

Fundamentos para discussão sobre cotas para mulheres nos conselhos no Brasil

Panorama internacional

Nos últimos anos assumiram importância em diversos países discussões que, questionando a limitada participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas, convergem olhares oriundos de meios acadêmicos, movimentos sociais e grupos políticos. Uma das soluções apontadas por parte dos interlocutores consiste na implementação de instrumentos legais que exijam percentuais mínimos dos assentos nos conselhos de administração destinados a mulheres.

As primeiras leis que reservaram cotas para mulheres em conselhos abrangeram empresas estatais ou controladas pelo poder público. A experiência inicial ocorreu em Israel, em 1993. Desde então foram adotadas leis semelhantes sucessivamente pela África do Sul (1996), Irlanda (2004), Finlândia (2004), Islândia (2006), Suíça (2006) e Dinamarca (2009), como aponta um estudo publicado pelo Banco Mundial em 2011.¹ Depois disso, foram adotadas cotas dessa natureza também pela Áustria, Eslovênia e Quênia.

Foram os rápidos resultados obtidos na Noruega que deram novo impulso às discussões, a partir da adoção de uma lei aprovada em 2003 em vigor desde o ano seguinte voltada a empresas estatais e, dois anos depois, abrangendo também empresas de capital aberto. O percentual de mulheres entre os conselheiros das empresas envolvidas, que em 2002 somava 6,8%, passou a 40,3% em 2010.

Os resultados repercutiram e medidas semelhantes foram adotadas em outros países: Bélgica, Espanha, França, Holanda, Itália e Malásia. Nestes casos, as leis implementadas dirigem-se a empresas com ações negociadas em bolsa de valores e em alguns países abrangem também empresas de capital fechado, empresas de um porte mínimo ou ainda estatais. As cotas estabelecidas reservam para mulheres percentuais que variam de 30% a 40% das vagas.

Em novembro de 2012, a Comissão Europeia propôs um projeto de legislação que, se aprovado, reservará para as mulheres 40% dos assentos em conselhos de administração, abrangendo todos os países da União Europeia.² Esse projeto, que permanece em discussão,³ obriga todas as empresas com 250 ou mais trabalhadores e com ações negociadas em bolsas nos países da União Europeia a adequarem a composição de seus conselhos até 2020. As empresas controladas pelo poder público terão até 2018 para cumprir a mesma meta.

¹ PANDE; ROHINI; DEANNA FORD. *Gender Quotas and Female Leadership: A Review*. World Development Report 2012. Gender Equality and Development. Background Paper. Banco Mundial, 2011. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1322671773271/Pande-Gender-Quotas-April-2011.pdf>. Acesso em: 20/06/2013.

² European Commission – Press Release (14 de novembro de 2012). Disponível em: http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/pdf/news/ip20121114_en.pdf. Acesso em: 28/06/2013.

³ Informações recentes foram divulgadas em Women on Boards: Vice-President Viviane Reding and Markus Klimmer, Managing Director at Accenture discuss challenges and opportunities. MEMO / 13 / 430. European Commission, 14/05/2013. Disponível em: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-430_en.htm#PR_metaPressRelease_bottom. Acesso em: 23/07/2013.

Atualmente, as mulheres representam 16,0% dos conselheiros das empresas-alvo na União Europeia. Nas polêmicas discussões sobre o projeto de lei apresentam-se opiniões favoráveis e desfavoráveis.⁴

Repercussões no Brasil: Projeto de Lei 112/2010

No Brasil, um dos reflexos das discussões internacionais concretiza-se com o Projeto de Lei 112/2010, que tramita no Senado Federal. De autoria da Senadora Maria do Carmo do Nascimento Alves (DEM / SE), o projeto estabelece que os conselhos de administração das empresas públicas, sociedades de economia mista e demais empresas controladas pela União terão percentual mínimo de 40% de mulheres em sua composição até 2022.⁵ Para que este percentual seja atingido, são previstas metas progressivas para os períodos anteriores: 10% até 2016, 20% até 2018 e 30% até 2020.

A redação do Projeto de Lei 112/2010 encara a grande predominância de homens nos conselhos de administração como resultado da desigualdade de oportunidades entre os sexos, enfatizando que ocasiona uma restrição à colaboração efetiva das mulheres em decisões estratégicas sobre os rumos de recursos produzidos a partir dos esforços de toda a sociedade.

