

RENATA LEAL CONCEIÇÃO BELMONTE

**QUOTAS PARA MULHERES EM CONSELHOS DE
ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS, À LUZ DA TEORIA
FEMINISTA DO DIREITO**

ORIENTADOR: PROF. DOUTOR DENNIS DE OLIVEIRA

Tese de Doutorado

Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo

São Paulo

2014

RENATA LEAL CONCEIÇÃO BELMONTE

**QUOTAS PARA MULHERES EM CONSELHOS DE
ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS, À LUZ DA TEORIA
FEMINISTA DO DIREITO**

**Tese apresentada à Faculdade de
Direito da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Doutor em
Direito**

**Área de Concentração: Direitos
Humanos**

**Orientador: Prof. Dr. Dennis de
Oliveira**

São Paulo

2014

NOME: BELMONTE, Renata Leal Conceição

TÍTULO: Quotas para mulheres em Conselhos de Administração das empresas, à luz da Teoria Feminista do Direito

**Tese apresentada à Faculdade de
Direito da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Doutor em
Direito.**

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Para meu pai,
por ter ajudado a me tornar a feminista que sou

Para Julia,
que nasceu junto com esta tese

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dennis de Oliveira, por ter acreditado em mim e neste trabalho, desde o seu início.

Ao professor Dimitri Dimoulis, cujas lições ultrapassam gênero e Direito.

À amiga Camila Sombra, dessas amizades raras e inesperadas.

À minha avó Rosalva: a primeira mulher que eu desejei ser.

À minha mãe e meu pai: o começo de tudo, os primeiros a me dizerem sim.

À Meire, minha eterna babá, com quem sei que posso sempre contar.

À Ricardo, meu companheiro de infância e primeira medida de igualdade.

À Valter, meu grande amor, meu grande amigo, por estar sempre ao meu lado.

À Julia, melhor presente que ganhei da vida, que inspira esta tese e faz crescer o meu desejo por mais justiça para a comunidade feminina.

Finalmente, à cidade de São Paulo, fica aqui minha gratidão.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar, frente às visões de igualdade das correntes da Teoria Feminista do Direito, qual delas melhor explica a sub-representação feminina nos Conselhos de Administração das empresas. Também busca-se descobrir, dentre os argumentos que costumam embasar as políticas legais de quotas para mulheres em Conselhos, quais deles estão em consonância com o ideal de igualdade feminista identificado. Para tanto, no primeiro capítulo do trabalho, apresentaremos as principais noções da Teoria Feminista do Direito, visando delinear a base teórica da pesquisa. No segundo, apresentaremos as mais importantes correntes feministas e a forma como estas entendem o princípio da igualdade entre os sexos. No terceiro capítulo, avaliaremos a teoria geral das ações afirmativas. No quarto, confrontaremos os ideais de igualdade feministas com o caso específico da sub-representação das mulheres nos Conselhos, buscando responder as perguntas orientadoras da tese.

PALAVRAS-CHAVE: 1. DIREITO. 2. TEORIA FEMINISTA DO DIREITO. 3. AÇÕES AFIRMATIVAS

ABSTRACT

In face of the equality views within the currents of Feminist Theory of Law, the objective of this study is to analyze which one best explains the female under-representation on companies' Boards of Directors. We also seek to discover, from among the arguments that tend to base the legal policy of quotas for women on Boards, which of them are in line with the identified feminist equality ideal. Therefore, the first chapter of the work will present the main notions of Feminist Theory of Law, aiming to outline the theoretical basis of the research. In the second chapter, we present the most important feminist strands and how they understand the principle of gender equality. In the third chapter, we evaluate the general theory of affirmative action. In the fourth, we confront the feminist equality ideals with the specific case of under-representation of women on Boards, seeking to answer the guiding questions of this thesis.

KEYWORDS: 1. LAW. 2. FEMINIST THEORY OF LAW. 3. AFFIRMATIVE ACTION

RÉSUMÉ

L'objectif de cette étude est d'analyser, par rapport aux visions de l'égalité des courants de la Théorie Féministe du Droit, laquelle explique le mieux la sous-représentation féminine dans les Conseils d'Administration des entreprises. Aussi, nous cherchons à découvrir, parmi les arguments qui tendent à fonder la politique juridique de quotas pour les femmes dans les Conseils, lesquels sont en ligne avec l'idéal féministe d'égalité. Pour cela, le premier chapitre de l'ouvrage, présentera les principales notions de la Théorie Féministe du Droit, visant à définir les fondements théoriques de la recherche. Ensuite, nous présentons les courants féministes les plus importants et comment ils comprennent le principe de l'égalité des sexes. Dans le troisième chapitre, nous évaluons la théorie générale des actions antidiscriminatoires. Dans le quatrième, on confrontera les idéaux féministes d'égalité avec le cas spécifique de la sous-représentation des femmes dans les Conseils, en cherchant à répondre aux questions qui ont orienter cette thèse.

MOTS-CLÉS: 1. DROIT 2. THÉORIE FÉMINISTE DU DROIT 3. ACTIONS ANTI-DISCRIMINATOIRES

INTRODUÇÃO

UM PROBLEMA COM MUITOS NOMES

Deitada no divã, ela comenta a respeito da vizinha divorciada: *deve ser difícil viver desse jeito, tendo um trabalho triste numa joalheria, se alimentando de comida congelada.* Segundos depois, entre tragos de cigarro, constata: *acho que ela tem inveja de mim. Deve ser difícil ficar vendo famílias felizes por todos os lados.* No entanto, seus lábios vermelhos não têm coragem de formular a pergunta que a faz dividir seus pensamentos com um discípulo freudiano: *por que sou tão infeliz? Ora, além de bela, consegui me casar com um homem bonito e bem sucedido! Fora a sorte de ter tido duas crianças alegres e saudáveis. Afinal, o que tanto me falta?* Não, não é necessário ser um psicanalista para saber: quando Pedro fala de Paulo, sei mais de Pedro do que de Paulo.¹ Sim, o modelo de vida de Betty Draper está em xeque: mesmo tendo aquilo que sua vizinha divorciada não possui, mesmo dona de tudo que pensa que deveria lhe tornar uma mulher plena, ela está longe de se sentir desta maneira.²

Ficção? Assim fala outra Betty, no seu *Mística Feminina*, bíblia feminista:

“o problema permaneceu mergulhado, intacto, durante vários anos, na mente da mulher americana. Era uma insatisfação, uma estranha agitação, um anseio de que ela começou a padecer em meados do século XX, nos Estados Unidos. Cada dona de casa lutava sozinha com ele, enquanto arrumava camas, fazia as compras, escolhia tecido para forrar o sofá, comia com os filhos sanduíches de creme de amendoim, levava os garotos para as reuniões de lobinhos e fadinhas e deitava-se ao lado do marido, à noite, temendo fazer a si mesma a silenciosa pergunta: E é só isso?”³

Não, assim como Betty Friednan em sua obra, Simone de Beauvoir, certamente, responderia deste modo ao questionamento supra apresentado. No seu célebre livro, *O Segundo Sexo*, ela defende que só o trabalho pode diminuir a distância que separa os sexos, pois só este

¹ Costuma-se atribuir tal frase à Sigmund Freud.

² Betty Draper é uma personagem do seriado de televisão *Mad Men*. A cena descrita acontece no episódio *New Amsterdam*, da primeira temporada.

³ FRIEDNAN, Betty. *Mística Feminina*. Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 1971. P. 17.

pode dar para a mulher a liberdade concreta. No entanto, se engana quem pensa que a autora não compreendia as dificuldades enfrentadas pelo sexo feminino na busca por sua independência financeira. Beauvoir tinha total consciência de que a nossa estrutura social foi moldada pelos homens e que isto cria enormes dificuldades para o ingresso e manutenção das mulheres no mercado produtivo. Ela ressalta que a mulher, na sua busca pela independência, acaba obrigada a acumular os afazeres domésticos com as demandas profissionais, situação que multiplica seus trabalhos e fadigas. Criticando a rígida divisão de papéis patriarcal, Beauvoir afirma que se espera, também das mulheres que trabalham, que tratem da casa, que assegurem sozinhas o cuidado e educação das crianças. Para a autora, “mesmo a própria mulher julga que, casando, assumiu encargos de que não a dispensa sua vida pessoal; ela não quer que o marido seja privado das vantagens que teria encontrado associando-se à “uma mulher de verdade””: quer ser elegante, boa dona de casa, mãe dedicada, como o são tradicionalmente as esposas.”⁴

Ainda que a experiência feminina seja múltipla e que questões como raça, nacionalidade, cor e credo tenham influência sobre esta, não se pode olvidar que as mulheres vivenciam situações, além de imposições sociais e políticas, que são comuns e decorrem do fato de pertencerem ao sexo feminino, já que o critério “gênero”⁵ permanece culturalmente relevante, em quase todas as sociedades de que se tem conhecimento. O conceito de “gendered life”⁶, defendido por Martha Fineman, estatui que as experiências vividas pelas mulheres, atualmente ou potencialmente, são fundamentais para o modo como elas apreciam ou reagem ao mundo social. Tal teórica feminista ainda explica que o conteúdo da expressão “gendered life” não significa assumir a premissa de que as mulheres reagem às situações de forma idêntica. Mas tal definição presume que, sendo o gênero um aspecto central das considerações sociais e culturais, deve-se direcionar a atenção das mulheres para o confronto das implicações

⁴ BEAUVOIR, Simone de. *O Segundo Sexo*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2009 P. 879-895.

⁵ Usamos as palavras gênero e sexo, assim como faz Catherine Mackinnon, como sinônimos. Conhecemos a discussão teórica que propõe significados distintos para tais expressões. Não ignoramos a importância dela. No entanto, entendemos que o fato de ser biologicamente mulher, ainda que a pessoa não corresponda aos estereótipos que se costuma atribuir como “natos” ou “socialmente construídos” ao sexo feminino, implica na submissão desta a diversos padrões jurídicos e institucionais que, muitas vezes, se mostram violadores do princípio da igualdade entre os sexos. Por exemplo: ainda que uma pessoa nascida sob a égide do sexo feminino tenha um comportamento cujos ditames parecem ser aqueles que se atribuem aos do sexo masculino, frente ao constante na legislação previdenciária, esta terá as mesmas prerrogativas que uma mulher “feminina”. Deste modo, nesta tese, sempre que se fala em mulher, consideram-se todas as pessoas biologicamente pertencentes ao sexo feminino.

⁶ Não encontramos uma boa tradução para este termo, portanto, adotamos o original e tentamos apresentar seu conceito para sua devida compreensão.

que as questões decorrentes do seu pertencimento ao sexo feminino trazem para suas vidas.⁷

Em linha com Fineman, Patricia Cain afirma:

“As mulheres pensam em si mesmas como mulheres porque a sociedade fez do pertencimento ao sexo feminino algo que merece ser notado. Na minha vida, o pertencimento ao sexo feminino me impediu de ser presidente da minha escola (apenas meninos podiam ser presidentes), me impediu de ter um emprego, me impediu de praticar alguns esportes determinados, me impediu de usar calças compridas para ir à escola ou ao centro da cidade (apenas saias eram permitidas pelas regras ou costumes), me impediu de me candidatar para estudar na Harvard ou Yale, me impediu de entrar em certos clubes e de ser contratada por um determinado escritório de advocacia. Minha experiência pessoal me diz que ser mulher é importante.”⁸

Cain ressalta que ser mulher não apenas lhe trouxe experiências negativas. Mas, sim, foi um fator fundamental para muitas delas. A representação da mulher, enquanto ser inferior ao homem pode ser encontrada, em textos clássicos de Aristóteles, Kant, Schopenhauer, dentre outros. Vistas como frívolas, infantis, sem senso de obrigação e governadas apenas pelo prazer, as mulheres, ao longo dos anos, acabaram excluídas das esferas decisórias e restaram confinadas ao ambiente doméstico. Cain revela uma interessante conclusão de Harriet Beecher Stowe sobre a sociedade americana, diante desta questão: “em nenhum outro país do mundo pode uma mulher, sem dinheiro, forçada a fazer seus próprios trabalhos domésticos, ser considerada uma *lady*”.⁹

Talvez Stowe não tivesse, na ocasião de tal fala, o devido conhecimento da opressão¹⁰ feminina em outros países. Mas esta existe, desde os tempos mais remotos.

⁷ FINEMAN, Martha L. A. *Feminist Theory and the Law*. Disponível em: <<http://www.ssc.wisc.edu/irpweb/initiatives/trainedu/igrfp/readings06/Fineman.HJ.LP.95.pdf>> Acesso em 01 de junho de 2014.

