

1 INTRODUÇÃO

O estudo em questão pretende analisar as dificuldades que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, especialmente quanto à ocupação de cargos de direção e chefia dentro das empresas. Considerando o baixo número de mulheres nessas posições, o artigo visa a compreender as circunstâncias em que a desigualdade entre os gêneros se estabelece, buscando respaldo nos ordenamentos jurídicos estrangeiros que adotam medidas afirmativas para aumentar a representatividade feminina no ambiente empresarial.

O problema da desigualdade entre homens e mulheres perpassa diferentes esferas da vida humana. A diferenciação ocorre na infância, quando o tratamento dispensado às crianças do sexo feminino é diverso do tratamento dado às crianças do sexo masculino (BEAUVOIR, 1967, p. 12). Os papéis sociais assumidos por homens e mulheres são construídos desde cedo. Nesse sentido, a mulher aprende a ser mãe e dona de casa, cabendo-lhe ainda todas as tarefas domésticas, enquanto o homem, por sua vez, aprende que sua liberdade pode e deve transcender os limites de seu lar, de modo que cabe a ele conquistar o “mundo”¹.

Em pesquisa realizada pelo Plan International Brasil, intitulada “Por ser menina no Brasil”, na qual foram entrevistadas meninas de 6 a 14 anos nas cinco regiões brasileiras, observou-se que as tarefas domésticas, como lavar louça e limpar a casa, são desempenhadas majoritariamente pelas meninas (2014, p. 5).

A questão da desigualdade de gênero advém de um processo de naturalização dentro da própria família, da divisão do trabalho em razão do sexo. Os encargos, em especial domésticos, assumidos pelas mulheres são recorrentemente tratados como decorrências biológicas. Assim, a desigualdade entre homem e mulher é tida como condição natural necessária, e não como produto da cultura e da sociedade.

No entanto, com base nas palavras de BEAUVOIR:

Ninguém nasce mulher: torna-se mulher. Nenhum destino biológico, psíquico, econômico define a forma que a fêmea humana assume no seio da sociedade; é o conjunto da civilização que elabora esse produto intermediário entre o macho e o castrado que qualificam o feminino (BEAUVOIR, 1967, p. 9).

¹ “Sendo ele o produtor, é quem supera o interesse da família em prol da sociedade e lhe abre um futuro cooperando para a edificação do futuro coletivo: ele é quem encarna a transcendência. A mulher está votada à perpetuação da espécie e à manutenção do lar, isto é, a imanência.” (BEAUVOIR, 1967, p. 169).

A autora revela na frase “ninguém nasce mulher: torna-se mulher” que a questão biológica não deve ser o único e principal fator para a definição do ser humano feminino². Logo, seria obsoleto pensar que a constituição física e biológica da mulher seria o grande definidor de sua existência social.

BEAUVOIR (1967, p. 11) explica, ainda, que até os três ou quatro anos não há qualquer traço biológico ou instintivo que diferencie os sexos. Mas que a desigualdade é estimulada desde a mais tenra idade. Cita como exemplo elucidativo da questão o fato de que às meninas normalmente são atribuídas bonecas e brinquedos relacionados ao cuidado com a prole e à casa, confinando-as ao ambiente doméstico. Aos meninos, por outro lado, são entregues brinquedos como lupas, espadas e carrinhos, de modo a estimulá-los a criar e a descobrir o “mundo”, o que lhes garante maior liberdade e ação.

Tal distinção feita pela cultura e pela sociedade patriarcal determina uma diferenciação “naturalizada” de que caberia aos homens o papel de provedores do lar, enquanto às mulheres incumbiriam as tarefas domésticas sem caráter produtivo e sem qualquer tipo de remuneração. Assim, homens e mulheres são compelidos, desde sempre, a assumir diferentes papéis sociais, o que reflete no ambiente de trabalho³, que espelha as estruturas do patriarcado enraizadas em nossa sociedade.

A pesquisa “Trabalho feminino e vida familiar: escolhas e constrangimentos na vida das mulheres no início do século XXI”, realizada pelo Núcleo de Estudos de População Elza Berquó (NEPO) da Unicamp, demonstra o quão atual ainda é o estudo de BEAUVOIR. Segundo os dados levantados, 90% das mulheres entre 16 e 60 anos são responsáveis pelas tarefas domésticas, enquanto entre os homens esse índice chega a apenas 40% (OLIVEIRA, 2015).

Com relação à duração do trabalho concluiu-se que, além das 44 horas semanais fora do lar, as mulheres são submetidas a uma média de 22,5 horas semanais de serviços domésticos. Quando estão desempregadas, essa média aumenta para 26 horas semanais. Para os homens, a média despendida para os serviços domésticos foi de 8 horas semanais, independente da escolaridade, da classe social, de estar ocupado ou não (OLIVEIRA, 2015).

² “Assim, a passividade que caracterizará essencialmente a mulher “feminina” é um traço que se desenvolve nela desse os primeiros anos. Mas é um erro pretender que se trata de um dado biológico: na verdade, é um destino que lhe é imposto por seus educadores e pela sociedade.” (BEAUVOIR, 1967, p. 21)

³ “Em conjunto, a vigência dos estereótipos, as estruturas de autoridade ainda dominadas pelos homens e as múltiplas responsabilidades adicionais, que são típicas da condição feminina nas sociedades marcadas pelo sexismo, tornam a experiência do trabalho assalariado mais penosa para as mulheres do que para os homens, o que, de formas diferentes, ocorre em todos os níveis da hierarquia de ocupações.” (MIGUEL, BIROLI, 2014, p 11)

Nessa esteira, para que se possa falar em igualdade material das mulheres no mercado de trabalho, é indispensável que o Direito se ocupe dessas diferenças sociais e, busque de alguma forma, compensá-las juridicamente.

Em decorrência disso, o Direito do Trabalho não pode atribuir o mesmo tratamento histórico às mulheres e aos homens. Ainda que homens e mulheres, enquanto trabalhadores, tenham sofrido as nefastas consequências da exploração desmedida do capitalismo industrial, a dor da mulher trabalhadora se perpetua na história em diversas ocasiões e de diferentes maneiras.

