

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO
ACADÊMICO**

ALEXSANDRA MARIA WASGEN

POLÍTICAS DE COTAS DE GÊNERO NOS CARGOS DE ALTA GESTÃO

Porto Alegre

2023

ALEXSANDRA MARIA WASGEN

POLÍTICAS DE COTAS DE GÊNERO NOS CARGOS DE ALTA GESTÃO

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Fernanda Maciel Reichert

Porto Alegre

2023

AGRADECIMENTO

Gostaria de expressar minha mais profunda gratidão a todas as pessoas que me acompanharam ao longo da minha jornada acadêmica. Hoje, é com imensa alegria que reflito sobre os momentos compartilhados e as experiências vividas durante este período significativo em minha vida.

Primeiramente gostaria de agradecer, ao meu companheiro de vida, meu marido Jorge, aqui expresso minha eterna gratidão por sua presença constante e por ser meu pilar de apoio. Seu amor, compreensão e encorajamento foram a âncora que me sustentou em meio às tempestades.

Agradeço também a minha mãe Marlene, minhas irmãs Vanessa e Débora e minha sobrinha Gabriela, expresso minha profunda gratidão pelo amor incondicional e apoio constante. Um gigante muito obrigada por transformarem cada desafio em uma oportunidade de crescimento e cada conquista em uma festa inesquecível.

Meu agradecimento especial para as minhas colegas nesta jornada, Ana Monica e Vitória, agradeço do fundo do coração pela amizade e pelo apoio inestimáveis ao longo desta jornada. Compartilhamos risos, lágrimas e momentos de triunfo juntas, enfrentando cada desafio com coragem e determinação, vocês são demais.

Agradeço às minhas queridas amigas, Ana, Deise, Ivanize, Leti, Mari e Sara, por estarem sempre ao meu lado, obrigada por encherem minha vida com risadas, abraços e memórias preciosas. Que nossa amizade e parceria continuem a florescer nos anos que virão.

À minha orientadora, Fernanda Reichert, por último, mas não menos importante, expresso minha profunda gratidão por sua orientação, paciência e apoio ao longo deste processo. Sua sabedoria, experiência e dedicação foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento como acadêmica.

Dedico este trabalho, aos meus filhos, Guilherme e Thomas, vocês são a luz que ilumina meus dias e a inspiração por trás de cada conquista. Vocês são força motriz que me impulsionou a perseverar nos momentos mais difíceis. Eu amo demais vocês.

A todos vocês, meu mais sincero obrigado por fazerem parte desta jornada e por tornarem este momento possível.

Com sincera gratidão,

Ale

RESUMO

A participação feminina em cargos de alta gestão tem sido um tema de grande relevância e debate nos últimos anos. Apesar dos avanços significativos em termos de igualdade de gênero e oportunidades profissionais, as mulheres continuam sub-representadas nos cargos de alta gestão em muitas organizações ao redor do mundo. Questões como o viés de gênero, barreiras culturais e estruturais, bem como a falta de políticas eficazes de promoção da equidade, têm contribuído para essa disparidade. Nesse contexto, a implementação de cotas para mulheres se destaca como uma iniciativa potencialmente transformadora, visando corrigir desigualdades arraigadas e promover um ambiente corporativo mais equitativo. O objetivo dessa dissertação é identificar políticas de cotas de gênero que visam fomentar a igualdade de oportunidades para as mulheres nos cargos de alta gestão. Método utilizado é revisão documental na qual não foi realizado recorte geográfico ou temporal. Essa pesquisa apresenta duas contribuições teóricas e uma contribuição prática: a primeira contribuição teórica está na identificação dos pilares centrais que sustentam as políticas públicas em direção à igualdade de homens e mulheres na ocupação de cargos na alta gestão. A segunda contribuição teórica está na identificação dos desafios que as mulheres encontram para ocupar posições de liderança, os quais foram categorizados em quatro grandes áreas: Sociais, Viés de Seleção, Legais e Estruturais. Por fim, a contribuição prática reside na identificação de elementos que podem formar uma política pública que tenha como meta a promoção das mulheres em posições de alta gestão.

Palavras Chave: Mulheres; Cotas de Gênero; Igualdade de Gênero; Equidade.

ABSTRACT

The participation of women in senior management positions has been a topic of great relevance and debate in recent years. Despite significant advances in terms of gender equality and professional opportunities, women continue to be underrepresented in senior management positions in many organizations around the world. Issues such as gender bias, cultural and structural barriers, as well as the lack of effective policies promoting equity, have contributed to this disparity. In this context, the implementation of quotas for women stands out as a potentially transformative initiative, aiming to correct entrenched inequalities and promote a more equitable corporate environment. The aim of this dissertation is to identify gender quota policies aimed at fostering equal opportunities for women in senior management positions. The method used is a documentary review in which no geographical or temporal cut-off was applied. This research presents two theoretical contributions and one practical contribution: the first theoretical contribution lies in identifying the central pillars that underpin public policies towards gender equality in senior management positions. The second theoretical contribution lies in identifying the challenges women face in occupying leadership positions, which have been categorized into four major areas: Social, Selection Bias, Legal, and Structural. Finally, the practical contribution lies in identifying elements that can form a public policy aimed at promoting women in senior management positions.

Keywords: Women; Gender Quotas; Gender Equality; Equity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Base de datos 29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ocupação das vagas de alta gestão por mulheres antes e após a implementação das cotas de gênero.....	53
Tabela 2: Representatividade de mulheres em Conselhos Administrativos e Diretorias das 20 maiores empresas listadas na bolsa de valores do Brasil	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Linhas de pesquisa sobre mulheres e alta gestão	21
Quadro 2: Critérios inclusão e exclusão dos documentos para a etapa 1	30
Quadro 3: países e o número de artigos	33
Quadro 4: Pilares Centrais para a Aplicação de Políticas Públicas de Cotas de Gênero	59
Quadro 5: Inter-Relações	60
Quadro 6: Tabela das categorias e tipos de desafios que as mulheres enfrentam para ocupação de cargos da alta gestão	61

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVO GERAL:.....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	12
2. JUSTIFICATIVA	14
3. POLÍTICA PÚBLICA E COTAS DE GÊNERO	17
4. MULHERES NA ALTA GESTÃO	20
5. MÉTODO	26
5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	27
6. PAÍSES QUE ADOTAM POLÍTICAS DE COTAS DE GÊNERO NA ALTA GESTÃO	33
7. EVIDÊNCIAS NA APLICAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA INCLUSÃO DAS MULHERES NA ALTA GESTÃO	37
7.1 ITÁLIA	37
7.2 NORUEGA	39
7.3 FRANÇA	41
7.4 ESPANHA	43
7.5 ÍNDIA.....	47
7.6 ALEMANHA.....	50
7.7 ISLÂNDIA.....	52
7.8. EFETIVIDADE DAS COTAS DE GÊNERO.....	53
7.9 PILARES CENTRAIS E DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NOS CARGOS DE ALTA GESTÃO.....	57
8. ANÁLISE DA REPRESENTATIVIDADE FEMININA NOS CARGOS DE ALTA GESTÃO NO BRASIL	67
8.1. A OCUPAÇÃO DE MULHERES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA.....	67
8.2 PROMOVENDO A IGUALDADE DE GÊNERO NA ALTA GESTÃO NO BRASIL: ESTRATÉGIAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS	70
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	79

1. INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, a questão da igualdade de gênero tem ganhado uma atenção crescente, especialmente no que diz respeito à representatividade feminina em posições de liderança e alta gestão (Terjesen; Sealy, 2016; Anwar *et al.* 2023; Palá-Laguna; Esteban-Salvador, 2016). Dentro deste espectro, as cotas para mulheres emergem como uma medida potencialmente transformadora, visando remediar desigualdades enraizadas e promover um ambiente corporativo mais equânime (Gabaldon; Giménez, 2017; De Cabo *et al.*, 2019; Sarkar; Selarka, 2021). Este mecanismo busca não apenas corrigir o desequilíbrio numérico, mas também catalisar uma mudança substancial na cultura organizacional (Gabaldon; Giménez, 2017; De Cabo *et al.*, 2019; Sarkar; Selarka, 2021). Ao explorar a implementação e os impactos das cotas de gênero na alta gestão, é possível se deparar com um complexo mosaico de avanços e desafios, que refletem tanto nas dinâmicas internas das empresas, quanto na própria estrutura socioeconômica da sociedade.

Observa-se que a disparidade na ocupação dos cargos liderados por homens e mulheres persiste em todos os países, inclusive nos que são reconhecidamente mais equitativos em gênero como a Noruega (Striebing *et al.*, 2020; GGGR, 2022; Mundial, 2023). Segundo o *Global Gender Gap Report* (GGGR, 2022), apenas 37% dos cargos de alta gestão são ocupados por mulheres. Alguns setores mostram maior equilíbrio, como ONGs, educação e serviços pessoais, com mulheres ocupando cerca de metade dos cargos de liderança (GGGR, 2022). Porém, em setores como tecnologia, energia e infraestrutura, as mulheres são minoria, representando entre 16% e 24% dos cargos de liderança (GGGR, 2022). Além disso, observa-se uma tendência decrescente da presença feminina à medida que se ascende na hierarquia corporativa (Carvalho Neto *et al.*, 2010).

Neste cenário, as cotas de gênero surgem como um mecanismo potencialmente transformador, destinado a acelerar o processo de equidade de gênero nos níveis mais altos da tomada de decisão (Seierstad; Huse, 2017; Bühner; Frietsch, 2020). Isso pode ser observado ao analisar a experiência da Noruega, onde após a implementação da lei de cotas para mulheres em cargos de alta gestão, houve um aumento de 34% da ocupação desses cargos por mulheres nas empresas afetadas pela lei, no entanto, o mesmo não ocorre em outros tipos de conselhos não abrangidos pela legislação (Seierstad; Huse, 2017).

Do ponto de vista social, as cotas de gênero não apenas promovem a justiça social, mas também refletem a composição demográfica da sociedade nas estruturas de poder (Bhattacharya; Khadka; Mani, 2022; Bennouri, De Amicis; Falconieri, 2022). A presença de mulheres nos altos escalões das empresas pode trazer novas perspectivas e estilos de liderança, contribuindo para uma governança mais inclusiva e representativa (Galia; Zenou, 2012; Manolova *et al.*, 2007; Na e Shin, 2019). Além disso, a presença de mulheres nesses cargos cria uma dinâmica de solidariedade e apoio mútuo no ambiente de trabalho, servindo como inspiração para outras mulheres que almejam cargos semelhantes (Abalkhail, 2020).

No aspecto econômico, diversos estudos têm demonstrado que a inclusão de mulheres na alta gestão pode ter um impacto positivo no desempenho das empresas (Bennouri; De Amicis; Falconieri, 2022). A presença feminina nesses cargos contribui para a criação de soluções mais abrangentes, criativas e inovadoras (Galia; Zenou, 2012; Miller; Triana, 2009; Ruiz-Jimenez; Fuentes-Fuentes, 2016). Estudos também observaram que a presença de mulheres em conselhos administrativos melhora a inovação corporativa (Miller; Triana, 2009), e que CEOs do sexo feminino afetaram positivamente as práticas de inovação da empresa (Javaid, Ain e Renzi, 2021), trazendo novos conhecimentos especializados para o conselho (Hillman; Cannella; Harris, 2002) e aprimorando a deliberação em relação a questões desafiadoras e complexas (Huse; Solberg, 2006).

A liderança feminina também contribui para uma tomada de decisão mais eficiente, oferecendo escolhas mais inovadoras e eficazes (Galia; Zenou, 2012; Manolova *et al.*, 2007; Torchia *et al.*, 2011). Além disso, executivas tomam decisões financeiras melhores, contribuindo para o crescimento constante das empresas (Huang; Kisgen, 2013). Essas líderes contribuem para o melhor desempenho financeiro de longo prazo e o crescimento sustentável das empresas (Jeong e Harrison, 2017; Ain *et al.*, 2021). E, empresas lideradas por mulheres apresentam um desempenho superior em relação às empresas lideradas por homens, com um melhor retorno sobre os ativos (Jalbert *et al.*, 2013).

Portanto, as cotas de gênero não apenas promovem a igualdade, mas também se observa que a inclusão de mais mulheres nos cargos de alta gestão traz uma perspectiva diversificada e novas abordagens para os processos de tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias inovadoras nas empresas (Javaid, Ain; Renzi, 2021). No entanto, sua implementação enfrenta desafios sociais (Terjesen *et*

al., 2009; Seierstad; Huse, 2017; Falkenberg; Monachello, 1990), legais (Pinheiro, Galiza; Fontoura, 2009; Unterhofer; Wrohlich, 2017) e de infraestrutura (Brudevold-Newman *et al.*, 2022; Seierstad; Huse, 2017). E para enfrentar esses desafios as cotas precisam estar acompanhadas de estratégias sustentáveis para promover a igualdade de gênero (Teigen, 2022; Seierstad; Huse, 2017).

Isso inclui a criação de programas de educação e treinamento (Welsh, Kaciak; Thongpapanl, 2016), financiamento de pesquisas lideradas por mulheres (Oliveira, Mello; Rigolin, 2020), programas de mentoria e networking (Moletta *et al.*, 2022), criação de ambientes de trabalho inclusivos e equitativos (Mundo, 2016), licenças parentais (Teigen, 2022) e redes de apoio para que as mulheres possam conciliar sua vida profissional e familiar (Niemistö, 2016), entre outros. Ademais, elas devem ser implementadas considerando uma gama de fatores sociais, econômicos e culturais (Bhattacharya, Khadka e Mani, 2022; Bennouri, De Amicis e Falconieri, 2022), pois a busca pela igualdade de gênero é um processo complexo e multifacetado, exigindo um compromisso contínuo de diversos atores sociais (Abalkhail, 2020). Considerando essas questões, este estudo tem como objetivo abordar a seguinte questão:

Quais são os principais estratégias políticas de cotas de gênero destinadas a impulsionar o aumento da presença feminina nos cargos de alta gestão?

1.1 OBJETIVO GERAL:

Com base na premissa de que cotas de gênero e políticas públicas, a exemplo de outros países, podem fomentar uma maior inserção feminina em cargos de alta direção em empresas no Brasil, o objetivo geral deste trabalho é Identificar estratégias políticas de cotas de gênero para fomentar a igualdade de oportunidades para as mulheres nos cargos de alta gestão.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Para alcançar o objetivo general, o estudo perpassa por quatro objetivos específicos:

- Realizar um benchmarking com os países que adotam cotas de gênero para mulheres em cargos de alta gestão.
- Identificar os pilares que sustentam a implementação bem-sucedida dessas políticas públicas, bem como os desafios enfrentados durante esse processo.

- Propor estratégias visam a promoção da maior participação das mulheres em cargos de alta gestão no Brasil.

2. JUSTIFICATIVA

A busca pela equidade de gênero e inclusão das mulheres em posições de liderança tem sido uma pauta crescente em âmbito global. No Brasil, embora haja avanços na participação feminina no mercado de trabalho, a representatividade das mulheres em cargos de alta administração ainda é baixa (Carvalho Neto *et al.*, 2010; Chagas *et al.*, 2022) e não há políticas direcionadas para lidar com a baixa representação feminina nas grandes empresas (Ferreira; Ávila Negri, 2019). Isso reflete um padrão estrutural de inserção desigual das mulheres no mercado de trabalho, especialmente evidente nas organizações empresariais (Ferreira; Ávila Negri, 2019). Diante desse cenário, torna-se fundamental estudar a interseção das políticas públicas e cotas de gênero para a alta administração, a fim de promover a diversidade e a igualdade de oportunidades de ascensão profissional para as mulheres no país.

No contexto brasileiro, a desigualdade de gênero é uma realidade persistente que se manifesta em diversas esferas da sociedade, inclusive no ambiente corporativo (Carvalho Neto *et al.*, 2010; Ferreira; Ávila Negri, 2019; Chagas *et al.*, 2022). A igualdade é um direito humano, positivado na Constituição Brasileira de 1988, no seu artigo 5º, inciso I, que dispõe que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição”. No entanto, as mulheres ainda enfrentam diversos desafios que afetam a distribuição de recursos e oportunidades (IBGE, 2018; Hryniewicz; Vianna, 2018; Madalozzo, 2011). De acordo com o IBGE (2018b), as mulheres no Brasil possuem um número médio de anos de estudo maior e são a maioria tanto na admissão quanto na conclusão de cursos de ensino superior, no entanto, essa maior qualificação não se reflete na empregabilidade (IBGE, 2018c).

Mesmo quando estão empregadas, as diferenças persistem nos salários, sendo a renda média das mulheres inferior à de um homem com o mesmo nível de educação (IBGE, 2018b). As diferenças persistem ao longo da carreira das mulheres, culminando em sua menor participação em cargos executivos em empresas (Barros e Mourão, 2018; Fernandez., 2018). Apesar dos esforços para promover a diversidade de gênero nas empresas, as mulheres ainda enfrentam desafios que dificultam sua ascensão para cargos de alta administração. Os estudos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2020) revelam disparidades na presença feminina em conselhos de empresas no Brasil, com uma média de apenas 11% das vagas sendo ocupadas por mulheres.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que, em 2021, as mulheres ocupavam apenas cerca de 15% dos cargos de CEOs nas empresas com mais de 500 funcionários no Brasil. Embora o relatório *Report* da Grant Thornton indique maior representatividade feminina em empresas de médio porte, alcançando 38% dos postos executivos em 2022, as desigualdades nas empresas de médio porte persistem quando observamos a concentração das mulheres em áreas como Recursos Humanos (40%), Marketing (36%) e a sub-representação em setores estratégicos, como Diretoria de Vendas (17%), Tecnologia da Informação (22%) e Controladoria (6%).

Esses retratos brasileiros não são exclusivos do país, mas acompanham uma realidade global (World Economic Forum, 2023). Nesse contexto, as políticas públicas e cotas para a alta administração tem sido debatidas como uma forma de superar esses obstáculos e proporcionar maior equidade nas oportunidades de carreira (Seierstad; Huse, 2017). A Noruega, pioneira na implementação de cotas obrigatórias, é amplamente reconhecida por sua regulamentação de destaque, vigente desde 2008, que exige uma representação feminina mínima de 40% nos conselhos de administração de empresas de capital aberto (Smith, 2018).

A interseção entre políticas públicas e políticas de cotas na alta administração é uma abordagem promissora para impulsionar a participação feminina no ambiente corporativo (Seierstad; Huse, 2017). Para que uma política pública seja implementada, existem dois principais requisitos: o primeiro relaciona-se com “um problema” que não está sendo solucionado nem pelo mercado nem pelas empresas e, em segundo, que o Estado e seus órgãos públicos tenham a capacidade de resolver ou mitigar o problema (Edquist, 2019). Observa-se que as vagas da alta gestão das empresas situadas no Brasil contam com uma tímida participação das mulheres nos cargos de alta gestão. Ponderando todo o exposto, essa pesquisa trará contribuições práticas e teóricas.

Desde o ponto de vista teórico, o aporte deste trabalho será somar-se a esse debate e pretende fornecer suporte à inclusão de políticas públicas que possam promover a participação efetiva da população feminina nos cargos da alta gestão e apoiando resultados positivos do desenvolvimento. Do ponto de vista prático, a partir das descobertas deste trabalho, espera-se que sejam desenvolvidas ferramentas e metodologias que possam inspirar a promoção da igualdade entre homens e mulheres na ocupação dos cargos de alta gestão.

Esta dissertação, além da introdução, apresenta mais sete capítulos que abordam diferentes aspectos relacionados às políticas públicas e cotas de gênero. Após a introdução e a justificativa a seção 3, aborda o tema "Política Pública e Cotas de Gênero", trazendo o conceito de política pública e cotas de gênero na promoção da igualdade e ascensão das mulheres em cargos de alta gestão. Prosseguindo para a seção 4, o foco se volta para as "Mulheres na Alta Gestão" que analisa a relevância e os desafios da presença feminina em cargos de alta gestão, destacando desempenho organizacional, e abordando desafios como o teto de vidro e a necessidade de políticas mais inclusivas.

A seção 5 detalha a metodologia empregada na pesquisa. Aprofundando-se em análises específicas, a seção 6, intitulada "Evidências na Aplicação das Políticas Públicas para Inclusão das Mulheres na Alta Gestão", examina casos de diversos países, incluindo Itália, Noruega, França, Espanha, Índia, Alemanha e Islândia, e aborda temas como a "Efetividade das Cotas de Gênero" e os "Pilares Centrais para a Implementação de Políticas Públicas". A seção 8 focaliza na "Representatividade Feminina nos Cargos de Alta Gestão no Brasil", discutindo tanto os avanços quanto os desafios enfrentados pelas mulheres brasileiras em alcançar posições de liderança. A dissertação é concluída com reflexões críticas nas "Considerações Finais" na seção 9.

3. POLÍTICA PÚBLICA E COTAS DE GÊNERO

Política é a arte ou ciência de governar (Michaelis, 2015). Seu conceito foi, inicialmente, apresentado por Aristóteles, por volta do século 300 A.C, para quem a ‘política’ teria por finalidade a felicidade humana, e se dividiria em ética (felicidade individual) e a política propriamente dita, que, por sua vez, se preocuparia com a felicidade coletiva. A palavra ‘política’ pode ter três sentidos diferentes, o primeiro refere-se à esfera política distinta das outras esferas da vida social (*polity*), o segundo refere-se à atividade política (*politics*) e o terceiro refere-se com a orientação para decisão e ação (*policy*), ou seja, a *policy* é o sentido empregado para definir e compreender políticas públicas (Bellini *et al.*, 2014).

Por sua vez, termo ‘política pública’ tem sua origem como área de conhecimento nos EUA observando as ações do governo; enquanto na Europa, a ‘política pública’ surge como um desdobramento dos trabalhos que buscavam compreender o papel do Estado e, mais especificamente, do governo, o qual é o produtor de políticas públicas (Souza, 2006). Hoje, política pública pode ser definida como a alocação oficial de recursos (Eastone, 1965); ou como a escolha do governo de quem ganha o quê, por que e se essa distribuição traz alguma diferença para aquele grupo (Laswell, 1936); ou como uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público (Secchi, 2015), ou a escolha do governo entre o que fazer e o que não fazer (Dye, 1984), entre outras.

Não existe uma definição única do conceito de política pública, no entanto, todas essas definições “guiam o nosso olhar para o *locus* onde os embates em torno de interesses, preferências e ideias se desenvolvem, isto é, os governos” (Souza, 2006, p.3). Observa-se que as políticas públicas desempenham um papel crucial na orientação das ações governamentais para enfrentar desafios e promover o bem-estar social. Por meio da alocação de recursos e da definição de diretrizes, elas visam atender às necessidades da sociedade de forma eficaz e equitativa. Neste sentido, as políticas públicas, conforme definidas na literatura por autores como Easton (1965), Laswell (1936) e Dye (1984), representam escolhas governamentais estratégicas que moldam a alocação de recursos e a formulação de diretrizes para atender às necessidades da sociedade. Estas políticas são fundamentais na promoção do bem-estar social e buscam solucionar variedade de desafios, incluindo a busca por igualdade de gênero no mercado de trabalho (Palá-Laguna; Esteban-Salvador, 2016).