Com isso, o projeto evoca os princípios da dignidade e da igualdade, amplamente reconhecidos pelos países democráticos e por organismos multilaterais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Opiniões sobre os resultados de políticas de cotas em outros países

Não há consenso entre os estudiosos quanto à avaliação dos resultados da participação de mulheres nos conselhos de administração em países que já adotaram políticas de cotas para mulheres em conselhos.

Algumas das explicações concentram-se sobre a diversidade de comportamentos e o desempenho dos conselhos de administração, enquanto que outras tratam de valor ou resultados das empresas. Geralmente, é difícil comprovar relações de causalidade em relação à diversidade, já que outros aspectos dos conselhos e dos negócios das empresas não são considerados.

Um artigo publicado pela Wharton University of Pennsylvania apresenta algumas divergências⁶:

- Para estudiosos da Carnegie Mellon's Tepper School of Business, grupos que incluem mais mulheres tendem a ter melhor desempenho do que aquele com poucas profissionais, já que tornam-se mais socialmente sensíveis – característica geralmente atribuída às mulheres.

⁴ SPIEGEL, Peter. Death of EU quotas for women on corporate boards?, *Financial Times*, 20/06/2013. Disponível em: <http://blogs.ft.com/brusselsblog/2013/06/death-of-eu-quotas-for-women-on-corporate-boards/>. Acesso em: 23/07/2013.

⁵ Mais precisamente, o projeto “define percentual mínimo de participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto”. Projeto de Lei Nº 112, de 2010. Disponível em: <http://legis.senado.gov.br/mateweb/arquivos/mate-pdf/76440.pdf>. Acesso em: 17/06/2013.

⁶ Id., Ibid.

- Para Nancy Rhotbard, professora da Wharton, grupos que incluem mulheres costumam ter maior inteligência coletiva, pois o relacionamento entre seus integrantes é mais educado e respeitoso.
- Para Monica McGrath, professora da Wharton, a diversidade em diferentes aspectos contribui para o desempenho dos grupos.
- Para alguns professores da University of Queensland in Australia e da London School of Economics, mulheres levam mais a sério as tarefas de monitoramento do que os homens. Além disso, as conselheiras apresentam-se com maior frequência nas reuniões do que os conselheiros homens. A presença feminina nos conselhos ainda faz a frequência de seus pares do sexo masculino nas reuniões também aumentar.
- Para Wayne Guay, professor da Wharton, conselhos compostos por quantidade expressiva de mulheres tomam decisões de modo diferente dos conselhos com pouca ou sem participação feminina. É necessário que a seleção de conselheiros seja baseada nas características desejáveis, de modo que em alguns casos as mulheres serão mais indicadas. Contudo, não necessariamente os conselhos funcionarão melhor se tiverem mais mulheres em sua composição.
- Para Kenneth Ahern e Amy Dittmar, professores da University of Michigan, em média, as mudanças nos conselhos ocasionadas pela política de cotas na Noruega tiveram maior ocorrência de déficits e tiveram maior número de aquisições abaixo do esperado.

Outros estudos – como os desenvolvidos pela Catalyst⁷, pela McKinsey & Company⁸ e pela Credit Suisse⁹ – identificaram, contudo, que as organizações com mais mulheres líderes tendem a apresentar melhores resultados financeiros. Após sintetizar os resultados destes três estudos, uma publicação do The Korn/Ferry Institute expõe informações sobre os estilos de lideranças de homens e mulheres¹⁰.

Uma pesquisa do Deutsche Bundesbank Eurosystem sobre a composição dos conselhos dos bancos e os comportamentos de risco concluiu que bancos com imposição de cotas para mulheres em seus conselhos tenderam a assumir situações de maior risco.¹¹

A pesquisa *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance* conclui que a presença de três ou mais mulheres no conselho de administração pode causar uma melhora significativa no desempenho deste órgão e no sistema de Governança Corporativa da empresa¹².

⁷ Carter, N. M., and Wagner, H. M., *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)*. New York: Catalyst, 2011.

⁸ Devillard, S., Graven, W., and Lawson, E., *Women Matter: Making the Breakthrough* (New York: McKinsey & Company, 2012).