Em muitos momentos da história da humanidade, especialmente em situações de conquistas e de ampliação de direitos da classe proletária, as mulheres não foram contempladas. Vale aqui ressaltar o caso de Olímpia de Gouges, que na Revolução Francesa, no século XIX, lutou pelos direitos da mulher, mas foi guilhotinada, provocando a vedação das organizações de mulheres na França⁴.

Ademais, foi apenas no início do século XX que as mulheres conquistaram o direito de voto, após muita luta e movimentos sufragistas. No Brasil, até o ano de 1932 as mulheres eram impedidas de votar⁵ e somente com a edição da Lei 4.121 de 1962, o Estatuto da Mulher Casada, a mulher pôde trabalhar sem a autorização marital (BRASIL, 1962).

Para ilustrar o quão tortuoso foi o caminho de conquista dos direitos das mulheres, cite-se o exemplo de Myrthes de Campos, a primeira advogada do Brasil. Embora tivesse sido garantida às mulheres a possibilidade de estudar e frequentar universidades no final do século XIX, com a Reforma Leôncio de Carvalho (CARVALHO, 1879), a elas não era garantido o exercício pleno do seu direito. Para o ingresso no Instituto dos Advogados do Brasil, Myrthes enfrentou várias dificuldades, sendo, inclusive, orientada a se candidatar como estagiária em 1899, mesmo já sendo graduada em Direito. Foi apenas em 1906 que Myrthes de Campos conseguiu se inscrever como advogada, após muita resistência da estrutura tradicional e machista do Instituto (BAGINSKI, 2014).

Sendo assim, é evidente que as mulheres conquistaram a cidadania plena de forma tardia, o que acarretou graves consequências também na estruturação das relações de trabalho. Sabe-se, por exemplo: que as questões ligadas ao cotidiano laborativo específico das mulheres não são devidamente tratados, provavelmente em razão da baixa representatividade nos

⁴ “Um fato surpreendente é que a autora, que também publicou manifestos, propostas e exortações de cunho social e patrióticas, tudo isso no quadro da Revolução Francesa, acabou sendo julgada sob a acusação de ser inimiga do povo, tendo sido condenada à morte e executada na guilhotina.” (DALLARI, 2016, p.15)

⁵ Em 24 de fevereiro de 1932, durante o governo de Getúlio Vargas, o Código Eleitoral Provisório assegurou o voto feminino.

sindicatos e nos órgãos de direção; que há grande dificuldade em detectar e caracterizar casos de assédio moral e sexual; que se perpetuam problemas como desigualdade de remuneração, de oportunidades; e que há pouquíssimas mulheres ocupantes de cargos de chefia, ainda que a Constituição Federal de 1988 tenha determinado a igualdade entre os sexos como um dos basilares do Estado Democrático de Direito⁶ (BARROS, 2008, p. 71).

Considerando que a história tem sido construída em torno de um suposto protagonismo masculino e que o Direito reflete os valores vigentes numa determinada sociedade em um dado momento histórico, pode-se afirmar que também a construção do Direito tem sido essencialmente masculina.

A matriz da inteligibilidade em que se estrutura a identidade humana, termo cunhado por BUTLER (2016, p. 44), determina um padrão binário na vida das pessoas. Assim, a cultura impõe a existência do gênero feminino e do gênero masculino, assim como o sexo feminino e o sexo masculino, e tenta excluir as manifestações de identidade que se desviam desse padrão.

Nesse sentido, o direito reproduz a lógica binária do gênero e do sexo, constituindo-se em um padrão eminentemente masculino. Nas palavras de BORRILLO (2010, p. 296), o sexo é onipresente no direito como instituição de origem patriarcal, onde a subordinação das mulheres associada à heterossexualidade se tornam bases do poder jurídico. O direito se identifica com os lados hierarquicamente superiores e “masculinos” dos dualismos⁷. Ainda que a justiça seja representada por uma mulher, a ideologia dominante trata o direito como masculino e não feminino (OLSEN, 1990, p. 3).

Ainda de acordo com a autora, afirma-se que as críticas feministas ao direito guardam uma analogia bastante estreita com as críticas acerca do domínio masculino em geral. Isso demonstra que os padrões masculinos sociais, tidos como superiores, são reproduzidos dentro do direito, que perpetua, dentro de si, uma estrutura desigual e discriminatória em relação às mulheres (OLSEN, 1990, p. 3).

⁶ Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

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

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil. (BRASIL, 1988).

⁷ Para OLSEN (1990, p. 1), o nosso pensamento se encontra estruturado em uma lógica de dualismos ou pares opostos, tais como racional/irracional, ativo/passivo, pensamento/sentimento. Os homens correspondem ao racional, ativo, pensamento.

No que diz respeito ao Direito do Trabalho, especificamente, nota-se que a proteção jurídica direcionada ao tratamento da desigualdade de gênero tem sido insuficiente para a efetiva melhoria das condições de trabalho da mulher.

BARROS (2008, p. 83) entende que o direito não conseguiu superar as desigualdades de gênero, porque ele reflete a realidade social repleta de estereótipos sexistas. No entanto, a autora afirma que o Direito pode ser um instrumento fundamental para alcançar e manter a igualdade de oportunidades e tratamento à medida que consiga absorver as mudanças sociais capazes de romper com os estereótipos sexistas, no intuito de permitir à mulher a liberdade de escolha de seu plano de vida e, assim, alcançar a cidadania plena.

Nessa esteira, torna-se imprescindível analisar como as relações de trabalho estruturam-se na atualidade, marcada por movimentos feministas e de luta pela inclusão das mulheres no mercado, a fim de concretizar a efetiva igualdade material prometida pela igualdade formal já reconhecida pelo Direito. Embora o objeto do estudo seja o mercado brasileiro, a contemporaneidade globalizada nos impede de limitar totalmente a análise, sendo indispensável tratar do cenário mundial. Ademais, compreende-se que a perspectiva comparada pode fazer emergir soluções efetivas para o problema da desigualdade de gênero.

2 DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE BRASILEIRA

Em relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre a crise do emprego dos jovens (GENEBRA, 2012), observa-se que, mesmo entre os jovens altamente qualificados, há uma grande dificuldade no acesso ao mercado de trabalho. Ocorre que, entre eles, existe uma discrepância entre os gêneros, apontando a pesquisa que, para as jovens mulheres, a dificuldade é ainda mais elevada.