⁸ Tradução livre. Original em inglês: “Women think of themselves as women because society has made female status noticeable. In my own life, female status has prevented me from being president of my high school class (only males could be president), from having a paper route, from playing organized sports, from wearing trousers to school or downtown (only skirts were allowed by rule or by custom), from applying to Harvard or Yale as an undergraduate, from joining certain clubs and from being hired by certain law firms. My personal experience tells me that being a woman is important.” CAIN, PATRICIA. *Feminism and The Limits of Equality*. Disponível em: <<http://digitalcommons.law.scu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1265&context=facpubs>>. Acesso em 25 de junho de 2014. P. 809.

⁹ Idem. P. 814.

¹⁰ Entendemos opressão, na esteira de Iris Marion Young, como um conceito estrutural que designa, atualmente, as desvantagens e injustiças que determinados indivíduos de grupos vulneráveis sofrem, a

Tanto a história quanto os indicadores sociais¹¹ revelam o quanto as mulheres permanecem sofrendo as consequências desta. Para muitas feministas, especialmente as socialistas, a opressão é promovida tanto pelo patriarcalismo¹² quanto pelo capitalismo¹³. E, mesmo que existam diferentes visões¹⁴ sobre as origens e as estratégias de combate da subordinação feminina, o reconhecimento desta é um ponto comum entre todas as pessoas que se declaram feministas.

partir da imposição de normas, hábitos e símbolos, que não são questionados socialmente e que são oriundos de grupos dominantes. YOUNG, Iris Marion. *Justice and the politics of difference*. New Jersey: Princeton University Press, 1990. P. 39-48.

¹¹ Em 2013, não existia ainda nenhum país do mundo que tratava seus homens e mulheres de modo igual. Nesse sentido, ver: WORLD ECONOMIC FORUM *Gender Gap Report 2013*. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2013/>> Acesso em 15 de julho de 2014.

¹² Entendemos por patriarcalismo um modo de organização social que, sistematicamente, privilegia os homens em detrimento das mulheres. E, como ressalta Adriano Senkevics, essa dominação masculina, é “pensada tanto como universal (por ocorrer em todas as partes e em todos os períodos históricos conhecidos) quanto específica (por ter suas particularidades ao longo do tempo e espaço). (...) O conceito foi particularmente útil para o feminismo radical, o qual entendeu que a dominação masculina devia se inscrever naquilo que era visto como comum a todas as mulheres e homens do planeta, independente de suas culturas e sistemas políticos tão distintos: o corpo.” SENKEVICS, Adriano. *O patriarcalismo pensado pelo feminismo radical*. Disponível em: <<http://ensaiosdegenero.wordpress.com/2012/02/13/o-patriarcado-pensado-pelo-feminismo-radical/>> Acesso em 12 de junho de 2014.

¹³ Entendemos o capitalismo como um movimento cujo um dos conceitos centrais é a expropriação dos trabalhadores. Portanto, adotamos o conceito de Tom Bottomore, para quem o capitalismo é o "modo de produção em que o capital, sob suas diferentes formas, é o principal meio de produção [...] é a propriedade privada do capital nas mãos de uma classe, a classe dos capitalistas, com a exclusão do restante da população.” BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do pensamento marxista*. 5 ed. São Paulo: Jorge Zahar, 1997. P. 51-57.

¹⁴ As feministas liberais, radicais, marxistas e socialistas têm suas próprias teorias a respeito das fontes da opressão feminina. Rosemarie Tong, autora do clássico *Feminist Thought*, ensina as diferenças entre tais perspectivas. Segundo a autora, as feministas liberais acreditavam que a origem da subordinação feminina estava situada nos costumes e restrições legais que impediam as mulheres de ingressarem e serem bem sucedidas no mundo público. Já as feministas radicais, apesar da incrível diversidade de vozes existentes neste grupo, em geral, situam como causa da opressão contra as mulheres o processo reprodutivo, pois o papel das mulheres neste, as tornaria “prisioneiras da biologia” e, conseqüentemente, as colocaria como dependentes dos homens. As feministas marxistas acreditam que a origem da subordinação feminina surgiu a partir da introdução da propriedade privada dos meios de produção. Estes, ao se concentrarem nas mãos de alguns poucos, em geral homens, criaram o sistema de classes que gerou o capitalismo e o imperialismo que tanto oprime as mulheres. Já as feministas socialistas, apesar de concordarem com o fato de o capitalismo ser uma das fontes de subordinação das mulheres, acham, em consonância com a posição das feministas radicais, que o patriarcalismo também é uma das causas de opressão. Motivadas pela crença nestes dois fatores como origens da subordinação das mulheres, as feministas socialistas passaram a desenvolver teorias que explicam a relação entre capitalismo e patriarcalismo. A autora desta tese, como se verá no último capítulo desta pesquisa, adota a posição das socialistas. TONG, Rosemarie. *Feminist Thought. A More Comprehensive Introduction*. Third Edition. Carolina do Norte: Westview Press.

Um das maiores preocupações da primeira e segunda ondas do feminismo foi permitir melhores condições de trabalho para as mulheres. No século dezenove, as feministas buscavam assegurar às trabalhadoras de fábricas o direito à mesma remuneração que seus colegas do sexo masculino, assim como a possibilidade destas reterem seus salários, ao invés de serem obrigadas a entregá-los para seus maridos. Já no século vinte, as lutas feministas visavam à criação de uma legislação que protegesse as mulheres de ocupações que fossem prejudiciais ao seu bem-estar físico e moral, assim como à limitação legal de sua jornada de trabalho. Atualmente, dentre as bandeiras feministas, destacam-se: i) o estabelecimento legal da licença maternidade¹⁵, ii) o fim da segregação profissional baseada em critérios de gênero, iii) o direito a receber sua remuneração no mesmo patamar que os homens que desempenham trabalhos semelhantes e iv) o fim do assédio sexual no ambiente de trabalho, assim como medidas legais que o combatam.^{16 17}

Em que pese as feministas terem endereçado as preocupações acima apresentadas, ainda falta muito para que estas restem resolvidas. Isto porque, as mulheres permanecem sofrendo as consequências da dupla jornada de trabalho e da divisão sexual do trabalho. Conforme descreve a pesquisa *Uma análise das condições de vida da população brasileira de 2012*, pessoas do sexo feminino dedicam, em média, 27,7 horas por semana para afazeres domésticos, enquanto os homens reservam apenas 11,2 horas semanais para tal labor. O estudo também destaca que, mesmo entre homens e mulheres que trabalham fora, a divisão do trabalho em casa permanece desigual. Constatou-se que, dentro da população ocupada com mais de 16 anos, as mulheres empenham 22,3 horas para o cumprimento das jornadas domésticas, enquanto os homens gastam 10,2 horas, o que mostra que ainda persiste, na sociedade brasileira, a ideia de que a maior parte da responsabilidade pela manutenção do lar cabe ao sexo feminino, apesar do acesso dos dois gêneros ao mercado de trabalho.

¹⁵ No Brasil, a licença-maternidade remunerada é um direito constitucionalmente assegurado. Mas isso ainda não é uma realidade em diversos países do mundo, tal como nos Estados Unidos. Nesse sentido, ver: <http://en.wikipedia.org/wiki/Parental_leave> Acesso em 12 de junho de 2014.

¹⁶ WEISBERG. Kelly. *Applications of Feminist Legal Theory to Women's Lives. Sex, Violence, Work and Reproduction*. Philadelphia: Temple University Press, 1996. P. 533 -534.

¹⁷ No Brasil, já existe uma legislação que criminaliza o assédio sexual, no mundo do trabalho. Nesse sentido, ver: BRASIL. *Lei no 10.224, de 15 de maio de 2001*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/03/leis/leis_2001/110224.htm> Acesso em 15 de julho de 2014. Como será ainda melhor apresentado, nos Estados Unidos, a autora Catherine MacKinnon é considerada uma referência neste assunto.

No tocante à divisão sexual do trabalho, o panorama não é mais animador. Segundo Helena Hirata e Danièle Kergoat:

“Essa forma particular da divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o princípio de separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o princípio hierárquico (um trabalho de homem “vale” mais que um trabalho de mulher). Esses princípios são válidos para todas as sociedades conhecidas, no tempo e no espaço. Podem ser aplicados mediante um processo específico de legitimação, a ideologia naturalista. Esta rebaixa o gênero ao sexo biológico, reduz as práticas sociais a “papéis sociais” sexuais que remetem ao destino natural da espécie. Se os dois princípios (de separação e hierárquico) encontram-se em todas as sociedades conhecidas e são legitimados pela ideologia naturalista, isto não significa, no entanto, que a divisão sexual do trabalho seja um dado imutável. Ao contrário, ela tem inclusive uma incrível plasticidade: suas modalidades concretas variam grandemente no tempo e no espaço, como demonstraram fartamente antropólogos e historiadores(as). O que é estável não são as situações (que evoluem sempre), e sim a distância entre os grupos de sexo. Portanto, esta análise deve tratar dessa distância, assim como das “condições”, pois, se é inegável que a condição feminina melhorou, pelo menos na sociedade francesa, a distância continua insuperável.”¹⁸

Fato é que, apesar dos esforços do feminismo e do ingresso crescente de mulheres no mercado de trabalho, estas continuam encontrando enormes dificuldades de ascensão profissional. A pesquisa *International Business Report 2013*, realizada pela consultoria Grant Thornton, destacou que, no mundo, as mulheres ocupam somente 24% dos cargos de liderança (que incluem presidentes, vice-presidentes e diretorias), tendo este número tido um aumento de três pontos percentuais em relação ao encontrado na pesquisa de 2012. Já no Brasil, elas ocupam 23% da alta gestão, número similar à média mundial. No entanto, no nosso país, houve queda de três pontos percentuais, em relação à pesquisa anterior.¹⁹

Quando se fala da participação feminina em Conselhos de Administração das empresas brasileiras^{20 21}, os números são ainda mais alarmantes. Segundo dados apresentados

¹⁸HIRATA, Helena. KERGOAT, Danièle. *Novas configurações da divisão sexual do trabalho*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132.pdf>> Acesso em 20 de janeiro de 2014.

¹⁹ARCOVERDE, Letícia. *Cresce o número de mulheres em cargos de liderança*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/3157310/cresce-o-numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca>> Acesso em 12 de junho de 2014.

²⁰ Segundo Alexandre Di Miceli, “o conselho de administração é o elo diário entre os acionistas e a gestão diária das companhias. O órgão tem como grande missão procurar maximizar o valor de longo prazo das empresas, assegurando, assim o aumento do patrimônio sustentável de todos os acionistas”. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo*. São Paulo: Elsevier, 2012. P. 62. Sheila Neder defende que “A administração das companhias abertas brasileiras conta necessariamente com dois órgãos: o conselho de administração e a diretoria. No que tange às companhias abertas, o

pelo estudo *Participação de mulheres em cargos de alta administração: relações sociais de gênero, direito e governança corporativa*, realizado pelo Grupo de Direito e Gênero da FGV/SP:

“1.1 A proporção de mulheres nos cargos de alta administração das companhias de capital aberto brasileiras é da ordem de 8% atualmente;

1.2 Houve certa convergência para o patamar de 8% ao longo dos anos entre os diferentes órgãos da alta administração: enquanto a proporção de mulheres em cargos de Diretoria Executiva saltou de 4,2% em 2003 para 7,7% ao final de 2012, o percentual de mulheres nos Conselhos de Administração reduziu-se de 9,8% para 7,5% no mesmo período. O aumento da proporção de mulheres em cargos de Diretoria Executiva nos últimos anos – algo usualmente associado a uma maior oferta de mulheres qualificadas – não parece ter ocasionado um aumento de mulheres nos cargos de Conselhos de Administração;

1.3) Analisando-se os dados de forma agregada (Conselho de Administração e Diretoria Executiva), a proporção de mulheres nos dois órgãos-chave de administração das companhias abertas brasileiras manteve-se absolutamente estagnada em torno de 7,7% na última década, de 2003 a 2012;

1.4) O Conselho Fiscal, órgão de fiscalização do modelo de governança brasileiro, também apresenta um percentual de mulheres em torno de 8%, sem mudanças substanciais entre os anos de 2009 a 2012;

1.5) O percentual de mulheres ocupando a presidência do Conselho de Administração se manteve estagnado em 4% durante o período de 2003 a 2012.

1.6) O percentual de mulheres ocupando o cargo de Diretor-Presidente elevou-se de cerca de 1% para 4% no mesmo período;

sistema brasileiro adota, portanto, um sistema dual de administração (...) O conselho de administração, por seu turno, caracteriza-se como órgão de deliberação colegiada, ao qual cabe, dentre outros, fixar a orientação geral dos negócios da companhia, eleger e destituir diretores e fiscalizar a atuação destes.” NEDER CERZETTI, Sheila C. *Breve descrição dos deveres e responsabilidades dos administradores das companhias abertas brasileiras*. 2013. (Apresentação de Trabalho/Seminário). Publicação cedida pela autora.