⁹ Credit Suisse Research Institute, *Gender Diversity and Corporate Performance* (August 2012), retrieved from https://infocus.credit-suisse.com/data/_product_documents/_articles/360157/cs_women_in_leading_positions_FINAL.PDF.

¹⁰ THE KORN / FERRY INSTITUTE. *Career playbook Practical tips for women in leadership*. 2013.

¹¹ BERGER, A.; KICK, T.; SCHAEC, K. Discussion Paper n. 03/2012. *Executive board composition and bank risk taking*. Deutsche Bundesbank, 2012. Disponível em: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/56024/1/688561233.pdf>. Acesso em: 19/07/2013.

¹² KRAMER, V.; KONRAD, A.; ERKUT, S. *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance*. 2006. Disponível em: <http://www.wcwwonline.org/pdf/CriticalMassExecSummary.pdf>. Acesso em: 19/07/2013.

A composição dos conselhos por homens e mulheres e a abrangência de potencialidades e capacidades

Deixando-se de lado explicações deterministas, resultados de estudos sugerem que, em média, os homens são mais propensos ao risco do que as mulheres que, em média, são mais cuidadosas e cautelosas para lidar com decisões monetárias ou financeiras.¹³

Outras características consideradas mais presentes entre as mulheres do que entre os homens são: empatia, habilidade para a comunicação, flexibilidade e propensão à busca pelo consenso para a tomada de decisões. Quanto aos estilos de liderança, as mulheres são mais comumente democráticas e dedicam maior atenção aos relacionamentos interpessoais, enquanto os homens são geralmente mais orientados pelo cumprimento das tarefas¹⁴.

Dito isso, a composição dos conselhos incluindo profissionais capacitados e experientes do sexo feminino e masculino favoreceria a diversidade de comportamentos, alinhando-se às recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009).

Quanto ao aproveitamento de potencialidades, em média, homens e mulheres têm os mesmos potenciais para o desenvolvimento de suas capacidades e habilidades desde que devidamente preparados e motivados.

Tanto a suposta dificuldade das mulheres com operações matemáticas e como a sua suposta habilidade para outras áreas, tão lembradas em comentários baseados no senso comum, são facilmente contestadas. Como demonstra objetivamente uma pesquisa realizada pela OCDE, meninos e meninas não apresentam discrepâncias de desempenho consideráveis nas diversas disciplinas do Ensino Médio, inclusive matemática¹⁵. O mesmo se poderia dizer quanto à suposta incapacidade das mulheres para a liderança, entre outros preconceitos.

Disso decorre, logicamente, que uma escolha de conselheiros apenas entre os homens ou apenas entre as mulheres acarretaria em restrição da diversidade de experiências e capacidades, já que não avaliaria nem aproveitaria parte expressiva dos profissionais do mercado de trabalho.

O perfil dos conselheiros no Brasil e a participação feminina

Dados coletados em formulários de referência demonstraram que as idades dos conselheiros nomeados em 2012 são bastante variadas, com percentuais mais altos nas faixas etárias acima de 40 anos,¹⁶ o que possivelmente se explica pela

¹³ Cf. RICCIARDI, Victor. *The Financial Judgment and Decision Making Process of Women: The Role of Negative Feelings*. Los Angeles, 2011. Disponível em:

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1936669. Acesso em: 17/06/2013; FISH, Jenna. *Behavioral Finance: A study of gender effects on investing decisions*.

¹⁴ Limited Seating: Mixed Results on Efforts to Include More Women at the Corporate Board Table, *Knowledge@Wharton*, 26 out. 2011. Disponível em:

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2861>. Acesso em: 19/07/2013.

¹⁵ Os dados foram mensurados a partir do sistema PISA, internacionalmente reconhecido, e confrontados com as realidades de outros países. Cf. OECD. *Report on the Gender Initiative: Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship*. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. Paris, 2011. Disponível em: <http://www.oecd.org/education/48111145.pdf>. Acesso em: 17/06/2013.

¹⁶ Consideram-se os percentuais de conselheiros de faixas etárias agrupadas da seguinte forma: de 41 e 50 anos (23,1%), de 51 a 60 anos (31,2%), de 61 a 70 anos (22,8%), acima de 70 anos (11,2%).

preferência por profissionais experientes e com atuação anterior em cargos da alta administração ou alta gestão.