Percebeu-se que a maioria dos países buscou, de alguma forma, instituir medidas que visem à diminuição da desigualdade de gênero, o que importou em uma melhora dessa diferenciação dentro do mercado de trabalho. No entanto, na maioria dos casos, o desemprego ainda é maior entre as mulheres (GENEBRA, 2012, p. 26).

Ainda conforme o relatório da OIT (GENEBRA, 2012, p. 79), no que tange à representatividade de mulheres empresárias, embora os índices variem de acordo com cada país, pode-se afirmar que elas ainda são minoria em relação aos homens. Segundo o Flash Eurobarometer (2009), os empresários considerados bem-sucedidos da Europa e da América

Latina são majoritariamente homens.

A legislação trabalhista brasileira, como por exemplo no art. 76 da Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943), proíbe o empregador diferenciações salariais em razão do sexo, em consonância com os ditames constitucionais insculpidos no artigo 5º inciso I, que prevê a igualdade formal entre homens e mulheres e no art. 7º inciso XXX, que proíbe a diferenciação salarial por motivo de sexo (BRASIL, 1988).

Contudo, observa-se na prática que às mulheres muitas vezes sequer é dada a chance de alçarem os mesmos cargos que os homens, restando-lhes funções consideradas subalternas ou precarizadas que, conseqüentemente são, em sua maioria, mal remuneradas.

Assim, é comum observar mulheres atuando como faxineiras, enfermeiras, secretárias, cozinheiras, costureiras, e outras tarefas que, não coincidentemente, assemelham-se às desempenhadas no interior do lar. Sabe-se que nesses casos, a remuneração é baixa e elas não são devidamente valorizadas, haja vista não se tratar de um trabalho tido como produtivo.

O trabalho procriativo⁸ (as tarefas domésticas, o cuidado com o outro), muitas vezes, não é compreendido como trabalho, sendo considerado um atributo feminino que situa as mulheres em uma posição de titulares do dever de reprodução social (MARCONDES, 2012, 96-97). Essa função exercida pelas mulheres é extraída de modo dobrado pelos homens e pelo Estado (FALQUET, 2016, p. 44), porque as qualidades ditas femininas (o cuidado com o outro) são reconhecidas como competência profissional (HIRATA, 2007, p. 32), tornando as mulheres responsáveis pelas tarefas do lar e pelas tarefas que se aproximam do trabalho procriativo, como os exemplos supracitados (faxineiras, secretárias, enfermeiras e etc.). Assim, a separação entre os sexos nos espaços de produção e procriação designou as mulheres para o lugar da procriação e os homens para a produção (ALVES, 2013, p. 274-275), de modo a precarizar a mão de obra feminina.

Em pesquisa realizada por LAVINAS, CORDILHA e CRUZ (2016, p. 97-98), observou-se que, no período de 2001 a 2012, a administração pública, os serviços e o comércio foram os setores que mais ofereceram espaço para a mulher. A mão-de-obra feminina foi majoritária apenas no âmbito da administração pública, em que a entrada se dá, em regra, por meio de concurso público. As referidas autoras observaram, também, que a mão de obra feminina permanece concentrada nos trabalhos a tempo parcial (2016, p. 94).

Isso pode ser explicado considerando os dados anteriormente apresentados que

⁸ Optou-se por utilizar a expressão “trabalho procriativo” no lugar de “trabalho reprodutivo” no intuito de valorizar e ressaltar a importância e produtividade desse trabalho realizado dentro dos lares.

comprovam que as mulheres acumulam mais horas de serviços domésticos do que os homens. Pode-se então concluir que o cansaço da “dupla jornada” leva as mulheres a optarem por trabalhos a tempo parcial, ainda que isso signifique baixa remuneração e menor possibilidade de ascensão na carreira.

Isso reflete diretamente no percentual de mulheres ocupantes de cargos de direção e de chefia. Acerca dessas dificuldades, é pertinente observar:

Quando uma mulher deseja ocupar uma função de liderança, portanto ela enfrenta um duplo desafio. Se for feminina demais, será considerada fraca e inapta. Provavelmente, vai passar boa parte da carreira ouvindo insinuações de que lançou mão de favores sexuais para chegar aonde chegou. Se, por outro lado, ela exibir traços tradicionalmente valorizados nesses cargos, será considerada masculina e durona. Dirão que ela é um “homem de saias” e que sua postura se deve a uma suposta falta de sexo (BARIONI; LARA; MALAQUIAS; MOURA; RANGEL. 2016, p. 27).

Passe-se então à análise central do presente artigo, qual seja, a ocupação de cargos de poder e chefia pelas mulheres nas empresas.

3 MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

De acordo com MILLER (2015), em toda a Europa, a questão intrinsecamente feminina da maternidade está associada a uma considerável redução de possibilidade de acesso das mulheres aos cargos de gerência e às posições de poder. Vale ressaltar que isso não acontece somente na Europa, mas em todo o mundo.

Cite-se como exemplo o estudo feito no Brasil acerca da composição dos quadros profissionais dos maiores escritórios de advocacia. Verificou-se que, dentre as pouquíssimas mulheres entre 41 e 55 anos que conseguiram galgar o cargo de sócias, 50% ainda não havia engravidado, enquanto dentre os sócios apenas 19% não tinha filhos. Dentre as mulheres, muitas relataram que haviam abdicado do desejo de ser mãe para ascender na carreira. Por sua vez, aquelas que tinham filhos, precisam contar com uma ampla estrutura e rede de apoio para conciliar vida profissional e vida familiar. A pesquisa constatou ainda que apenas 6 em cada 10 mulheres desse grupo muito bem-sucedido entre 41 e 55 anos eram casadas, enquanto dentre os homens ocupantes da mesma posição a proporção era de 8,3 em cada 10 (COURA, 2017).

Ademais, observou-se que “entre o nível pleno e sênior, as mulheres, que muitas

vezes eram maioria no escritório, começavam a deixar as bancas em grande proporção”. Não coincidentemente, a faixa etária dessas mulheres correspondia ao relógio biológico e elas próprias entendiam que deveriam optar entre a maternidade ou a carreira, como se realmente fossem coisas incompatíveis (COURA, 2017).