A inserção e ascensão das mulheres no mercado de trabalho, especialmente em cargos de alta gestão, é um tema de relevância crescente nas discussões sobre igualdade de gênero e desenvolvimento socioeconômico (Squires, 2007). Políticas que incentivam a participação e a permanência de mulheres no mercado de trabalho são importantes para garantir uma representação mais equilibrada e aproveitar melhor o potencial humano disponível (OIT, 2010). Entre essas políticas, as cotas para cargos de alta gestão surgem como uma estratégia para acelerar a mudança em ambientes corporativos tradicionalmente dominados por homens (Klettner, Clarke e Boersma, 2016).

As cotas de gênero são um tipo de política afirmativa que visa promover a igualdade de oportunidades e a representatividade das mulheres em cargos de liderança e tomada de decisão. Elas são um mecanismo que busca romper com os estereótipos e preconceitos que historicamente associaram liderança e poder a características masculinas (Teigen, 2022). As cotas de gênero são políticas que estabelecem um percentual mínimo de representação feminina em cargos de liderança, tanto em empresas públicas quanto privadas (Noruega, 2013). Essas políticas podem ser aplicadas de diferentes maneiras, como cotas rígidas, que impõem um número fixo de mulheres em determinadas posições, ou cotas flexíveis, que estabelecem metas progressivas ao longo do tempo (De Cabo *et al.*, 2019).

A implementação de cotas é baseada na premissa de que, sem intervenções específicas, as desigualdades de gênero no trabalho e em posições de liderança persistirão (Heilman; Caleo, 2018). Estas cotas podem ser vistas como medidas temporárias, necessárias para superar barreiras históricas e culturais que limitam o acesso das mulheres a tais posições (Norris, 2001; Krook, 2016). Elas visam garantir uma representação mínima de mulheres em conselhos administrativos e em outros postos de liderança, promovendo uma diversidade que é benéfica não apenas do ponto de vista social, mas também empresarial, uma vez que a diversidade de gênero em equipes de liderança está associada a uma maior inovação e desempenho financeiro (Klettner; Clarke; Boersma, 2016).

No entanto, para que a política de cotas seja eficaz e sustentável, ela deve ser acompanhada de outras iniciativas. Isso inclui a promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a igualdade de gênero, o desenvolvimento de políticas de recrutamento e promoção baseadas no mérito, e programas de mentoria e capacitação destinados a preparar mulheres para assumir posições de

liderança (Klettner; Clarke; Boersma, 2016). Além disso, é crucial abordar as questões de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, oferecendo condições flexíveis de trabalho e apoio para responsabilidades familiares, que historicamente afetam mais as mulheres (Teigen, 2022).

Em suma, a adoção de cotas para cargos de alta gestão para mulheres, acompanhada de políticas abrangentes de promoção da igualdade de gênero, pode ser um passo significativo na direção de um mercado de trabalho mais inclusivo e equitativo. Tal abordagem não apenas facilita o acesso das mulheres a posições de influência, mas também contribui para a construção de uma sociedade mais justa e próspera, onde o potencial de todos é reconhecido e valorizado.

4. MULHERES NA ALTA GESTÃO

No contexto corporativo, a promoção de mulheres para posições de liderança tem sido um tema de crescente relevância, refletindo uma mudança progressiva na dinâmica de poder e influência nas organizações (Javaid; Ain; Renzi, 2021; Bear; Woolley, 2011; Woolley *et al.*, 2010). Este aumento de interesse resulta, em parte, da crescente evidência de que a inclusão feminina em cargos de liderança traz benefícios tangíveis para as empresas, como maior inovação e desempenho financeiro (Huang; Kisgen, 2013; Khushk *et al.*, 2022). Além disso, a presença de mulheres em cargos de alta gestão permite a introdução de novas perspectivas e abordagens na tomada de decisão, enriquecendo a cultura organizacional (Javaid; Ain; Renzi, 2021).

A diversidade de gênero em equipes executivas tem mostrado um impacto positivo na criatividade, na resolução de problemas (Bear; Woolley, 2011; Woolley *et al.*, 2010) e na sustentabilidade empresarial (Lakhal; Hamrouni; Jilani; Mahjoub; Benkraiem, 2024). Pesquisadores, tanto teóricos quanto aplicados, que estudam as estruturas organizacionais e a gestão, têm se esforçado para entender a incorporação e as implicações da crescente participação feminina liderança (Lyngsie; Foss, 2017; Chesterman; Ross-Smith, 2006). E hoje, é possível afirmar que a elevação das mulheres a cargos de alta gestão constitui um marco importante para o enriquecimento da diversidade de perspectivas e abordagens no setor corporativo, proporcionando vantagens para empresas de diferentes os tamanhos e em diversos setores do mercado.

A relação entre mulheres em posições de liderança e o desempenho organizacional tem evoluído junto com as mudanças culturais e sociais no ambiente corporativo contemporâneo. No entanto, apesar do reconhecimento da importância das mulheres em cargos de alta gestão, ainda há falta de consenso sobre a melhor forma de promover essa inclusão. Os estudos sobre "mulheres em alta gestão" englobam uma ampla gama de abordagens e perspectivas, e seu estudo pode variar dependendo do contexto organizacional e cultural que está sendo abordado. Devido à amplitude, é possível identificar distintas linhas de pesquisa sobre o tema, as quais estão detalhadas na tabela a seguir (ver Quadro1).

Quadro 1: Linhas de pesquisa sobre mulheres e alta gestão

Perspectiva	Abordagem	Autores
Desenvolvimento organizacional e mudança cultural	a presença de <i>mulheres</i> em cargos de alto escalão e a implementação de atividades sustentáveis melhoram tanto o desempenho financeiro quanto o valor da empresa	Bannò, Filippi e Trento (2023)
	"as mulheres na alta administração estão associadas a vários indicadores-chave, como o desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos e o compromisso com a redução de recursos"	Burkhardt, Nguyen e Poincelot (2020)
	<i>as mulheres</i> nos conselhos de administração se concentram na vantagem competitiva e na sustentabilidade da empresa, ao mesmo tempo em que se envolvem em atividades inovadoras	Lakhal, Hamrouni, Jilani, Mahjoub, Benkraiem (2024)
	"a nomeação de mulheres que têm uma massa crítica de outras mulheres em cargos de chefia, oportunidades de networking, encorajamento e apoio de líderes organizacionais, ambientes amigáveis e colegiais e forte compromisso organizacional com valores"	Chesterman e Ross-Smith (2006)
	há associações positivas entre a inclusão de líderes femininas, a inovação e o desempenho das empresas	Lyngsie e Foss (2017)
Estilos de liderança	as mulheres nos conselhos e subconselhos tendem a exibir um estilo de liderança mais comunitário, participativo e democrático, demonstrando maiores responsabilidades em relação às preocupações das partes interessadas e engajando-se com estratégias de sustentabilidade para fazer uma contribuição positiva para a sociedade	Gerged, Tran e Beddewela (2023)
	líderes femininas têm sido reconhecidas por adotarem estilos de gestão mais colaborativos e inclusivos	Melero (2011); Tate e Yang, (2015)
	a liderança feminina difere drasticamente da liderança masculina. As líderes femininas são mais responsáveis, racionais, sensíveis e empáticas com seus subordinados do que seus colegas homens.	Dolgorukova et al. (2021)
Desenvolvimento de carreira, igualdade de oportunidades e desafios	as barreiras de gênero, raça e classe que obstruem as <i>oportunidades de avanço das mulheres</i> em todos os níveis da hierarquia organizacional	Acker (2009)
	as <i>mulheres</i> recebem, em média, remuneração menor do que os homens durante todo o período analisado	Handschumacher-Knors (2023)
	As mulheres comparativamente <i>qualificadas</i> que desempenham um trabalho semelhante ao dos homens continuam a ganhar menos	Adelekan e Bussin (2018)
	As discrepâncias de gênero na profissão incluem diferenças nas contratações, salários e promoções	Fernández, Fuentes-Lara e Tolosa (2023)
	as <i>mulheres</i> não estão subindo na carreira tão rapidamente quanto seus colegas homens e tendem a experimentar mais obstáculos em sua jornada de liderança, apesar de suas habilidades e formação educacional. Além disso, o estudo descobriu que os fatores que afetam o avanço <i>das mulheres para a alta administração</i> estão enraizados em circunstâncias sociais, culturais e organizacionais.	Mbuli e Sibindi (2023)
	o fenômeno da "abelha rainha", no qual mulheres em posições de liderança podem, às vezes, inibir a ascensão de outras mulheres, também contribui para a complexidade do ambiente corporativo	Arvatea, Galileab e Todescatc (2018)
	A teoria do "Teto de vidro", criado por Marilyn Londen, em 1978, refere-se a atitudes e ações discriminatórias que criam diversos obstáculos a acesso para as mulheres a cargos de gestão de topo	Zeng (2011)
	Dificuldade de encontrar o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, pois os cuidados com a família ainda recaem predominantemente sobre as mulheres	Horne (2016)
Os rendimentos das mulheres caem drasticamente após o nascimento de uma criança, principalmente devido à redução do horário de trabalho, e essa diminuição persiste por pelo menos uma década. Quando as exigências de cuidados infantis diminuem, as mulheres aumentam suas horas de trabalho e reduzem a disparidade salarial em relação a homens e mulheres sem filhos, mas ainda assim não alcançam a igualdade salarial completa.	Goldin, Kerr e Olivetti (2022)	

Fonte: autora (2023)

Ao analisar as diferentes abordagens propostas para o tema das mulheres em cargos de alta gestão (ver quadro 1), observa-se que este conceito evoluiu ao longo do tempo. Nesse sentido, os estudos que analisam a presença feminina em cargos de liderança podem ser observados sob três perspectivas: (a) desenvolvimento organizacional e mudança cultural e (b) estilos de liderança (c) desenvolvimento de carreira, igualdade de oportunidades e desafios.

Sob a perspectiva do (a) desenvolvimento organizacional e mudança cultural, as mulheres em cargos de alta gestão são vistas como catalisadoras de mudanças nas estratégias e operações das empresas, abrangendo desde a tomada de decisão até o desenvolvimento de abordagens mais inovadoras e eficazes (Galia; Zenou, 2012; Manolova *et al.*, 2007; Na; Shin, 2019; Torchia *et al.*, 2011). A presença feminina na alta gestão desempenha um papel significativo no desenvolvimento econômico e social, impulsionando a criação de soluções mais abrangentes e eficazes, como destacado por Dezso e Ross (2012), Agarwal (2020) e Adeosun, Shittu e Aju (2021). Essas líderes combinam habilidades de gestão com abordagens inovadoras para tornar as empresas mais adaptáveis e socialmente responsáveis (Lakhal; Hamrouni; Jilani; Mahjoub; Benkraiem, 2024).

Outros autores analisam a presença das mulheres em alta gestão, sob a perspectiva (b) do estilo de liderança desenvolvido por mulheres na alta gestão. Essas líderes são caracterizadas por um estilo de liderança que valoriza o engajamento comunitário, a participação ativa e a democracia, evidenciando uma maior responsabilidade pelas preocupações das partes interessadas e adotando estratégias de sustentabilidade para contribuir positivamente para a sociedade (Gerged; Tran; Beddewela, 2023). Além disso, líderes femininas têm recebido reconhecimento por adotar estilos de gestão mais colaborativos e inclusivos, como evidenciado em estudos como Melero (2011) e Tate e Yang (2015). Esses estilos de liderança fomentam a inovação, uma vez que a diversidade de perspectivas dentro das empresas aumenta a probabilidade de identificar problemas e encontrar soluções eficazes, como sugerido por Wuchty *et al.* (2007). Nesse contexto, a pesquisa de Lyngsie e Foss (2017) oferece respaldo às associações positivas entre a inclusão de líderes femininas, a inovação e o desempenho das empresas.

No que tange ao (c) desenvolvimento de carreira, igualdade de oportunidades e os desafios enfrentados pelas mulheres em posições de alta gestão, observa-se um cenário complexo. Embora em muitos países as mulheres estejam começando a

alcançar posições de liderança, a representatividade feminina nesses níveis ainda é relativamente baixa (Barros; Kirschbaum, 2023). Em 2021, a representação feminina em cargos de alta gestão revelou uma realidade preocupante, com acentuadas discrepâncias regionais. Na Índia, por exemplo, as mulheres ocupavam apenas 10% dos cargos de gestão e constituíam somente 5% dos CEOs (Kersley *et al.*, 2021). Esta tendência de sub-representação era semelhante em outros países asiáticos: na Coreia do Sul, as mulheres detinham apenas 8% dos cargos gerenciais, enquanto na Federação Russa, o número era ainda mais baixo, com 6% (Kersley *et al.*, 2021). No Japão, apesar das mulheres comporem uma parcela significativa da força de trabalho, elas ocupavam apenas 15% dos cargos de gestão, destes apenas 7% das posições de vice-presidentes eram ocupadas por mulheres, 11% dos cargos de gerentes seniores (Higuchi *et al.*, 2021).

Contrariamente, no Canadá, a situação era um pouco mais promissora, com as mulheres representando pouco mais de um terço (35,6%) de todos os gestores e 30,9% dos gestores seniores em 2021 (Canada, 2022). No entanto, a sub-representação ainda era evidente nas camadas superiores da hierarquia corporativa, pois entre as 100 maiores empresas de capital aberto do Canadá, apenas 52 dos 533 executivos nomeados eram mulheres (Rosenzweig; Company, 2021). Isso reflete uma disparidade nas oportunidades disponíveis para mulheres e homens, apesar de suas competências e qualificações educacionais, as mulheres enfrentam um avanço mais lento em suas carreiras comparado aos seus colegas homens, encontrando mais barreiras em sua trajetória rumo a posições de liderança (Mbuli; Sibindi, 2023). Isso destaca que as dificuldades no progresso das mulheres para cargos de alta administração são influenciadas por fatores sociais, culturais e organizacionais (Mbuli; Sibindi, 2023).

Nesse contexto, é possível citar "teto de vidro", uma metáfora que descreve as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançar os níveis mais altos de gestão, independentemente de suas qualificações ou realizações (Nekhili; Gatfaoui, 2013). A teoria do "Teto de vidro", criado por Marilyn Londen, em 1978, refere-se a atitudes e ações discriminatórias que criam diversos obstáculos a acesso para as mulheres a cargos de gestão de topo (Zeng, 2011). Geralmente, essa forma específica de desigualdade engloba três fenômenos: primeiro, afeta o crescimento profissional das mulheres independentemente do seu nível de formação, experiência e habilidades; em segundo, é difícil de ser percebida, visto que a discriminação aberta

contra as mulheres é proibida; e em terceiro, a existência de desafios ocultas (Lin; Lee; Ahlstrom, 2023). Embora esses obstáculos sejam presentes em todos os níveis de hierarquia, eles são mais presentes à medida que as mulheres se aproximam do topo de suas carreiras (Dambrin; Lambert, 2012).

Também é possível citar o fenômeno da "abelha rainha", no qual mulheres em posições de liderança podem, às vezes, inibir a ascensão de outras mulheres, também contribuindo para a complexidade do ambiente corporativo (Arvatea; Galileab; Todescatc, 2018). A Síndrome da Abelha Rainha que se relaciona com os desafios que as mulheres encontram para a ascensão na carreira em um ambiente dominado por homens, neste ambiente as mulheres acabam distanciando-se de outras mulheres, e ajustam-se mais a cultura masculina do que a feminina, em um sistema de retroalimentação de comportamentos masculinos (Arvatea; Galileab; Todescatc, 2018).

[...] a *queenbee* acredita que conquistou seu espaço de liderança por confiar em si e em seu potencial, que ascendeu profissionalmente por seus próprios esforços e méritos. Logo, qualquer outra mulher também deve passar pelas aflições e lutas pelas quais atravessou e que a configuraram uma profissional de sucesso. Por deter em si características masculinas necessárias para a liderança, não cabe a ela, que venceu colaborar com as demais. Tal comportamento não se trata de uma consequência atípica da personalidade feminina, mas surge como resposta à sua inserção em ambientes nos quais o gênero feminino é desvalorizado (...) (Miltersteiner, *et al.*, 2020)

Além da dessas abordagens, pesquisas sobre a falta de representação feminina em cargos de gestão superior ainda tem atribuído essa situação a várias razões. Entre elas, destacam-se as barreiras no local de trabalho, estereótipos discriminatórios associados a atributos de liderança considerados masculinos, incompatibilidades entre estruturas de trabalho e responsabilidades familiares e barreiras autoimpostas (Emslie; Hunt, 2009; Roper; Scott, 2009; Boone *et al.*, 2013). As evidências também indicam a presença de segregação vertical e horizontal (Santos; Varejão, 2007; Campos-Soria *et al.*, 2011). Também é possível observar que, apesar do avanço científico e tecnológico, os estereótipos dos papéis de homens e mulheres ainda permanecem em grande parte inalterados pela sociedade (Okafor; Fagbemi; Hassan, 2011).

Evidências dessas razões podem ser observadas no estudo de Guillaume e Pochic (2009) analisou uma grande empresa de serviços públicos francesa e identificou um aumento significativo na feminização dos cargos de gestão nos últimos 15 anos. No referido estudo foi identificado que as mulheres representam 44% dos

gerentes com 35 anos ou menos. Essa mudança reflete uma recente feminização em uma empresa que antes contratava e promovia predominantemente homens engenheiros (Guillaume; Pochic, 2009). Entretanto, embora as mulheres estejam progredindo nos níveis iniciais de gestão, sua representação diminuiu consideravelmente nos cargos de alta administração, alcançando apenas 26% nesse grupo. Essa transição ocorre por volta dos 35 a 40 anos, quando as restrições familiares se tornam mais fortes e é uma etapa crucial antes de entrar em cargos de alta gestão (Guillaume; Pochic, 2009).

Segundo os referidos autores, a partir desse ponto, o teto de vidro se torna mais evidente, com as mulheres representando apenas 10% dos altos gerentes nas posições no final de suas carreiras. As mulheres parecem progredir mais lentamente do que os homens, enfrentando desafios profissionais repetidos e promovendo gradualmente na carreira (Guillaume; Pochic, 2009). Diferentemente dos colegas homens, que muitas vezes sobem dois degraus de cada vez, as mulheres geralmente não pulam etapas na escada profissional e, às vezes, aceitam mobilidade horizontal. O acesso aos níveis de gerência sênior também ocorre mais tarde para as mulheres, exceto para aquelas poucas com formação em escolas de prestígio ou com experiência em finanças, marketing ou vendas (Guillaume; Pochic, 2009).

Outra questão crítica é a diferença salarial entre gêneros, que persiste mesmo em níveis de alta gestão, refletindo uma valoração desigual do trabalho feminino em comparação ao masculino (Handschumacher-Knors, 2023; Adelekan e Bussin, 2018). Além disso, as mulheres enfrentam o desafio contínuo de equilibrar suas vidas pessoais e profissionais, uma tarefa muitas vezes mais exigente para elas devido a expectativas sociais e familiares (Emslie; Hunt, 2009; Roper; Scott, 2009; Boone *et al.*, 2013). Segundo o relatório do ISTAT (2023) cerca de 54,7% das mulheres ocupadas estão sobrecarregadas, trabalhando mais de 60 horas semanais entre tarefas remuneradas e não remuneradas, enquanto entre os homens ocupados, este número é de 47,3%. Homens ocupados totalizam em média 52h21' de trabalho por semana, combinando 41h41' de trabalho remunerado com 10h41' de trabalho não remunerado (ISTAT, 2023). Já as mulheres empregadas combinam 32h03' de trabalho remunerado com 26h18' de trabalho não remunerado semanalmente (ISTAT, 2023).

A necessidade de conciliar trabalho e cuidados familiares frequentemente leva ao emprego em tempo parcial, principalmente se faltar acesso a serviços de cuidado

infantil ou para adultos dependentes (Gerstenberger, 2023). Isso influencia as escolhas profissionais, levando muitas mulheres a optarem por setores que oferecem mais oportunidades de trabalho em tempo parcial, perpetuando a segregação de gênero no mercado de trabalho (Gerstenberger, 2023). Esses desafios, coletivamente, ilustram a complexidade do caminho que as mulheres devem percorrer para alcançar e manter posições de liderança, enfatizando a necessidade de uma compreensão mais profunda e de abordagens mais holísticas para promover a igualdade de gênero no ambiente corporativo.

No presente estudo, define-se mulheres em cargos de alta gestão como: “àquelas mulheres que ocupam os cargos mais elevados de liderança e tomada de decisão em organizações. Essas posições incluem chefes executivas, diretoras, presidentes, e outras funções executivas de alto nível. Elas têm uma influência significativa na direção estratégica, nas operações, nas políticas e nos resultados financeiros da empresa. A presença de mulheres em tais cargos representa uma mudança rumo a uma maior diversidade na liderança corporativa”.

Essas profissionais no mercado corporativo contribuem para o desenvolvimento econômico e institucional sustentável das empresas, pois ao alcançarem tais posições de alta gestão, elas têm a capacidade de influenciar significativamente não apenas as estratégias e políticas internas de suas organizações, mas também o cenário econômico e social mais amplo. Com suas perspectivas e experiências diversas, essas líderes podem impulsionar a inovação, promover práticas de negócios mais inclusivas e responsáveis, e servir como modelos inspiradores para as futuras gerações. O próximo título será é apresentado o método desta pesquisa.

5. MÉTODO

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, com o objetivo de descrever o processo realizado para a sua execução a partir da perspectiva, forma de análise, métodos utilizados para a coleta e análise dos dados.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta dissertação usa como método a pesquisa documental. O método de pesquisa documental consiste em uma abordagem organizada para a análise de materiais escritos e não escritos que servem como fontes de informação sobre o comportamento humano (Sá-Silva, 2009). Esta técnica é reconhecida por sua importância decisiva nas ciências humanas e sociais, como enfatizado por Sá-Silva (2009), e baseia-se na seleção criteriosa, apreciação e interpretação de documentos. As fontes documentais são variadas e abrangentes, incluindo, mas não se limitando a, leis, regulamentos, artigos de revistas, contribuições de congressos, teses doutorais, patentes, revisões, documentos de trabalho, relatórios de projetos e informes técnicos (Arguimbau-Vivó, 2013).