Contudo, os dados coletados também demonstram que, quanto à especialidade, o perfil dos conselheiros é bastante homogêneo, já que mais de dois terços deles são identificados como engenheiros (30,0%), administradores de empresas (20,8%) ou economistas (15,3%). Entre as demais profissões mencionadas, destacam-se ainda os percentuais de advogados (11,8%), empresários (8,2%) e contadores (3,1%).¹⁷ Homogeneidade ainda maior foi identificada quanto à diversidade de gênero, já que 92,8% dos conselheiros são homens. Os conselhos de mais de dois terços das empresas com ações negociadas em bolsa no Brasil (67,0%) são caracterizados como fóruns exclusivamente masculinos. Verificam-se percentuais semelhantes quando se analisa a participação feminina nos conselhos fiscais destas mesmas empresas, pois 91,0% de seus membros são profissionais do sexo masculino.¹⁸

Desigualdades de oportunidades entre homens e mulheres

Os índices de participação feminina nos conselhos de administração no Brasil contrastam com a expressiva quantidade de mulheres capacitadas no mercado de trabalho.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres correspondem a 43,83% do total da população economicamente ativa, seu tempo médio de estudo é maior do que o dos homens e sua participação nas universidades apresenta crescimento constante, abrangendo atualmente cerca de 58,0% do total dos estudantes¹⁹.

Há mulheres capacitadas também nas faixas etárias em que se situa a maior parte dos conselheiros: elas perfazem nada menos do que 54,0% da população economicamente ativa do País com idades entre 40 e 69 anos e com ensino superior completo²⁰.

Entre os profissionais com ensino superior completo, os trabalhos com grande predominância feminina situam-se nas áreas da saúde, educação e serviços domésticos. Os homens, por sua vez, predominam nas carreiras relacionadas à indústria, serviços públicos, construção, transportes e informação e comunicação.²¹

Do mercado de trabalho para os meios acadêmicos, tendência similar é observada em dados de uma série histórica disponibilizada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), que apresenta o número de bolsas de estudo solicitadas por pesquisadoras entre 1992 e 2000. Grande parte dos projetos de pesquisa apresentados por elas concentrava-se na área de Ciências da Saúde, de Linguística, Letras e Artes ou de Ciências Humanas. As áreas com

¹⁷ Foram mencionadas apenas as profissões que agrangem mais de 3,0% dos conselheiros. Dados referentes a 2012, coletados pelo IBGC a partir dos Formulários de Referência de empresas listadas disponibilizados pela CVM.

¹⁸ Dados referentes a 2012, coletados pelo IBGC a partir dos Formulários de Referência disponibilizados pela CVM.

¹⁹ Este percentual permaneceu estável ao longo do período consultado (2007 a 2011). Dados extraídos do Censo 2010 e da PNAD referente a 2008, 2009 e 2011. (Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 07/06/2013).

²⁰ IBGE. Censo 2010.

²¹ Foram verificadas, entre os profissionais de nível superior completo, as carreiras nas quais homens ou mulheres possuem participação superior a 60%. IBGE. Censo 2010.

menor número de pesquisas são Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas e da Terra e, por último, Engenharias²².

O confronto destas informações com dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) sobre a população do ensino superior no Brasil (2008) também confirma essa tendência nas escolhas das novas gerações. Entre os alunos dos diferentes cursos, as mulheres correspondem à maioria na área de conhecimento de Humanidades, Artes e Educação, bem como na de Saúde e Previdência Social. Os homens, por sua vez, continuam perfazendo a maioria dos alunos de cursos na área de Matemática e Ciências da Computação, bem como na área de Engenharia.

Este panorama está sendo alterado lentamente. A participação de mulheres em cursos como Administração e Direito cresceu nos últimos anos e atingiu, em 2011, respectivamente, 51,0% e 52,0%.²³

Se as mulheres têm, em média, mais anos de estudos e a maioria delas é especializada em áreas diferentes das dos homens, informações demonstram que o trabalho das mulheres é, em geral, menos valorizado que o dos homens. De acordo com dados de sete regiões metropolitanas analisadas pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em 2012 a remuneração média das mulheres permanece inferior à recebida pelos homens²⁴.

Somam-se a isso os resultados de uma pesquisa desenvolvida em 2010 pelo Instituto Ethos em parceria com o Ibope, que apontam que nas 500 maiores empresas em atuação no Brasil a participação das mulheres é inversamente proporcional ao nível dos cargos: 37,0% dos aprendizes, 33,1% do quadro funcional, 26,8% da supervisão, 22,1% da gerência e 13,7% da diretoria executiva²⁵.