Para THOMAS (2016), o benefício da promoção dentro das empresas é mais difícil para as mulheres em detrimento dos homens por vários motivos. Recorrentemente, as mulheres não exercem os papéis mais inovadores e criativos na estrutura empresarial e são relegadas a posições menos valorizadas, o que gera certo “esquecimento” das trabalhadoras no momento da progressão na carreira.

Além disso, elas são excluídas do chamado “network”, definido por RHODE e PACKEL (2014, p. 406) como rede de contatos estabelecida entre pessoas de interesse comum para o compartilhamento de informações. Os homens formam grupos exclusivamente masculinos, marginalizando as mulheres, o que tem consequências nefastas para a ascensão profissional dessas, haja vista que advém desses grupos a decisão acerca da eleição ou escolha para os cargos de maior relevância.

Nas palavras de MIGUEL:

Numa sociedade estruturada pela dominação masculina, a posição das mulheres não é apenas “diferente” da dos homens. É uma posição social marcada pela subalternidade. Mulheres possuem menos acesso às posições de poder e de controle dos bens materiais. Estão mais sujeitas à violência e à humilhação. O feminino transita na sociedade como inferior, frágil, pouco racional; é o “outro” do universal masculino, como a reflexão feminista aponta desde Simone de Beauvoir. (MIGUEL, 2014, p. 102)

As dificuldades enfrentadas pela mulher na sua carreira profissional, tais como o tratamento da licença maternidade, salário inferior, dupla jornada, impossibilidade de ascensão a cargos de chefia e poder, bem como outros obstáculos são conhecidos como “labirinto de cristal” e “teto de vidro”.

“Labirinto de cristal” significa que as barreiras para as mulheres não são apenas uma questão de patamar. Em toda sua trajetória de trabalho, as mulheres enfrentam obstáculos na sua carreira profissional (EAGLY; CARLI, 2007), que impedem não só o acesso às posições de poder, mas condições de trabalho dignas em todos os âmbitos, como é o caso, por exemplo, da discrepância salarial:

Em 2001, as mulheres ganhavam, em média, R\$ 1.465,00 mensais, enquanto os homens recebiam R\$ 1.814,00. Ao final da série, em 2012, tais valores são respectivamente, de R\$ 1.805,00 e R\$ 2.184,00. Ou seja, após onze anos, numa fase

de expansão econômica sustentada, as mulheres não lograram alcançar o rendimento médio masculino registrado em 2001 (LAVINAS; CORDILHA; CRUZ, 2016, p. 98).

Constatou-se em 2013 que, no Brasil, as mulheres receberam aproximadamente 79,5% do salário dos homens (IBGE, 2015)⁹.

A expressão “teto de vidro”, por sua vez, diz respeito a uma barreira invisível e intransponível. Não há nenhuma vedação legal para a participação feminina nos cargos de poder e, por isso, a barreira seria invisível. Todavia, é concreta e impede que essas posições sejam ocupadas pelas mulheres. Segundo STEIL (1997, p. 62), esse conceito surgiu na década de 80 nos Estados Unidos para descrever uma barreira que “de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional”. A autora afirma que os avanços das mulheres são impedidos tão somente em função de seu gênero, e não pela falta de aptidão em ocupar posições de poder (1997, p. 63).

Para comprovação dessa hipótese, tome-se como exemplificativo o estudo feito por BERTOLIN. A autora constatou que, dentre os maiores escritórios de advocacia de São Paulo, embora a maioria dos advogados em início de carreira fosse de mulheres, “o cenário se inverte quando se analisa o topo da carreira”, de modo que as sócias representam apenas 30% (COURA, 2017).

A pesquisa demonstrou ainda que, no âmbito do Poder Judiciário, a distorção se mantinha. Ao analisar a carreira da magistratura observou que as mulheres representavam 42,8% dos juízes substitutos (nível de ingresso da carreira, realizado por concurso público). Na segunda instância, o percentual de desembargadores do sexo feminino caía para metade, enquanto que nos Tribunais Superiores a presença de mulheres limitava-se a 18% (COURA, 2017).

No Brasil, a discussão sobre a participação da mulher nos conselhos de administração e nas diretorias das empresas é recente e não há, ainda, medidas efetivas que visem a garantir a possibilidade concreta de ascensão da mulher a essas posições.

Somente em março de 2017, foi aprovado importante Projeto de Lei do Senado, PLS 112 de 2010, a respeito de cotas para mulheres nos conselhos de administração de empresas públicas e sociedades de economia mista. Sob autoria de ALVES (2010), o objetivo do projeto

⁹ “Em termos salariais, em 2013, os homens receberam, em média, R\$ 2.334,46 e as mulheres, R\$ 1.855,37. Ou seja, o salário das mulheres era equivalente a 79,5% do salário dos homens. Essa diferença, que havia recuado entre 2011 e 2012 (de 25,7% para 25,3%), voltou a aumentar entre 2012 e 2013, passando para 25,8%.”. (IBGE, 2015).

é ampliar, gradativamente, o ingresso das mulheres nos conselhos; até 2020, as mulheres poderão ocupar 20% das vagas e até 2022, a exigência sobe para 30%. O Projeto se encontra para análise da Câmara dos Deputados.

Cabe destacar que no âmbito político, algumas medidas já foram adotadas para elevar a representatividade parlamentar feminina. Nesse sentido, explicam MIGUEL e BIROLI que é preciso, inicialmente, considerar as desigualdades entre homens e mulheres para compreender o motivo pelo qual elas continuam sub-representadas em todas as esferas da política brasileira:

O percentual de cadeiras ocupadas por mulheres na Câmara dos Deputados permanece inferior a 10%. Na política local, a situação não é melhor – as mulheres ocupam cerca de 12% das cadeiras nas Câmaras de Vereadores e não ultrapassam os 10% no cargo de prefeitas. (MIGUEL; BIROLI, 2014, p. 12)

A Lei 9.100 de 29 de setembro de 1995, que estabeleceu normas para a realização das eleições municipais em 1996, trouxe um mínimo de vinte por cento das vagas de cada partido ou coligação destinado à candidatura de mulheres (BRASIL, 1995). Observa-se:

Art. 11. Cada partido ou coligação poderá registrar candidatos para a Câmara Municipal até cento e vinte por cento do número de lugares a preencher.
(...)
§ 3º Vinte por cento, no mínimo, das vagas de cada partido ou coligação deverão ser preenchidas por candidaturas de mulheres.