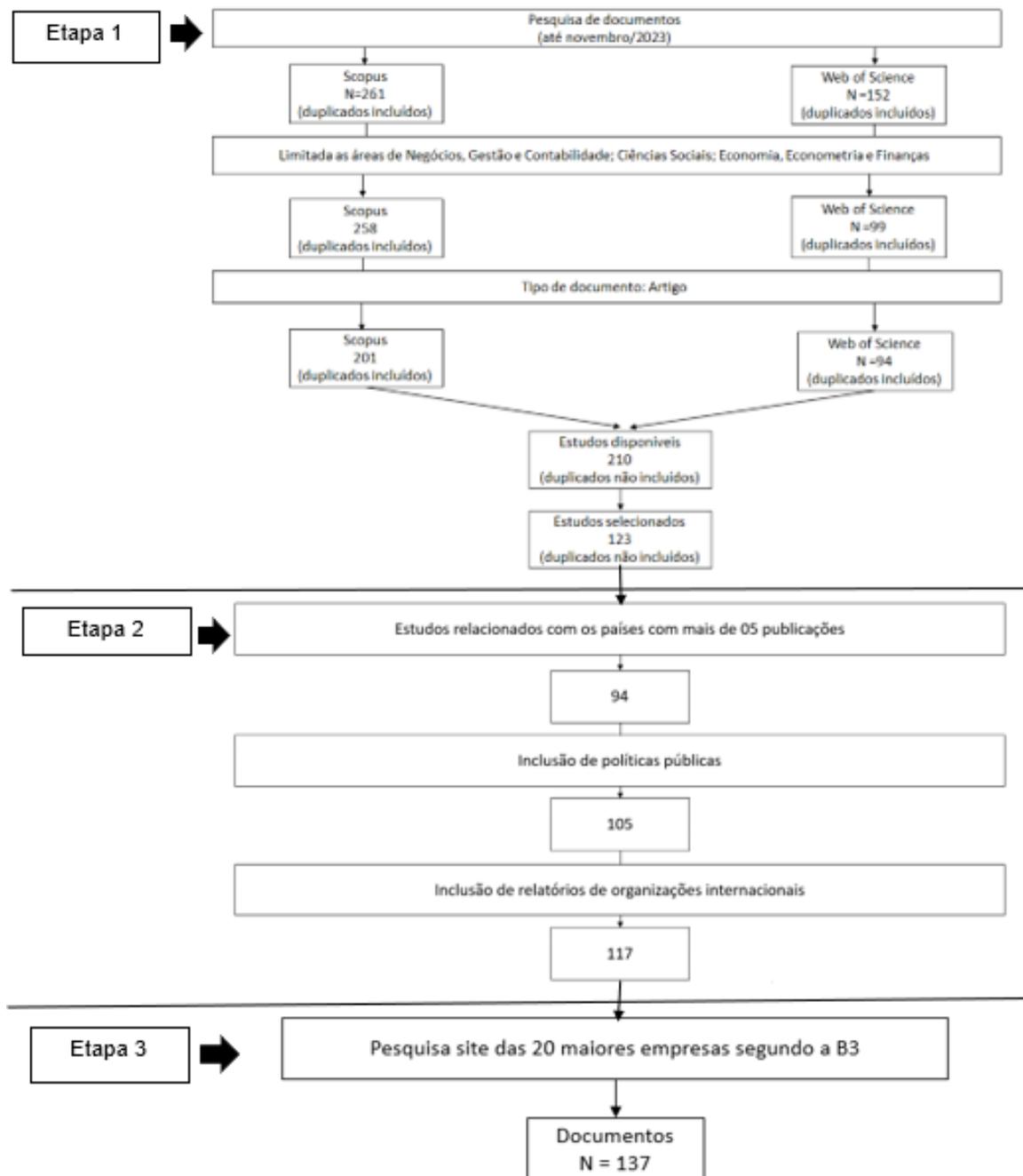
Essa abordagem metodológica adotada permite uma ampla recuperação de informações, justificando o uso de documentos em diversas áreas, conforme descrito por Lüdke e Andre (1986). Categorias destacadas de documentos, conforme classificação de Arguimbau-Vivó (2013), são utilizadas para extrair dados relevantes que oferecem insights profundos sobre o objeto de estudo em sua contextualização histórica e sociocultural. Este processo, parte integrante da investigação heurística (pesquisa que evolui através da acumulação de resultados de estudos e do exame progressivo de um problema), envolve a análise de conteúdo e interpretação dos dados coletados dos documentos, que vão desde registros formais e institucionais até narrativas pessoais e mídias, proporcionando uma compreensão mais completa dos fenômenos em análise (Sá-Silva, 2009).

A metodologia desta pesquisa seguiu um protocolo detalhado, conforme recomendado por Sá-Silva (2009), com o objetivo de vincular a análise documental aos objetivos estabelecidos no estudo. O protocolo foi organizado em etapas para assegurar um processo estruturado, que pode ser identificado nas seguintes fases: (a) planejamento, (b) operacional, (c) análise (d) redação, resultados e conclusões.

Na fase de (a) planejamento, foram definidos o tema, o problema de pesquisa e a justificativa, seguidos pela revisão da literatura e a formulação dos objetivos da pesquisa (conforme mencionado na introdução). Na fase (b) operacional, realizou-se a coleta de dados, detalhada posteriormente nas etapas 1, 2 e 3 (ver Figura 1). Na fase subsequente, (c) de análise, os dados coletados foram organizados, analisados e discutidos. Por fim, na etapa (d) de redação, resultados e conclusões foram elaborados e apresentados de maneira clara e concisa.

Na fase operacional deste estudo, estabeleceram-se critérios rigorosos para a seleção dos documentos, visando garantir seu alinhamento com os objetivos da pesquisa. Estes critérios incluíram a relevância temática, a autenticidade, a integridade dos documentos e sua capacidade de fornecer insights pertinentes para a questão de pesquisa. Portanto, a definição dos critérios de inclusão e exclusão, teve como principal objetivo guiar o processo de pesquisa e seleção de trabalhos de pesquisa, avaliar suas contribuições e sintetizar os dados coletados, visando aprimorar a precisão dos resultados em relação à questão de pesquisa e aos objetivos do estudo. A coleta de documentos foi dividida em três etapas conforme a Figura 1.

Figura 1: Base de dados



Fonte: autora (2023)

Etapa 1: Como o principal objetivo deste trabalho é identificar às políticas públicas de cotas gênero que podem ser aplicadas para promover a participação das mulheres nos altos cargos gestão no Brasil, a string utilizada neste estudo foi: TITLE-ABS-KEY ("Gender quotas" AND ("boards" OR "corporate")). A pesquisa foi limitada

às áreas de Negócios, Gestão e Contabilidade; Ciências Sociais; Economia, Econometria e Finanças. Foram considerados apenas documentos do tipo artigo nas bases Scopus e Web of Science. O rigor, a ampla gama de revistas científicas e publicações acadêmicas relevantes e os recursos avançados de busca justificam o uso dessas bases de dados. A saída da base de dados é considerada a base inicial e a primeira amostra para este estudo é composta por 403 artigos.

Após procedeu-se à leitura minuciosa de todos os resumos dos artigos. Posteriormente, realizou-se uma seleção criteriosa, eliminando aqueles que não abordavam diretamente o tema de pesquisa proposto. Em particular, foram excluídos os artigos que apenas faziam menção ao tema, sem adentrar nas questões relacionadas à implementação de cotas de gênero. Esta abordagem foi adotada com o intuito de garantir a relevância e a especificidade dos estudos considerados, assegurando que apenas aqueles que contribuísem diretamente para a investigação sobre a implementação de cotas de gênero para o aumento da participação feminina na alta gestão fossem incluídos na pesquisa.

Quadro 2: Critérios inclusão e exclusão dos documentos para a etapa 1

Critério	Definição do critério
Inclusão	O documento está localizado na base de dados SCOPUS ou Web of Science. O documento contém os termos "Gender quotas" e "boards" ou "corporate", que são citados simultaneamente no título, resumo ou as palavras-chave.
Exclusão	O documento não cumpre o critério de relevância, que inclui disponibilidade, limitações metodológicas, relevância dos resultados e coerência. O documento não está incluído nas áreas de às áreas de Negócios, Gestão e Contabilidade; Ciências Sociais; Economia, Econometria e Finanças O documento não consta como artigo

Fonte: autora 2023

Etapa 2: Após a conclusão do processo de seleção dos artigos relevantes para essa pesquisa, a etapa subsequente envolveu a identificação dos países que mais pesquisas se dedicavam aos estudos sobre o tema. Nesse sentido, optou-se por estabelecer um critério de seleção, escolhendo aqueles países que tinham mais de 5 estudos selecionados na etapa 1 e que tinham políticas públicas de cotas para

mulheres nos cargos de alta gestão. A partir dessa seleção, foi conduzida uma busca detalhada para identificar e analisar as políticas públicas relacionadas à questão de gênero e alta gestão que estavam em vigor nesses países. Isso permitiu concentrar a análise nas nações que apresentaram um volume substancial de pesquisa e, ao mesmo tempo, investigar as estratégias políticas específicas que podem estar influenciando a representação de gênero na alta gestão.

Etapa 3: Após as etapas de seleção e análise dos estudos pertinentes, foi realizada uma pesquisa adicional para identificar as 20 principais empresas situadas no Brasil e listadas na B3, a Bolsa de Valores brasileira.

A escolha da B3, a Bolsa de Valores brasileira, como fonte de pesquisa para este estudo é significativa por várias razões. Primeiramente, a B3 representa o principal mercado de valores no Brasil, reunindo as empresas mais importantes e influentes do país. Esta centralidade garante que as empresas listadas na B3 são líderes em seus respectivos setores e, portanto, desempenham um papel crucial na economia nacional. Além disso, a seleção das 20 principais empresas listadas na B3 proporciona um panorama abrangente e atualizado da representação de gênero em cargos de liderança. As empresas presentes na B3 estão sujeitas a regulamentações rigorosas e padrões de transparência, o que assegura a confiabilidade dos dados obtidos em suas plataformas oficiais.

Uma vez identificadas essas empresas, foi realizada uma investigação detalhada por meio dos sites oficiais dessas instituições para avaliar a presença e a participação das mulheres nos conselhos administrativos e na diretoria dessas organizações. Isso permitiu obter informações atualizadas e específicas sobre a representação de gênero em cargos de liderança nas empresas de destaque no mercado financeiro brasileiro.

Depois da fase operacional, as próximas fases foram: (c) fase análise da pesquisa documental e (d) fase redação, resultados e conclusões. No que tange à fase (c) de análise da pesquisa documental, os dados coletados nas etapas anteriores foram organizados, permitindo uma avaliação detalhada. Essa organização facilitou a compreensão dos dados e sua relevância para os objetivos da pesquisa. Posteriormente, uma análise foi conduzida, na qual os dados foram examinados para identificar padrões, tendências e discrepâncias, e também discutidos no contexto da literatura existente. Essa discussão ajudou a interpretar os resultados à luz do conhecimento prévio.

Por fim, na etapa (d) de redação, resultados e conclusões extraídos dessa análise foram elaborados. Após análise dos dados coletados, procedeu-se à redação e a síntese dos resultados. O que permitiu chegar a conclusões, derivadas de tal análise. Com base nestas conclusões, foram formuladas recomendações, as quais sugerem direções para ações práticas, políticas, ou para pesquisas futuras, fundamentadas nos resultados e análises realizadas. Essa abordagem assegurou uma compreensão dos dados e contribuiu para a geração de conhecimento no campo de estudo em questão. A partir dessas informações o próximo capítulo apresenta os resultados e discussões dessa pesquisa.

6. PAÍSES QUE ADOTAM POLÍTICAS DE COTAS DE GÊNERO NA ALTA GESTÃO

Nos últimos anos, a representação de gênero nos cargos de alta gestão tem sido um tema de crescente interesse em diversos países. A promoção da igualdade de gênero e a diversidade em cargos de liderança nas empresas tornaram-se metas essenciais em muitas nações. Políticas públicas, como cotas de gênero, têm desempenhado um papel crucial na busca por maior equidade e inclusão nas estruturas de governança corporativa. A tabela de países e o número de artigos correspondentes destacam a relevância e a abrangência desse debate em âmbito global.

Quadro 3: países e o número de artigos¹

País	Número de artigos
Itália	29
Noruega	26
França	18
Espanha	12
Europa	7
Estudos de comparação internacional	9
Índia	6
União Europeia	6
Alemanha	5
Islandia	5
Reino Unido	5
Suécia	5
Bélgica	4
Portugal	4
Dinamarca	2
Finlândia	2
Austrália	1
Cingapura	1
Coréia do Sul	1
Egito	1
EUA	1
Holanda	1
Inglaterra	1
Malásia	1

Fonte: Elaboração própria

¹ A tabela apresenta todos os países que puderam ser identificados na pesquisa, aqueles estudos que não identificaram quais países foram pesquisados foram alocados no item “estudos de comparação internacional”.

No quadro 3, é possível observar que, países reconhecidos por sua equidade de gênero, como a Noruega (Mundial, 2023; World Bank 2015), se destacam na pesquisa com um número significativo de estudos. Com um número substancial de estudos, a Noruega provavelmente atrai a atenção de pesquisadores devido à sua política de cotas de gênero rígidas e eficazes, que exigem uma representação mínima de 40% de mulheres nos conselhos de administração das empresas de capital aberto. A experiência norueguesa pode fornecer informações valiosas sobre a implementação e os resultados das políticas de igualdade de gênero.

Por outro lado, países como França e Itália também se destacam na pesquisa, mas por diferentes motivos. A França, por exemplo, possui um alto número de estudos devido à sua história de legislar em prol da igualdade de gênero no emprego e na vida profissional. Com 17 estudos registrados, a França é um exemplo de um país que adotou políticas abrangentes para promover a igualdade de gênero em diversas esferas da sociedade, incluindo cotas para cargos de alta gestão em empresas. Por outro lado, a Itália, com 27 estudos, também é notável devido à sua abordagem única para abordar a desigualdade de gênero, que pode variar significativamente de outros países europeus.

Observa-se a inclusão dos Estados Unidos, Reino Unido e Suécia na tabela de estudos, embora esses países não possuam políticas de cotas de gênero obrigatórias para cargos de alta gestão. A presença dos Estados Unidos na pesquisa ocorreu em um dos estudos, no qual o país foi utilizado como ponto de comparação com a Europa, onde muitos países implementaram cotas de gênero (Dobson; Hensley; Rastad, 2018). Essa comparação visava avaliar a efetividade das políticas de cotas em termos de aumento da representação feminina nas lideranças corporativas (Dobson; Hensley; Rastad, 2018). Esse estudo comparativo entre os EUA e a Europa permitiu a identificação dos impactos e dos desafios associados às políticas de cotas e à promoção da igualdade de gênero nos conselhos de administração.

A Suécia e o Reino Unido também aparecem nos estudos sendo utilizados como comparação com outros países (Garcia-Blandon; Argilés-Bosch; Ravenda, Castillo-Merino, 2022; Garcia-Blandon; Argilés-Bosch; Ravenda; Castillo-Merino, 2023; Engelstad, 2012; Heidenreich, 2012; Cabeza-García; Del Brio; Rueda, 2022). No entanto, observa-se que na Suécia, o aumento da representação feminina em conselhos corporativos foi impulsionado principalmente pela ameaça de legislação de gênero, refletindo a responsabilidade atribuída ao setor empresarial para corrigir

desequilíbrios de gênero. Noruega e Suécia historicamente empregaram estratégias semelhantes para aumentar a igualdade de gênero tanto na vida profissional quanto na política, orientadas por seus fortes valores igualitários e princípios socialdemocratas. Ambos os países, considerando a igualdade de gênero como uma parte central de sua identidade nacional, implementaram Leis de Igualdade de Gênero no final dos anos 1970 e têm sido reconhecidos pela alta representação de mulheres no parlamento e seu desempenho no Índice de Desenvolvimento Relacionado ao Gênero das Nações Unidas (Heidenreich, 2012).

Contudo, apesar desses esforços, ainda havia uma segregação de gênero significativa na força de trabalho em torno da virada do século, com homens dominando posições de topo, inclusive em conselhos corporativos, onde a representação feminina era inferior a 7% antes de 2003 (Heidenreich, 2012). Em resposta, ambos os países fizeram esforços para abordar isso, incluindo a introdução de demandas de igualdade de gênero em códigos de governança corporativa e relatórios anuais das empresas desde o início dos anos 2000 (Heidenreich, 2012). Na Suécia, os códigos aplicáveis às empresas listadas, apesar de obrigatórios, recomendam metas de gênero específicas ao invés de impô-las, adotando o princípio de "cumprir ou justificar" (Heidenreich, 2012). Além disso, as empresas suecas têm sido legalmente obrigadas a relatar sobre seu status de igualdade de gênero em seus relatórios anuais (Heidenreich, 2012).

O Reino Unido, seguindo um modelo liberal orientado pelo mercado, teve um progresso mais lento e gradual na inclusão de mulheres em conselhos de administração. As medidas adotadas foram em grande parte voluntárias, baseadas em recomendações e no princípio de "cumprir ou explicar" do código de governança corporativa de 2010. Embora tenha havido um aumento na representação feminina nos conselhos, a mudança tem sido menos acentuada do que na Suécia. A pressão para adotar cotas de gênero, conforme sugerido pela Comissão Europeia, começou a ganhar força apenas em resposta à lentidão dessas mudanças voluntárias, no entanto, nenhuma legislação de cotas de gênero foi adotada. O Reino Unido tem sido mais conservador, com avanços mais lentos e dependendo mais de medidas voluntárias e pressões externas para incrementar a presença feminina em posições de liderança empresarial.

Ademais, a inclusão de países não convencionais na pesquisa sobre políticas públicas de cotas de gênero para cargos de alta gestão é um reflexo do interesse em

abordar a desigualdade de gênero nas lideranças corporativas. Um desses países é a Malásia, localizado no sudeste asiático. Embora tenha apenas um estudo registrado na tabela, a presença da Malásia sugere um crescente reconhecimento da importância da diversidade de gênero no mundo empresarial da região (Teigen, 2022). Isso indica que o tema da igualdade de gênero está ganhando relevância em uma variedade de contextos globais, incluindo aqueles em que tal discussão pode não ser tão comum (Teigen, 2022).

Outro país que se destaca ao figurar na pesquisa é Cingapura, também situado no sudeste asiático. Com um estudo registrado, Cingapura demonstra uma crescente conscientização sobre a necessidade de promover a participação das mulheres em cargos de alta gestão (Duppati; Rao, Matlani; Scrimgeoure; Patnaik, 2020). Embora seja conhecido por sua economia forte e ambiente de negócios favorável, o país reconhece que ainda enfrenta desafios em termos de diversidade de gênero nas lideranças corporativas e busca soluções para abordar essa questão (Duppati; Rao; Matlani; Scrimgeoure; Patnaik, 2020).

O Egito, apesar de não ser frequentemente destacado em estudos sobre cotas de gênero, o fato de ter um estudo registrado indica que o Egito também está explorando maneiras de lidar com a desigualdade de gênero nas empresas (Anwar *et. al.* 2023). Isso faz parte de um esforço mais amplo para promover uma maior representação das mulheres em posições de tomada de decisão no cenário empresarial egípcio (Anwar *et. al.* 2023). Esses exemplos demonstram como a igualdade de gênero nas lideranças corporativas está se tornando uma questão global, com uma ampla variedade de países reconhecendo a importância de promover a diversidade de gênero em posições de tomada de decisão para o sucesso econômico e social.

7. EVIDÊNCIAS NA APLICAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA INCLUSÃO DAS MULHERES NA ALTA GESTÃO

Esta seção oferece uma visão detalhada das políticas e práticas adotadas em diferentes contextos geográficos e culturais, analisando os impactos e desafios dessas medidas na transformação do panorama corporativo e institucional global em direção a uma maior equidade de gênero.

7.1 ITÁLIA

A Itália enfrentou diversos desafios para alcançar os atuais patamares de governança corporativa, especialmente no que diz respeito à diversidade de gênero (Maida; Weber, 2020). Historicamente, a gestão das empresas italianas era marcada por uma forte concentração de propriedade e controle familiar, o que frequentemente resultava em políticas conservadoras e avessas ao risco, além de conflitos de interesse entre acionistas majoritários e minoritários (Gordini; Rancati, 2017). Para modernizar esta realidade e promover uma governança mais equilibrada, a Itália implementou reformas significativas.

Estas incluíram a obrigatoriedade de "conselheiros independentes" nos conselhos, a introdução do voto de chapa para garantir representação dos acionistas minoritários, a criação da Lei 120/2011, estabelecendo cotas de gênero para os conselhos das empresas listadas em bolsa, visando aumentar a participação feminina e também a superação da cultura de "old boys network" na seleção de membros para conselhos, no quais os candidatos eram escolhidos dentro de um círculo fechado e homogêneo. Inspirada por iniciativas similares em outros países, a Itália implementou uma política de cota de gênero para os conselhos de administração de empresas listadas na bolsa italiana (Gordini; Rancati, 2017).

A Lei 120/2011 quebrou esse padrão, exigindo um mínimo de um terço (um quinto no primeiro mandato) de membros do gênero subrepresentado nos conselhos. Esta legislação, efetiva desde agosto de 2012, foi um marco para a inclusão e igualdade de gênero nas empresas italianas (Maida; Weber, 2020), a Lei Golfo-Mosca estipula a introdução gradual dessa medida, que é temporária, diferentemente de outras nações. Seu propósito é promover uma mudança cultural e eliminar obstáculos ao acesso feminino a posições de liderança.

O CONSOB, órgão regulador da bolsa de valores italiana, é encarregado de garantir a observância da lei de cotas de gênero nos conselhos de administração. Inicialmente, a entidade emite avisos com prazos de 60 dias para as empresas que

não cumprem a lei. Se o prazo expirar, multas de 10.000 a 100.000 euros podem ser aplicadas, dando mais três meses para a conformidade. Persistindo o descumprimento, a diretoria eleita perde legitimidade.

O CONSOB, em seu relatório anual, detalha a representação feminina nos conselhos das empresas listadas na Itália. No final de 2022, segundo o relatório do CONSOB, a diversidade de gênero nos conselhos de administração e órgãos de controle das empresas italianas mostrou avanços significativos devido à aplicação de cotas de gênero. Conforme o referido relatório, a presença feminina atingiu 43% nos conselhos de administração e 41% nos órgãos de controle. A maior parte das empresas, correspondendo a 96,8% da capitalização de mercado, implementou a cota de dois quintos para o gênero menos representado, conforme a Lei n. 160/2019 (CONSOB, 2022).

Nessas empresas, as mulheres representam, em média, 43,6% do conselho, ocupando cerca de quatro assentos. Quatorze empresas aplicaram a cota de um quinto para a primeira nomeação após a cotação, alcançando uma média de mais de três mulheres por conselho, o que representa 37,1% do total (CONSOB, 2022). Similarmente, 13 empresas recém-listadas, que ainda não realizaram nomeações sob as novas regras, também mostram números próximos, com uma média de três mulheres por conselho, correspondendo a 36,3% do total (CONSOB, 2022).