Nos formulários de referência das empresas com ações negociadas em bolsa de valores, o IBGC verificou que, entre 2010 e 2012, o percentual de mulheres nas diretorias estatutárias variou entre 7,2% e 8,0%. O percentual feminino no cargo de executivo principal não chegou a 4,0%. Foi constatado ainda que 73,3% das empresas listadas não tinham cargos de diretoria estatutária ocupados por mulheres.

Uma pesquisa da Bain&Co consultou diversos profissionais e identificou que parte expressiva dos homens entrevistados posicionou-se favoravelmente à diversidade de gênero nas empresas. Mas apesar dessa conscientização, a desigualdade existente nas empresas é pouco percebida pelos homens²⁶.

A mesma pesquisa identificou aspectos que dificultam a ascensão feminina em cargos de liderança. Entre eles, os conflitos entre suas prioridades do trabalho e da vida familiar, a falta de percepção dos homens sobre a desigualdade de

²² FAPESP. *Mulheres apresentaram 42% das solicitações de financiamento à FAPESP em 2010*. s/d.

Disponível em: <http://www.fapesp.br/publicacoes/indicadores/032011f.pdf>. Acesso em: 16/06/2013.

²³ BAIN&CO. Sem atalhos: o caminho das mulheres para alcançarem o topo | Bain & Company, Inc. 2013. Disponível em: http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/What-stops-women-from-reaching-the-top_PT.PDF. Acesso em: 10/07/2013.

²⁴ DIEESE. A inserção das mulheres nos mercados de trabalho metropolitanos e a desigualdade nos rendimentos (2012). Março de 2013. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/analiseped/2013/2013pedmulhermet.pdf>. Acesso em: 14/06/2013.

²⁵ A amostragem trata-se das 500 maiores empresas classificadas pela Revista Exame. INSTITUTO Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil – Pesquisa 2010*. São Paulo, 2010. Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf. Acesso em: 15/06/2013.

²⁶ BAIN&CO. Op. Cit.

oportunidades que prejudica as mulheres e a valorização de atributos predominantemente masculinos²⁷.

Essa situação tem origens em complexas estruturas culturais e históricas. As dificuldades para ascensão são agravadas pela própria divisão social do trabalho que, no Brasil e em muitos outros países, delega para as mulheres quase todas as atividades para os cuidados da família.

À desigualdade de oportunidades na economia, soma-se o fato de que a participação feminina em cargos políticos no Brasil é ainda bem inferior à masculina. Em janeiro de 2012, havia 8,6% de mulheres entre os 513 deputados federais. Apenas 11,8% dos prefeitos eleitos naquele ano são mulheres. Com o mandato da Presidente Dilma Rousseff, o primeiro a colocar uma mulher no mais importante cargo do Poder Executivo, houve alguns avanços quanto à participação feminina nos ministérios, que passou de 7% a 27,0%²⁸.

Dados como esses forneceram os subsídios que levaram o Fórum Econômico Mundial a retratar o Brasil como um país que tem muito a avançar para o enfrentamento das desigualdades entre homens e mulheres. Ainda que não haja desigualdade considerável para o acesso aos serviços de saúde e de educação fornecidos, a situação é totalmente diversa quanto às oportunidades econômicas e ao empoderamento político²⁹.

A oferta de profissionais mulheres e seu acesso aos conselhos

Os membros do conselho de administração são escolhidos, no Brasil, pelos sócios, em assembleia. Na maioria das vezes, a indicação dos candidatos é feita por meio de chapa, proposta pelos acionistas, e em muitos casos, são os próprios conselheiros e executivos.

Se os responsáveis pela seleção, como recomenda o código do IBGC, valorizam experiências em cargos na alta administração e na alta gestão, atualmente encontram à disposição no mercado de trabalho número de homens muito maior do que de mulheres.

Se, deixando de atender a outras recomendações do Código, eles priorizam profissionais formados há pelo menos vinte anos nas áreas de engenharia, administração de empresas ou economia, como sugere o perfil dos conselheiros em atuação, novamente encontram maior quantidade de homens, que até hoje predominam nestas carreiras.