²¹ O artigo 142 da Lei 6404/76 define que compete ao Conselho de Administração: I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia; II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto; III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos; IV - convocar a assembléia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132; V - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria; VI - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir; VII - deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição; VIII – autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009), IX - escolher e destituir os auditores independentes, se houver. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm> Acesso em 21 de maio de 2014.

1.7) Nos últimos 15 anos (de 1997 a 2012): - Cerca de metade (48%) das companhias analisadas não apresentaram ao menos uma mulher em seu Conselho de Administração. Em algumas companhias não se identificou ao menos uma mulher em seus conselhos durante os 15 anos de análise. - Cerca de 2/3 (66,5%) das companhias analisadas não apresentaram sequer uma mulher em sua Diretoria Executiva durante os 15 anos de análise. - Cerca de metade (40,5%) das companhias de capital aberto brasileiras não apresentaram sequer uma mulher em ao menos um dos seus principais órgãos de administração (Conselho de Administração e Diretoria Executiva). Em algumas companhias com dados disponíveis para todo o período, não se identificou nenhuma mulher ocupando cargos no Conselho de Administração ou na Diretoria Executiva durante os 15 anos de análise.

1.8) Os dados isolados apenas do ano de 2012 mostram que: -Cerca de 2/3 (66,5%) das companhias abertas brasileiras não possuíam sequer uma mulher em seu Conselho de Administração; - Cerca de 3/4 (73,2%) das companhias abertas brasileiras não possuíam nenhuma mulher na Diretoria Executiva; - Cerca de 3/4 (77,6%) das companhias abertas brasileiras não possuíam ao menos uma mulher em seu Conselho Fiscal.

1.9) Mais da metade (51,6%) das companhias de capital aberto brasileiras não possuíam sequer uma mulher em ao menos um dos seus principais órgãos de administração (Conselho de Administração e Diretoria Executiva); (...)

1.11) Em termos de ascendência racial, constatou-se que o percentual de mulheres negras nos Conselhos de Administração brasileiros é igual a zero. Isto porque, das 240 mulheres pesquisadas, foram encontradas imagens para 82 delas, sendo que apenas uma poderia, eventualmente, ser classificada como de ascendência negra.”²²

A incipiente indicação²³ de pessoas do sexo feminino e sua consequente baixa participação em Conselhos de Administração das empresas era, até recentemente, um fenômeno mundial. E visando a combater tal problema, diversos países passaram a adotar leis que

²² SICCA, Ligia Paula Pires Pinto. SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. DONAGGIO, Angela Rita Franco. RAMOS, Luciana de Oliveira. *Participação de mulheres em cargos de alta administração: relações sociais de gênero, direito e governança corporativa*. Dados cedidos pelos autores.

²³ No Brasil, assim como em boa parte dos países do mundo, os membros do Conselho de Administração das empresas são escolhidos e eleitos, quase que livre da observância de requisitos legais, pela assembleia-geral destas. No nosso país, é a Lei 6.404/76 quem trata deste assunto. Segundo esta, as companhias abertas e as de capital autorizado terão obrigatoriamente o órgão “Conselho de Administração,” sendo que ele deve ser composto por, no mínimo, três membros, eleitos pela assembleia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo. Sheila Neder ressalta que “os participantes da diretoria e do conselho de administração devem satisfazer determinados requisitos para investidura, os quais se referem especialmente à ausência de prévia condenação pela prática de determinados crimes, e ao fato de o administrador não possuir interesse conflitante com a companhia e não exercer cargo em sociedade concorrente.”²³ A autora ainda ensina que, caso haja previsão estatutária, representantes dos empregados da companhia, por estes escolhidos por meio de eleição direta, podem participar do órgão e que uma ou mais classes de ações preferenciais podem eleger um ou mais membros dos órgãos de administração. NEDER CEREZETTI, Sheila C. *Breve descrição dos deveres e responsabilidades dos administradores das companhias abertas brasileiras*. 2013. (Apresentação de Trabalho/Seminário). Publicação cedida pela autora.

veiculam quotas para mulheres em tais posições. O mais famoso exemplo desta espécie de política foi adotada pela Noruega. Após constatar que, 470 das suas 611 empresas mais relevantes, não tinham ninguém do sexo feminino como membro de seus Conselhos de Administração, o governo de tal nação sugeriu, em fevereiro de 2002, que até julho de 2005, as companhias privadas, listadas em bolsa, tivessem 40% dos seus assentos ocupados por mulheres. Apesar desta previsão, na data final estabelecida, somente 24% das cadeiras pertenciam às mulheres. Por conta disso, em janeiro de 2006, a Noruega editou uma lei estabelecendo janeiro de 2008 como prazo final para as empresas atingirem a meta dos 40%. Caso assim não procedessem, estas sofreriam fortes sanções como pagamento de multas e possível dissolução.²⁴

A motivação da Noruega para estabelecer legalmente a política de quotas para mulheres, em Conselhos de Administração, foi a percepção de que, mesmo sendo um dos países mais avançados quanto à promoção da igualdade de gênero, a presença feminina, em tais órgãos, permanecia baixa e crescia muito lentamente.²⁵ Na esteira deste país, muitos outros têm apresentado a preocupação de aumentar o número de mulheres nos Conselhos de Administração de suas empresas, através da imposição de quotas. A Áustria, por exemplo, em março de 2011, aprovou uma legislação que determina que 25% dos assentos de Conselhos de Administração das suas empresas públicas, até 2013, sejam ocupados por mulheres, devendo tal número crescer para 35%, até 2018.²⁶ Em junho de 2011, a Bélgica determinou que suas grandes companhias tinham seis anos para atingir o mínimo de 30% das cadeiras preenchidas por mulheres, devendo as pequenas e médias empresas alcançarem tal marco em oito anos. No mesmo ano, na França, se estatuiu que, até 2017, deve-se atingir o percentual de 40% dos assentos dos Conselhos de suas companhias listadas. Espera-se que, pelo menos, 20% dos Conselhos estejam ocupados por mulheres, em 2014. Assim como na Noruega, a lei francesa previu sanções para as empresas que não respeitarem tal regramento.²⁷

Internacionalmente, muitas foram as manifestações a favor e contra as quotas para as mulheres em Conselhos de Administração. Christine Lagarde, diretora gerente do Fundo Monetário Internacional, é entusiasta de tal espécie de ação afirmativa. Lagarde defende que a

²⁴ DEPARTMENT FOR BUSINESS, INNOVATION & SKILLS. *Women on Boards*. February 2011. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-review>>. Acesso em 03 de março de 2014. P. 22.

²⁵ SWEIGART, Anne. *Women on Board for Change: The Norway Model of BoardRoom Quotas as a Tool for Progress in the United States and Canada*. Disponível em: <<http://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=njilb>>. Acesso em 15 de julho de 2014. P. 84 A-85A

²⁶ CREDIT SUISSE. *Gender Diversity and Corporate Leadership*. Disponível em: <https://www.creditsuisse.com/newsletter/doc/gender-diversity.pdf>. Acesso em 03 de março de 2014.

²⁷ Idem

meritocracia não é o bastante para que o poder seja dividido de forma mais equânime entre os gêneros. Segundo ela: “Quando jovem eu era contra as cotas, mas os avanços estão ocorrendo de forma muito lenta, é preciso fazer alguma coisa”. Em entrevista ao jornal britânico Financial Times, ela ressaltou que, antes de assumir o cargo de diretora gerente do FMI, foi sabatinada por 25 diretores do Fundo, todos homens.²⁸

Já Angela Merkel, Primeira Ministra da Alemanha, apesar de considerar o baixo número de mulheres em Conselhos de Administração das empresas alemãs um verdadeiro “escândalo”, não se posicionou, inicialmente, a favor de tal ação afirmativa. Esta defendeu que pressionar a iniciativa privada a adotar medidas que permitam uma melhor integração entre o trabalho e a família parece ser uma ação mais relevante.²⁹

A pergunta que se faz, quando se escuta falas como a de Merkel, é: será que somente o conflito *trabalho x família* motiva o não crescimento profissional das mulheres e, conseqüentemente, a sub-representação destas em Conselhos de Administração? Ou estas também encontram outras barreiras para sua ascensão profissional?

No Brasil, a discussão sobre a política de quotas para mulheres em Conselhos de Administração é recente e tem como marco a proposição do PLS n. 112/2010, de autoria da Senadora Maria do Carmo do Nascimento Alves. Este visa estabelecer que: “nos Conselhos de Administração das empresas públicas e das sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto; pelo menos quarenta por cento dos membros devem ser mulheres. Para tanto, tal proposta faculta às empresas o preenchimento gradual dos cargos, respeitando os seguintes limites mínimos: I – dez por cento, até o ano de 2016; II – vinte por cento, até o ano de 2018; III – trinta por cento, até o ano de 2020 e IV – quarenta por cento, até o ano de 2022.”³⁰

Justificando sua proposta, a Senadora Maria do Carmo do Nascimento Alves, assim declara:

“O presente projeto de lei tem o objetivo de tornar efetiva a presença de mulheres na composição dos conselhos administrativos das empresas cujo capital majoritário seja da União. O estabelecimento dessa garantia se justifica pela necessidade de que haja a devida correspondência entre

²⁸LAGARDELE, Christine. Entrevista concedida ao Financial Times. Disponível em: <<http://video.ft.com/677520169001/Lagarde-speaks-out-on-female-quotas/World>> Acesso em 14 de junho de 2014.

²⁹FINANCIAL TIMES. Angela Merkel against quotas for women. Disponível em: <http://blogs.ft.com/women-at-the-top/2011/10/14/angela-merkel-against-female-quota/#axzz34l4IM66F>. Acesso em 14 de junho de 2014.

³⁰SENADO FEDERAL. PLS n. 112/2010. Disponível em:< <http://legis.senado.leg.br/mateweb/arquivos/mate-pdf/76440.pdf> > Acesso em 03 de março de 2014.

a participação das mulheres na produção dos bens públicos e sua presença nos órgãos que decidem os destinos dos recursos produzidos a partir do esforço de toda a sociedade, inclusive, e, de maneira cada vez mais crescente, a partir do trabalho feminino. A medida proposta observa e concretiza os princípios constitucionais inscritos no inciso III, do art. 1º e no inciso I do art. 5º. Também materializa, no âmbito da administração pública, as premissas contidas em normas internacionais ratificadas pelo Brasil, a exemplo da Convenção para Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, das Nações Unidas, e da Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho. A proposição demonstra a compreensão de que é necessária a iniciativa direta do Estado para que sejam efetivados os imperativos constitucionais de igualdade e contribui para a construção de uma cultura de respeito à dignidade de mulheres e de homens. O conteúdo da matéria leva em conta, na fixação do percentual de 40% de participação nos referidos conselhos, as estatísticas elaboradas pelo IBGE na Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílio (PNAD), de 2008. Elas apontam que o nível de ocupação das mulheres no mercado de trabalho é superior a 47% e também revelam que as mulheres são a maioria da população brasileira, correspondendo a 51,3% das pessoas que habitam o País. Diante desse quadro, o projeto representa um passo decisivo do Congresso Nacional na afirmação das ações positivas em favor da igualdade de gênero. Ademais, ajuda a colocar o País em situação de paridade com a legislação mais avançada do mundo em relação aos direitos de homens e mulheres.”³¹

Apesar de relativamente brando, quando comparado a algumas iniciativas da legislação estrangeira³² que tratam do assunto, o PLS n. 112/2010 gerou forte polêmica, no mercado brasileiro. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) editou uma carta opinião sobre o assunto, em que declara que, apesar de reconhecer a limitada participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras, se opõe à ideia de quotas, veiculada pelo PLS n. 112/2010, independentemente se estas são voltadas às empresas de controle estatal ou privado.

Para explicar sua posição, o IBGC afirma que a efetividade de uma política de cotas para mulheres nos Conselhos de Administração, no atual contexto, torna-se questionável pelos seguintes motivos:

“i) Se não houver menção na normatização que especifique que as cotas referem-se aos cargos de conselheiro titular, há risco de nomeação de mulheres para cargos de suplência, sem que exerçam efetivamente a função de conselheiras; ii) Caso não haja sanções para as empresas que descumprirem os percentuais mínimos estabelecidos,

³¹ Idem.

³² Vide a própria legislação norueguesa que, ao contrário da proposta brasileira, estabelece penas como pagamento de multas e possível dissolução para as empresas que não implementem as quotas.