Além disso, a participação feminina trouxe um aumento na qualificação educacional dos conselhos. O número de mulheres com formação universitária nos conselhos aumentou de 75,5% para 93,7%, e nos órgãos de controle, de 87,3% para 98,5% (CONSOB, 2022). Esses dados refletem uma mudança significativa na composição de gênero e qualificação nas estruturas de governança corporativa na Itália. As mulheres tendem a ter formações acadêmicas ou em consultoria, em contraste com os homens, frequentemente recrutados de cargos de gestão (CONSOB, 2022). Estudos adicionais mostram que as características dos conselheiros mudaram significativamente desde a implementação da cota, indicando um cumprimento eficiente da política e refutando a ideia de que a predominância masculina nos conselhos se devia à falta de mulheres qualificadas para esses cargos (Maida; Weber, 2020).

Ao analisar a implementação das cotas de gênero na Itália, conclui-se que houve um aumento na presença feminina em posições de liderança após a implementação dessas políticas, representando um avanço significativo rumo à

igualdade de oportunidades no cenário corporativo (Rinaldi; Tagliazucchi, 2021; Provasi; Harasheh, 2021; Pastore; Tommaso, 2016). Contudo, esse processo não transcorreu sem obstáculos, questões sobre a criação de mudanças duradouras após a implementação da legislação, resistência em promover uma cultura organizacional mais igualitária (Carbone; Dagnes, 2017) e a autenticidade dessas nomeações e o impacto real na cultura corporativa (Pastore; Tommaso, 2016; De Mais; Słomka-Gołębiowska; Paci, 2022) ainda são questões que ainda precisam ser respondidas. Apesar disso, a introdução das cotas desencadeou discussões relevantes sobre diversidade, inclusão e a necessidade de reformas estruturais para promover uma representação mais equilibrada nos órgãos decisórios das empresas italianas (Simonella; Cuomo, 2023).

Essa trajetória das cotas de gênero na Itália ilustra as complexidades inerentes à busca pela igualdade de gênero e a importância das políticas afirmativas para impulsionar mudanças significativas na sociedade e no ambiente de trabalho. O próximo tópico explorará a experiência da Noruega, oferecendo uma análise adicional sobre como essas políticas têm sido implementadas em diferentes contextos e os impactos que têm gerado na representação das mulheres em cargos de alta gestão.

7.2 NORUEGA

Nos últimos 50 anos, ocorreram mudanças significativas no padrão do mercado de trabalho feminino norueguês, essas mudanças incluem a desindustrialização, a expansão do estado de bem-estar (ampla gama de serviços relacionados a saúde, educação e creches gratuitas ou acessíveis) o desenvolvimento do sistema educacional e mudanças culturais relacionadas à igualdade e emancipação (Esping-Andersen 1996) e também incluem cuidados infantis abrangentes, licença parental e emprego no setor público (Teigen, 2022). Além disso, na Noruega, ao longo das últimas décadas, uma ampla variedade de políticas foi introduzida para promover a igualdade no mercado de trabalho (Seierstad; Huse, 2017). Essas políticas estão focadas tanto na igualdade de oportunidades, quanto em ações de discriminação positiva, como por exemplo a criação de cotas, assim como também algumas são de cumprimento compulsório e outras de adesão voluntária (Seierstad; Huse, 2017).

Em 1978, a Noruega criou a primeira versão da Lei de Igualdade de Gênero, que passou por diversas alterações ao longo dos anos, sendo a última em 2013 (Seierstad; Huse, 2017). O principal objetivo dessa lei é promover a igualdade de gênero, com foco na melhoria da posição das mulheres, garantindo igualdade de

oportunidades para homens e mulheres em todos os setores da sociedade, incluindo educação, emprego e promoção cultural e profissional (Noruega, 2013). Além disso, a Lei fornece orientações e sugestões para aumentar a igualdade em organizações públicas e privadas (Noruega, 2013). Com a implementação dessas medidas a participação de mulheres nos conselhos das sociedades anônimas, que passou de cerca de 7% em 2002 para 41% em 2016 (Seierstad; Huse, 2017).

As medidas de ação afirmativa e as disposições relacionadas a cotas podem ser categorizadas em três tipos principais: tratamento preferencial, procedimentos de promoção e regras de representação mínima (Teigen, 2022). O tratamento preferencial é amplamente utilizado no recrutamento e nas promoções dentro da administração pública (setor estatal e municipal), assim como em algumas empresas privadas e na admissão em áreas de ensino com viés de gênero. Nestes casos, é dada prioridade aos candidatos do gênero subrepresentado, desde que possuam qualificações iguais ou quase iguais (Teigen, 2022).

Os procedimentos de promoção representam uma forma ligeiramente distinta de ação afirmativa, na qual as chances de um candidato são aumentadas ao ser promovido a uma classificação superior como por exemplo pontos adicionais (Teigen, 2022). A representação mínima ou cotas impõe requisitos para a composição de gênero por meio de distribuições fixas, no contexto norueguês, essas disposições são geralmente formuladas como uma exigência de pelo menos 40% de representação para cada gênero (Teigen, 2022).

Todas essas políticas fizeram com que a Noruega atualmente fosse reconhecida como um dos países com maior igualdade de gênero no mundo. Segundo o Global Gender Gap 2022, o país ocupa a terceira posição globalmente em termos de igualdade de gênero, ficando atrás apenas da Islândia e da Finlândia (WEF 2022). No entanto, apesar dessa reputação, a Noruega ainda apresenta fortes padrões de segregação sexual tanto vertical quanto horizontalmente (Seierstad 2011). Mulheres ainda são subrepresentadas em cargos de liderança nas empresas não abrangidas pela lei e são a maioria dos trabalhadores contratados por tempo parcial (SSB, 2015).

Entre as principais barreiras encontradas pelas mulheres norueguesas estão o teto de vidro no setor privado (Seierstad; Huse, 2017), e a dificuldade de encontrar o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, pois os cuidados com a família ainda recaem predominantemente sobre a mulheres (Horne, 2016). De acordo com Esping-Andersen (2002), há um amplo consenso de que políticas favoráveis às mulheres

envolvem estratégias específicas. Estas incluem a criação de redes de mulheres, financiamento e divulgação de pesquisas, cursos e educação para capacitar mulheres para o trabalho em conselhos, programas de mentoria e a manutenção de registros de mulheres qualificadas para cargos em conselhos (Seierstad e Huse, 2017).

Essas políticas têm contribuído para que a Noruega seja reconhecida como um dos países com maior igualdade de gênero no mundo, apesar de desafios persistentes, como o teto de vidro no setor privado e a divisão desigual das responsabilidades familiares. No próximo capítulo, será explorada a experiência da França, oferecendo uma análise adicional sobre a implementação dessas políticas em diferentes contextos e os impactos observados na representação das mulheres em cargos de alta gestão.

7.3 FRANÇA

As políticas de igualdade de gênero na França têm uma história desde a década de 1970 e atualmente formam um quadro jurídico amplo e coerente que abrange diversos aspectos da vida social, política e econômica (Zenou; Allemand, Brullebaut; Neiter, 2017). O país tem uma tradição de legislar em prol da igualdade de gênero no emprego e na vida profissional, com uma série de leis promulgadas entre 1972 e 2014, totalizando 12 legislações que incluem quotas eleitorais de gênero, assédio sexual, violência doméstica e igualdade entre homens e mulheres (Zenou; Allemand; Brullebaut; Neiter, 2017). Em janeiro de 2011, a França adotou uma lei, inspirada no modelo norueguês, que determinava que até 2016, 40% dos membros do conselho executivo das empresas, com mais de 500 funcionários e um faturamento superior a 50 milhões de euros, deveriam ser mulheres (Nekhili; Gatfaoui, 2013).

No ano de edição dessa lei, os conselhos de empresas tinham apenas 12% de representação feminina (CE, 2012). A baixa participação das mulheres nesse tipo de conselho era resultado de aumento artificial do número de mulheres diretoras por meio de indicações sindicais, que ocorreu entre os anos de 1998 e 2003, essas indicações permitiam que participassem das reuniões do conselho apenas como observadoras sem poder de decisão (Singh; Point; Moulin, 2015). Em 2004, das 41 cadeiras reservadas para mulheres no conselho, apenas 10 eram ocupadas por elas, no entanto, essas diretoras não tinham direito a voto, o que resultava em menor poder em comparação com os demais colegas do conselho (Singh; Point; Moulin, 2015).

Ao promulgar a lei de cotas para membros de conselhos executivos de grandes empresas, o governo francês está tomando consciência dos desafios enfrentados

pelas mulheres na busca por cargos-chave na estrutura de governança corporativa (Nekhili; Gatfaoui, 2013). Estudos têm demonstrado que as mulheres francesas se deparam com a barreiras como a relação trabalho e maternidade (Grosvold; Brammer, 2011; Singh; Point; Moulin, 2015; Nekhili; Gatfaoui, 2013), o teto de vidro (Nekhili; Gatfaoui, 2013); a rede de homens (Nekhili; Gatfaoui, 2013), e viés de seleção (Zenou; Allemand; Brullebaut; Neiter, 2017).

Grosvold e Brammer (2011) descobriram que países pertencentes a um agrupamento francês/latino-europeu, com base em sistemas jurídicos, de mercado e sociais que protegem os direitos trabalhistas e oferecem apoio substancial à maternidade, apresentavam menor representação de mulheres nos conselhos corporativos. Na França, embora as mulheres francesas que desejem conciliar carreira e família se beneficiem de generosos programas de licença-maternidade e benefícios para os filhos, as pausas mais longas na carreira muitas vezes dificultam o retorno às posições de alto escalão (Singh; Point; Moulin, 2015). Isso faz com que seja desafiador para as mulheres reingressarem nessas carreiras de alto nível (Singh; Point; Moulin, 2015). Isso sugere uma fragilidade nas políticas de conciliação entre trabalho e família, mesmo em um contexto de generosos programas de licença e benefícios para as mães, destacando a necessidade revisão da aplicação dessas políticas nesse âmbito.

Quanto à rede de homens, na França, os membros do conselho seguem uma tradição de serem predominantemente homens com um perfil específico de gestão, formados em universidades de elite e familiarizados com um "*habitus*" masculino (Bourdieu, 1998). O "*habitus*" representa um ambiente no qual microculturas podem ser reproduzidas e mantidas através de sistemas e estruturas institucionais, nos quais seus habitantes operam e se conformam (Singh; Point; Moulin, 2015). Essa formação contribui para a construção de uma rede de ex-alunos de elite, formada quase exclusivamente por homens, com acesso a recursos, informações e posições de poder em organizações dos setores público e privado, essa rede influencia a contratação de conselheiros, e muitas vezes, a escolha de novos diretores recaia a quem se assemelhavam a eles (Singh; Point; Moulin, 2015).

Quando se observa o viés de seleção, percebe-se que os processos de recrutamento, muitas vezes, costumam ser opacos e requerem que os candidatos tenham experiência em governança de grandes empresas de capital aberto, essa exigência normalmente é mais acentuada para as mulheres em comparação com os

homens (Zenou; Allemand; Brullebaut; Neiter, 2017). Ademais, é comum que as mulheres diretoras sejam recrutadas de dentro das famílias, sem passar por um processo de seleção externo e imparcial (Campbell; Mínguez-Vera, 2008). De fato, ser membro da família fundadora auxilia as mulheres a superar as barreiras comumente encontradas para alcançar cargos de alto escalão (Loukil; Yousfi; Yerbanga, 2019).

O estudo comparativo de Allemand *et al.* (2016) sobre a França (lei de cotas para mulheres nos conselhos) e o Canadá (cumprir ou explicar sobre diversidade) revelou que leis rígidas resultam em uma representação feminina mais alta e rápida nos conselhos. Ou seja, com a inserção da lei de quotas de carácter obrigatório “*hard law*”, as empresas francesas foram capazes de encontrar candidatas que atendessem aos critérios de seleção tradicionais, como experiência como CEO, experiência em outros conselhos, experiências internacionais e financeiras, e educação elitista (Allemand; Bédard; Brullebaut, 2016). Em 2016, as 140 maiores empresas listadas registraram uma média de 36,7% de mulheres em seus conselhos de administração (Zenou; Allemand; Brullebaut, 2016).

A legislação de cotas de gênero na França demonstra um esforço significativo para promover a representação feminina nos conselhos corporativos, refletindo um compromisso sério com a igualdade de gênero e a diversidade no ambiente de trabalho. Embora desafios persistentes, como o teto de vidro e os viés de seleção, ainda persistam, a implementação dessa legislação representa um passo importante na busca por uma maior inclusão de mulheres em posições de liderança nas empresas francesas. No próximo capítulo, será examinada a experiência da Espanha, proporcionando uma análise adicional sobre a implementação dessas políticas em diferentes contextos e os resultados alcançados na representação das mulheres em cargos de liderança.

7.4 ESPANHA

Desde a década de 1980, a Espanha tem priorizado a promoção da igualdade de gênero e a luta contra a discriminação (Palá-Laguna; Esteban-Salvador, 2016). O compromisso com esses princípios já foi estabelecido na Constituição espanhola de 1978, que garante o direito à igualdade e proíbe a discriminação com base no gênero, conforme estipulado no artigo 14.^o (Espanha, 1978). No entanto, a sub-representação feminina em cargos de alta gestão tem sido um desafio persistente, levando a Espanha a tomar medidas para combater essa disparidade (González-Menéndez;

Martínez-González, 2012; Gabaldon; Giménez, 2017; Conde-Ruiz; Hoya; 2015). Em 2007, foi implementada a lei de cotas para mulheres nos cargos de alta gestão, estabelecendo que as empresas de capital aberto devem preencher pelo menos 40% de seus conselhos de administração com mulheres (Gabaldon; Giménez, 2017).

A lei espanhola tem a característica de ser “*soft*”, ou seja, ela é um fator orientador para as empresas, e ela traz alguns benefícios para as organizações que decidem adotá-la, como por exemplo, preferência na licitação de contratos públicos (De Cabo *et al.*, 2019). Para Palá-Laguna e Esteban-Salvador, (2016) a lei apenas estabelece que as grandes empresas devem fazer esforços para incluir um número adequado de mulheres em seus conselhos de administração, visando alcançar uma presença equilibrada de homens e mulheres. De Cabo *et. al.* (2019) explica que na governança corporativa a implementação de práticas existentes, como leis executáveis, leva as empresas a se esforçarem para cumprir os padrões estabelecidos, visando obter legitimidade. E a divulgação obrigatória de informações sobre as cotas de gênero nos conselhos funcionaria como um tipo de pressão social que impulsiona as empresas a mudar (Gabaldon; Giménez, 2017).

Em 2011, com a promulgação da Lei da Economia Sustentável, em 4 de março, as empresas públicas e estatais foram obrigadas a adequar sua gestão diária aos princípios gerais da sustentabilidade, entre os quais inclui a equidade de gênero, essa nova alteração contribuiu para que, nas empresas estatais, a regra da representação igualitária de gênero no conselho de administração, tem sido aplicada de forma mais eficaz do que nas empresas privadas (Palá-Laguna; Esteban-Salvador, 2016). Em 2014, a alteração da Lei das Sociedades Comerciais trouxe a obrigatoriedade da comissão de nomeações do conselho discutir uma meta para a representação do gênero subrepresentado no órgão de administração e desenvolver uma política para aumentar o número de mulheres nos conselhos de administração, a fim de alcançar essa meta (Espanha, 2014). Além disso, a Lei enfatiza que o conselho deve garantir que os processos de seleção de conselheiros não sejam influenciados por vieses implícitos que dificultem a escolha de mulheres, e que um esforço consciente seja feito para buscar candidatas com o perfil adequado (Espanha, 2014).

Ademais, neste mesmo ano, o governo espanhol implementou uma série de acordos voluntários entre empresas e governo, com o objetivo de promover os talentos femininos no mundo corporativo (Gabaldon; Giménez, 2017). Esses acordos permitem que cada empresa estabeleça suas próprias metas para a diversidade de

gênero em todos os níveis, independentemente do ponto de partida (Gabaldon; Giménez, 2017). Além disso, o governo lançou programas de apoio à ascensão profissional das mulheres. Um exemplo é o programa "Más mujeres, mejores empresas", que oferece visibilidade e apoio às empresas comprometidas com a igualdade de gênero. Dentro dessa plataforma, o programa "Promociona" é destinado a capacitar mulheres para cargos de liderança, juntamente com outros programas de sucesso, como o "Futuro Feminino".

Em 2015, Código Unificado de Boa Governança foi introduzido, ampliou a orientação sobre a diversidade de gênero e estabelecendo uma meta para a presença de mulheres, no entanto, sem nenhuma sanção no caso de descumprimento (Espanha, 2015). A Recomendação 14 desse Código enfatiza a necessidade de uma política de seleção de administradores que privilegie a diversidade com base em conhecimento, experiência e gênero (Espanha, 2015). Além dos aspectos legais, empresas espanholas também lançaram iniciativas privadas para aumentar a representação feminina em conselhos e cargos de alta administração (Gabaldon; Giménez, 2017). Isso inclui programas de *cross-mentoring* para potenciais candidatas a cargos de liderança, treinamentos específicos para mulheres visando acesso a conselhos, mentoria regular e acompanhamento do progresso (Gabaldon; Giménez, 2017).

Desde a implementação da lei de gênero em 2007, observou-se um progresso significativo na representatividade feminina em cargos de liderança na Espanha. Antes da lei, as mulheres ocupavam apenas cerca de 2% dos assentos em conselhos de administração das empresas de capital aberto (Gabaldon; Giménez, 2017). Após a implementação da legislação, esse número aumentou consideravelmente, chegando a quase 20% em 2016 (Gabaldon; Giménez, 2017). A referida lei também introduziu diversas medidas legais para promover a igualdade de gênero nas entidades públicas (Espanha, 2007).

Por exemplo, o artigo 60 estipula que pelo menos 40% das vagas de estágio nos ciclos de promoção na Administração Pública devem ser reservadas para mulheres (Espanha, 2007). Além disso, os artigos 52.º e 53.º têm como objetivo garantir uma representação equitativa de gênero nos membros dos órgãos sociais da Administração Geral do Estado, bem como nas entidades públicas, tribunais e órgãos de seleção de pessoal da Administração Geral do Estado (Espanha, 2007). Esses

artigos tiveram um impacto significativo, resultando em um corpo de servidores públicos igualitário, composto por 51% de mulheres (Economic, 2015).

Porém, ainda persiste uma diferença notável na taxa de participação da força de trabalho entre homens e mulheres no mercado de trabalho espanhol, embora essa disparidade esteja diminuindo ao longo do tempo, conforme destacado por Davia e Legazpe (2013). Além disso, há evidências claras de uma segregação horizontal no mercado de trabalho espanhol, como apontado por Campos-Soria e Roperó-García (2016).

Em 2014, 89% das mulheres trabalhadoras estavam concentradas principalmente no setor de serviços, enquanto apenas 65% dos homens estavam nesse setor. As mulheres ainda são predominantemente encontradas em setores tradicionalmente femininos, como varejo e comércio (mais de 55% do emprego total no setor), saúde e serviços sociais (77%), educação (65%) e imobiliário (62%) (INE 2015). Além disso, existem diferenças nas proporções de homens e mulheres que alcançam cargos de liderança nas empresas. A presença de mulheres em cargos de chefia tem se mantido em torno de 3% do total da força de trabalho feminina desde 2011, enquanto a proporção masculina ocupando esses cargos foi de aproximadamente 5,6% em 2014. Embora a lei de cotas seja um passo significativo em direção à igualdade de gênero, ainda existem barreiras que dificultam o avanço das mulheres no ambiente corporativo.

Estereótipos de gênero arraigados e persistentes continuam a afetar as oportunidades e as percepções das mulheres em relação à sua competência e liderança, a baixa representação de mulheres em cargos de gestão sênior pode ser atribuída a diferentes fatores, incluindo o fenômeno do teto de vidro, disparidades salariais entre gêneros e a falta de disponibilidade de mulheres para ocupar essas posições (Castaño *et al.*, 2010). Além disso, a falta de equilíbrio na divisão do trabalho doméstico e dos cuidados familiares, a falta de creches e pré-escolas, e a falta de licença parental equitativa criam barreiras adicionais para as mulheres que desejam avançar em suas carreiras, muitas vezes exigindo um equilíbrio difícil entre as responsabilidades profissionais e pessoais (Gabaldon; Giménez, 2017). Acrescenta-se a isso que lei atual não estabelece a obrigação de aumentar a diversidade de gênero nos conselhos, resultando na ausência de sanções para empresas que não atendem a esses critérios.

O compromisso espanhol com a igualdade de gênero, evidenciado por medidas legislativas e programas de apoio, destaca-se como um exemplo significativo na busca pela equidade nas lideranças empresariais. No entanto, desafios persistentes, como estereótipos arraigados e a falta de equilíbrio na divisão do trabalho doméstico, destacam a necessidade contínua de medidas abrangentes para promover a participação feminina em cargos de alta gestão. No próximo segmento, será investigada a experiência da Índia, proporcionando uma análise adicional sobre a implementação dessas políticas em contextos diversos e os impactos observados na participação das mulheres em cargos de alta gestão.

7.5 ÍNDIA

A legislação de cotas para mulheres em cargos de alta gestão na Índia marca um avanço significativo na busca pela igualdade de gênero e pela inclusão das mulheres no ambiente corporativo. A relevância da discussão sobre a igualdade de gênero em países em desenvolvimento, como a Índia, é de suma importância, principalmente considerando que a participação das mulheres na força de trabalho é fortemente influenciada por fatores culturais e estruturais (Chatterjee; Sonalde; Vanneman, 2018). Culturalmente, normas que restringem a mobilidade das mulheres têm impacto significativo, assim como a falta de oportunidades de emprego adequadas para mulheres instruídas (Chatterjee; Sonalde; Vanneman, 2018). Segundo os estudos de Chatterjee *et al.* (2018), historicamente, a maioria das trabalhadoras indianas esteve envolvida na agricultura, com maior participação feminina nas áreas rurais do que nas urbanas, além disso elas dedicam seis horas a atividades de cuidado não remuneradas, com 85% desse tempo sendo gasto especificamente em tarefas domésticas (OECD, 2014).

Poucas mulheres trabalharam no setor moderno, onde a educação é mais valorizada (Chatterjee; Sonalde; Vanneman, 2018). Além disso, as diferenças sociais, econômicas e culturais entre os estados indianos resultam em atritos devido ao preconceito de gênero, sendo mais agudos em certos estados (Lawrence; Raithatha, 2023). Isso pode criar maior resistência a mudanças na composição ideal de conselhos administrativos em empresas localizadas em estados com essas fricções, na ausência de intervenção regulatória.