Posteriormente, em observância à Lei 9.504 de 30 de setembro de 1997, por sua vez, cada partido ou coalisão deveria reservar o mínimo de 30% e o máximo de 70% para candidaturas de cada sexo (BRASIL, 1997).

Além disso, a Lei 9.096 de 19 de setembro de 1995 e a Lei 9.504 de 30 de setembro de 1997, alteradas pela Lei 13.165 de 29 de setembro de 2015, trouxeram maiores incentivos à participação da mulher no ambiente político. Nesses diplomas legais, ficou estabelecido que as propagandas institucionais, bem como as propagandas partidárias, deveriam destinar parte de seu tempo para o incentivo da participação feminina (BRASIL, 2015).

Diante de um quadro nacional, e também internacional, de desigualdade de gênero parlamentar, a adoção de medidas afirmativas para a promoção da mulher na política veio para solucionar a necessidade de incorporar esse grupo marginalizado, de modo a romper a inércia estrutural (MIGUEL, 2014, p. 94) que mantém as mulheres afastadas desse espaço.

O preconceito dentro dos grupos na empresa é uma grande barreira para a diversidade na seleção dos membros dos conselhos de administração (RHODE; PACKEL, 2014, p. 404). Há, nitidamente uma preferência por indivíduos que se assemelham nos quesitos raça, etnia e gênero. Essa “discriminação velada” é ainda mais comum quando o critério de seleção é subjetivo, o que é a regra nas nomeações de altos cargos empresariais.

O favoritismo em relação aos homens influencia a questão da análise da competência. Membros dos grupos homogêneos (homens brancos) tendem a atribuir as conquistas de seus semelhantes à inteligência, motivação e compromisso. Por outro lado, o feito das pessoas fora desses grupos (mulheres, negros...) é considerado sorte ou tratamento especial (RHODE; PACKEL, 2014, p. 405).

Assim, as preferências dos grupos em questão excluem as mulheres e as minorias da rede de contatos, de eventuais patrocínios e de suporte, situações que são elementares para o avanço na carreira dentro do ambiente empresarial. Consequentemente, as minorias possuem menos experiências e referências para as nomeações nos conselhos.

Como os detentores dos cargos de direção ainda são, em sua maioria, homens, aos quais cabe a escolha dos seus pares, esses tendem a escolher outros homens para ocupar posições semelhantes, mesmo que de forma inconsciente. Ainda que se refute a ideia de que essas pessoas sejam machistas, um projeto criado por psicólogos sociais americanos demonstrou que as escolhas são influenciadas por vieses inconscientes. Dentre os testes realizados demonstrou-se que a maioria das pessoas associa automaticamente fatores vinculados à carreira aos homens e, fatores ligados à família, às mulheres, o que pode explicar de alguma forma o motivo dos homens tenderem a escolher outros homens para ocupar posições de poder (COURA, 2017).

Ao analisar os processos de escolha dos sócios em grandes escritórios de advocacia, BERTOLIN constatou que, embora a discriminação das mulheres possa não ser consciente, esses processos de escolha tampouco podem ser considerados neutros. Segundo a autora, ainda que exista uma mulher igualmente capaz do ponto de vista técnico, os responsáveis pela indicação, em sua maioria homens, tendem a preferir outros homens com os quais dividem mais interesses em comum como o futebol, charuto, dentre outros prazeres ainda considerados eminentemente masculinos (COURA, 2017).

De acordo com RHODE e PACKEL (2014, p. 410), existem estratégias para aumentar a diversidade nos conselhos, que são divididas em três categorias: individuais, jurídicas e iniciativas institucionais.

Em relação às estratégias individuais, uma forma de expandir o número de mulheres

nos conselhos é ampliar a quantidade de candidatas qualificadas. Programas de orientação, “workshops” de liderança, “coaching” e etc., podem ser utilizados a fim de moldar as trajetórias das candidatas interessadas, aprimorar o currículo, desenvolver o “network” e superar as barreiras da autopromoção. Recentemente, algumas dessas medidas foram adotadas no Reino Unido, Canadá, França e Austrália (MAITLAND, 2008).

Considerando as estratégias jurídicas, uma proposta viável seria requisitar das empresas a divulgação de dados relativos à promoção das mulheres. O governo poderia demandar maior transparência no processo de escolha realizado pelas empresas de modo a revelar se as mulheres e minorias estão sendo consideradas e entrevistadas para os cargos. Uma segunda estratégia seria a de aumentar os recursos de execução de práticas anti-discriminatórias. Embora na teoria seja possível que os indivíduos ingressem com ação judicial a fim de garantir uma reparação pecuniária em face de discriminação sexual ou racial, a dificuldade de prova e o medo de que isso de alguma forma repercuta negativamente em sua carreira faz com que quase não existam ações nesse sentido.

A terceira possibilidade seria a adoção de cotas. No entanto, diante da resistência enfrentada em alguns países, há quem defenda a prática “conformar-se ou justificar-se” (RHODE; PACKEL, 2014, p. 417, tradução nossa)¹⁰. Nessa hipótese, as empresas deveriam se dedicar para introduzir mulheres nos cargos de direção ou explicar o motivo pelo qual escolheram um homem para a vaga. Pesquisas sociais demonstraram que a necessidade de explicação torna a decisão mais qualificada, reduz o apego aos estereótipos e contribui para o nivelamento dos grupos sub-representados (SANDERSON; BURGESS, 2010).

Finalmente, as iniciativas institucionais dizem respeito ao fortalecimento da diversidade nas corporações por meio de medidas efetivas como, por exemplo, o estabelecimento de limites de idade e de restrições de prazo para permanência dentro dos conselhos, permitindo que as mulheres e outras minorias ocupem mais cadeiras. Ainda que mulheres recebam a maioria das novas indicações, o progresso da participação em conselhos de administração continuará lento, a menos que o número de cadeiras se torne disponível com mais rapidez (RHODE; PACKEL, 2014, p. 420).

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, dentre as 508 empresas listadas no banco de dados da Bovespa, 197 possuem, ao menos, uma mulher no conselho (38,78%). O número cai para 165 (32,48%) considerando membros do sexo feminino efetivos nos conselhos (IBGC, 2009, p. 1).

¹⁰ Comply or explain.