é possível que a instituição de políticas de cotas não aumente a participação feminina nos conselhos; iii) Sob o ponto de vista social, essas cotas não teriam significativo impacto sobre as situações de desigualdade de oportunidades que desfavorecem as mulheres em relação aos homens desde o início de suas carreiras profissionais, tanto quanto à remuneração como quanto às possibilidades de ascensão. Além disso, como atualmente no Brasil há maior quantidade de homens que de mulheres entre os profissionais com experiências em outros conselhos de administração e/ou em cargos de executivo sênior, uma política de cotas poderia acarretar efeitos negativos à composição dos conselhos de administração; iv) Concentração excessiva das mesmas mulheres como conselheiras de várias empresas, sobrecarregando-as e comprometendo seu desempenho; v) Nomeação de profissionais sem as desejáveis experiências na alta administração ou na alta gestão; vi) Consequentemente, possível desvalorização, em termos de inclusão no processo de tomada de decisão e mesmo na remuneração, das profissionais do sexo feminino nomeadas pelo sistema de cotas em relação a seus colegas homens.”³³

É curioso notar que parte dos problemas que o IBGC afirma encontrar na proposta de quotas para mulheres em Conselhos de Administração e que justificam sua posição contrária ao projeto poderiam ser resolvidos, durante o processo legislativo do próprio PLS n. 112/2010. Será que se fossem aprovadas emendas ao projeto que: i) especificassem que as quotas se referem aos cargos de Conselheiro titular; ii) que estabelecessem remuneração igualitária para todos os Conselheiros e iii) que determinassem sanções para as empresas que, eventualmente, descumpram os percentuais mínimos estabelecidos, o instituto se manifestaria de forma diferente? Ou a opinião do IBGC é indistinta para qualquer proposta que veicule esta espécie de política?

Como seu título indica, é intenção desta tese estudar a proposta de quotas para mulheres em Conselhos de Administração das Empresas, à luz da Teoria Feminista do Direito³⁴. No entanto, não se deve achar que este estudo tem como intenção apreciar qualquer legislação específica que trata de quotas para mulheres em Conselhos de Administração. Nossa intenção é fazer um trabalho teórico que investiga a pertinência da ideia abstrata de “quotas para mulheres em Conselhos de Administração” frente às construções comuns da teoria feminista do Direito,

³³ IBGC. *Carta opinião. Cotas para mulheres em conselhos de administração*. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ibgc.org.br%2FDownload.aspx%3FRef%3DManifestacao%26CodManifestacao%3D37&ei=2HMWU6ecBsWqkAeAs4DoBQ&usg=AFQjCNHrbskqMZVaEEAZTR4X9LwgZarQCg&sig2=r1ZrengjQq0-MyxdZdnh7A&bvm=bv.62286460,d.eW0>> Acesso em 04 de março de 2014.

³⁴ Definiremos com precisão o escopo e conteúdo da Teoria Feminista do Direito, no primeiro capítulo desta tese. Mas, desde agora, já estatuímos que a Teoria Feminista do Direito é uma vertente do movimento feminista que busca compreender como as leis e outras instituições legais são influenciadas por perspectivas masculinas que não consideram as vivências e experiências das mulheres.

tal como defendidas, principalmente, pelas teóricas norte-americanas. Não está também no nosso escopo entender como o Direito Comercial e Constitucional enxergam este tema. Tampouco avaliaremos as possíveis consequências fáticas e econômicas de propostas legais desta espécie no mundo corporativo. Tais esclarecimentos se fazem necessários porque, já no próximo tópico, apresentaremos com detalhes a problemática que iremos abordar.

Sobre a problemática a ser estudada.

Na grande maioria dos discursos que se posicionam contra e a favor das quotas para mulheres em Conselhos de Administração das empresas, existe um ponto comum: o reconhecimento de que a sub-representação feminina é um problema que precisa ser solucionado. O desacordo existente entre eles consiste na ideia de que a política de “quotas” seria a melhor medida para remediar tal situação.

Dentro da teoria feminista, o tema “ações afirmativas” também é um ponto que divide opiniões. Muitas de suas teóricas alertam para o fato de que estas medidas têm a tendência de permitir a “assimilação” da mulher, dentro de estruturas opressoras e patriarcais, ao invés de desafiá-las. Tal visão acredita que tais iniciativas favorecem mais a entrada das mulheres num campo de batalha corporativo do que oferecem um real confronto com os motivos que impedem a sua efetiva inserção, no mundo do trabalho. Já as feministas que defendem as ações afirmativas, costumam argumentar que estas políticas são temporárias e que devem ser implementadas, ao lado de outras que desafiem o *status quo* discriminatório. Nesta perspectiva, as ações afirmativas seriam uma forma mais célere de permitir uma igualdade substantiva entre os sexos e ajudaria toda uma geração de mulheres.³⁵

Fora a polêmica a respeito das ações afirmativas como a melhor estratégia para permitir condições mais igualitárias para as mulheres, há também, dentro da teoria

³⁵ MADDOX, Marion. *Affirmative Actions: Liberal Accommodation or Radical Trojan Horse*. Disponível

em:<<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.crsi.mq.edu.au%2Fpublic%2Fdownload.jsp%3Fid%3D4059&ei=Xr6ZU8eMLqeqsASH6ICYCA&usg=AFQjCNHSvwy0YSK5oHdXB7k0Qs84u5qrbg&sig2=kQbRkkX5wqcnMCUOUV5Tvg&bvm=bv.68911936,d.b2U>> Acesso em 12 de junho de 2014.

feminista, uma enorme discordância sobre como, de fato, o Direito deve tratar as diferenças entre homens e mulheres e enfrentar as desigualdades de gênero. Com efeito, Patricia Cain ensina que um dos principais debates que orienta a Teoria Feminista do Direito é aquele que se detém sobre o conteúdo do princípio da isonomia. Segundo a autora, a própria expressão “Teoria Feminista do Direito” teria sido cunhada em artigos que especulavam sobre quando a teoria da igualdade deveria estabelecer que as mulheres tinham que ser tratadas de modo idêntico aos homens ou se esta deveria até mesmo reconhecer como juridicamente relevantes as diferenças existentes entre homens e mulheres. No seu trabalho, Cain defende que são quatro as escolas do pensamento feminista (liberal, radical, cultural e pós-modernista) e investiga as discordâncias destas quanto ao conceito de igualdade e a sua influência nas construções das teóricas feministas do Direito.³⁶

De modo geral, pode-se dizer que a corrente liberal defende que a igualdade entre homens e mulheres precisa ser imposta pela lei, não devendo esta dar ênfase às diferenças entre homens e mulheres e, sim, às suas semelhanças. Betty Friednan, Ruth Bader Ginsbur, Wendy Williams e Nadine Taub são algumas das teóricas que se filiam a tal posição.

Por conta da sua grande pluralidade de vozes, não é simples definir uma concepção única do feminismo radical sobre o tema. Mas é necessário que se estatua que a maioria de suas teóricas foca nas diferenças entre homens e mulheres e que defende que as desigualdades entre estes são decorrentes destas. A escolha de quais diferenças devem ser consideradas juridicamente relevantes e o modo como o Direito deve tratá-las não é consenso entre as radicais. Nesse sentido, vale trazer a posição de Catherine MacKinnon, advogada feminista radical, sobre o assunto. Defensora da teoria da dominação, MacKinnon acredita que deve ser abandonada a retórica da igualdade porque é inviável se comparar homens e mulheres, usando leis que derivam unicamente da perspectiva masculina. Na sua visão, a mais importante diferença que existe entre os sexos é a diferença de poder. Usando o argumento da dominação, MacKinnon advoga no sentido de que a equidade deve ser compreendida e recolocada, a partir da teoria da não subordinação feminina, cujo principal objetivo é, justamente, acabar com a desigualdade de poder entre os sexos.

³⁶ CAIN, Patricia. *Feminist Legal Scholarship*. Disponível em: <<http://digitalcommons.law.scu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1277&context=facpubs>> Acesso em 12 de junho de 2014.

As feministas culturais, assim como as radicais, também focam nas diferenças entre homens e mulheres. No entanto, enquanto as radicais se dedicam a analisar o lado negativo destas distinções (a objetificação sexual da mulher), as feministas culturais propõem uma visão positiva das diferenças, defendendo que as mulheres têm uma voz moral autêntica e diferente das dos homens, devendo as instituições jurídicas considerá-las relevantes. Carol Gilligan, a mais famosa feminista cultural, sustenta que as mulheres têm características inatas que informam uma ética própria. Basicamente, tal autora argumenta que a ética da justiça adotada, por exemplo, por Hare e Rawls, negligencia dimensões importantes do cuidado e sentido de responsabilidade pessoal que caracterizam a ética feminina. Segundo Gilligan, o ponto de vista feminino moral autêntico vê as pessoas como seres morais interdependentes, que, antes de mais nada, respondem às necessidades dos outros e não tanto às exigências de regras. Tal posição foi adotada por algumas teóricas feministas do Direito, tal como Carrie Menkel-Meadow e Robin West, que passaram a defender que as leis deveriam se preocupar em considerar as diferenças essenciais comportamentais de homens e mulheres em suas construções.³⁷

Já as feministas pós-modernas sustentam que as categorias de gênero e igualdade são meras construções sociais e que não existe a categoria “mulheres”. Defender as mulheres enquanto grupo seria, na opinião destas, um equívoco das outras correntes, devendo-se dar ênfase às particularidades de cada pessoa do sexo feminino, sob o risco de se construir um discurso essencialista.³⁸

Como pode-se perceber, são grandes e inconciliáveis as discordâncias de premissas, dentro das correntes feministas, a respeito de como o Direito deve endereçar as diferenças entre homens e mulheres, sem reforçar estereótipos, sem ignorar a experiência feminina e mantendo o seu compromisso com o princípio da igualdade. E, sem dúvidas, todas as visões de isonomia propostas promovem perdas e ganhos para as mulheres. Justamente partindo de tal percepção, Diana Majury propõe que o discurso da igualdade seja usado estrategicamente. Segundo a autora, ao invés de tentar encaixar a realidade das mulheres dentro de um modelo teórico único, deve-se observar o problema específico vivenciado por estas e tentar resolvê-lo a partir da concepção de

³⁷ CHAMALLAS, Martha. *Introduction to Feminist Legal Theory*. Nova York: Aspen Law & Business, 1999. P. 62-68.

³⁸ CAIN, Patricia. *Feminist Legal Scholarship*. Disponível em: <<http://digitalcommons.law.scu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1277&context=facpubs>> Acesso em 12 de junho de 2014.

igualdade que for mais adequada ao caso. Para a autora, a imposição de uma forma única de igualdade tende a obscurecer e distorcer as realidades das mulheres e a maneira como elas experimentam as desigualdades. Portanto, Majury propõe que, em primeiro lugar, se identifique o problema vivenciado pelas mulheres e que, somente depois, se pense o remédio deste. A partir disso é que se deve escolher a perspectiva de igualdade que servirá de instrumento para permitir a solução desejada.³⁹

Como já foi demonstrado, pesquisas revelam que as mulheres se encontram sub-representadas nos Conselhos de Administração, sendo a proposta de quotas uma alternativa rápida para combater tal problema. E costuma-se fundamentar esta política das seguintes formas: i) as mulheres devem encontrar assento nos Conselhos porque estas, apesar de sua competência, têm sido negligenciadas por conta de sexismo. Portanto, é preciso que se combata a desigualdade entre os sexos no mundo corporativo, em todas as suas nuances, sendo a iniciativa de quotas um instrumento relevante para se permitir a igualdade de gênero (argumento de justiça); ii) a presença de mais mulheres nos Conselhos de Administração tem caráter simbólico e permitirá que estas acreditem que podem se tornar líderes, colaborando para modificar realidades discriminatórias e mitigar limitações auto-impostas pelas próprias mulheres (argumento de simbolismo) ; iii) as mulheres, por terem qualidades pessoais essencialmente distintas das dos homens, podem agregar aos Conselhos de Administração diferentes perspectivas que se refletirão nas decisões tomadas (argumento da diferença) e iv) a presença de mulheres em Conselhos de Administração, segundo pesquisas, melhora o desempenho econômico das companhias.⁴⁰

É intenção desta tese descobrir, dentre as teorias da igualdade propostas pelas

³⁹ MAJURY, Diana. *Strategizing in Equality*. In: WEISBERG, Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993. P. 269.

⁴⁰ Os dois últimos argumentos podem ser encontrados, nas seguintes fontes: i) MARGEM, Helena. *Participação das mulheres no Conselho de Administração e Diretoria, Valor e Desempenho das Companhias Brasileiras de Capital Aberto*. Dissertação de Mestrado defendida na Escola de Pós Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, em 2013. Disponível em:

<[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11078/Dissertaca](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11078/Dissertaca%20Helena%20Margem.pdf?sequence=1)

[o%20Helena%20Margem.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11078/Dissertaca%20Helena%20Margem.pdf?sequence=1)> Acesso em 21 de junho de 2014; ii) BORGES, Iara Farias. *Especialistas defendem cotas para mulheres nos conselhos de empresas públicas*. Disponível também em:

<<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2012/05/24/especialistas-defendem-cotas-para-mulheres-nos-conselhos-de-empresas-publicas>> Acesso em 21 de junho de 2014.

correntes feministas, qual delas melhor explica a sub-representação feminina nos Conselhos de Administração das empresas. Também é nosso intuito analisar as justificações que costumam ser dadas em favor de tal ação afirmativa, bem como a pertinência destas frente à visão de igualdade que melhor fundamenta a proposta legal estudada.