Se a seleção é feita entre nomes de uma rede de contatos restrita, na qual se inserem poucos profissionais ao longo de suas carreiras, é possível supor que, mais uma vez, em termos de quantidade, as mulheres enfrentam desvantagens. Em primeiro lugar, poucas delas ocupam altos cargos executivos e nos conselhos, o que favoreceria sua interação com outros profissionais da alta gestão ou da alta administração.

Além disso, sabe-se que as obrigações domésticas e familiares dificultam a participação feminina em redes de contato constituídas por meio de atividades frequentemente exercidas pelos profissionais do sexo masculino, em contato com seus pares, durante suas vidas profissionais.

²⁷ Id., Ibid., p. 5.

²⁸ UN WOMEN. Women in politics: 2012. Disponível em: http://www.ipu.org/pdf/publications/wmnmap12_en.pdf. Acesso em: 11/07/2013.

²⁹ HAUSMANN, Ricardo; TYSON, Laura D., ZAHIDI, Saadia. *The Global Gender Gap Report 2012*. World Economic Forum: 2012. Disponível em: http://www.weforum.org/nr_gender2012. Acesso em: 05/07/2013.

Por fim, se a seleção é feita entre os profissionais que se preparam ou se apresentam ao mercado, por meio de canais do IBGC, novamente se depara com número muito maior de homens do que de mulheres. Em análise às participações em atividades do Instituto, as mulheres representaram 18,00% a 22,00% dos alunos do Curso para Conselheiros de Administração nas três edições do primeiro semestre de 2013. Do total de associados ao IBGC como pessoa física, as mulheres representam cerca de 13,00% (setembro de 2013). As mulheres correspondem a 8,27% dos profissionais que compõem a Comunidade de Conselheiros Certificados para atuar em Conselhos de Administração e em Conselhos Fiscais,³⁰ cujos currículos integram o Banco de Conselheiros do IBGC.

As cotas não são a melhor solução nesse momento

Políticas de cotas permitem selecionar, por meio de discriminação positiva, indivíduos pertencentes a grupos que enfrentam desvantagens. Tratam-se, portanto, de medidas que corrigem ou amenizam a perpetuidade de determinadas situações de discriminação em decorrência de fatores históricos ou culturais.³¹

A legitimidade de políticas de cotas fundamenta-se em reivindicações de movimentos da sociedade civil organizada formados por interlocutores que, sentindo-se prejudicados por situações de discriminação, pedem medidas urgentes.

Como foi demonstrado, não é essa a realidade observada quanto à limitada participação de mulheres nos conselhos de administração no Brasil.

Nas empresas listadas atualmente no Brasil, deve-se ressaltar que o percentual de mulheres em cargos das mais altas diretorias e o percentual de mulheres nos conselhos de administração são bastante próximos. Com isso, em relação à ascensão aos conselhos não são observados os mesmos abismos que denunciam a desigualdade de oportunidades que desfavorece a ascensão das mulheres nas carreiras executivas.

A limitada participação de mulheres em conselhos de administração nas empresas listadas no Brasil é apenas a ponta de um enorme *iceberg*, em relação à desigualdade de oportunidades econômicas que desfavorece as mulheres perante os homens.

De forma análoga pode ser interpretada a situação das empresas públicas ou de economia mista. Sendo a indicação dos conselheiros assumida pela União no papel de controlador, a limitada participação de mulheres pode ser interpretada como sintoma da desigualdade de oportunidades políticas.

A opinião do IBGC contra a política de cotas para mulheres nos conselhos poderá sofrer alterações se forem observadas mudanças expressivas no panorama apresentado. Por exemplo, se forem amenizadas as dificuldades para a ascensão de mulheres nos cargos executivos, de modo a aumentar o número de mulheres com perfil para exercer a função de conselheiras, causando diferença expressiva entre o percentual destas candidatas e o das que efetivamente conseguirem chegar aos cargos pretendidos.

Enquanto isso, é fundamental a implementação de iniciativas por parte das entidades reguladoras e autorreguladoras a incentivar as empresas a adotarem políticas baseadas na meritocracia, de modo que a igualdade de oportunidades para homens e mulheres receba especial atenção.

³⁰ Dados de setembro de 2013.

³¹ Cf. GOMES, Joaquim B. Barbosa. Ação afirmativa & princípio constitucional da igualdade: o direito como instrumento de transformação social. A experiência dos EUA. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.