As pesquisas demonstram que o número de mulheres nos conselhos pode aprimorar o nível de governança corporativa dentro das companhias, desenvolvendo melhor a sua performance econômica. Além disso, as mulheres não demonstram nenhuma dificuldade em lidar com problemas complexos. Nota-se que essas particularidades são corroboradas quando há mais de uma ou duas mulheres no conselho, tendo em vista que, quando em minoria, as mulheres são, na maioria das vezes estigmatizadas pelos outros membros, de modo que suas opiniões não são levadas em consideração, por se tratar apenas de uma “visão feminina” (IBGC, 2009, p. 6).

3.1 Alguns bons exemplos internacionais

A Noruega foi o primeiro país no mundo a adotar, dentro dos conselhos de administração, o sistema de cotas para as mulheres. Desde a introdução dessa política, em 2003, o número de mulheres nos conselhos atingiu os 40% exigidos pela lei norueguesa. Essa primeira experiência revelou que a questão da cota não apenas forneceu o incentivo necessário para uma mudança fundamental, mas aqueceu o debate público acerca do tema da igualdade de gênero (STORVIK e TEIGEN, 2010, p. 3).

No parlamento, houve amplo suporte para a ação, que foi proposta pelo Governo de Coalisão¹¹ (tradução nossa) e apoiada pelo Partido Trabalhista e pelo Partido de Esquerda Socialista. Somente os representantes do Partido Progressista votaram contra a reforma (STORVIK; TEIGEN, 2010, p. 5).

No decorrer da discussão, três argumentos principais foram levantados pelos apoiadores e pelos opositores da medida. O primeiro argumento dos propositores da medida foi nomeado como “argumento da justiça” e enfatizava ser, o equilíbrio de gênero, um princípio da justiça. Nesse sentido, a discriminação positiva é necessária para a obtenção da igualdade entre homens e mulheres, considerando a redistribuição de recursos como justiça. Os opositores, por sua vez, defenderam que a política não era justa, tendo em vista que os donos das empresas deveriam ter o direito de escolher os candidatos que melhor se enquadrassem no conselho (STORVIK; TEIGEN, 2010, p. 6).

Em seguida, o “argumento das habilidades e utilidade” foi utilizado pelos propositores em duas versões: como argumento do capital humano e como argumento da contribuição especial feminina. O primeiro diz respeito ao fato de que a predominância

¹¹ Conservative-Centre government coalition (Bondevik II).

extrema dos homens nos conselhos de administração indica uma subutilização das habilidades femininas. O segundo argumento considera que o aumento do número de mulheres nos conselhos proporciona novas perspectivas e novas formas de solução de problemas (STORVIK; TEIGEN, 2010, p. 6).

No entanto, para os opositores, a presença das cotas ocasionaria a substituição de homens qualificados por mulheres menos qualificadas. Para eles, não há quantidade suficiente de mulheres com experiência empresarial, sendo necessário, por outro lado, que o recrutamento de mulheres qualificadas comece em posições de hierarquia inferior. Além disso, segundo os opositores, os investidores estrangeiros estariam menos interessados nas empresas norueguesas, por serem menos lucrativas em consequência da prioridade dada às questões de gênero em detrimento do recrutamento dos mais qualificados profissionais (STORVIK; TEIGEN, 2010, p. 6-7).

Por fim, em relação ao argumento da democracia, os propositores afirmaram que a maior igualdade de gênero na participação de decisões econômicas é fundamental para a democracia norueguesa. Os opositores, no entanto, argumentaram que a lei de cotas impediria o direito democrático dos donos das empresas que, ao investirem em suas companhias e arriscarem seu dinheiro, deveriam poder decidir livremente sobre a composição dos conselhos de administração.

É interessante notar que os problemas suscitados antes da implantação da medida não foram reportados após a sua aplicação. O que significa que as dificuldades, de fato, eram infundadas (STORVIK; TEIGEN, 2010, p. 8).

A política de cotas norueguesa influenciou e incentivou vários debates em toda a Europa:

O governo espanhol realizou um compromisso em atingir ao menos 40 por cento de cada gênero até 2015 (De Anca 2008); Islândia recentemente seguiu o exemplo e exigirá que as empresas com mais de 500 empregados tenham pelo menos 40 por cento de cada gênero representado nos conselhos de administração a partir de 2013. Políticas semelhantes também estão em processo de serem implementadas ou intensamente debatidas em um grande número de países, incluindo os Países Baixos, a França, a Suécia e a Alemanha (STORVIK; TEIGEN, 2010, p. 13. Tradução nossa)¹².

O relatório da Comissão Europeia sobre equilíbrio de gênero nos conselhos de

¹² The Spanish government has made a commitment to achieving at least 40 per cent of each gender by 2015 (De Anca 2008); Iceland recently followed suit and will require companies with more than 50 employees to have at least 40 per cent of each gender represented on boards from 2013. Similar policies are also in the process of being either implemented or intensely debated in a large number of countries, including the Netherlands, France, Sweden and Germany.

administração observou que a maioria dos avanços significativos na questão de gênero dentro dos conselhos das empresas ocorreram nos países onde medidas legislativas foram tomadas, ou ao menos consideradas, ou ainda, em países onde ocorreu grande discussão pública sobre o assunto (JOUROVÁ, 2016, p. 3)

Em 2012, a Comissão Europeia propôs uma diretriz no intuito de melhorar o equilíbrio de gênero para o cargo de diretor não executivo dentro das companhias listadas na Bolsa de Valores. Não há prescrição geral para todos os estados-membros, permitindo que cada um escolha a medida que reputar mais eficiente para o tratamento da questão (JOUROVÁ, 2016, p. 5).

Em Portugal, o Projeto de Lei nº 52/XIII, com entrada na Assembleia da República em janeiro de 2017, propõe o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. No corpo do Projeto, observa-se como justificativa que:

A presença de mulheres nos órgãos de administração e de fiscalização das empresas é amplamente reconhecida como fator de melhoria da governação das sociedades, uma vez que o desempenho das equipas e a qualidade do processo de decisão são reforçados por uma abordagem mais diversificada e coletiva, integrando perspetivas mais amplas e favorecendo a adoção de decisões mais equilibradas (PORTUGAL, 2017).