Perguntas do trabalho

i) Diante das construções da Teoria Feminista do Direito, qual de suas visões de igualdade melhor explica a sub-representação feminina nos Conselhos de Administração das empresas?

ii) Dentre os argumentos que costumam embasar as políticas legais de quotas para mulheres em Conselhos de Administração, quais deles se encontram em consonância com a visão de igualdade que melhor explica a sub-representação feminina nos Conselhos de Administração das empresas?

Hipóteses do trabalho

A hipótese deste trabalho é que, dentre as visões de igualdade propostas pelas teóricas feministas do Direito, a que melhor justifica a proposta legal de quotas para mulheres em Conselhos de Administração, assim como explica a sub-representação feminina em tais órgãos, é a teoria da não subordinação de Catherine MacKinnon. Isto porque, tanto as abordagens da igualdade que defendem o critério “semelhança” quanto aquelas que advogam pelo valor “diferença” falham por não conseguirem compreender que as mulheres estão submetidas à regras masculinas que se fazem universais e que não são perceptíveis sem um olhar crítico adequado. O feminismo que combate a dominação masculina, como proposto por MacKinnon, se mostra engajado na prática de identificação e desafio das regras de superioridade masculina, bem como dos padrões de

socialização que levam à opressão das mulheres. Portanto, ele é o que oferece melhores fundamentos para a iniciativa de quotas para mulheres em Conselhos de Administração.

No tocante aos argumentos que costumam ser usados para justificar a proposta legal de quotas para mulheres em Conselhos de Administração, os que mais se encontram em consonância com os fundamentos da teoria da dominação são: i) é preciso que se combata a desigualdade entre os sexos no mundo corporativo, em todas as suas nuances e tal espécie de ação afirmativa é a única medida que resolve tal questão de modo célere e ii) a presença de mais mulheres nos Conselhos de Administração tem forte caráter simbólico e permitirá que estas acreditem que podem se tornar líderes.

Os outros dois argumentos não parecem em sintonia com a teoria da não subordinação, além de serem potencialmente problemáticos para as mulheres. O primeiro porque, ao defender que as mulheres têm qualidades distintas dos homens e que estas se refletem no modo como elas tomam decisões, se funda na doutrina da “voz moral autêntica feminina” e pode acabar criando para as executivas uma obrigação de seguir um “*script de gênero*”, reforçando os estereótipos já existentes no mundo corporativo. Já o segundo pode sugerir que apenas se deve indicar mulheres para Conselhos de Administração se for realmente comprovado que estas ajudam as companhias a obterem melhores resultados. Tal “prova de fogo” parece também não condizente com a teoria da não subordinação, pois os homens, enquanto grupo social, não são obrigados a se submeterem a uma expectativa desta ordem, nem têm suas indicações vinculadas a algo do tipo.

Características da pesquisa

Em que pese já existirem, no Brasil, algumas discussões sobre a importância de se aumentar o número de mulheres em Conselhos de Administração⁴¹, estas são relativamente recentes e a maioria delas não está sendo conduzida no âmbito acadêmico. Fora isso, é curioso perceber que tais análises quase nunca se fundam em perspectivas desenvolvidas pelas teóricas

⁴¹ Nesse sentido, ver: BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes. TRIPPPIA, Luciane Maria. Cotas para mulheres em conselhos diretores – uma realidade europeia necessária e factível para o Brasil? Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=77932c2c6056e219>>. Acesso em 16 de julho de 2014.

feministas do Direito. Em boa parte, os discursos a favor e contra a iniciativa, aqui estudada, se baseiam em discursos corporativos que não compartilham das ideias veiculadas pela escola do pensamento que norteia esta pesquisa.

A baixa frequência de ideias feministas nas academias do Direito, quando não o seu total desconhecimento por parte dos operadores deste, se mostra uma lacuna injustificável, num país marcado por tantas desigualdades de gênero como o Brasil. Segundo a pesquisa *The Global Gender Gap Report*, realizada pelo *World Economic Forum*, já citada neste trabalho, o Brasil ocupa o 62º lugar, no ranking de países que efetivam o princípio da igualdade entre os sexos, ficando atrás, inclusive, da Venezuela e da Bolívia.⁴² Ademais, como já foi antes demonstrado, são alarmantes os dados que quantificam a presença feminina em cargos de liderança como um todo e, em especial, como participantes dos Conselhos de Administração das empresas.

Nos Estados Unidos, há quem defenda que a Teoria Feminista do Direito deveria ser uma disciplina obrigatória nos cursos jurídicos. No Brasil, Flavia Piovesan sustenta a necessidade de se incorporar a perspectiva de gênero nas leis e na educação jurídica.^{43 44} Sim, porque o principal objetivo de qualquer educação legal é desenvolver nos alunos habilidades críticas a respeito das leis e das assumpções destas, ao invés de impor visões pré-estabelecidas. Então, como se pode ignorar a relevância de uma escola do pensamento legal fundada no feminismo, movimento histórico e cultural que provocou mudanças sociais tão relevantes? É certo que, ao estudar teorias que desafiam as concepções tradicionais das leis, os acadêmicos ganham muito, pois são expostos a problemáticas que enriquecem suas visões de mundo e que os obrigam a tomar uma posição frente às novas ideias de justiça que lhe são oferecidas.

O enfoque diferenciado deste trabalho objetiva, justamente, permitir que as propostas

⁴²WORLD ECONOMIC FORUM *Gender Gap Report 2013*. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2013/>> Acesso em 15 de julho de 2014.

⁴³ PIOVESAN, Flavia. *Integrating Gender Perspective into Brazilian Legal Doctrine and Education: Challenges and Possibilities*. In: *Journal of Gender, Social Policy & The Law*. Disponível em: <<http://digitalcommons.wcl.american.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1153&context=jgspl>>. Acesso em 17 de junho de 2014.

⁴⁴ Existem muitos estudos sobre feminismo no país. Mas a respeito da Teoria Feminista do Direito são poucos. Alguns exemplos destes: i) RABENHORST, Eduardo Ramalho. *As Teorias Feministas do Direito e a violência de gênero*. Disponível em: <http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista57/revista57_20.pdf> Acesso em 15 de julho de 2014. ii) SERAFIM, Fabrizia Pessoa. *Teoria Feminista do Direito: Uma necessidade no Brasil*. Disponível em: <<http://seer.bce.unb.br/index.php/redunb/article/viewFile/7070/5589>> Acesso em 15 de julho de 2014. iii) FRANCO, Michele Cunha. *Teorias Feministas: Contribuições para uma análise crítica do do Direito como instrumento de exercício de direitos*. Disponível em: <<http://www.criticadodireito.com.br/todas-as-edicoes/numero-1---volume-34/teorias-feministas-contribuicoes-para-uma-analise-critica-do-direito-como-instrumento-de-exercicio-de-direitos>> Acesso em 15 de julho de 2014.

da Teoria Feminista do Direito se tornem mais conhecidas no Brasil e possam fazer parte de debates fundamentais sobre a criação de leis e decisões que afetem, direta ou indiretamente, a vida das mulheres. Ao desafiar o status quo vigente, a partir do desenvolvimento de uma perspectiva crítica sobre situações de desigualdade naturalizadas socialmente, a Teoria Feminista do Direito se mostra uma poderosa arma para a compreensão da justiça de gênero.

Estrutura e referencial teórico do trabalho

A Teoria Feminista do Direito tem como berço os Estados Unidos de 1970. E, além desta se articular com a teoria geral feminista, existe uma enorme pluralidade de autoras e ideias, no seu âmbito. O mesmo pode ser dito quando se fala em ações afirmativas, pois mesmo os defensores deste tipo de medida, discordam sobre as justificativas destas. Portanto, faz-se necessário apresentar precisamente o referencial teórico deste trabalho.

Em geral, a proposta legal de quotas para mulheres, em Conselhos de Administração das empresas, costumam ser alvo de dois ataques bem semelhantes aos sofridos por ações afirmativas, quais sejam: i) a defesa de que estas violam ao princípio da igualdade e ii) desrespeitam a meritocracia. Ademais, estas iniciativas ainda sofrem dos seus detratores algumas críticas específicas, sendo as principais destas: i) As quotas para mulheres em Conselhos de Administração representam uma intervenção estatal indevida, pois as suas beneficiárias nada mais são do que mulheres já pertencentes à elite social e econômica do país, ou seja, mulheres não oprimidas; ii) As próprias executivas não querem se beneficiar deste tipo de ação afirmativa e iii) as empresas correrão o risco de terem, nos seus Conselhos, mulheres não capacitadas, algo que poderá lhes trazer prejuízo.

Enfrentaremos as questões acima, ao longo desta tese. E, no seu primeiro capítulo, faremos um apanhado das características, pressupostos e temas mais relevantes da Teoria Feminista do Direito. Para tanto, daremos prioridade às doutrinas originais produzidas pelas principais representantes de tal escola, reunidas por Kelly Weisberg, no seu *Feminist Legal Theory: Foundations*. A partir das leituras dos artigos constantes em tal obra, acreditamos que poderemos estabelecer as premissas que informam a teoria crítica por nós adotada. É ainda válido dizer que o manual *Introduction to Feminist Legal Theory* de autoria de Martha Chamallas, bem como as construções de Patricia Cain e Martha Fineman, também serão utilizados para o alcance de nosso intuito.

No segundo capítulo deste trabalho, apresentaremos as correntes que informam as

visões de igualdade propostas pela Teoria Feminista do Direito, assim como classificadas por Patricia Cain. Serão de fundamental importância, mais uma vez, os textos reunidos por Kelly Weisberg e as ideias panorâmicas defendidas por Martha Chamallas. Ademais, Catherine MacKinnon e Carol Gilligan também serão autoras fundamentais para o estudo que se pretende fazer.

No terceiro capítulo, estudaremos as principais noções da teoria geral das ações afirmativas. Nos ajudarão neste intuito os escritos de Joaquim Barbosa, Paulo Lucena de Menezes, Daniel Sarmiento, Flávia Piovesan, João Ferez, Daniela Ikawa, Nancy Fraser e Iris Marion Young.

No quarto capítulo, tentaremos avaliar se, de fato, a teoria da não subordinação, assim como pensada por Catherine MacKinnon, parece ser a visão que melhor fundamenta a sub-representação feminina em Conselhos de Administração das empresas. Também buscaremos descobrir quais dos argumentos que costumam justificar tal proposta estão em consonância com a linha teórica defendida.

Por fim, no último capítulo, apresentaremos as conclusões deste trabalho.

CONCLUSÕES

PORQUE CADA MULHER TEM UM NOME EM COMUM

A matéria, veiculada pelo jornal Folha de São Paulo, não poderia ter um título mais apropriado: Supremo Constrangimento. Veiculada em 26 de março de 2006, ela retratou cenas da sessão da Comissão de Constituição e Justiça do Senado Federal que aprovou o nome de Ellen Gracie Northfleet, então ministra do Supremo Tribunal Federal, para a presidência desta Corte e para o comando do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Não poderiam ser mais vergonhosos os comentários dos Senadores, presentes em tal sessão. Wellington Salgado (PMDB-MG), depois de mencionar que conhecia as qualificações profissionais de Ellen Gracie, anunciou: "O meu voto ainda leva em conta a beleza e o charme. Assim voto com muito prazer." Já Mozarildo Cavalcanti (PTB-RR) afirmou que falaria não como Senador, mas como "médico ginecologista". Após fazer elogios às mulheres, em geral, este afirmou entendê-las em razão da atividade profissional. "Como ginecologista, aprendi a lidar de perto com as mulheres, a entender muito profundamente a sensibilidade feminina". O Senador José Agripino (PFL-RN) estatuiu: "A senhora não veio ser sabatinada, veio ser homenageada". O então líder do governo no Senado, Aloizio Mercadante (PT-SP), seguiu a mesma linha: "Eu não poderia deixar de participar dessa homenagem." No final da sessão, após a aprovação unânime da indicação de Ellen Gracie, o então presidente da Comissão de Constituição e Justiça, Antonio Carlos Magalhães (PFL-BA), tentou reparar as declarações constrangedoras. Disse que a ampla aceitação do nome dela se devia "à elegância física e moral, à dignidade e sobretudo à competência" da ministra.⁴⁵

Simone Beauvoir, nascida em Paris, em 09 de janeiro de 1908, segundo sua biógrafa, ficava extremamente feliz quando lhe diziam, na infância, que ela pensava como um homem.⁴⁶

⁴⁵ FREITAS, Silvana de. *Supremo constrangimento. Machismo marca sabatina de Ellen Gracie*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc2303200617.htm>> Acesso em 13 de julho de 2014.