Para abordar essas questões, a Lei das Sociedades Anônimas da Índia, de 2013, introduziu uma regulamentação significativa, esta lei não se limita apenas às empresas listadas em bolsa, mas se aplica também a todas as empresas registradas

com um capital social integralizado de Rs. 100 crore ou mais, ou um volume de negócios de Rs. 300 crore ou mais (Lei das Sociedades Anônimas - Índia, 2013). De acordo com essa lei, todas essas empresas têm a obrigação de designar pelo menos uma mulher para fazer parte de seu conselho de administração no prazo de seis meses a partir da data de notificação (Índia, 2013). Essa medida visa promover a inclusão de mulheres em posições de liderança e tomada de decisão, proporcionando um passo significativo para reduzir as disparidades de gênero no ambiente corporativo indiano e encorajar uma maior igualdade de gênero em todos os setores da economia (Lawrence; Raithatha, 2023).

Os primeiros indícios de esforços legislativos para abordar a persistente baixa representação de mulheres nos conselhos de administração de empresas na Índia surgiram com a discussão de uma cota de gênero no Projeto de Lei das Empresas, datado de dezembro de 2011 (Índia, 2011). Além disso, a Índia demonstrou seu compromisso com a igualdade de gênero ao ser signatária da Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, que, conforme estabelecido no artigo 11º, insta os países a erradicarem a discriminação de gênero no ambiente de trabalho (ONU, 2022).

Em conformidade com o 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, que se concentra na igualdade de gênero, a Índia promulgou a cota de gênero obrigatória sob a Seção 149, como parte de seu compromisso com o empoderamento das mulheres em cargos-chave de tomada de decisão executiva nos conselhos corporativos (Índia, 2013). Apesar de a lei não estabelecer disposições específicas sobre penalidades para a não nomeação de diretoras, o Artigo 172º prevê sanções em caso de não conformidade em relação à nomeação de uma diretora. Conforme esta seção, tanto a empresa em violação quanto cada diretor dessa empresa podem ser sujeitos a multas, que não podem ser inferiores a INR 50.000, podendo chegar a INR 5,00.000 (Índia, 2013).

Essa legislação, que entrou em vigor em 2013, exigiu que todas as empresas listadas em bolsa na Índia tivessem pelo menos uma mulher em seu conselho de administração até 2015 (Índia, 2013). Embora tenha havido discussões e debates em torno da implementação dessa lei, seu impacto não pode ser subestimado, pois representa um passo importante em direção a uma maior inclusão de mulheres em posições de liderança nas empresas. Segundo os estudos de Sarkar e Selarka (2021)

após dois anos da implementação de cotas de gênero, a porcentagem de mulheres nos conselhos de administração das 500 maiores empresas listadas aumentou 8%.

A Índia, como muitos outros países, enfrentou historicamente desafios significativos em relação à igualdade de gênero, ocupando a 140ª posição entre 156 países no Global Gender Gap Report (Mundial, 2021), isso se propaga no contexto corporativo (Sarkar; Selarka, 2021). Antes da introdução da lei de cotas de gênero, a representação de mulheres nos conselhos de administração das grandes empresas indianas era extremamente baixa, com menos de 5% dos assentos ocupados por mulheres e em 75% das empresas pesquisadas por Lawrence e Raithatha (2023), não havia mulheres em seus conselhos no ano anterior a lei. Essa disparidade de gênero era reflexo de normas culturais arraigadas, expectativas sociais e barreiras sistêmicas que dificultavam o avanço das mulheres nas hierarquias corporativas.

A implementação da lei de cotas de gênero trouxe uma mudança significativa nesse cenário (Lawrence; Raithatha, 2023; Mendiratta, 2021; Sarkar; Selarka, 2021). A exigência de que todas as empresas listadas incluíssem pelo menos uma mulher em seus conselhos de administração impulsionou a nomeação de diretoras em um ritmo sem precedentes (Lawrence; Raithatha, 2023). Em muitos casos, as empresas se viram obrigadas a buscar mulheres qualificadas para preencher essas vagas, o que resultou em uma maior diversidade de talentos e perspectivas nos conselhos de administração (Lawrence e Raithatha, 2023).

No entanto, é importante notar que a introdução das cotas de gênero não foi isenta de controvérsias (Mendiratta, 2021). Alguns argumentaram que essa abordagem poderia ser vista como uma forma de tokenismo², onde as mulheres seriam nomeadas apenas para cumprir uma obrigação legal, sem necessariamente terem voz ativa ou influência real nas decisões corporativas (Bennouri; De Amicis; Falconieri, 2022). Além disso, houve preocupações sobre a qualidade das nomeações, levando em conta a falta de especificações sobre o tipo de mulheres diretoras a serem nomeadas (Bennouri; De Amicis; Falconieri, 2022).

Apesar dessas preocupações, as pesquisas revelaram que a presença de mulheres nos conselhos de administração está positivamente relacionada ao desempenho das empresas (Bennouri; De Amicis; Falconieri, 2022). Além disso, a lei de cotas de gênero é um pilar essencial para essa mudança pois criou oportunidades para mulheres mostrarem seu potencial de liderança e influenciar positivamente as

² O termo refere-se à crítica de uma concessão meramente simbólica oferecida a pessoas, destinada a simular uma sensação de inclusão e diversidade, ao invés de promover uma verdadeira e expressiva integração de indivíduos racializados no sistema estabelecido (Folter, 2020).

estratégias empresariais (Bhattacharya; Khadka; Mani, 2022; Bennouri; De Amicis; Falconieri, 2022; Lawrence; Raithatha, 2023; Mendiratta, 2021; Sarkar; Selarka, 2021). A lei de cotas para mulheres nos cargos de alta gestão na Índia representa um passo importante na busca pela igualdade de gênero e pela inclusão de mulheres em posições de liderança nas empresas (Bhattacharya; Khadka; Mani, 2022; Bennouri; De Amicis; Falconieri, 2022; Lawrence; Raithatha, 2023; Mendiratta, 2021; Sarkar; Selarka, 2021).

Observa-se que a legislação de cotas de gênero na Índia, além de ser um marco regulatório para promover a igualdade de gênero, estabelece pilares centrais que moldam sua eficácia e impacto. Primeiramente, a lei abrange uma ampla gama de empresas, não se limitando apenas às listadas em bolsa, mas também àquelas com significativa capitalização de mercado ou volume de negócios, garantindo uma abrangência mais extensiva. Em segundo lugar, a exigência de pelo menos uma mulher no conselho de administração das empresas cria um ponto de partida para a diversificação de gênero nos mais altos níveis de tomada decisão, incentivando uma representação mais equitativa e o reconhecimento do potencial feminino no ambiente corporativo. Ademais, a legislação impõe sanções financeiras para as empresas que não cumprem a cota, reforçando a seriedade e a obrigatoriedade da medida. Esta abordagem legislativa reflete um esforço deliberado para quebrar as barreiras tradicionais e históricas que limitam a ascensão das mulheres na hierarquia corporativa, promovendo assim uma mudança significativa na dinâmica de gênero nos conselhos de administração na Índia.

A implementação das cotas de gênero na Índia representa um avanço crucial rumo à igualdade de gênero e à inclusão das mulheres nos níveis de liderança corporativa. Apesar de desafios, os resultados indicam uma mudança positiva na representação feminina nos conselhos de administração, impulsionando a diversidade e o potencial das mulheres no ambiente empresarial indiano. No próximo capítulo, será explorada a experiência da Alemanha, oferecendo uma análise adicional sobre a implementação dessas políticas em diferentes contextos e os resultados alcançados na representação das mulheres em cargos de liderança.

7.6 ALEMANHA

A política de cotas de gênero na Alemanha, implementada em 2015, é uma medida significativa para promover a igualdade de gênero em cargos de liderança corporativa (Alemanha, 2014). Esta política exige que os conselhos de supervisão das

empresas listadas na bolsa de valores e submetidas à determinação incluem pelo menos 30% de membros do gênero subrepresentado (Alemanha, 2014). Essa medida teve um impacto considerável em 107 empresas, demonstrando o compromisso do país em abordar desigualdades de gênero nos níveis mais altos de gestão corporativa (Schäpers; Stolte; Heinemann, 2022).

Desde a implementação dessa política, houve um aumento notável na representação feminina nos conselhos de supervisão das empresas afetadas, passando de 25% em 2015 para 33,4% em 2018 (Schäpers; Stolte; Heinemann, 2022). Em contraste, nas empresas com metas voluntárias de gênero, o aumento foi mais modesto, de 17,9% para 21,6% no mesmo período. Esse contraste evidencia a eficácia das cotas obrigatórias em relação às abordagens baseadas em autorregulação para alcançar a diversidade de gênero (Schäpers; Stolte; Heinemann, 2022).

O modelo de governança corporativa da Alemanha, que se caracteriza por um sistema de dois níveis de conselhos (executivo e de supervisão), joga um papel crucial nessa política (Fleischer, 2022). O conselho de supervisão tem responsabilidades significativas, como a nomeação e supervisão do conselho executivo (Fleischer, 2022). A política de cotas se aplica a empresas com mais de 2000 funcionários, influenciando diretamente a composição dos conselhos de supervisão (Fleischer, 2022).

Além da legislação de cotas, a Alemanha tem adotado medidas para promover a igualdade de gênero no ensino superior e em outros setores (Bührer; Frietsch, 2020). Desde a década de 1980, o país tem implementado políticas para superar barreiras que limitam o avanço das mulheres em suas carreiras acadêmicas e profissionais (Bührer; Frietsch, 2020). No entanto, apesar desses esforços, a representação feminina em cargos executivos nas maiores empresas ainda é uma área que requer progresso contínuo.

A política de cotas de gênero da Alemanha é um exemplo de como as intervenções legislativas podem ser eficazes na promoção da igualdade de gênero nos níveis superiores de gestão. Essas medidas não apenas facilitam o acesso das mulheres a posições de liderança, mas também contribuem para a criação de uma sociedade mais igualitária e diversificada, onde o potencial de todos é reconhecido e valorizado. No próximo segmento, será examinada a experiência da Islândia, proporcionando uma análise adicional sobre a implementação dessas políticas em

diferentes contextos e os impactos observados na participação das mulheres em cargos de alta gestão.

7.7 ISLÂNDIA

A Islândia é reconhecida por sua alta qualidade de vida e baixa desigualdade de renda (Mundial, 2023). O país lidera o *Global Gender Gap Index* (Mundial, 2023) e tem um sistema de bem-estar social abrangente. A igualdade de gênero é valorizada, com uma alta representação feminina na política e baixa diferença salarial (Mundial, 2023). A cultura é orientada para o cuidado dos outros e a tradição é respeitada (Arnardottir; Sigurjonsson, 2017). A taxa de desemprego é baixa, assim como a disparidade salarial entre homens e mulheres (Mundial, 2023).

Embora a Islândia seja reconhecida por sua igualdade de gênero, a presença das mulheres no setor empresarial contava uma história diferente antes da implementação da legislação de cotas de gênero em 2010 (Arnardottir; Sigurjonsson, 2017). Uma das formas para compreender a escassez de mulheres no topo do setor empresarial é analisar as explicações e soluções em termos de perspectivas de oferta e demanda (Gabaldon *et al.* 2016; Gupta; Raman 2014). As explicações do lado da demanda enfocam as ações dos empregadores e destacam formas de discriminação de gênero conscientes e inconscientes, como discriminação estatística, preconceito, viés implícito e preferências de grupo (Gabaldon *et al.* 2016; Gupta; Raman 2014).

Por outro lado, as explicações do lado da oferta geralmente abordam as ações dos (potenciais) funcionários, explicando as diferentes trajetórias de carreira com base em diferenças de gênero em valores, atitudes e expectativas de papéis de gênero, assim como conflitos trabalho-família decorrentes de responsabilidades familiares desiguais (Gabaldon *et al.* 2016).

A lei islandesa de cotas para conselhos de administração é considerada uma das mais abrangentes do mundo (Arnardottir; Sigurjonsson, 2017). Estabelecendo que 40% de cada gênero deve ser representado em conselhos de administração corporativos, a legislação se aplica a empresas estatais, empresas de capital aberto e sociedades de responsabilidade limitada com 50 ou mais funcionários (Islândia, 2010). Essa abrangência torna a lei única e mais ampla do que as exigências de outros países (Arnardottir; Sigurjonsson, 2017).

Uma diferença importante em relação a outras legislações de cotas é que a lei islandesa não prevê sanções punitivas para as empresas que não cumprirem os

requisitos estabelecidos (Islândia, 2010). Esse aspecto tem sido objeto de debates tanto no meio político quanto empresarial desde a aprovação da lei em 2010. O objetivo declarado da lei 13/2010 é trabalhar para uma proporção mais igualitária de mulheres e homens em cargos influentes nas empresas (Islândia, 2010). A intenção por trás da legislação é aumentar a transparência e facilitar o acesso à informação, visando promover uma maior igualdade de oportunidades e a participação feminina na tomada de decisões estratégicas (*Ministry of Industry and Innovation* 2013).

Apesar da ausência de sanções punitivas, a lei islandesa tem tido um impacto significativo na representação feminina nos conselhos de administração (Arnardottir e Sigurjonsson, 2017). Desde sua implementação, houve um aumento considerável no número de mulheres ocupando essas posições de liderança. A legislação desempenhou um papel fundamental na conscientização sobre a necessidade de diversidade de gênero nos níveis mais altos de tomada de decisões corporativas (Arnardottir; Sigurjonsson, 2017).

A legislação islandesa é um modelo de como ações governamentais podem influenciar positivamente a presença feminina em cargos de alta gestão, promovendo assim uma maior igualdade de gênero no setor empresarial. No próximo segmento, será examinada a efetividade das cotas de gênero nos contextos e regiões acima analisados, fornecendo uma análise detalhada dos resultados e impactos na participação das mulheres em cargos de liderança.

7.8. EFETIVIDADE DAS COTAS DE GÊNERO

Com base nas pesquisas realizadas dos países acima analisados, é possível observar que essas políticas representam uma resposta às persistentes disparidades de gênero em cargos de liderança, visando promover a igualdade e a diversidade nas esferas corporativas e sociais. Ao examinar os resultados dessas políticas nesses países, torna-se evidente o impacto positivo que as cotas de gênero têm na transformação das estruturas organizacionais e na promoção de uma representação mais equitativa e inclusiva. Abaixo, segue um quadro no qual é possível observar a efetividade dessas políticas.

Tabela 1: Ocupação das vagas de alta gestão por mulheres antes e após a implementação das cotas de gênero

Pais	Antes da política de cotas	Depois da política de cotas
Alemanha	2%	17,50%
Espanha	2%	20%

França	12%	36,70%
Índia	5%	13%
Islândia	13%	41,50%
Itália	11%	43%
Noruega	7%	41%

Fonte: Elaboração própria

A tabela acima retrata a efetividade da lei de cotas para as mulheres e como ela tem sido um instrumento de transformação no cenário do papel feminino no cenário institucional. Ao analisarmos os dados apresentados, fica evidente que a implementação dessa legislação resultou em avanços significativos no acesso das mulheres a posições de poder e liderança. Antes da lei de cotas, a representatividade feminina era escassa, e as mulheres enfrentavam desafios sistemáticos que limitavam suas oportunidades profissionais. No entanto, hoje é possível observar um panorama diferente, no qual a presença feminina em cargos de destaque é notável. Isso demonstra que a lei de cotas teve um impacto direto na quebra de estereótipos e na promoção da equidade de gênero, permitindo que as mulheres sejam reconhecidas por seu talento, competência e capacidade de liderança.

É inegável que essa legislação desempenha um papel crucial na construção de uma sociedade mais igualitária, ao garantir às mulheres o direito de participar ativamente em diferentes esferas, contribuindo para a construção de um futuro mais justo e inclusivo. No entanto, embora a implantação de cotas de gênero seja um passo importante para promover a igualdade na participação das mulheres nos cargos de alta gestão, até o momento nenhum país alcançou plenamente a igualdade nesse aspecto. Mesmo com políticas de cotas em vigor, persistem desafios que impedem uma representação equilibrada das mulheres nessas posições.

Ao analisar os dados da Espanha, é possível observar que o país ainda não atingiu sua meta de 40% de representação feminina em cargos de liderança. Existem algumas explicações para esse fato, em primeiro lugar, a própria natureza "soft" da lei pode ser um dos obstáculos. Isso significa que não há punições claras para as empresas que não cumprem a meta estabelecida, o que pode levar a uma falta de incentivo e comprometimento efetivo por parte das organizações. Além disso, a Espanha ainda enfrenta uma série de desafios que dificultam o avanço das mulheres em suas carreiras. Estereótipos de gênero arraigados, desigualdades salariais, falta de oportunidades de capacitação e a persistência de uma cultura organizacional que

valoriza mais os homens do que as mulheres são alguns dos desafios enfrentados pelas mulheres espanholas. Portanto, embora a lei de cotas seja um passo importante em direção à igualdade de gênero, é necessário abordar esses desafios e fortalecer os mecanismos de implementação para que as mulheres possam desfrutar plenamente das mesmas oportunidades de liderança que os homens.

Também é possível observar que alguns países têm se destacado no caminho em direção à igualdade de gênero na alta gestão, sendo a França, Islândia e Noruega exemplos notáveis. Esses países têm implementado políticas e medidas concretas que visam promover a igualdade de oportunidades e a representação feminina em diversos setores, incluindo a alta gestão. Analisando o caso específico da França, é importante considerar diferentes perspectivas ao discutir a representação de mulheres nos conselhos corporativos e o impacto das políticas de apoio à maternidade. Como apontado por Grosvold e Brammer (2011), países com sistemas jurídicos e sociais mais voltados para a proteção dos direitos trabalhistas e o suporte à maternidade podem apresentar menor representação de mulheres nos cargos de alto escalão. Isso pode ser atribuído ao fato de que as pausas mais longas na carreira, frequentemente necessárias para cuidar da família, podem dificultar o retorno dessas mulheres às posições de liderança.

No entanto, observa-se que a lei de cotas se mostrou uma medida eficiente para aumentar a representação feminina nesses cargos. Embora as pausas na carreira ainda possam ser um desafio para algumas mulheres, a implementação de cotas cria uma oportunidade igualitária para aquelas que desejam retornar ao mercado de trabalho e se destacar em posições de liderança. Além disso, a combinação de políticas de apoio à maternidade e a presença de cotas pode proporcionar um ambiente mais inclusivo, permitindo que as mulheres conciliem carreira e família.

Isso demonstra a importância de continuar a aprimorar as políticas de suporte à maternidade e garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades de avanço profissional, independentemente de pausas na carreira. A implementação de medidas como licenças parentais compartilhadas, horários flexíveis e programas de reintegração profissional pode ajudar a promover uma maior igualdade de gênero nos cargos de liderança. Portanto, a combinação de políticas de apoio à maternidade e cotas de gênero pode ser uma abordagem eficiente para equilibrar a conciliação

familiar e profissional, além de impulsionar a representação feminina em posições de destaque.

Em relação à Alemanha, é válido destacar que o país foi um dos últimos a implementar a cota de gênero, que entrou em vigor em 2016. A implementação da cota de gênero demonstra o compromisso do país em promover a igualdade de oportunidades e ampliar a representatividade feminina em posições de liderança. Apesar de o progresso ainda estar em andamento, os avanços até o momento são um indicativo positivo de que a cota de gênero está desempenhando um papel importante na transformação do cenário e na promoção da diversidade e inclusão na Alemanha. É fundamental que esses esforços continuem a fim de alcançar uma participação mais equilibrada e igualitária das mulheres nos altos cargos de gestão, fortalecendo assim a voz e a presença feminina no ambiente corporativo e na tomada de decisões.

Com base nessas informações, destaca-se que as cotas de gênero são uma estratégia importante para aumentar a representatividade feminina na alta gestão, é fundamental que sejam acompanhadas de outras medidas para garantir sua efetividade a longo prazo (Seierstad; Huse, 2017). Observa-se que os números positivos apresentados refletem os avanços nas empresas abarcadas pela lei de cotas. No entanto, é necessário perceber que esses números não representam a participação geral das mulheres em todos os setores e empresas. Ao ampliar a análise para incluir a realidade da ocupação de todos os cargos da alta administração, percebe-se que a representatividade feminina ainda é menor do que os números apresentados pela lei de cotas, pois nem todas as empresas estão incluídas nas leis de cotas. Isso destaca a necessidade contínua de incentivar e promover a igualdade de oportunidades em todas as esferas da vida profissional, criando um ambiente inclusivo que valorize e reconheça o potencial e a contribuição das mulheres.

A busca pela igualdade de gênero nos cargos de alta gestão deve ser um esforço constante, visando à construção de uma sociedade verdadeiramente equitativa. Isso exige a implementação de programas de desenvolvimento de liderança para mulheres, a criação de políticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a promoção de uma cultura inclusiva e o combate ao viés inconsciente (Seierstad; Huse, 2017). As políticas de cotas de gênero na alta gestão desempenham um papel fundamental na promoção da igualdade de gênero e na criação de ambientes empresariais mais inclusivos e igualitários (Teigen, 2022).

Apesar dos avanços significativos na participação das mulheres na alta gestão, é importante reconhecer que ainda existem diversos desafios que dificultam a plena equidade de gênero nesses espaços (Nekhili; Gatfaoui; 2013; Rowe, 2018; Bühner; Frietsch, 2020; Seierstad; Huse, 2017; Proni; Proni, 2018). E, é fundamental continuar os esforços para compreender os fatores que dificultam ou promovem as carreiras de liderança das mulheres e melhorar a participação delas nos conselhos corporativos (Huang; Diehl; Paterlini, 2020).

E, por fim, o Global Gender Gap Index by The World Economic Forum (Mundial, 2022) sublinha a importância do aumento da participação feminina na economia e em cargos de liderança para enfrentar desigualdades mais amplas. Ações coordenadas e decisivas de líderes de setores públicos e privados são cruciais para acelerar este progresso. Avançar na redução da disparidade de gênero é vital para um crescimento econômico inclusivo e sustentável, com grupos de liderança diversos tomando decisões melhores, contribuindo para a estabilidade financeira e o desempenho econômico (Mundial, 2022).

No próximo tópico, os pilares centrais que sustentam as políticas públicas de cotas de gênero serão destacados. Esses pilares abrangem desde a legislação específica e a implementação de cotas, até estratégias para garantir a eficácia dessas políticas, como incentivos para empresas e programas de desenvolvimento de liderança feminina.

7.9 PILARES CENTRAIS E DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NOS CARGOS DE ALTA GESTÃO

A implementação de políticas públicas de cotas de gênero diversos países como a Noruega, Espanha, Alemanha e França destaca a diversidade de estratégias adotadas para enfrentar o desafio da desigualdade de gênero, cada uma delas com seus próprios méritos e limitações, mas todas com o objetivo comum de avançar em direção a uma representação mais igualitária.

As experiências destes países ilustram um diálogo entre medidas afirmativas e as realidades socioculturais onde estão inseridas. Na Noruega, por exemplo, o papel do Estado como facilitador da igualdade de gênero é evidenciado pela implementação de cotas que garantem a presença feminina em conselhos corporativos, acompanhadas por políticas públicas que apoiam a conciliação entre a vida

profissional (Teigen, 2022; Seierstad; Huse, 2017) e familiar (Horne, 2016). Esta abordagem holística reflete uma visão de que a igualdade de oportunidades no trabalho é indissociável de um sistema de suporte social que atende às necessidades de todos os cidadãos.