Nesse sentido, é de se ver que a experiência estrangeira pode servir como modelo ao Brasil. É possível perceber que há certo consenso no que tange à necessidade de adoção de medidas que visem a pautar a questão de gênero no mercado de trabalho, em especial no que tange à presença das mulheres em cargos de direção e de posição de poder nas empresas. Embora a igualdade formal entre homens e mulheres já seja uma realidade na maioria dos países capitalistas ocidentais na atualidade é imprescindível reconhecer que a igualdade material ainda não se consolidou plenamente. Sendo assim, cabe ao Direito a criação de normas e medidas para concretizar a igualdade formal prometida.

4 CONCLUSÃO

O tratamento da desigualdade de gênero no mercado de trabalho pode perpassar diversas áreas. O artigo pretendeu analisar uma das facetas do grande problema da discriminação contra a mulher. A baixa representatividade das mulheres na alta administração das empresas demonstra que o acesso ao mercado de trabalho, a qualificação e a legislação

que equiparou formalmente homens e mulheres ainda não são suficientes.

A compreensão da estrutura do mercado de trabalho, quanto ao gênero, demanda uma análise sobre os papéis sociais assumidos por mulheres e homens desde a infância. A obrigatoriedade de executar tarefas domésticas é imposta à mulher ainda quando criança e o homem, por sua vez, é estimulado expandir seus horizontes e a conquistar o mundo. A construção social estabelecida nos moldes de uma cultura patriarcal, de valorização do masculino, influencia o mercado de trabalho na especificação das funções dos trabalhadores.

Nesse sentido, as mulheres acabam por ocupar posições relacionadas às tarefas domésticas, associadas ao cuidado, funções que se tornam precarizadas e desvalorizadas socialmente. Os homens, por outro lado, são destinados aos trabalhos de alta qualificação, aos cargos de chefia.

Assim, as mulheres se encontram sub-representadas nos cargos da alta administração das empresas. São diversos os obstáculos para as mulheres atingirem essas posições e, por isso, analisa-se os países em que políticas afirmativas foram e vem sendo implementadas para que elas consigam ocupar os cargos de chefia e direção.

Considerando as práticas que foram adotadas em vários países e a situação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, conclui-se pela necessidade de ações mais incisivas para a inclusão feminina no ambiente laborativo, a fim de que elas possuam espaço igualitário na ocupação dos cargos da alta administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAGINSKI, Cibele Bumbel. **Breves comentários sobre o envolvimento feminino na carreira da advocacia e sua participação na democracia brasileira na história e nos dias atuais.** Disponível em < <https://jus.com.br/artigos/30248/breves-comentarios-sobre-o-envolvimento-feminino-na-carreira-da-advocacia-e-sua-participacao-na-democracia-brasileira-na-historia-e-nos-dias-atuais> >. Acesso 04 jun. 2017.

BARIONI, Paula. LARA, Bruna de. MALAQUIAS, Thaysa. MOURA, Gabriela. RANGEL, Bruna. Coletivo não me kahlo. **#Meu amigo secreto: feminismo além das redes.** 1ª ed. rio de janeiro: edições de janeiro, 2016.

BARROS, Alice Monteiro de. **A mulher e o Direito do Trabalho.** São Paulo: LTr, 1995.

BARROS, Alice Monteiro de. **Cidadania, relações de gênero e relações de trabalho.** Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg., Belo Horizonte, v.47, n.77, p. 67-83, jan./jun.2008. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_77/Alice_Barros.pdf>. Acesso 04 nov. 2015.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 7ª ed. São Paulo: Ltr, 2011.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo. 2. A experiência vivida**. Difusão Europeia do Livro, 1967.

BORRILLO, Daniel. **O sexo e o Direito: a lógica binária dos gêneros e a matriz heterossexual da Lei**. Tradução Flávia de Ávila e Maria Tereza Fonseca Dias. Belo Horizonte: Meritum, 2010.

BRENER, Paula Rocha Gouvêa. NICOLI, Pedro Augusto Gravatá. RAMOS, Marcelo Maciel (Coord.). **Gênero, Sexualidade e Direitos: Uma Introdução**. Belo Horizonte: Initia Via, 2016.

BUTLER, Judith P. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Tradução Renato Aguiar. 12ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2016.

Cadernos de mulheres da Europa. **As mulheres na Revolução Francesa**. Comissão das Comunidades Europeias, n.33, Bruxelas.

CARVALHO, Carlos Leôncio de. **Reforma do Ensino Primário e Secundário do Município da Corte e o Superior em todo o Império**. Decreto nº 7.247 DE 19 DE ABRIL DE 1879. Disponível em <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/34/doc01a_34.pdf>. Acesso 04 jun. 2017.

Conferência Internacional do Trabalho, 101ª Sessão, 2012. Relatório V. **A crise do emprego jovem: tempo de agir**. Genebra, 2012.

COURA, Kalleo. **Não é mimimi**. Jota. 08 mar. 2017. Disponível em <<https://jota.info/advocacia/nao-e-mimimi-08032017>>. Acesso 31 maio 2017.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Os direitos da mulher e da cidadã por Olímpia de Gouges**. São Paulo: Saraiva, 2016.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 10ª ed. São Paulo: Ltr, 2011.

EAGLY, Alice. CARLI, Linda L. **Women and the Labyrinth of Leadership**. Setembro de 2007. Disponível em <<https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>>. Acesso 31 maio 2017.

European Commission. Special Eurobarometer. **Discrimination in the EU in 2009**. Disponível em <http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_en.pdf>. Acesso 04 nov. 2015.

FALQUET, Jules. Transformações neoliberais do trabalho das mulheres. Liberação ou novas formas de apropriação? In ABREU, Alice Rangel de Paiva. HIRATA, Helena. LOMBARDI, Maria Rosa. **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais**. Tradução Carol de Paula. 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

FRANCO FILHO, Georgenor de Sousa (Coord.). **Trabalho da mulher** (Homenagem a Alice Monteiro de Barros). 1ª ed., São Paulo: LTr, 2009.

GOMES, Joaquim Benedito Barbosa. As ações afirmativas e os processos de promoção da igualdade efetiva. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL AS MINORIAS E O DIREITO – 2001: BRASÍLIA. **As minorias e o direito**. Brasília: Conselho da Justiça Federal; AJUFE; Fundação Pedro Jorge de Mello e Silva; The British Council, 2003. p. 95-132.