⁴⁶ BAIR, Deirdre. *Simone de Beauvoir: A Biography*. New York: Summit Books, 1990.

Esta autora, um dos nomes máximos do feminismo, acabou entendendo, ainda em 1949, que as mulheres foram definidas pelos homens como o “outro”, o segundo sexo, tendo lhes sido proposto, por quem assim as classificava, um mundo cheio de restrições. Beauvoir, com sabedoria, percebeu que o destino feminino não era fruto da biologia, mas da formação das mulheres, dentro de uma sociedade patriarcal que costuma reduzi-las às funções de esposas e mães.⁴⁷

A lição de Beauvoir e a situação vivenciada por Ellen Gracie Northfleet, acima narrada, explicitam que o corpo feminino permanece sofrendo escrutínio alheio, não apenas nos espaços privados, mas também nos públicos. Enquanto os homens são entendidos como paradigmas “neutros”, as mulheres, mesmo aquelas que se encontram em altas posições profissionais, continuam sendo lembradas de que são um “outro”, ou melhor, de que pertencem ao sexo feminino e que, por conta disso, devem se submeter à circunstâncias sexistas, socialmente naturalizadas.

Foi com a intenção de mudar a realidade das mulheres, permitindo melhores condições de vidas para estas, que o feminismo surgiu. A Teoria Feminista do Direito, reflexo deste movimento, tem como intuito deixar claro que, em muitas situações, o Legislativo e o Judiciário costumam criar e interpretar leis de modo preconceituoso contra as mulheres, se utilizando do clássico discurso jurídico da “objetividade” e “neutralidade” jurídica para atender os interesses tidos como “universais” da sociedade, sendo que, na maioria das vezes, estes não passam de construções normativas baseadas somente na experiência masculina dominante. No primeiro capítulo desta tese, estudamos as principais bases teóricas desta escola do pensamento. Descobrimos que a proposta legal de quotas para mulheres em Conselhos de Administração das empresas está em consonância com os pressupostos desta teoria, pois promovem a participação feminina nos espaços públicos de produção e descortinam as dificuldades que as mulheres encontram para ascender profissionalmente.

No segundo capítulo deste estudo, apresentamos as principais visões teóricas, defendidas pelas correntes feministas, a respeito da igualdade entre os sexos. Compreendemos os pontos fortes e frágeis de cada abordagem. E concluímos, na esteira de Diana Majury, que não se deve pensar em igualdade com um fim, mas como uma estratégia para se endereçar as desigualdades que acometem as mulheres. Portanto, é preciso que se observe cada situação opressora, em particular, para se descobrir qual discurso da igualdade melhor se encaixa a ela, no sentido de promover a melhora das condições femininas.

⁴⁷ BEAUVOIR, Simone de. *O Segundo Sexo*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2009

No terceiro capítulo desta tese, após analisarmos o instituto “ações afirmativas” como um todo, descobrimos que a iniciativa legal de quotas para mulheres em Conselhos de Administração das empresas é uma política pública legítima, pois se encontra em consonância com a busca pela igualdade substancial de gênero, no mercado de trabalho, ao permitir que se quebre o *glass ceiling* que impede o progresso feminino. Também compreendemos que não há qualquer impedimento para que mulheres, já bem colocadas profissionalmente, se beneficiem de ações afirmativas. Até porque, de acordo com os ditames da justiça distributiva, a simples existência de desigualdades injustificáveis na sociedade seria suficiente para autorizar, por si só, a implantação de políticas de ação afirmativa. Ademais, também é preciso que se ressalte que um dos objetivos das ações afirmativas é promover personalidades emblemáticas porque isto teria efeito o simbólico de permitir que pessoas, pertencentes à grupos socioeconomicamente desfavorecidos, ao se depararem com a ascendência de um indivíduo também oriundo de um grupo social oprimido, sejam estimuladas a acreditarem em si mesmas e a aprimorarem suas habilidades.

No quarto capítulo desta pesquisa, avaliamos os impedimentos que as mulheres encontram para serem indicadas para os Conselhos de Administração das empresas e buscamos, a partir de um olhar a respeito dos motivos da baixa presença feminina em tais órgãos, encontrar, dentre as perspectivas feministas de igualdade, aquela que melhor fundamenta tanto esta sub-representação quanto a iniciativa legal de quotas. Concluímos que a maneira mais apropriada de se pensar a política legal de quotas para mulheres, em Conselhos de Administração, é entendê-la não como uma proposta que visa promover a afirmação da identidade feminina, mas como uma iniciativa que depende da afirmação das mulheres, enquanto grupo oprimido, para permitir a participação paritária destas, nos espaços de decisão. Portanto, dentre as visões de igualdade propostas pelo feminismo, a teoria da dominação, nos termos pensados por Catherine MacKinnon, parece ser a que melhor permite um olhar sobre o problema, além de oferecer propostas de solução para ele.

A teoria de MacKinnon, enquanto justificativa para as quotas em Conselhos de Administração, permite que as executivas, que irão ser beneficiadas por estas medidas, atuem de forma mais livre, já que não terão que justificar suas escolhas e performances profissionais, a partir de nenhum estereótipo de gênero. Também entendemos que a teoria da dominação impele que dois sejam os argumentos principais, a favor das quotas de gênero nos Conselhos: i) as mulheres devem encontrar assento nos Conselhos porque estas, apesar de sua competência, têm sido negligenciadas por conta de sexismo. Portanto, é preciso que se combata a desigualdade entre os sexos no mundo corporativo, em todas as suas nuances, sendo a iniciativa de quotas um

instrumento relevante para se permitir a igualdade de gênero (argumento de justiça) e ii) a presença de mais mulheres nos Conselhos de Administração tem caráter simbólico e permitirá que estas acreditem que podem se tornar líderes, colaborando para modificar realidades discriminatórias, além de mitigar limitações auto-impostas pelas próprias mulheres (argumento de simbolismo).

Um das premissas da Teoria Feminista do Direito é que a experiência feminina seja levada em consideração pelas leis e instituições jurídicas. Também é pressuposto da metodologia desta escola do pensamento o olhar sobre a realidade das mulheres a respeito das dificuldades que elas enfrentam, no seu cotidiano. No livro *Feminist Legal Theory: Foundations*, de Kelly Weisberg, descobrimos, logo no seu prefácio, que ele é uma afirmação pessoal e política da autora, pois fora concebido, enquanto ela lutava contra seu empregador pelo direito de ter licença maternidade.⁴⁸ E, frente a tudo que foi dito, ao longo deste trabalho, não poderíamos também deixar de trazer um pouco da nossa experiência pessoal. Passamos a usar, então, a primeira pessoa, nos parágrafos que se seguem.

Ainda cedo, eu me dei conta de que ser mulher poderia ser um empecilho para a realização dos meus sonhos. Mesmo que nada me dissessem sobre o assunto, eu me sentia incomodada por perceber que as regras sociais que valiam para mim, não eram as mesmas que julgavam o comportamento dos homens ao meu redor. Pior: as mulheres do meu convívio não pareciam se incomodar com o sexismo cotidiano. Feminismo, na opinião delas, era coisa de mulher feia, de gente mal-amada. Melhor nem falar disso para não se tornar desinteressante para os homens...

Eu tinha dezesseis anos, quando o mundo começou a fazer algum sentido para mim. Todos me diziam que eu era igual aos homens, que eu tinha os mesmos direitos que eles, mas eu sentia que não era bem assim. Foi, a partir da leitura deste trecho de Marguerite Duras, que descobri o que tanto queria dizer, mas não sabia como:

“Já estou ciente. Sei algumas coisas. Sei que não são as roupas que tornam as mulheres mais ou menos belas, nem os cuidados de beleza, nem o preço dos cremes, nem a raridade, o valor dos adornos. Sei que o problema está em outro lugar. Não sei onde. Só sei que não é onde as mulheres pensam que está. Olho as mulheres nas ruas de Saigon, nos postos do interior. Há mulheres belíssimas, alvíssimas, aqui se têm um cuidado extremo com a beleza, principalmente no interior. Elas não fazem nada, apenas se guardam, guardam-se para a Europa, os amantes, as férias na Itália, as longas licenças de seis meses a cada três anos, quando finalmente poderão falar do que se passa aqui, dessa

⁴⁸ WEISBERG, Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993. P.xi.

existência colonial tão particular, do serviço dessas pessoas, desses criados, tão perfeitos, da vegetação, dos bailes, dessas mansões brancas, tão grandes que a gente se perde nelas, onde são alojados os funcionários nos postos distantes. Elas esperam. Elas se arrumam para o nada. Elas se cuidam. Na sombra dessas mansões, elas se cuidam para o futuro, acreditam viver um romance, já estão com os armários tão cheios de roupas que não sabem o que fazer com elas, colecionadas com o tempo, a longa sucessão de dias de espera. Algumas enlouquecem. Algumas são abandonadas. Abandonadas. Ouve-se o golpe dessa palavra quando as atinge, o som que faz, o som da bofetada que ela desfere. Algumas se matam. Essa omissão das mulheres em relação a si mesmas, praticada por elas mesmas, sempre me pareceu um erro.”⁴⁹

Através da literatura, percebi que aquilo que Duras descreveu, tantos anos antes do meu nascimento, permanecia acontecendo com as mulheres que eu conhecia. Viviam estas se guardando para os homens, viviam estas em função dos desejos destes, viviam estas subordinadas à sonhos românticos que acabavam lhes trazendo mais dores do que alegrias. Viviam estas a partir deles e para eles. E, sim, muitas foram abandonadas. Duas se mataram.

Porque, ainda na adolescência, decidi que comigo seria diferente, escrevo esta tese. E, sim, este trabalho, assim como o de Weisberg, é meu projeto pessoal e político. Sinto-me feliz por, diferente desta autora, ter tido a oportunidade de começar a redigir esta pesquisa, enquanto me encontrava de licença maternidade. No entanto, sinto-me profundamente incomodada com as dificuldades que a vida empresarial permanece apresentando para mães que trabalham, assim como eu. De qualquer modo, esta pesquisa me permitiu a satisfação de poder relatar, sem medo ou máscaras, os preconceitos estruturais e o *glass ceiling* que acomete as mulheres, no mundo corporativo. *Eu nunca fui de tocar a vida com as pontas dos dedos*, disse Iberê Camargo, uma das epígrafes do trabalho. Há muito que compreendi que comigo também é assim.

⁴⁹ DURAS, Marguerite. *O Amante*. CosacNaify: São Paulo, 2012. P. 19.

REFERÊNCIAS

Artigos e Livros

ABREU, Sergio. *Igualdade. A afirmação de um princípio jurídico inclusivo*. In: *Ação afirmativa no ensino superior brasileiro*. Minas Gerais: Editora UFMG.

ARAÚJO, Cecília. *Mulheres líderes: vamos falar de cotas*. Disponível em: <<http://thinkolga.com/2014/05/06/mulheres-lideres-vamos-falar-de-cotas/>> Acesso em 01 de junho de 2014.

ARCOVERDE, Letícia. *Cresce o número de mulheres em cargos de liderança*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/3157310/cresce-o-numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca>> Acesso em 12 de junho de 2014.

APPLEYARD, Brian. *THINKERS OF THE NINETIES: Catharine Mackinnon The feminist against freedom*. Disponível em: <<http://www.independent.co.uk/life-style/thinkers-of-the-nineties-catharine-mackinnon-the-feminist-against-freedom-1526382.html>> Acesso em 20 de junho de 2014.

BA, Hilarie Barnett. *Introduction to Feminist Jurisprudence*. Londres: Cavendish Publishing Limited, 1998.

BAIR, Deirdre. *Simone de Beauvoir: A Biography*. New York: Summit Books, 1990.

BARTLETT, Katherine. *Feminist Legal Methods*. In: WEISBERG, Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993.

BEAUVOIR, Simone de. *O Segundo Sexo*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2009.

BEDICKS, Heloisa. *No topo da pirâmide*. In: KPMG Business Magazine 31. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/KPMG%20Business%20Magazine_31_web.pdf> Acesso em 25 de julho de 2014.

BELMONTE, Renata Leal Conceição. *Levando as capacidades a sério: a perspectiva de Martha Nussbaum para o desenvolvimento das mulheres*. Dissertação de Mestrado defendida na Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8382>> Acesso em 16 de julho de 2014.