Enquanto isso, a Espanha oferece um modelo alternativo através de suas leis de cotas "soft", que incentivam as empresas a promoverem a diversidade de gênero, sem impor sanções rigorosas (De Cabo *et al.*, 2019). Esta abordagem reflete a sensibilidade às dinâmicas de mercado e a compreensão de que a mudança sustentável muitas vezes requer incentivos positivos e cooperação entre setores públicos e privados (Palá-Laguna; Esteban-Salvador, 2016; Gabaldon; Giménez, 2017).

A Alemanha, por sua vez, combina a legislação de cotas com iniciativas voltadas para a educação e a progressão profissional das mulheres, reconhecendo que a presença feminina em posições de liderança em ciência e academia é crucial para uma sociedade progressista (Bührer; Frietsch, 2020). A política alemã enfrenta, contudo, o desafio de traduzir a representatividade em conselhos de supervisão em uma maior igualdade de gênero em todos os níveis de gestão (GESIS, 2022; Holst; Kirsch, 2016).

A França, ao estabelecer metas ambiciosas para a presença feminina em conselhos executivos, demonstra o poder das cotas quando aplicadas de maneira rigorosa e acompanhadas por políticas de apoio, como licenças maternidade e paternidade e subsídios à maternidade (Zenou; Allemand; Brullebaut; Neiter, 2017). No entanto, mesmo nesta abordagem mais assertiva, desafios como o teto de vidro (Nekhili; Gatfaoui, 2013) e preconceitos de gênero persistem, sugerindo que as cotas são apenas uma parte da solução (Grosvold; Brammer, 2011; Singh; Point; Moulin, 2015; Nekhili; Gatfaoui, 2013).

Observa-se que, embora os desafios enfrentados por mulheres em diversas partes do mundo possam parecer semelhantes, as disparidades culturais, como o acesso gratuito a creches em alguns países e diferenças nos períodos de licença, adicionam complexidade e peso variável a essas questões, destacando a necessidade de abordagens adaptadas e sensíveis às nuances culturais na luta pela igualdade de gênero. Ademais, os esforços dessas nações ressaltam que a igualdade de gênero não é apenas uma questão de justiça, mas também uma estratégia pragmática para melhorar a qualidade da governança e a eficiência econômica. As

políticas de cotas de gênero e medidas relacionadas, apesar de suas imperfeições e da complexidade de sua implementação, justificam-se como uma tentativa de acelerar a desmontagem de desafios históricos e de fomentar uma representatividade mais verdadeira e justa nos locais onde as decisões que moldam nossas sociedades são tomadas.

As políticas de cotas de gênero e igualdade representam uma manifestação concreta do compromisso dos governos em nivelar o campo de atuação entre homens e mulheres em diversos setores da sociedade. Observando as experiências de países como Noruega, Espanha, Alemanha, Islândia, Itália, Índia e França, é possível identificar pilares centrais e inter-relações fundamentais que servem de base para a aplicação dessas políticas.

Quadro 4: Pilares Centrais para a Aplicação de Políticas Públicas de Cotas de Gênero

Pilares	Descrição	Autores
Legislação e Regulamentações	A existência de uma legislação específica que estabelece cotas de gênero, como visto na Noruega e na Alemanha, é um pilar fundamental. A legislação fornece o arcabouço legal necessário para garantir a participação feminina e é um mecanismo de pressão para que as empresas e instituições cumpram com as exigências de representatividade.	Bührer e Frietsch, 2020; Teigen, 2022; Seierstad e Huse, 2017
Incentivos e Orientações	As políticas de soft law, como as adotadas pela Espanha, oferecem orientações e benefícios para empresas que promovem a igualdade de gênero, incentivando a adesão voluntária às práticas recomendadas. Preferências em licitações públicas para empresas que seguem as cotas são exemplos desses incentivos.	Palá-Laguna e Esteban-Salvador, 2016; Gabaldon e Giménez, 2017
Educação e Conscientização	A promoção da igualdade de gênero na educação e o investimento em programas de desenvolvimento profissional específicos para mulheres, como aqueles adotados na Alemanha, ajudam a construir uma base sólida para o crescimento profissional feminino, especialmente em áreas historicamente dominadas por homens.	Bührer e Frietsch, 2020; Seierstad e Huse, 2017
Mudança Cultural e Estrutural	É crucial enfrentar e modificar estruturas organizacionais e culturais que perpetuam desigualdades, como o teto de vidro, redes de contato predominantemente masculinas e vieses na seleção e promoção. A França e a Alemanha têm trabalhado para alterar essas dinâmicas dentro das empresas e instituições acadêmicas.	Gros vold e Brammer, 2011; Singh, Point e Moulin, 2015; Nekhili e Gatfaoui, 2013

Fonte: autora (2023)

A aplicação efetiva de políticas de cotas de gênero depende de um conjunto diversificado de estratégias, incluindo legislação robusta, incentivos, suporte público, educação e uma mudança cultural significativa. Ao combinar esses elementos de forma coerente e inter-relacionada, cria-se um ambiente propício para a verdadeira igualdade de gênero.

Quadro 5: Inter-Relações

Inter-relações	Descrição	Autores
Legislação e Conscientização	As leis precisam ser acompanhadas por esforços de conscientização que mudem atitudes e práticas culturais. Isso é vital para garantir que as políticas de igualdade de gênero sejam internalizadas pelos cidadãos e pelas organizações.	Duppatti, Rao, Matlani, Scrimgeoure e Patnaik, 2020; Amardóttir e Sigurjonsson, 2017; Espanha, 2014
Incentivos e Responsabilização	Ao mesmo tempo que os incentivos são importantes para promover a adesão voluntária, deve haver mecanismos de responsabilização para assegurar que as metas de cotas sejam atingidas.	Palá-Laguna e Esteban-Salvador, 2016; Gabaldon e Giménez, (2017)
Apoio Público e Progresso Profissional	Os serviços de apoio, como licenças e cuidados infantis, devem ser complementados por políticas que assegurem oportunidades iguais de progresso profissional, combatendo a segregação ocupacional.	Teigen, 2022; Gabaldon e Giménez, 2017; Singh, Point e Moulin, 2015

Fonte: autora (2023)

À medida que avaliamos a eficácia das políticas de cotas de gênero, é crucial reconhecer e enfrentar os desafios que surgem durante sua implementação. No contexto da alta administração, os entre desafios enfrentados pelas mulheres estão a existência do conhecido "teto de vidro" (Terjesen *et al.*, 2009; Seierstad; Huse, 2017) e discriminação que as mulheres sofrem (Broome, 2008), a dificuldade de equilibrar trabalho e vida pessoal (Falkenberg; Monachello, 1990; Smith, 2018), a falta de redes femininas (Burke; Mckeen, 1990; Smith, 2018), entre outros.

Esses desafios podem ser agrupados em categorias distintas, incluindo barreiras culturais, legais, estruturais e viés de seleção. A pesquisa revela que essas barreiras impõem restrições concretas à participação das mulheres em cargos de alta gestão. Esses desafios, muitas vezes, estão interligados e devem ser abordadas de forma conjunta para promover o avanço da equidade de gênero, falha em reconhecer o poder de tais desafios pode comprometer os esforços para atingir esse objetivo. Abaixo segue a tabela que identifica as categorias dos desafios e seus tipos:

Quadro 6: Tabela das categorias e tipos de desafios que as mulheres enfrentam para ocupação de cargos da alta gestão³

Desafios	Sociais			Viés de Seleção			Legais	Estruturais	Autores
	Esterótipos de Gênero	Dupla jornada (Trabalho e família)	Ambiente cultural masculino	Recrutamento e seleção	Teto de vidro	Rede de Homens	Ausência licenças parentais igualitárias	Falta de creches e pré escola	
Alemanha	x	x	x	x	x	x			BÜHRER E FRIETSCH, 2020; MUHLENBRUCH, 2008; GESIS, 2016; Metz-Göckel et al., 2014
Espanha	x	x	x	x	x	x		x	CASTAÑO et al., 2010; GABALDON e GIMÉNEZ, (2017
França	x	x	x	x	x	x	x	x	GROSVOLD e BRAMMER, 2011; SINGH, POINT e MOULIN, 2015; NEKHILI e GATFAOUI, 2013; NEKHILI e GATFAOUI, 2013; ZENOU, ALLEMAND, BRULLEBAUT, e NEITER, 2017
Índia	x	x	x			x			Bhattacharya, Khadka e Mani, 2022; Bennouri, De Amicis e Falconieri, 2022; Lawrence e Raithatha, 2023; Mendiratta, 2023; Sarkar e Selarka, 2021
Islandia	x	x		x					GABALDON et al. 2016; GUPTA e RAMAN 2014; ARNARDOTTIR e SIGURJONSSON, 2017
Itália			x	x		x			Maida e Weber, 2020; Gordini e Rancati, 2017; CONSOB, 2022
Noruega	x	x	x	x	x	x			TEIGEN, 2022; SEIERSTAD E HUSE, 2017; HORNE, 2016

Fonte: Elaboração própria

Os desafios sociais englobam diversos fatores que retratam o nível educacional, a distribuição da renda, a equidade e as condições de vida da população (Portugal; Silva, 2017). Isso inclui aspectos como a população, o trabalho, o rendimento, a educação, a habitação e a segurança (Portugal; Silva, 2017). No contexto de gênero, os desafios socioculturais se manifestam nas percepções e noções estereotipadas implícitas sobre os papéis de gênero, dificultando a participação das mulheres em diferentes profissões (Kilu, 2017).

Os papéis de gênero pré-concebidos e os julgamentos de identidade profissional equivocados têm um efeito restritivo ou excludente, impedindo que as mulheres sigam suas carreiras profissionais ao longo da vida (Kilu, 2017). Esses desafios sociais e socioculturais podem limitar o acesso das mulheres a oportunidades

³ Esses resultados, embora baseados nas informações disponíveis, não abarcam a totalidade do cenário, indicando a possibilidade de haver mais aspectos além dos reportados.

de educação de qualidade, restringir seu acesso a empregos bem remunerados, dificultar sua progressão na carreira e criar um ambiente desfavorável para sua participação em setores historicamente dominados por homens (André, 2019). Além disso, os estereótipos de gênero arraigados e os julgamentos baseados em noções equivocadas de identidade profissional reforçam desigualdades de gênero, perpetuando a exclusão e minando o potencial das mulheres de perseguir suas aspirações profissionais (Kilu, 2017).

Neste trabalho, foram identificados três tipos de desafios socioculturais: estereótipo de gênero, dupla jornada e ambientes culturais masculinos. Esses desafios ajudam a reduzir a representatividade de mulheres no mercado de trabalho em determinados setores, muitas vezes, gerando um ambiente de trabalho hostil e desigual, no qual as mulheres enfrentam desafios para serem ouvidas e valorizadas por suas contribuições (Rowe, 2018; Bühner; Frietsch, 2020; Nekhili; Gatfaoui, 2013).

Estereótipos de gênero restringem o avanço das mulheres em cargos de liderança, perpetuando a discriminação. A discriminação pode se manifestar em formas mais sutis, como o uso de estereótipos de gênero ou a subvalorização do trabalho feminino (Proni; Proni, 2018). Para combater a discriminação de gênero nos cargos de alta gestão, é necessário adotar uma abordagem multidimensional (Seierstad; Huse, 2017). Educação e conscientização são essenciais para educar a sociedade sobre a importância da igualdade de gênero e promover a conscientização sobre os efeitos prejudiciais da discriminação (Proni; Proni, 2018; Seierstad; Huse, 2017). Ademais, empresas e instituições de pesquisa podem incentivar a diversidade de gênero em suas equipes, incluindo a contratação de mais mulheres e a criação de oportunidades de desenvolvimento de carreira (Proni; Proni, 2018).

Outro desafio é a dupla jornada, sendo as mulheres as principais responsáveis sobre o cuidado familiar. Destaca-se que a falta de participação dos homens nas responsabilidades familiares é outro fator que dificulta o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para as mulheres. As mulheres enfrentam desafios ao conciliar o trabalho e a vida familiar, o que pode levar a uma diminuição na produtividade e oportunidades de carreira (Falkenberg; Monachello, 1990). Para que as políticas públicas tenham sucesso em aumentar a participação das mulheres na inovação, é necessário abordar essas questões de forma abrangente e implementar medidas que incentivem a participação de homens e mulheres em igualdade de condições na vida profissional e pessoal (Nekhili; Gatfaoui, 2013; Seierstad; Huse, 2017).

Nesse sentido encontramos outras duas categorias de desafios, uma legal e outra de infraestrutura. Uma barreira de infraestrutura refere-se a obstáculos físicos ou de recursos que dificultam o acesso, o uso ou o desenvolvimento de determinados serviços, instalações ou recursos. Esses desafios podem incluir a falta de infraestrutura básica, e podem englobar a insuficiência ou a inadequação de instalações e equipamentos, como escolas, hospitais, creches, entre outros. A falta de creches e pré-escolas está enraizada na ausência de infraestrutura adequada para o cuidado infantil. É uma questão que vai além das escolhas individuais das mulheres e reflete a falta de investimento e priorização por parte do governo e da sociedade em geral. Essa barreira de infraestrutura impede que as mulheres tenham igualdade de oportunidades no mercado de trabalho, pois elas são sobrecarregadas com a responsabilidade do cuidado dos filhos, dificultando sua participação plena e igualitária na força de trabalho.

Para enfrentar os desafios referente a dupla jornada que as mulheres enfrentam no equilíbrio entre trabalho e cuidado dos filhos, é fundamental que elas tenham acesso a uma rede de proteção que inclua creches e pré-escolas de qualidade, (Brudevold-Newman *et al.*,2022; Seierstad; Huse, 2017). Uma rede de proteção eficaz pode contribuir para a luta contra a pobreza e a desigualdade de gênero, fornecendo recursos para que as mulheres alcancem sua independência financeira e possam progredir em suas carreiras profissionais (Seierstad; Huse, 2017), permitindo que as mulheres tenham as oportunidades necessárias para se desenvolver profissionalmente e economicamente (Bührer; Frietsch, 2020).

Para que essa rede de proteção seja eficaz, é necessário que haja um compromisso do governo e da sociedade em geral para garantir que ela seja acessível e de qualidade para todas as mulheres, independentemente de sua situação financeira ou localização geográfica (Seierstad; Huse, 2017). A implementação de políticas públicas, programas de financiamento e incentivos fiscais para empresas que oferecem creches e bolsas de estudo para mães pode ser uma maneira de estimular o desenvolvimento de uma rede de proteção mais ampla e eficaz para as mulheres (Seierstad; Huse, 2017; Bührer; Frietsch, 2020).

Os desafios legais referem-se a leis, regulamentos e políticas que podem impor restrições ou criar obstáculos para o avanço das mulheres em cargos de alta gestão. Por exemplo, a falta de leis que promovam a igualdade entre homens e mulheres ou a ausência de medidas de incentivo específicas podem limitar as oportunidades para

as mulheres no ambiente corporativo. Uma das medidas que pode ser adotada para ajudar a equilibrar as responsabilidades familiares e profissionais é a criação de políticas que promovam a licença parental compartilhada (Pinheiro; Galiza; Fontoura, 2009).

Essas políticas podem ajudar a mudar a cultura existente, que muitas vezes vê as mulheres como as principais responsáveis pela criação dos filhos (Pinheiro; Galiza; Fontoura, 2009). A licença parental compartilhada tem um impacto significativo na divisão do trabalho doméstico e na igualdade de gênero (Horne, 2016). A política incentiva a distribuição mais igualitária do trabalho de cuidado infantil, contribuindo para que os pais sejam incentivados a assumir uma parte significativa da responsabilidade, em vez de deixá-la inteiramente nas mãos da mãe (Seierstad; Huse, 2017).

Na Noruega a licença parental foi criada em 1993, e cerca de 90% dos pais fazem uso dela (Horne, 2016). Desde 2016, existe a possibilidade de divisão igualitária do tempo de licença entre o homem e a mulher (Horne, 2016). A política busca desafiar as normas de gênero tradicionais e promover uma sociedade mais igualitária, onde a responsabilidade dos cuidados infantis seja compartilhada de forma mais equilibrada entre os pais (Seierstad; Huse, 2017).

Essa política também tem o potencial de contribuir significativamente para a carreira profissional das mulheres, uma vez que elas ficam menos tempo afastadas do trabalho em relação à licença-maternidade tradicional. Isso significa que as mulheres podem retornar mais rapidamente ao mercado de trabalho e continuar progredindo em suas carreiras. Estudos sobre os esquemas alemães de licença parental e a introdução dos meses paternos em 2007 revelam que uma distribuição mais equitativa dos períodos de licença entre pais tem um impacto direto nas normas e estereótipos de gênero (Unterhofer; Wrohlich, 2017).

A última categoria refere-se ao viés de seleção, em que estão elencados três tipos de desafios: Recrutamento e seleção, Teto de vidro e Rede de homens. Essa categoria de desafios ocorre quando processos seletivos são influenciados por estereótipos de gênero, levando a decisões tendenciosas e injustas. Isso pode incluir critérios de seleção não objetivos, perguntas discriminatórias em entrevistas e preferência por características tradicionalmente associadas a papéis masculinos.

Como ressaltado por Burke (2000), a nomeação de mulheres para conselhos enfrenta um processo de seleção de conselheiros altamente dependente do

conservadorismo das diretorias e de suas "redes de homens". Esses processos de recrutamento costumam ser opacos e exigir candidatos com experiência prévia em governança de grandes empresas de capital aberto, o que acaba por dificultar o acesso a essas vagas por mulheres (Nekhili; Gatfaoui, 2013).

Apesar de possuírem a mesma educação e habilidades necessárias para ocupar cargos de alto nível, as mulheres enfrentam o efeito do chamado "teto de vidro" e as "redes de homens", que as impede de serem tão competitivas quanto os homens em determinados níveis hierárquicos (Nekhili; Gatfaoui, 2013), além disso, questões como recrutamento e seleção começam a ser temas debatidos (Heidenreich, 2010, 2013).

Esses desafios dificultam não só o recrutamento de mulheres para cargos de liderança em áreas de pesquisa e inovação, mas também sua retenção nessas posições (Zeng, 2011). Para superar o teto de vidro, é importante que, além da implementação das políticas públicas por parte do Estado, as empresas adotem políticas e práticas mais inclusivas e diversificadas. Isso inclui a promoção da igualdade salarial e de oportunidades, bem como a adoção de medidas para garantir a presença de mulheres em todos os níveis hierárquicos (Chyu *et al.*, 2021).

Segundo o *Global Gender Gap Index by the World Economic Forum* (Mundial, 2023), as mulheres estão se juntando à força de trabalho global em taxas maiores do que os homens, mas ainda enfrentam desafios significativos. A participação feminina na força de trabalho aumentou ligeiramente para entre 63% e 64%, mas as mulheres continuam a ter taxas de desemprego mais altas (4,5%) em comparação com os homens (4,3%). Apesar de representarem 41,9% da força de trabalho em 2023, as mulheres ocupam apenas 32,2% dos cargos de liderança sênior, mostrando uma regressão aos níveis de 2021.

A "rede de homens" é uma estrutura informal de poder em que os homens, que se beneficiam mutuamente por meio de suas conexões profissionais e pessoais, deixando as mulheres de fora dessas oportunidades (Nekhili; Gatfaoui, 2013). Essa rede pode ser uma barreira estrutural que impede a plena participação das mulheres na inovação (Nekhili; Gatfaoui, 2013). Para superar essa rede de homens, é importante que haja uma mudança cultural e estrutural que promova uma cultura de colaboração e inclusão, a implementação de políticas de igualdade salarial e a revisão de critérios de promoção, contratação e seleção de cargos internos para garantir que não haja preconceitos de gênero envolvidos. Além da independência do conselho e a

segmentação de cargos seniores impedem que as mulheres acessem esses cargos (Nekhili; Gatfaoui, 2013).

É importante ressaltar que os desafios socioculturais, legais, infraestruturais e viés de seleção não são mutuamente exclusivas e muitas vezes se interconectam, criando um ambiente desafiador para as mulheres que buscam posições de liderança. Superar esses desafios requer esforços conjuntos de organizações, governos e da sociedade como um todo, promovendo uma cultura inclusiva, implementando políticas igualitárias, reavaliando estruturas organizacionais e adotando práticas de seleção justas e imparciais. Somente assim será possível alcançar uma representação equitativa de mulheres em cargos de alta gestão.

Para superar esses desafios, é necessário um esforço conjunto que envolva a conscientização e a desconstrução dos estereótipos de gênero, a promoção de políticas e práticas inclusivas nas organizações, a implementação de programas de capacitação e mentoria voltados para mulheres, a garantia de igualdade de acesso à educação e a criação de um ambiente que valorize a diversidade e a equidade de gênero. Somente com essas medidas será possível eliminar os desafios sociais e socioculturais que dificultam a participação plena das mulheres na vida profissional e no avanço para cargos de liderança.

No tópico seguinte, será realizada uma análise detalhada da representatividade feminina em posições de alta gestão no Brasil.

8. ANÁLISE DA REPRESENTATIVIDADE FEMININA NOS CARGOS DE ALTA GESTÃO NO BRASIL

8.1. A OCUPAÇÃO DE MULHERES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA

A representatividade de gênero em cargos de liderança tem sido um tema amplamente discutido nos últimos anos, no Brasil isso não é diferente. A fim de avaliar o progresso das empresas nesse sentido, a tabela abaixo apresenta dados sobre a presença de mulheres nos conselhos administrativos e diretorias das 20 maiores empresas listadas na bolsa B3 do Brasil. Essas informações permitem observar a atual situação da diversidade de gênero as posições de liderança das empresas listadas, identificando variações significativas e destacando a necessidade contínua de promover uma representação mais equilibrada. A partir desses dados, é possível analisar a atualidade e refletir sobre as ações necessárias para avançar em direção à igualdade de gênero nas organizações.