GOSDAL, Thereza Cristina. **Discriminação da Mulher no Emprego**. 1ª ed. Curitiba: Genesis, 2003. v. 1.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Souza; DIAS, Maria Tereza Fonseca. **(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática**. Belo Horizonte: Del Rey, 2010.

HIRATA, Helena. **A precarização e a Divisão Internacional e Sexual do Trabalho**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Sociologias, Porto Alegre, 2009.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Mulheres no Conselho de Administração**. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/Pesquisa%20Mulheres%20no%20CA_ago2009.pdf>. Acesso 28 set. 2016.

IHERING, Rudolf Von. **A finalidade do direito**. Tradução de José Antônio Faria Correa. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1979.

IHERING, Rudolf Von. *A luta pelo direito*. Tradução de J. Cretella Jr. e Agnes Cretella. 6ª ed. rev. Da tradução. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

International Labour Conference, 98th Session. Report VI. **Gender equality at the heart of decent work**. Genebra, 2009.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. CEMPRE 2013 **Entidades empresariais representam quase 90% das organizações e pagam os salários mais baixos**. Rio de Janeiro: IBGE; 2015. Disponível em <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=2913&busca=1&t=cempre-2013-entidades-empresariais-representam-quase-90-organizacoes-pagam-salarios-mais-baixos>>. Acesso 19 nov. 2015

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC. **Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas – 2010 e 2011**. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Mulheres_no_Conselho.pdf>. Acesso 26 abr. 2017

JOUROVÁ, Věra. **Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling**. Ficha informativa. Julho de 2016. Disponível em <http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/1607_factsheet_final_wob_data_en.pdf>. Acesso 20 abr. 2017.

LAVINAS, Lena. CORDILHA, Ana Carolina. CRUZ, Gabriela Freitas da. Assimetrias de gênero no mercado de trabalho no Brasil. In ABREU, Alice Rangel de Paiva. HIRATA, Helena. LOMBARDI, Maria Rosa. **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais**. Tradução Carol de Paula. 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

LENVINSON, Rosalie Berger. **Gender-based affirmative action and reverse gender bias: beyond gratz, parents involved and ricci.** Disponível em <<http://www.law.harvard.edu/students/orgs/jlg/vol341/1-36.pdf>>. Acesso 10 nov. 2015

MADALOZZO, Regina. **Teto de Vidro e Identificação: uma análise do perfil de CEOs no Brasil.** Insper (IBMEC São Paulo). Disponível em <http://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2013/12/2010_wpe216.pdf>. Acesso 20 maio 2017.

MAITLAND, Alison. **Advice that Gets Women on Board.** FIN. TIMES, Oct. 9, 2008. Disponível em <http://www.ft.com/cms/s/0/291e77c8-959a-11dd-aedd-000077b07658.html?ft_site=falcon&desktop=true#axzz4Mn1ZjVef>. Acesso 20 abr. 2017.

MARCONDES, Mariana Mazzini. **A divisão sexual dos cuidados: do welfare state ao neoliberalismo.** Argumentum, Vitória, 2012.

MIGUEL, Luis Felipe. BIROLI, Flávia. **Feminismo e Política: uma introdução.** 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2014.

MILLER, Claire Cain. **When Family-Friendly Policies Backfire.** In Women at Work. The New York Times. May 26, 2015. Disponível em <http://www.nytimes.com/2015/05/26/upshot/when-family-friendly-policies-backfire.html?rref=collection%2Fbyline%2Fclaire-cain-miller&action=click&contentCollection=undefined®ion=stream&module=stream_unit&version=search&contentPlacement=1&pgtype=collection&_r=0>. Acesso 02 set. 2016.

OLIVEIRA, Ana Flávia. **90% das mulheres fazem tarefas domésticas; entre homens, índice chega a 40%.** Último segundo. 05 mar. 2015. Disponível em <<http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/2015-03-05/90-das-mulheres-fazem-tarefas-domesticas-entre-homens-indice-chega-a-40.html>>. Acesso 26 maio 2017.

OLSEN, Frances. **El sexo del derecho.** In: El género en el derecho. Ensayos críticos. Disponível em: <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/4_Genero_en_el_derecho.pdf> Acesso 15 maio 2017.

PATEMAN, Carole. **O contrato sexual.** Tradução Marta Avancini. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

Plan International Brasil. **Por ser menina no Brasil: Crescendo entre direitos e violência.** Resumo Executivo. Disponível em <<https://plan.org.br/por-ser-menina-no-brasil-crescendo-entre-direitos-e-viol%C3%Aancia>>. Acesso 26 abr. 2017.

PORTUGAL. **Projeto de Lei nº 52/XIII.** Disponível em <<http://progresomicrofinanzas.org/wp-content/uploads/2017/02/portugal-proposta-de-lei-52xiii-igualdad.pdf>>. Acesso 25 maio 2017.

RENAULT, Luis Otávio Linhares. VIANA; Márcio Túlio (Coord.). **Discriminação.** São Paulo: Ltr, 2000.

RHODE, Deborah. PACKEL, Amanda K. **Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?** (2014). Delaware Journal of Corporate Law (DJCL),

Vol. 39, No. 2 pp. 377-426, 2014. Disponível em <SSRN:<http://ssrn.com/abstract=1685615>> ou <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1685615>>. Acesso 25 abr. 2017.

SANDERSON, Rachel. BURGESS, Kate. **Directors Must Be Re-Elected Annually**. FIN. TIMES, May 28, 2010. Disponível em <<https://www.ft.com/content/075cfcf4-69ce-11df-8432-00144feab49a>>. Acesso 25 abr. 2017.

STEIL, Andréa Valéria. **Organizações, Gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro**. Revista de Administração, São Paulo, 1997.

STORVIK, Aagoth. TEIGEN, Mari. **Women on Board The Norwegian Experience**. Friedrich Ebert Stiftung, Junho, 2010. International Policy Analysis. Junho de 2010. Disponível em <<http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf>>. Acesso 20 abr. 2017.

THOMAS, Rachel. **The Real Reason Women Quit Tech (and How to Address It)**. Disponível em <<https://medium.com/tech-diversity-files/the-real-reason-women-quit-tech-and-how-to-address-it-6dfb606929fd#.3hwky5rib>>. Acesso 25 abr. 2017.