BENDER, Leslie. *Lawyer's Primer on Feminist Theory*. In: WEISBERG, Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993.

BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes. TRIPPIA, Luciane Maria. *Cotas para mulheres em conselhos diretores – uma realidade europeia necessária e factível para o Brasil?* Disponível em: < <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=77932c2c6056e219>>. Acesso em 16 de julho de 2014.

BORGES, Iara Farias. *Especialistas defendem cotas para mulheres nos conselhos de empresas públicas*. Disponível também em: < <http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2012/05/24/especialistas-defendem-cotas-para-mulheres-nos-conselhos-de-empresas-publicas>> Acesso em 21 de junho de 2014.

BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do pensamento marxista*. 5 ed. São Paulo: Jorge Zahar, 1997.

BUTLER, Judith. *Fundamentos Contingentes: o Feminismo e a questão do pós-modernismo*. Disponível em: < <http://marcoarelios.com.br/butler3.pdf>>

CAIN, PATRICIA. *Feminism and The Limits of Equality*. Disponível em: < <http://digitalcommons.law.scu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1265&context=facpubs>>. Acesso em 25 de junho de 2014.

_____, *Feminist Legal Scholarship*. Disponível em: < <http://digitalcommons.law.scu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1277&context=facpubs>> Acesso em 12 de junho de 2014.

_____, *The Future of Feminist Legal Theory*. Disponível em: < <http://digitalcommons.law.scu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1260&context=facpubs>>. Acesso em 01 de maio de 2014.

_____, *Feminist Jurisprudence: Grounding the Theories*. Disponível em: < <http://scholarship.law.berkeley.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1025&context=bglij>> Acesso em 20 de junho de 2014.

CAMPOS, Luis Augusto. FERES, João Feres. *Ação afirmativa, comunitarismo e multiculturalismo*. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v29n84/06.pdf>> Acesso em 04 de julho de 2014.

CHAMALLAS, Martha. *Introduction to Feminist Legal Theory*. Nova York: Aspen Law & Business, 1999.

CHARLESWORTH, Hilary. *Human Rights as Men's Rights*. In: WOLPER, Andrea. PETERS, Julie. *Women's Rights, Human Rights: International Feminist Perspectives*. Nova York: Routledge.

CONOVER, Pamela Johnston. TURNIER, William. LOWERY, David Lowery. *Redistributive Justice and Cultural Feminism*. Disponível em: <

<http://www.wcl.american.edu/journal/lawrev/45/turnier.pdf>> Acesso em 22 de junho de 2014.

CREDIT SUISSE. *Gender Diversity and Corporate Leadership*. Disponível em: <https://www.creditsuisse.com/newsletter/doc/gender-diversity.pdf> Acesso em 03 de março de 2014.

COUTINHO, Marianne. *No topo da pirâmide*. In: KPMG Business Magazine 31. Disponível em: http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/KPMG%20Business%20Magazine_31_web.pdf> Acesso em 25 de julho de 2014. P. 22-26.

DALTON, Clare. *Where We Stand: Observation on the Situation of Feminist Legal Thought*. In: WEISBERG, Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993.

DEPARTMENT FOR BUSINESS, INNOVATION & SKILLS. *Women on Boards. February 2011*. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-review>.> Acesso em 03 de março de 2014.

DURAS, Marguerite. *O Amante*. CosacNaify: São Paulo, 2012.

DWORKIN, Ronald. *The Moral Reading of the Constitution*. Disponível em: <http://www.nybooks.com/articles/archives/1996/mar/21/the-moral-reading-of-the-constitution/?page=2>> Acesso em 13 de maio de 2014.

FERREIRA, Maria Luiza Ribeiro. *Tem sentido falar em uma natureza feminina?* Disponível em: <http://www.uece.br/kalagatos/dmdocuments/V3N6-Tem-sentido-falar-de-uma-natureza-feminina.pdf>> Acesso em 23 de junho de 2014.

FRANCO, Michele Cunha. *Teorias Feministas: Contribuições para uma análise crítica do do Direito como instrumento de exercício de direitos*. Disponível em: <http://www.criticadodireito.com.br/todas-as-edicoes/numero-1---volume-34/teorias-feministas-contribuicoes-para-uma-analise-critica-do-direito-como-instrumento-de-exercicio-de-direitos>> Acesso em 15 de julho de 2014.

FREITAS, Silvana de. *Supremo constrangimento. Machismo marca sabatina de Ellen Gracie*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc2303200617.htm> > Acesso em 13 de julho de 2014.

FRASER, Nancy. *Reconhecimento sem ética?* Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n70/a06n70.pdf> > Acesso em 06 de julho de 2014.
_____, Nancy. *Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas de justiça na era "pós-socialista"*. Disponível em: www.revistas.usp.br/cadernosdecampo/article/download/50109/54229> Acesso em 13 de maio de 2014.

_____, Nancy. *O feminismo, o capitalismo e a astúcia da história*. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/4505/3782>> Acesso em 13 de julho de 2014.

FILHO, Manoel Gonçalves Ferreira. *Introdução*. In: MENEZES, Paulo Lucena de. *A Ação Afirmativa (Affirmative Action) no Direito Norte-Americano*. Editora Revista dos Tribunais: São Paulo, 2001.

FINANCIAL TIMES. Angela Merkel against quotas for women. Disponível em: <http://blogs.ft.com/women-at-the-top/2011/10/14/angela-merkel-against-female-quota/#axzz34l4M66F>. Acesso em 14 de junho de 2014.

FINEMAN, Martha L. A. *Feminist Theory and the Law*. Disponível em: <<http://www.ssc.wisc.edu/irpweb/initiatives/trainedu/igrfp/readings06/Fineman.HJLP.95.pdf>> Acesso em 01 de junho de 2014.

FISS, Owen M. *What is feminism?* Disponível em: <http://www.law.yale.edu/documents/pdf/What_Feminism.pdf> Acesso em 06 de julho de 2014.

FRIEDMAN, Betty. *Mística Feminina*. Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 1971.

GOMES, Camila de Magalhães. *Quem é a mulher vulnerável e hipossuficiente?* Disponível em: <<http://blogueirasfeministas.com/2013/07/quem-e-a-mulher-vulneravel-e-hipossuficiente/>> Acesso em 27 de abril de 2014.

GOMES, Joaquim Barbosa B. *A recepção do instituto da ação afirmativa pelo Direito Constitucional Brasileiro*. Disponível em: <<http://www.adami.adv.br/artigos/19.pdf>>. P. 11. Acesso em 22 de abril de 2014.

_____, *As ações afirmativas e os processos de promoção da igualdade efetiva*. Disponível em: <<http://daleth.cjf.jus.br/revista/SerieCadernos/Vol24/artigo04.pdf>> Acesso em 13 de julho de 2014.

GOLDIN, Claudia. ROUSE, Cecilia. *Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians*. Disponível em: <https://faculty.diversity.ucla.edu/resources-for/searchcommittees/search-toolkit/Orchestrating_Impartiality.pdf> Acesso em 28 de junho de 2014.

GOSH, Partha S. *“Positive Discrimination in Índia: A Political Analysis*. Disponível em: <http://arpitnaagar.weebly.com/uploads/8/6/6/3/8663201/positive_discrimination.pdf> Acesso em 06 de maio de 2014.

GUERRA, Sandra. *No topo da pirâmide*. In: KPMG Business Magazine 31. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/KPMG%20Business%20Magazine_31_web.pdf> Acesso em 25 de julho de 2014.

GUY, Marie-Laurence. MOLINE, Ann. NIETHAMMER, Carmen. *Women on Boards: A Conversation with Male Directors*. Disponível em: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/global+corporate+governance+forum/publications/focus_case+studies/focus+9+women+on+boards+-+a+conversation+with+male+directors> Acesso em 06 de julho de 2014.

HANISH, Carol. *The personal is political*. Disponível em: <<http://www.carolhanisch.org/CHwritings/PIP.html>>. Acesso em 14 de junho de 2014.

HARVARD LAW SCHOOL. *Femist Legal Theories*. Disponível em: <<http://cyber.law.harvard.edu/bridge/CriticalTheory/critical3.txt.htm>> Acesso em 28 de abril de 2014.

HIRATA, Helena. KERGOAT, Danièle. *Novas configurações da divisão sexual do trabalho*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132.pdf>> Acesso em 20 de janeiro de 2014.

HUNT, Lynn. *A invenção dos Direitos Humanos. Uma história*. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

IKAWA, Daniela. *Ações afirmativas em Universidades*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

IOIRO, Ubiratan. *Cotas são lorotas*. Disponível em: <http://www.ubirataniorio.org/antigo/AM_12_Mai.pdf>. Acesso em 25 de maio de 2014.

JÚNIOR, JOÃO FERES. *Comparando justificações das políticas de ação afirmativa: EUA e Brasil*. Disponível em: <http://www.achegas.net/numero/30/joao_feres_30.pdf> Acesso em 14 de maio de 2014.

JUNIOR, Martin Luther King. *Why We Can't Wait*. New York: Penguin, 2000.

JUNIOR, Policarpo. *Enfim, um negro chega lá*. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/140503/p_050.html>. Acesso em 22 de abril de 2014.

KANTER, Moss Rosebeth. *Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*. Disponível em: <<http://www.nhh.no/files/filer/adm/personal/likestilling/mosskanter.pdf>> Acesso em 06 de julho de 2014.

KENNEDY, Duncan. *Critical Labor Law Theory: A Comment*. Apud SHNEIDER, Elizabeth. *Dialectic of Rights and Politics*. In: WEISBERG, Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993.

KRIEGER, Linda J. COONEY, Patricia N. *The Miller-Wohl Controversy: Equal Treatment, Positive Action and the Meaning of Women's Equality*. In: WEISBERG,

Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993. P.156

LAGARDELE, Christine. Entrevista concedida ao Financial Times. Disponível em: <<http://video.ft.com/677520169001/Lagarde-speaks-out-on-female-quotas/World>> Acesso em 14 de junho de 2014.

LEWANDOWSKI, Ricardo. Voto na ADPF 186. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ADPF186RL.pdf>> Acesso em 06 de maio de 2014.

LITTLETON, Christine. *Reconstructing Sexual Equality*. In: WEISBERG, Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993.

MACKINNON, Catherine. *From Practice to Theory, or What is a White Woman Anyway?* Disponível em: <<http://www.feminist-reprise.org/docs/from%20practice%20to%20theory.htm>> Acesso em 06 de julho de 2014.

_____, *Toward a Feminist Theory of The State*. Cambridge: Harvard University Press, 1989.

_____, *Feminism, Marxism, Method, and the State: Toward Feminist Jurisprudence*. In: WEISBERG, Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993. P. 429.

_____, *Difference and Dominance: On Sex Discrimination*. In: *Feminist Unmodified*. Massachusetts: Harvard University Press, 1987.

MADDOX, Marion. *Affirmative Actions: Liberal Accommodation or Radical Trojan Horse*. Disponível

em:<<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.crsi.mq.edu.au%2Fpublic%2Fdownload.jsp%3Fid%3D4059&ei=Xr6ZU8eMLqeqsASH6ICYCA&usq=AFQjCNHsvvyOYSK5oHdXB7k0Qs84u5qrbg&sig2=kQbRkkX5wqcnMCUOUV5Tvg&bvm=bv.68911936,d.b2U>> Acesso em 12 de junho de 2014.

MAJURY, Diana. *Strategizing in Equality*. In: WEISBERG, Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993.

MARGEM, Helena. *Participação das mulheres no Conselho de Administração e Diretoria, Valor e Desempenho das Companhias Brasileiras de Capital Aberto*. Dissertação de Mestrado defendida na Escola de Pós Graduação em Economia da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro, em 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11078/Dissertacao%20Helena%20Margem.pdf?sequence=1>> Acesso em 21 de junho de 2014;

MENEZES, Paulo Lucena de. *A Ação Afirmativa (Affirmative Action) no Direito Norte-Americano*. Editora Revista dos Tribunais: São Paulo, 2001.

MENICUCCI, Eleonora. Nota da ministra Eleonora Menicucci sobre a decisão do STJ no caso Luana Piovani Disponível em: <http://www.spm.gov.br/noticias/ultimas_noticias/2014/04/02-04-nota-da>

[ministra-eleonora-menicucci-sobre-a-decisao-do-stj-no-caso-luana-piovani.](#) >
Acesso em de 27 de abril de 2014.

MENKEL-MEADOW, Carrie. *Feminist Legal Theory, Critical Legal Studies, and Legal Education Or the Fem-Crits Go to Law School*. Disponível em: <<http://heinonline.org/HOL/Print?collection=journals&handle=hein.journals/jled38&id=73>>
Acesso em 20 de junho 2011. P. 63-66.