Tabela 2: Representatividade de mulheres em Conselhos Administrativos e Diretorias das 20 maiores empresas listadas na bolsa de valores do Brasil

Empresa	Conselho Administrativo	Mulheres Conselheiras	%	Diretoda	Mulheres Diretoras	%	Membros Mulheres	TM	%
Magazine Luisa	7	4	57%	14	4	29%	21	8	38%
83	11	4	36%	11	4	36%	22	8	36%
Ceio	12	3	25%	8	3	38%	20	6	30%
Assai	9	2	22%	5	2	40%	14	4	29%
%atura	9	3	33%	5	1	20%	14	4	29%
Manha	5	1	20%	3	1	33%	8	2	25%
Ambev	13	3	23%	14	3	21%	27	6	22%
CVC	7	1	14%	3	1	33%	10	2	20%
Sequoia Soluça., Logísticas	6	1	17%	4	1	25%	10	2	20%
Copal	9	2	22%	7	1	14%	16	3	19%
Vale	13	2	15%	9	2	22%	22	4	18%
1	9	1	11%	14	3	21%	23	4	17%
Cctna	5	2	40%	7	0	0%	12	2	17%
Itaii Unibanco	12	2	17%	31	5	16%	43	7	16%
Oncoclinicas	8	2	25%	11	1	9%	19	3	16%
Banco Bradesco	11	2	18%	21	2	10%	32	4	13%
Via	5	1	20%	4	0	0%	9	1	11%

Petrobris	11	1	9%	9	1	11%	20	2	10%
Hapvida	9	1	11%	4	0	0%	13	1	8%
%Enerva	12	1	8%	5	0	0%	17	1	6%
Total	183	39	21%	189	35	19%	372	74	20%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a tabela 2, é possível observar a representatividade das mulheres nos conselhos administrativos e diretorias das 20 maiores empresas listadas na B3. Embora haja variações significativas entre as empresas, é possível notar que existe uma subrepresentação das mulheres nessas posições de liderança, além disso, nenhuma empresa conseguiu atingir a igualdade entre homens e mulheres quando se analisa os membros do conselho superior somados os membros da diretoria. No entanto, algumas empresas apresentam percentuais relativamente altos de mulheres em posições de liderança, outras têm uma presença muito baixa ou até mesmo nula. Isso sugere que algumas empresas estão adotando medidas eficazes para promover a igualdade de gênero, enquanto outras ainda precisam avançar nesse aspecto.

No que diz respeito aos conselhos administrativos, algumas empresas se destacam positivamente, como Magazine Luiza e Cogna, que possuem 57% e 40% de mulheres conselheiras, respectivamente. Na empresa Magazine Luiza, há mulheres ocupando cargos de destaque na alta gestão, como Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, que é a única mulher presidente do Conselho de Administração entre as empresas observadas. No entanto, outras empresas, como Minerva e Hapvida, apresentam números alarmantes, com apenas 8% e 11% de mulheres em seus conselhos, respectivamente. Essa disparidade mostra que ainda há um longo caminho a percorrer para garantir uma representação mais equilibrada e inclusiva nos mais altos níveis de tomada de decisão das empresas.

Também é possível observar que, em algumas empresas, a representatividade das mulheres é maior nos conselhos administrativos do que nas diretorias. Por exemplo, empresas como Magazine Luiza e Cogna possuem um percentual maior de mulheres nos conselhos em comparação com as diretorias. Isso pode indicar que as empresas estão avançando em termos de inclusão de mulheres em níveis estratégicos, mas ainda enfrentam desafios em relação às posições executivas.

Esses desafios podem ser observados na discrepância entre a presença feminina nos conselhos e nas diretorias sugere desafios existentes no acesso das mulheres a papéis de liderança executiva. Esses desafios podem incluir, mas não se limitam a, vieses de gênero na seleção e promoção, falta de políticas de apoio à

maternidade e paternidade que permitam um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e a persistência de um ambiente corporativo que favorece tradicionalmente os homens (Grosvold e Brammer, 2011). Superar esses desafios é fundamental para alcançar uma verdadeira igualdade de gênero no ambiente corporativo, garantindo que as mulheres não apenas participem das decisões estratégicas nos conselhos, mas também liderem e influenciem diretamente as operações e direções das empresas.

Quanto às diretorias, a representatividade feminina também é baixa. Na maioria das empresas, o percentual de mulheres diretoras é inferior a 30%, e algumas delas nem mesmo possuem mulheres ocupando essas posições, como por exemplo nas empresas Hapvida, Via, Cogna e Vale. Ressalta-se que ter mulheres em cargos de liderança é fundamental para trazer perspectivas diversas, promover a igualdade de gênero e criar um ambiente mais inclusivo. Além disso, nota-se que a porcentagem de mulheres no total de membros das empresas é, em média, de apenas 20%. Isso indica que, embora algumas empresas possam ter uma presença relativamente forte de mulheres em cargos de liderança, há uma necessidade de melhorar a representatividade feminina nos níveis hierárquicos das organizações.

Esses dados corroboram com os dados da pesquisa realizada por Carvalho Neto *et al.*, (2010). Segundo o estudo, dos 965 executivos entrevistados, apenas 222 eram mulheres, representando 23% do total. A análise revelou uma tendência de diminuição na presença feminina à medida que se ascende na hierarquia empresarial. Dos 36 presidentes entrevistados, somente 2 eram mulheres, evidenciando uma disparidade significativa. Entre os vice-presidentes/diretores, a representatividade feminina foi de 19%, enquanto no nível imediatamente abaixo, o percentual subiu para 25,1%. Esses números reforçam a constatação de que o ambiente da alta gestão organizacional continua a ser predominantemente masculino (Carvalho Neto *et al.* 2010).

Ainda, é possível identificar setores que apresentam maior diversidade de gênero em comparação com outros. Por exemplo, empresas do setor varejista, como Magazine Luiza, Assaí e Marisa, mostram uma maior representatividade feminina em seus conselhos administrativos e diretorias. Por outro lado, setores como energia (Petrobrás e Copel) e bancário (Banco Bradesco e Itaú Unibanco) têm uma representatividade feminina relativamente mais baixa. Essa análise pode levantar questões sobre os desafios específicos enfrentados por diferentes setores em relação

à inclusão de mulheres em cargos de liderança (Report da Grant Thornton, 2022; CONSOB, 2022).

Por outro lado, setores como energia e bancário, representados por empresas como Petrobrás, Copel, Banco Bradesco e Itaú Unibanco, mostram uma representatividade feminina mais baixa. Essa disparidade sugere desafios setoriais específicos na incorporação de mulheres em cargos de alta liderança. Estes desafios podem incluir fatores como a cultura corporativa predominante, práticas de recrutamento e a disponibilidade de modelos de liderança feminina nesses setores. Assim, a presença de mulheres em posições de liderança pode desempenhar um papel crucial na promoção da diversidade de gênero, não apenas aumentando a representatividade feminina, mas também transformando a cultura corporativa para ser mais inclusiva e igualitária.

Em conclusão, a tabela 2 apresenta evidências da subrepresentação das mulheres na alta gestão no Brasil, revelando uma clara disparidade de gênero nesse ambiente profissional. Os números destacam a necessidade de um exame mais aprofundado dos desafios que as mulheres enfrentam nessa área, a fim de entender melhor as razões por trás dessas discrepâncias e desenvolver estratégias efetivas para promover a equidade de gênero. Na próxima seção do estudo, são apresentadas estratégias e abordagens específicas para a promoção da igualdade de gênero em cargos de alta gestão no Brasil, focando em políticas públicas. Este segmento enfatiza novas iniciativas que podem ser implementadas para superar desafios presentes e criar um ambiente mais inclusivo e equitativo nos níveis executivos das organizações.

8.2 PROMOVENDO A IGUALDADE DE GÊNERO NA ALTA GESTÃO NO BRASIL: ESTRATÉGIAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

A discussão sobre a representatividade de gênero em posições de liderança no Brasil tem ganhado cada vez mais importância, destacando a necessidade de políticas públicas eficientes para enfrentar a subrepresentação feminina em cargos de alta gestão. Como já analisado no título anterior, observa-se um cenário desafiador: a presença de mulheres em conselhos administrativos e diretorias é predominantemente baixa, com exceção notável da Magazine Luiza, que atingiu 57% de representação feminina em seu conselho administrativo.

Em contrapartida, outras empresas, como a Minerva, apresentam números alarmantes, com somente 8% de mulheres em posições similares. Essa disparidade revela que, enquanto algumas empresas se destacam de forma positiva no avanço da igualdade de gênero, outras ainda apresentam resultados negativos, evidenciando a complexidade e a heterogeneidade do cenário corporativo brasileiro em relação à questão de gênero.

O desafio do teto de vidro também é evidente, com a presença feminina diminuindo à medida que se ascende na hierarquia empresarial. Das empresas analisadas neste estudo, apenas uma mulher era presidente, destacando a disparidade na alta gestão. Para abordar essas questões e garantir uma representação mais equitativa das mulheres em posições de liderança, é fundamental estabelecer políticas públicas sólidas que abordem tanto os pilares essenciais quanto os desafios enfrentados.

O primeiro pilar crítico é a existência de legislação específica que estabeleça cotas de gênero em conselhos administrativos e diretorias de empresas. Isso não apenas fornece um arcabouço legal sólido, mas também atua como um mecanismo de pressão para garantir a representatividade feminina. No entanto, a implementação eficaz dessa legislação exige mais do que meramente estabelecer metas numéricas; exige também a definição de diretrizes claras e mecanismos de monitoramento.

Destaca-se que a simples imposição de cotas de gênero em conselhos administrativos e diretorias pode não ser a solução definitiva para promover a igualdade entre homens e mulheres em todos os contextos (Mendiratta, 2021). No estudo realizado por Mendiratta (2021), por exemplo, revela que a intervenção regulatória para aumentar a representação feminina nos conselhos não necessariamente deu às mulheres o poder e a voz para abrir caminho para outras mulheres. Mesmo quando as mulheres foram nomeadas em posições de diretoria executiva poderosas, isso não garantiu automaticamente um ambiente mais inclusivo (Mendiratta, 2021).

Além da legislação, o segundo pilar está representado pelos incentivos desempenham um papel fundamental. Empresas podem ser incentivadas a promover a igualdade de gênero por meio de vantagens competitivas, como preferência em licitações públicas, caso cumpram as cotas. Orientações claras e práticas recomendadas também ajudam a direcionar as organizações na direção certa, fornecendo um roteiro para a promoção da diversidade de gênero.

Reconhecer que a eficácia dos incentivos para promover a igualdade de gênero nas empresas pode variar significativamente de acordo com o contexto e a abordagem adotada. Tomando como exemplo o caso da Espanha, que optou por uma política "soft" em relação às cotas de gênero, é possível observar que, antes da implementação da legislação, a representação das mulheres nos conselhos de administração era extremamente baixa, com apenas cerca de 2% dos assentos ocupados por mulheres, após a implementação dessas medidas a ocupação das vagas de alta gestão por mulheres chegou a 20% (Gabaldon e Giménez, 2017).

Outro pilar central é a necessidade de enfrentar e modificar estruturas organizacionais e culturais que perpetuam desigualdades de gênero. O "teto de vidro" representa um dos principais desafios, dificultando a ascensão das mulheres a cargos de liderança. Superar esse obstáculo requer um esforço conjunto das empresas para eliminar vieses de gênero nas promoções e processos de seleção, bem como uma mudança cultural que valorize igualmente as contribuições de homens e mulheres.

Os vieses inconscientes também desempenham um papel importante, influenciando a tomada de decisões de recrutamento e promoção (Espanha, 2014; Zenou; Allemand; Brullebaut; Neiter, 2017). Portanto, o treinamento para conscientização sobre esses vieses é crucial para garantir que as decisões sejam baseadas em mérito e competência, em vez de estereótipos de gênero (Teigen, 2022).

Além disso, muitas mulheres enfrentam uma falta de oportunidades de progressão em suas carreiras devido a estereótipos de gênero e falta de políticas de apoio à maternidade (Palá-Laguna; Esteban-Salvador, 2016; Teigen, 2022). Abordar essas questões requer a implementação de políticas que ofereçam suporte à maternidade e paternidade, bem como a criação de um ambiente de trabalho flexível que permita um equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Teigen, 2022).

Apesar desses desafios persistentes, a legislação brasileira tem avançado no sentido de garantir direitos fundamentais para a proteção da maternidade e paternidade. A Lei 8.213/91 estabelece o salário-maternidade por 120 dias. Além disso, a Lei 11.770/08 criou o Programa Empresa Cidadã, permitindo a extensão da licença-maternidade por mais 60 dias, totalizando 180 dias. No que se refere à licença-paternidade, embora ainda não haja uma lei específica fixando o prazo, a Lei 13.257/2016 possibilita a prorrogação por mais 15 dias, totalizando 20 dias.

Ademais, a Lei 14.457/2022, que instituiu o Programa Emprega Mais Mulheres, propõe medidas abrangentes de apoio à parentalidade na primeira infância, visando

garantir a participação equitativa das mulheres no mercado de trabalho. Entre as medidas destacam-se o pagamento de reembolso-creche e a manutenção ou subvenção de instituições de educação infantil pelos serviços sociais autônomos. Também, há o incentivo à flexibilização do regime de trabalho, contemplando modalidades como o teletrabalho, regime de tempo parcial, compensação de jornada por meio de banco de horas e jornada de 12 horas por 36, quando a atividade permitir.

Para a qualificação profissional das mulheres em áreas estratégicas, a Lei 14.457/2022 tem uma previsão para a suspensão do contrato para qualificação profissional, o estímulo à ocupação das vagas em cursos de qualificação dos serviços nacionais de aprendizagem por mulheres, e priorização de mulheres vítimas de violência doméstica e familiar. Adicionalmente, o programa visa apoiar o retorno ao trabalho das mulheres após o término da licença-maternidade, possibilitando a suspensão do contrato de trabalho de pais empregados para acompanhamento do desenvolvimento dos filhos e a flexibilização do usufruto da prorrogação da licença-maternidade, conforme previsto na Lei da Empresa Cidadã. Por fim, o programa contempla a criação do Selo Emprega + Mulher, voltado para a prevenção e combate ao assédio sexual e outras formas de violência no trabalho.

No entanto, salienta-se que a promoção da igualdade entre homens e mulheres na ocupação dos cargos na alta gestão no Brasil requer uma abordagem abrangente e multifacetada. É necessário combinar legislação sólida, incentivos, educação, conscientização e uma mudança cultural profunda para superar os desafios que as mulheres enfrentam ao buscar oportunidades de liderança. Ao criar um ambiente que valorize a diversidade de gênero e promova oportunidades iguais para todos, o Brasil pode avançar em direção a uma representação mais justa e equitativa nas posições de liderança, beneficiando tanto as organizações quanto a sociedade como um todo.

Os principais elementos dessa política incluiriam:

1. **Legislação de Cotas de Gênero:** Estabelecer legislação específica que defina cotas de gênero obrigatórias para conselhos administrativos e diretorias de empresas, proporcionando um arcabouço legal que garanta a representatividade feminina.
2. **Diretrizes Claras e Mecanismos de Monitoramento:** Implementar diretrizes claras e Incentivos para Empresas: Criar incentivos, como vantagens em licitações públicas, para empresas que cumpram ou superem as cotas de gênero. Isso encoraja as organizações a adotarem práticas mais inclusivas.

3. **Combate ao Teto de Vidro:** Implementar estratégias para superar o "teto de vidro" que impede a ascensão de mulheres a cargos de liderança. Isso inclui eliminar viesas de gênero nos processos de seleção e promoção.
4. **Treinamento Contra Vieses Inconscientes:** Promover treinamentos e conscientização sobre vieses inconscientes para gestores e equipes de recursos humanos, garantindo que as decisões de contratação e promoção sejam baseadas na competência, independentemente do gênero.
5. **Políticas de Apoio à Maternidade e Paternidade:** Desenvolver políticas que ofereçam suporte à maternidade e paternidade, incluindo licenças parentais estendidas e flexibilidade no ambiente de trabalho, para permitir um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
6. **Educação e Conscientização:** Promover campanhas de educação e conscientização sobre a importância da diversidade de gênero em posições de liderança, destacando os benefícios para as organizações e para a sociedade.
7. **Modelos de Sucesso e Mentoria:** Fomentar a criação de redes de mentoria e modelos de sucesso, onde mulheres em posições de liderança possam inspirar e guiar outras mulheres.
8. **Adaptação ao Contexto Brasileiro:** Considerar as especificidades do contexto brasileiro, adaptando estratégias de sucesso de outros países para atender às particularidades locais.
9. **Avaliação e Ajuste Constantes:** Realizar avaliações periódicas da política para identificar áreas de melhoria e fazer ajustes conforme necessário, garantindo a eficácia e a relevância contínuas da política.

Com essas medidas integradas, a política pública brasileira de cotas para as mulheres pode promover uma maior igualdade de gênero em cargos de alta gestão, contribuindo para uma transformação positiva tanto nas empresas quanto na sociedade em geral.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de analisar as políticas de cotas de gênero na participação das mulheres em cargos de alta gestão em nível internacional, com foco em identificar as melhores práticas e recomendações aplicáveis ao contexto brasileiro. Para atingir esse objetivo foi realizada uma análise crítica e abrangente sobre as políticas de cotas de gênero e a participação feminina em cargos de alta gestão em uma escala global. Neste contexto, procurou-se extrair as melhores práticas e recomendações que ressoam com a realidade brasileira, no intuito de promover uma maior inclusão feminina em posições de liderança.

O trabalho oferece duas contribuições teóricas: a primeira reside na identificação dos pilares fundamentais para a efetiva implementação de políticas públicas de igualdade de gênero; e a segunda se manifesta na estratégia para superar os desafios preexistentes que impedem a plena participação das mulheres em esferas da alta gestão. Já a contribuição prática se materializa no delineamento de estratégias de políticas públicas adaptáveis ao contexto brasileiro, visando incrementar a representatividade feminina nos níveis mais elevados de gestão.

A primeira contribuição teórica está na *identificação dos pilares centrais que sustentam as políticas públicas em direção à igualdade de homens e mulheres na ocupação de cargos na alta gestão*. A análise dos pilares de legislação, incentivos, educação, conscientização e suporte público indica que uma abordagem holística é necessária para promover a igualdade de gênero no ambiente profissional. Legislações específicas e regulamentações como as da Noruega e Alemanha estabelecem um marco legal e impõem responsabilidades às organizações. Incentivos e orientações, tais como os promovidos na Espanha, reforçam a importância da adesão voluntária a essas práticas. A promoção da igualdade de gênero na educação e o desenvolvimento profissional são essenciais para dismantelar preconceitos e superar barreiras históricas, enquanto a mudança cultural e estrutural requer uma revisão das dinâmicas organizacionais que mantêm as disparidades de gênero.

Ademais, a legislação e a conscientização devem estar alinhadas para mudar efetivamente as atitudes culturais, e o apoio público ao progresso profissional deve ser desenhado para não apenas oferecer suporte, mas também garantir a igualdade de oportunidades no progresso de carreira. Portanto, é imprescindível uma integração sinérgica destes pilares para criar um ambiente profissional verdadeiramente equitativo. Esses elementos, quando combinados de forma coerente e inter-

relacionada, formam uma base sólida para a promoção da diversidade de gênero nas lideranças das organizações.

A segunda contribuição teórica está na *identificação dos desafios que as mulheres encontram para ocupar posições de liderança*, os quais foram categorizados em quatro grandes áreas: Sociais, Viés de Seleção, Legais e Estruturais. Sob o prisma social, são enfatizados os estereótipos de gênero e a dupla jornada de trabalho e responsabilidades familiares, comumente atribuídas às mulheres. O ambiente cultural das organizações é notado por favorecer um viés de seleção masculino, o que também se reflete no recrutamento e seleção e contribui para o fenômeno conhecido como "teto de vidro", que limita o avanço de carreiras femininas. Além disso, é mencionada a existência de redes profissionais dominadas por homens.

Quanto a categoria legal, um desafio significativo é a ausência de licenças parentais igualitárias, que poderia facilitar uma distribuição mais justa das responsabilidades domésticas e parentais. Finalmente, os desafios estruturais destacam a falta de infraestrutura de suporte, como creches e pré-escolas, que são cruciais para permitir que pais e mães possam conciliar trabalho e família. Esses obstáculos podem dificultar a ascensão das mulheres em cargos de liderança e requerem esforços contínuos e estratégias específicas para serem superados.

Por fim, *a contribuição prática reside na identificação de elementos que podem formar uma política pública que tenha como meta a promoção das mulheres em posições de alta gestão*. Segundo os achados, esta política deve ser construída sobre alicerces sólidos como legislação específica para cotas de gênero, incentivos para as empresas que aderirem às cotas, e mecanismos de monitoramento e avaliação rigorosos. É fundamental combater o teto de vidro por meio de estratégias dedicadas e treinamentos contra vieses inconscientes, para assegurar que promoções e contratações sejam justas e baseadas em competência.

Além disso, precisa incluir políticas de apoio à licença parentalidade para equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares, enquanto iniciativas de educação e conscientização são vitais para cultivar uma apreciação pela diversidade de gênero em lideranças. A adoção de programas de mentoria pode servir como catalisadores para a ascensão feminina, e a adaptação cuidadosa dessas estratégias ao contexto brasileiro é crucial para sua eficácia. Avaliações e ajustes constantes garantirão a evolução e a relevância da política, possibilitando não apenas a inclusão

das mulheres em cargos de alta gestão, mas também promovendo uma mudança positiva e duradoura nas estruturas corporativas e na sociedade como um todo.

Os resultados deste estudo podem contribuir para o debate sobre a importância da maior participação das mulheres nos cargos de alta gestão. Nesse sentido, ao compartilhar esses resultados, espera-se que seja possível inspirar diálogos que possam promover uma mudança cultural gradual em relação à igualdade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo, são fornecidos aos políticos insights que podem contribuir com a formulação de políticas públicas que incentivem e apoiem a implementação de medidas pró-diversidade nas empresas.

Ademais, salienta-se que promoção da participação feminina em cargos de alta gestão requer mais do que boa vontade individual; exige a implementação de políticas públicas eficazes e o envolvimento ativo do Estado. A baixa representatividade das mulheres nas esferas corporativas não é apenas um problema de natureza individual, mas também estrutural, enraizado em sistemas de discriminação e desigualdade de oportunidades.

Nesse sentido, o Estado desempenha um papel crucial ao estabelecer diretrizes e regulamentações que incentivem a igualdade de gênero, como quotas de representação feminina em conselhos de administração, transparência salarial e programas de capacitação. Sem essas políticas públicas robustas e efetivas, é improvável que ocorra uma mudança significativa na representação feminina nos altos escalões corporativos, visto que a desigualdade de gênero é um problema sistêmico que requer abordagens estruturais e coordenadas para ser superado.

Portanto, este estudo proporcionou uma visão abrangente das políticas públicas e práticas relacionadas à igualdade de gênero na alta gestão, destacando tanto os progressos realizados quanto os desafios a serem enfrentados. Essas descobertas oferecem valiosas lições para o contexto brasileiro, fornecendo insights sobre como promover uma maior representatividade feminina nos cargos de liderança e criar organizações mais inclusivas e equitativas.

Esta pesquisa tem limitações. Uma das principais limitações reside na disponibilidade e na atualidade dos dados, que podem não refletir as mudanças rápidas no cenário corporativo. Além disso, a diversidade cultural e econômica de diferentes regiões pode influenciar significativamente os resultados, exigindo uma abordagem mais localizada e contextualizada.