_____, *Portia in a Different Voice: Speculations on a Women's Lawyering Process*. Disponível em: <
<http://scholarship.law.berkeley.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=bglj>>. Acesso em 23 de junho de 2014.

MITCHELL, Juliet. *Woman's Estate*. Nova York: Pantheon Books, 1971. P. 100-110.
_____,. *Mulheres: a revolução mais longa*. Disponível em: <
<http://www.ieg.ufsc.br/admin/downloads/artigos/08112009-015900mitchell.pdf>. > Acesso em 14 de junho de 2014.

MOEHLECKE, Sabrina. *Ação Afirmativa: Histórias e debates no Brasil*. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/cp/n117/15559.pdf> > Acesso em 12 de maio de 2014.

MONTENEGRO, Thereza. *Diferenças de gênero e desenvolvimento moral das mulheres*. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-026X2003000200008&script=sci_arttext>. Acesso em 24 de junho de 2014.

NATIONAL WOMEN'S LIBERATION. *Feminist Consciousness-Raising*. Disponível em: <
<http://www.womensliberation.org/priorities/feminist-consciousness-raising> > Acesso em 14 de junho de 2014

NEDER CEREZETTI, Sheila C. *Breve descrição dos deveres e responsabilidades dos administradores das companhias abertas brasileiras*. 2013. (Apresentação de Trabalho/Seminário). Publicação cedida pela autora.

NUSSBAUM, Martha. *The Professor of Padody*. In: The New Republic Online. Disponível em: <
<http://www.akad.se/Nussbaum.pdf>. > Acesso em 25 de junho de 2014.

_____,. *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

_____,. *Sex and Social Justice*. Nova York: Oxford University Press, 1999.

PIOVESAN, Flavia. *Integrating Gender Perspective into Brazilian Legal Doctrine and Education: Challenges and Possibilities*. In: Journal of Gender, Social Policy & The

Law. Disponível em: <
<http://digitalcommons.wcl.american.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1153&context=jgspl>> Acesso em 17 de junho de 2014.

_____. *A proteção internacional dos Direitos Humanos das Mulheres*. Disponível em: <
http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista57/revista57_7_0.pdf> Acesso em 06 de junho de 2014.

_____. *Ações Afirmativas e Direitos Humanos*. Disponível em: <
<http://www.usp.br/revistausp/69/04-flavia.pdf>> Acesso em 13 de maio de 2014.

RABENHORST, Eduardo Ramalho. *As Teorias Feministas do Direito e a violência de gênero*. Disponível em: <
http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista57/revista57_20.pdf> Acesso em 15 de julho de 2014.

RAGO, Margareth. *Epistemologia feminista, gênero e história*. In: Masculino, Feminino, Plural. Florianópolis: Editora Mulheres, 1998.

RAGINS, Rose Belle. TOWNSEND, Bickley. MATTIS, Mary. *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling*. Disponível em: <
http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/org_ponasanje_master/2010/DOPUNSKA%20LITERATURA/ZENE%20U%20ORGANIZACIJAMA%20.pdf> Acesso em 27 de junho de 2014.

RAPAPORT, Elizabeth. *Generalizing Gender: Reason and Essence in the Legal Thought of Catherine MacKinnon*. Disponível em: <
<https://repository.unm.edu/handle/1928/20498>>. Acesso em 09 de julho de 2014.

REVISTA ÉPOCA. *Beyoncé e Sheryl Sandberg se unem em campanha para estimular a liderança feminina*. Disponível em: <
<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2014/03/beyonce-e-sheryl-sandberg-se-unem-em-campanha-para-estimular-lideranca-feminina.html>> Acesso em 20 de junho de 2014.

RODRIGUES, Carla. *Diferença sexual, direitos e identidade: um debate a partir do pensamento da desconstrução*. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-83332010000100009&script=sci_arttext> Acesso em 23 de junho de 2014.

SACCHET, Teresa. *Representação política, representação de grupos e políticas de cotas: perspectivas e contendas feministas*. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2012000200004> Acesso em 04 de julho de 2014.

SACHS, Andrea. *A Slap at Sex Stereotypes*. Disponível em: <
<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,151787,00.html>> Acesso em 20 de junho de 2014.

SCALES, Ann C. *Emergence of Feminist Jurisprudence*. In: WEISBERG, Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993.

SCHNEIDER, Elizabeth M. TAUB, Nadine. *Women's Subordination and the Role of Law*. In: COSTA, Mariarosa Dalla. JAMES, Selma. *Women and the Subversion of the Community*. Bristol: Falling Wall Press, 1972.

SERAFIM, Fabrizia Pessoa. *Teoria Feminista do Direito: Uma necessidade no Brasil*. Disponível em: <<http://seer.bce.unb.br/index.php/redunb/article/viewFile/7070/5589> > Acesso em 15 de julho de 2014.

SENKEVICS, Adriano. *O patriarcalismo pensado pelo feminismo radical*. Disponível em: <<http://ensaiosdegenero.wordpress.com/2012/02/13/o-patriarcado-pensado-pelo-feminismo-radical/>> Acesso em 12 de junho de 2014.

SICCA, Ligia Paula Pires Pinto. SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. DONAGGIO, Angela Rita Franco. RAMOS, Luciana de Oliveira. *Participação de mulheres em cargos de alta administração: relações sociais de gênero, direito e governança corporativa*. Dados cedidos pelo autor.

SIEGEL, REVA. “*The Rule of Love*”: *Wife Beating as Prerogative and Privacy*. Disponível em: <http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2092&context=fss_papers > Acesso em 27 de abril de 2014. SHNEIDER, Elizabeth. *Dialectic of Rights and Politics*. In: WEISBERG, Kelly. *Feminist Legal Theory: Foundations*. Filadélfia: Temple University Press, 1993.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo*. São Paulo: Elsevier, 2012.

SWEIGART, Anne. *Women on Board for Change: The Norway Model of BoardRoom Quotas as a Tool for Progress in the United States and Canada*. Disponível em: <<http://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=njilb>> Acesso em 15 de julho de 2014.

THE LAW DICTIONARY. *Who Was Myra Bradwell: America's First Woman Lawyer*. Disponível em: < <http://thelawdictionary.org/article/who-was-myra-bradwell-america-s-first-woman-lawyer/>> Acesso em 04 de junho.

TONG, Rosemarie. *Feminist Thought. A More Comprehensive Introduction*. Third Edition. Carolina do Norte: Westview Press.

VASCONCELLOS, Paulo Conte. *O conselho de administração ideal de uma empresa*. Disponível em: < <http://www.bmfbovespa.com.br/pdf/CiasListadasArtigo3.pdf>>. Acesso em 25 de junho de 2014.

VENTURA, Luciano Carvalho Ventura. *Porque alguns Conselhos de Administração funcionam melhor do que outros*. Disponível em <<http://www.lcvco.com.br/conselho2.htm>> Acesso em 25 de junho de 2014.

ZAGO, Marco Antonio. *É preciso arriscar muito mais*. Entrevista concedida à Lucas Souza e Mariana Barros, jornalistas da Revista Veja. Disponível em: < http://www.usp.br/imprensa/wp-content/uploads/revista_veja.pdf>. Acesso em 25 de junho de 2014.

ZONINSEN, Jonas. JÚNIOR, JOÃO FERES. *A consolidação da ação afirmativa no ensino superior brasileiro*. In: *Ação afirmativa no ensino superior brasileiro*. Minas Gerais: Editora UFMG.

WALBY, Sylvia. *Post-Post-Modernism? Theorizing Social Complexity*. In: BARRET, Michele. PHILLIPS, ANNE. *Destabilizing Theory. Contemporary Feminist Debates*. California: Standford University Press, 1992.

WASELFISZ, Julio Jacobo. *Mapa da Violência 2012. Os novos padrões da violência homicida no Brasil*. São Paulo: Instituto Sangari, 2011. Disponível em: <http://mapadaviolencia.org.br/pdf2012/mapa2012_mulher.pdf>. Acesso em 03 de junho de 2012.

WALTERS, Rosie. *Are Women's Rights Human Rights? Critically Evaluate the Tensions Between Feminist and Non-Feminist Approaches to Contemporary Human Rights Issues and Debates*. Disponível em: < <http://www.e-ir.info/2013/07/20/are-womens-rights-human-rights/>> Acesso em 04 de junho de 2014.

WEISBERG. Kelly. *Applications of Feminist Legal Theory to Women's Lives. Sex, Violence, Work and Reproduction*. Philadelphia: Temple University Press, 1996.

WEISSKOPF, Thomas E. *A experiência da Índia com a ação afirmativa na seleção para o ensino "superior"*. In: *Ação afirmativa no ensino superior brasileiro*. Minas Gerais: Editora UFMG.

WILLIAMS, Christine L. *The glass escalator: Hidden advantages for men in the 'female' professions*. Disponível em: <<http://stjsociologyofgender.files.wordpress.com/2010/10/williams-glass-escalator.pdf>> Acesso em 14 de julho de 2014.

WILLIAMS, Joan. *Reconstructive Feminism: Changing the Way We Talk About Gender and Work Thirty Years After the PDA*. Disponível em:

<http://repository.uchastings.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1801&context=faculty_scholarship> Acesso em 04 de julho de 2014.

WORLD ECONOMIC FORUM *Gender Gap Report 2013*. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2013/>> Acesso em 15 de julho de 2014.

YOUNG, Cathy. WEISS, Michael. *Feminist Jurisprudence: Equal Rights or Neo- Paternalism?* Disponível em: <<http://www.cato.org/pubs/pas/pa-256.html>.> Acesso em 20 de junho de 2011.

YOUNG, Iris Marion. *Justice and the politics of difference*. New Jersey: Princeton University Press, 1990

Documentos Legais, Jurisprudência e Notícias

AMCHAM BRASIL. *Mais de 66% dos conselhos administrativos não têm mulher, no Brasil*. Disponível em: < <http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/mais-de-66-dos-conselhos-administrativos-nao-tem-mulher-no-brasil-4762.html>>. Acesso em 25 de junho de 2014.

BRASIL. Lei n. 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm> Acesso em 21 de maio de 2014.

_____, Lei n. 9.100, de 29 de setembro de 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9100.htm>. Acesso em 31 de maio de 2014.

_____. ***Lei n 10.224, de 15 de maio de 2001***. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10224.htm> Acesso em 15 de julho de 2014.

_____. Lei n.11.340, de 07 de agosto de 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm>. Acesso em 10 de julho de 2014.

CEDAW. Disponível em: <<http://www.agende.org.br/docs/File/convencoes/cedaw/docs/Convencao.pdf>> Acesso em 04 de junho de 2014.

IBGC. Certificação de Conselheiros. Disponível em: <
http://www.bmfbovespa.com.br/Pdf/Certificacao_Conselheiros_IBGC.pdf >

Acesso em 06 de julho de 2014.

_____. *Carta opinião. Cotas para mulheres em conselhos de administração.* Disponível em:

<<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ibgc.org.br%2FDownload.aspx%3FRef%3DManifestacao%26CodManifestacao%3D37&ei=2HMWU6ecBsWqkAeAs4DoBQ&usq=AFQjCNHrbskqMZVaEEAZTR4X9LwgZarQCg&sig2=r1ZregjQq0-MyxdZdnh7A&bvm=bv.62286460,d.eW0>> Acesso em 04 de março de 2014.

IBGE. *Pesquisa Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas.* Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf > Acesso em 01 de março de 2014.

FGV. *DIREITO GV debate cota para mulheres em conselhos de administração pública.*

Disponível em:<<http://fgvnoticias.fgv.br/pt-br/noticia/direito-gv-debate-cota-para-mulheres-em-conselhos-de-administracao-publica>>. Acesso em 25 de junho de 2014.

RIO DE JANEIRO, Tribunal de Justiça, Processo no 0376432-04.2008.8.19.0081, Relator: Des. Sidney Rosa da Silva, 2013. Disponível em:

<http://www.migalhas.com.br/arquivo_artigo/art20130704-05.pdf. > Acesso em 27 de abril de 2014.

PODER JUDICIÁRIO. ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Myrthes Gomes de Campos: primeira mulher a exercer a advocacia no Brasil* . Disponível em:

<<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/museu/curiosidades/nobau/myrthes-gomes-campos> > Acesso em 04 de junho de 2014.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. ADI n. 1.946-DF. Relator. Min. Sydney Sanches.

Disponível em: < <http://www.stf.gov.br/noticias/informativos/anteriores/info308.asp>> Acesso em 15 de julho de 2014.

_____. Disponível em:
<<http://www.stf.jus.br/portal/ministro/listarPresidente.asp>>. Acesso em 22 de abril de 2014.

SENADO FEDERAL. PLS n. 112/2010. Disponível em:<

<http://legis.senado.leg.br/mateweb/arquivos/mate-pdf/76440.pdf> > Acesso em 03 de março de 2014.