Quanto às possibilidades, futuros estudos podem se beneficiar de uma análise longitudinal que acompanhe as tendências ao longo do tempo, bem como de metodologias que integrem qualitativamente as experiências e percepções das mulheres em cargos de liderança. Também existe uma ampla gama de oportunidades de pesquisa para investigar o impacto de políticas públicas e iniciativas corporativas na promoção da igualdade de gênero, oferecendo insights valiosos para estratégias mais eficazes e inclusivas.

REFERÊNCIAS

- ABALKHAIL, Jouharah M. *Women managing women: hierarchical relationships and career impact*. **Career Development International**, v. 25, n. 4, p. 389-413, 2020.
- ACKER, Joan. *From glass ceiling to inequality regimes*. **Sociologie du travail**, v. 51, n. 2, p. 199-217, 2009.
- ADELEKAN, Adeboye M.; BUSSIN, Mark HR. *Gender pay gap in salary bands among employees in the formal sector of South Africa*. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 1, p. 1-10, 2018.
- ADEOSUN, Oluyemi Theophilus; SHITTU, Ayodele Ibrahim; AJU, Stellamaris Ifunanya. *Innovation capabilities of women enterprise in informal settings*. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 15, n. 1, p. 96-113, 2021.
- AGARWAL, Sucheta et al. *A qualitative approach towards crucial factors for sustainable development of women social entrepreneurship: Indian cases*. **Journal of Cleaner Production**, v. 274, p. 123135, 2020.
- ALEMANHA (2014). **The Deutscher Corporate Governance Kodex**. Disponível em: <http://www.dcgk.de/en/code.html>. Acesso em 15 de maio de 2023.
- ALLEMAND, Isabelle; BÉDARD, Jean; BRULLEBAUT, Bénédicte. *Efficacité des lois contraignantes et des lois souples pour promouvoir la diversité de genre dans les conseils d'administration: une comparaison France/Canada*. **Finance Contrôle Stratégie**, n. 19-4, 2016.
- ANDRÉ, Isabel Margarida de Almeida. **O falso neutro em geografia humana: gênero e relação patriarcal no emprego e no trabalho doméstico**. Universidade de Lisboa, Centro de Estudos Geográficos, 2019.
- ANWAR ABDELGHAFAR SALEH, Mohsen et al. *Board gender diversity and earnings management: what difference does gender quota legislation make in emerging market?* **Journal of Financial Reporting and Accounting**, 2023.
- ARGUIMBAU-VIVÓ, L.; FUENTES-PUJOL, E.; GALLIFA-CALATAYUD, M. *Una década de investigación documental sobre cienciometría en España: análisis de los artículos de la base de datos ISOC (2000-2009)*. **Revista Española de Documentación Científica**, 36(2):en007, 2013
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicómaco**. 4ª Edição. Brasília. UNB. 2001.
- ARNARDOTTIR, Audur Arna; SIGURJONSSON, Throstur Olaf. *Gender diversity on boards in Iceland: Pathway to gender quota law following a financial crisis*. **Gender Diversity in the Boardroom: Volume 1: The Use of Different Quota Regulations**, p. 75-101, 2017.

ARVATE, Paulo Roberto; GALILEA, Gisele Walczak; TODESCAT, Isabela. *The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females*. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 533-548, 2018.

BANNÒ, Mariasole; FILIPPI, Emilia; TRENTO, Sandro. *Women in top echelon positions and their effects on sustainability: a review, synthesis and future research agenda*. **Journal of management and governance**, v. 27, n. 1, p. 181-251, 2023.

BARROS, Suzane Carvalho da Vitória; MOURÃO, Luciana. *Panorama da articulação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade*. **Psicologia & Sociedade**, v. 30, p. e174090, 2018.

BELLINI, Maria Isabel Barros *et al.* **Políticas públicas e intersectorialidade em debate**. Anais..., 2014, Brasil., 2014.

BENNOURI, Moez; DE AMICIS, Chiara; FALCONIERI, Sonia. *Women on Board: Gender balance initiatives and their impact on board structure and firm performance*

BEAR, Julia B.; WOOLLEY, Anita Williams. The role of gender in team collaboration and performance. Interdisciplinary science reviews, v. 36, n. 2, p. 146-153, 2011.e. Available at SSRN 4009820, 2022.

BHATTACHARYA, Bibek; KHADKA, Ipsu; MANI, Dalhia. *Shaking Up (and Keeping Intact) the Old Boys' Network: The Impact of the Mandatory Gender Quota on the Board of Directors in India*. **Journal of Business Ethics**, v. 177, n. 4, p. 763-778, 2022.

BOONE, Juliette *et al.* *Rethinking a glass ceiling in the hospitality industry*. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 54, n. 3, p. 230-239, 2013.

BOURDIEU, Pierre. **The state nobility: Elite schools in the field of power**. Stanford University Press, 1998.

BROOM, Dorothy. **Gender in/and/of health inequalities**. Australian Journal of Social Issues, v. 43, n. 1, p. 11-28, 2008.

BRUDEVOLD-NEWMAN, A., BUEHREN, N., GEBREMEDHIN, R. T., HAILEMICHEAL, A. H., KETEMA, T. A. **Household Demand and Community Perceptions of Community-Based Childcare**. 2022.

BÜHRER, Susanne; FRIETSCH, Rainer. *How do public investments in gender equality initiatives and publication patterns interrelate? The case of Germany*. **Evaluation and program planning**, v. 79, p. 101769, 2020.

BURKE, Ronald J. *Company size, board size and numbers of women corporate directors*. In: *Women on corporate boards of directors: International challenges and opportunities*. Dordrecht: Springer Netherlands, 2000. p. 157-167.

BURKHARDT, Kirsten; NGUYEN, Pascal; POINCELOT, Evelyne. *Agents of change: Women in top management and corporate environmental performance*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 4, p. 1591-1604, 202

- CABEZA-GARCÍA, Laura; DEL BRIO, Esther B.; RUEDA, Carlos. *Legal and cultural factors as catalysts for promoting women in the boardroom*. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 56-67, 2019.
- CAMPBELL, Kevin; MÍNGUEZ-VERA, Antonio. *Gender diversity in the boardroom and firm financial performance*. **Journal of business ethics**, v. 83, p. 435-451, 2008.
- CAMPOS-SORIA, Juan Antonio; ROPERO-GARCÍA, Miguel Angel. *Gender segregation and earnings differences in the Spanish labour market*. **Applied Economics**, v. 48, n. 43, p. 4143-4155, 2016.
- CAMPOS-SORIA, Juan Antonio; ROPERO-GARCÍA, Miguel Angel. *Occupational segregation and the female–male wage differentials: evidence for Spain*. **Gender Issues**, v. 33, p. 183-217, 2016.
- CANADA. (2022). Archived - *Labour force characteristics by occupation, annual, 1987 to 2022, inactive*. Disponível em: <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1410033501>. Acesso em 10 de dezembro de 2023.
- CARBONE, Domenico; DAGNES, Joselle. *Tutte le strade (che) portano qui Efficacia e limiti delle quote di genere nei CdA delle società quotate*. **Sociologia del lavoro**, n. 2017/148, 2017.
- CARVALHO NETO, A. M. D., TANURE, B., & ANDRADE, J. *Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos*. **RAE eletrônica**, 9. 2010.
- CASTAÑO, Ana M.; FONTANIL, Yolanda; GARCÍA-IZQUIERDO, Antonio L. *“Why can’t I become a manager?”—A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination*. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 10, p. 1813, 2019.
- CHAGAS, Mariana Moutinho et al. *Mulheres em cargos de liderança: trajetórias femininas nas organizações de trabalho. Psicologia Social por uma ciência comprometida com a transformação social*. Guarujá: Editora Científica Digital, v. 1, 2022.
- CHATTERJEE, Esha; DESAI, Sonalde; VANNEMAN, Reeve. *Indian Paradox: Rising Education, Declining Womens’employment*. **Demographic research**, v. 38, p. 855, 2018.
- CHESTERMAN, Colleen; ROSS-SMITH, Anne. *Not tokens: Reaching a “critical mass” of senior women managers*. **Employee relations**, v. 28, n. 6, p. 540-552, 2006.
- CLARKE, Mike; HORTON, Richard. *Bringing it all together: Lancet-Cochrane collaborate on systematic reviews*. **The Lancet**, v. 357, n. 9270, p. 1728, 2001.
- CONDE-RUIZ, José Ignacio et al. **" Gender (in) Equality Act" and large Spanish Corporations**. FEDEA, 2015.

CONSOB. 2022. **Report on corporate Governance of Italian listed companies** Disponível em: [33d25582-ade3-d06b-7395-654be6cd7e43 \(consob.it\)](https://www.consob.it/33d25582-ade3-d06b-7395-654be6cd7e43). Acesso em 20 de outubro de 2023.

DAMBRIN, Claire; LAMBERT, Caroline. *Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy*. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 23, n. 1, p. 1-16, 2012.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. *A resource-based theory of strategic alliances*. **Journal of management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. *Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances*. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DAVIA, María Ángeles; LEGAZPE, Nuria. *Factores determinantes en la decisión de tener el primer hijo en las mujeres españolas*. **Papeles de población**, v. 19, n. 75, p. 183-212, 2013.

DE MASI, Sara; SŁOMKA-GOŁĘBIEWSKA, Agnieszka; PACI, Andrea. *Gender diversity on corporate boards: when the voice is not enough*. **Sinergie Italian Journal of Management**, v. 40, n. 2, p. 169-189, 2022.

DEZSÖ, Cristian L.; ROSS, David Gaddis. *Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation*. **Strategic management journal**, v. 33, n. 9, p. 1072-1089, 2012.

DE CABO, Ruth Mateos et al. *Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment*. **European Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 611-624, 2019.

DYE, Thomas D. *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs, N.J.: **Prentice-Hall**. 1984.

DOBSON, John; HENSLEY, Denise; RASTAD, Mahdi. *Toward gender diversity on corporate boards: Evaluating government quotas (EU) versus shareholder resolutions (US) from the perspective of third wave feminism*. **Philosophy of Management**, v. 17, p. 333-351, 2018.

DOLGORUKOVA, Irina V. et al. *Female Leadership in the Modern Business Environment: Opportunities and Barriers*. In: **Institute of Scientific Communications Conference**. Cham: Springer International Publishing, 2021. p. 801-807.

DUPPATI, Geeta et al. *Gender diversity and firm performance: evidence from India and Singapore*. **Applied Economics**, v. 52, n. 14, p. 1553-1565, 2020.

EASTONE, D. *A Framework for Political Analysis* Englewood Cliffs: **Prentice Hall**. 1965.

Economista. (2015). *¿Cuántos empleados públicos hay en España? En el último año han crecido en 20.000*. **El Economista**, p. 1.

EDQUIST, Charles. **Systems of innovation: Technologies, institutions, and organizations**. Routledge, 2019.

EMSLIE, Carol; HUNT, Kate. 'Live to work' or 'work to live'? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life. **Gender, Work & Organization**, v. 16, n. 1, p. 151-172, 2009.

ENGELSTAD, Fredrik. *Limits to state intervention into the private sector economy: Aspects of property rights in social democratic societies*. In: **Firms, boards and gender quotas: Comparative perspectives**. Emerald Group Publishing Limited, 2012. p. 235-265.

ESPANHA, 1978. **Constitución Española**. BOE-A-1978-31229 Constitución Española. Acesso em 15 de junho de 2023.

ESPANHA, 2007. **Leis de cotas e paridade**. Disponível em: Leis | Observatório de Igualdade de Gênero (cepal.org). Acesso em 15 de junho de 2023.

ESPANHA, 2011. **Economía Sostenible**. Disponível em: BOE-A-2011-4117 Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. Acesso em 15 de junho de 2023.

ESPANHA, 2014. **Ley de Sociedades de Capital**. Disponível em: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-1258>. Acesso em 15 de junho de 2023.

ESPANHA, 2015. **Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo**. Disponível em: <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/12/03/31>. Acesso em 15 de junho de 2023.

ESPING-ANDERSEN, Gøsta. **Why we need a new welfare state**. OUP Oxford, 2002.

FALKENBERG, Loren; MONACHELLO, Mary. *Dual-career and dual-income families: Do they have different needs?*. **Journal of business ethics**, v. 9, p. 339-351, 1990.

FERNANDEZ, BRENA PAULA. *Economia feminista: metodologias, problemas de pesquisa e propostas teóricas em prol da igualdade de gêneros*. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 38, p. 559-583, 2018.

FERREIRA, Luciana Tasse; DE ÁVILA NEGRI, Sergio Marcos Carvalho. O desafio da redução da desigualdade de gênero nas grandes empresas: entre as quotas vinculantes e a autorregulação. **Scientia Iuris**, v. 23, n. 1, p. 164-179, 2019.

FLEISCHER, Dennis. *Does gender diversity in supervisory boards affect gender diversity in management boards in Germany? An empirical analysis*. **German Journal of Human Resource Management**, v. 36, n. 1, p. 53-76, 2022.

FOLTER, Regiane. O que é tokenismo. **Politize. Publicado em**, v. 14, 2020.

GABALDON, Patricia; GIMÉNEZ, Daniela. *Gender diversity on boards in Spain: A non-mandatory quota*. **Gender Diversity in the Boardroom: Volume 1: The Use of Different Quota Regulations**, p. 47-74, 2017.

GALIA, Fabrice; ZENOU, Emmanuel. *Board composition and forms of innovation: does diversity make a difference?*. **European Journal of International Management**, v. 6, n. 6, p. 630-650, 2012.

GARCIA-BLANDON, Josep et al. *Board gender quotas, female directors and corporate tax aggressiveness: A causal approach*. **International Review of Financial Analysis**, v. 79, p. 102010, 2022.

GARCIA-BLANDON, Josep et al. *Women leading the audit process and audit fees: A European study*. **European Research on Management and Business Economics**, v. 29, n. 1, p. 100206, 2023.

GERGED, Ali Meftah; TRAN, Mi; BEDDEWELA, Eshani S. *Engendering pro-sustainable performance through a multi-layered gender diversity criterion: Evidence from the hospitality and tourism sector*. **Journal of Travel Research**, v. 62, n. 5, p. 1047-1076, 2023.

GERSTENBERGER, Barbara. 2023. **Gender equality – What’s next? Let’s focus on the world of work**. Eurofund. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/en/blog/2023/gender-equality-whats-next-lets-focus-world-work>. Acesso em 10 de dezembro de 23.

GOLDIN, Claudia; KERR, Sari Pekkala; OLIVETTI, Claudia. *When the kids grow up: women's employment and earnings across the family cycle*. **National Bureau of Economic Research**, 2022.

GONZÁLEZ-MENÉNDEZ, Maria C.; GONZÁLEZ, Lara Martínez. *Spain on the Norwegian pathway: Towards a gender-balanced presence of women on corporate boards*. In: **Women on corporate boards and in top management: European trends and policy**. London: Palgrave Macmillan UK, 2012. p. 169-197.

GORDINI, Niccolò; RANCATI, Elisa. *Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance*. **Management Research Review**, v. 40, n. 1, p. 75-94, 2017.

GROSVOLD, Johanne; RAYTON, Bruce; BRAMMER, Stephen. *Women on corporate boards: A comparative institutional analysis*. **Business & Society**, v. 55, n. 8, p. 1157-1196, 2016.

GRANT THORNTON. *Mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil, revela pesquisa da Grant Thornton*. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa/women-in-business-2022/>. Acesso em 23 de julho de 2023.

GESIS. **Centre of Excellence on Inclusive Gender Equality in Research & Innovation: Creating Knowledge & Engaging in Collaborative Action**. Disponível em: <https://www.gesis.org/en/cews/projects/current-projects/inspire>. Acesso em 15 de outubro de 2023.

GUILLAUME, C., & POCHIC, S. *What would you sacrifice? Access to top management and the work–life balance*. **Gender, Work & Organization**, 16(1), 14-36. 2009.

- HANDSCHUMACHER-KNORS, Franziska. *Does a gender pay gap exist on executive boards? An empirical multilevel analysis of executive board compensation in German listed companies*. **Journal of Business Economics**, v. 93, n. 3, p. 325-357, 2023.
- HEIDENREICH, Martin. *The sources and dynamics of learning capabilities in MNEs*. **Journal of International Management**, v. 12, n. 1, p. 21-41, 2006.
- HEIDENREICH, Vibeke. *Why gender quotas in company boards in Norway—and not in Sweden?*. In: **Firms, boards and gender quotas: Comparative perspectives**. Emerald Group Publishing Limited, 2012. p. 147-183.
- HEILMAN, Madeline E.; CALEO, Suzette. *Combatting gender discrimination: A lack of fit framework*. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 21, n. 5, p. 725-744, 2018.
- HIGUCHI, M. et al. *Mobilising Women to step up as leaders in Japan*. **McKinsey & Company**, 2021.
- HILLMAN, Amy J.; CANNELLA JR, Albert A.; HARRIS, Ira C. *Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ?*. **Journal of management**, v. 28, n. 6, p. 747-763, 2002.
- HORNE, Richard; KHATIWADA, Sameer; KUHN, Ste. *World employment and social outlook: trends 2016*. **International Labour Office**, Geneva, 2016.
- HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. *Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais*. **Cadernos Ebape**. br, v. 16, p. 331-344, 2018.
- HOLST, Elke; KIRSCH, Anja. *Financial sector: Share of women on corporate boards increases slightly but men still call the shots*. **DIW Economic Bulletin**, v. 6, n. 3, p. 27-38, 2016.
- HUANG, J, KISGEN, D.J. *“Gender and corporate finance: are male executives overconfident relative to female executives?”*, **Journal of Financial Economics**, Vol. 108 No. 3, pp. 822-839. 2013.
- HUSE, Morten; GRETHE SOLBERG, Anne. *Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards*. **Women in management review**, v. 21, n. 2, p. 113-130, 2006.
- IBGE. *ODS 5: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas*. **Revista Retratos**. 2018.
- IBGE (b). *Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem*. Editoria: **Estatísticas Sociais**. 2018
- IBGE (c). *No Dia da Mulher, estatísticas sobre trabalho mostram desigualdade*. Editoria: **Estatísticas Sociais**. 2018

IBGC. *Mulheres representam 11,5% do total de conselheiros no Brasil*. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/board-index-2020-diversidade-conselho-entrevista>. Acesso em 16 de julho de 2023.

INDIA. **Companies Bill**, 2011. disponível em: https://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/The_Companies_Bill_2011.pdf. Acesso em 16 de julho de 2023.

INDIA. **Companies Act, 2013**. Disponível em: [CompaniesAct2013.pdf](#) (mca.gov.in). Acesso em 16 de julho de 2023.

INE. Instituto Nacional de Estadística. **Mujeres y hombres en España**. Disponível em: [Ocupados según ocupación y periodo\(11024\)](#) (ine.es). Acesso em 15 de junho de 2023.

ISLANDIA 2010. Gender Quotas. Disponível em: [https://www.government.is/topics/human-rights-and-equality/equality/legislation/#:~:text=Gender%20Quotas&text=138%2F1994\)%2C%20and%20partnerships,men%20cannot%20be%20under%2040%25](https://www.government.is/topics/human-rights-and-equality/equality/legislation/#:~:text=Gender%20Quotas&text=138%2F1994)%2C%20and%20partnerships,men%20cannot%20be%20under%2040%25). Acesso em: 21 de outubro de 2023

ISLANDIA. 2013. **Company Law**. Disponível em: [Government of Iceland | Company Law](#). Acesso em 20 de outubro de 2023.

ISTAT. **TIMES OF DAILY LIFE - Work, work-life balance, gender equality and well-being. 2023**. Disponível em: <https://www.istat.it/it/files/2019/05/summary-Times-of-daily-life.pdf>. Acesso em 10 de dezembro de 23.

ITÁLIA. 2011. **Legge 120/ 2011**. Disponível em: [Gazzetta Ufficiale](#). Acesso em 15 de outubro de 2023.

JALBERT, T., JALBERT, M, FURUMO, K, “*The relationship between CEO gender, financial performance and financial management*”, **Journal of Business and Economics Research**, Vol. 11 No. 1, pp. 25-33. 2013.

JAVAID, H. M., AIN, Q. U., RENZI, A. *She-E-Os and innovation: do female CEOs influence firm innovation?*. **European Journal of Innovation Management**, (ahead-of-print). 2021.

JEONG, Seung-Hwan; HARRISON, David A. *Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members*. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 4, p. 1219-1252, 2017.

KERSLEY, R., KLERK, E., JIANG, B., CAMAZZI WEBER, S., NATZKOFF, J., KHARBANDA, A., SEZER LONGWORTH, B., & ZUMBÜHL, P. (2021). *The Credit Suisse gender 3000 in 2021: Broadening the diversity discussion*. **Credit Suisse**. Acesso em 10 de dezembro de 23.

KHUSHK, Amir; ZENGTIAN, Zhang; HUI, Yang. *Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review*. **Gender in Management: An International Journal**, v. 38, n. 3, p. 287-304, 2022..

KILU, Rufai. **Shifting Gender Dynamics in Multinational Ghanaian Mine Jobs: Narratives on Organizational and Sociocultural Barriers**. 2017. Tese de Doutorado. Luleå University of Technology.

KLETTNER, Alice; CLARKE, Thomas; BOERSMA, Martijn. *Strategic and regulatory approaches to increasing women in leadership: Multilevel targets and mandatory quotas as levers for cultural change*. **Journal of Business Ethics**, v. 133, p. 395-419, 2016.

KROOK, Mona Lena. *Contesting gender quotas: dynamics of resistance*. **Politics, Groups, and Identities**, v. 4, n. 2, p. 268-283, 2016.

LAKHAL, Faten et al. *The power of inclusion: Does leadership gender diversity promote corporate and green innovation?*. **Research in International Business and Finance**, v. 67, p. 102128, 2024.

LASWELL, H.D. *Politics: Who Gets What, When, How* Cleveland, **Meridian Books**. 1936/1958.

LAWRENCE, Edward R.; RAITHATHA, Mehul. *Gender bias, board diversity, and firm value: Evidence from a natural experiment*. **Journal of Corporate Finance**, v. 78, p. 102349, 2023

LI, Yongjuan; LIU, Shanshi; WU, Xiaoling. *Research on the mechanism of technological innovation of SMEs in China's Yangtze River Delta region: A perspective of open innovation*. **Sustainability**, v. 10, n. 4, p. 982, 2018.

LIN, Wen-Ting; LEE, Chia-Ling; AHLSTROM, David. *Internationalization and reaking the glass ceiling: An institutional perspective*. **International Business Review**, v. 32, n. 1, p. 102068, 2023.

LOUKIL, Nadia; YOUSFI, Ouidad; YERBANGA, Raissa. *Does gender diversity on boards influence stock market liquidity? Empirical evidence from the French market*. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 19, n. 4, p. 669-703, 2019.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. **Em Aberto**, v. 5, n. 31, 1986.

LYNGSIE, Jacob; FOSS, Nicolai J. *The more, the merrier? Women in top-management teams and entrepreneurship in established firms*. **Strategic management journal**, v. 38, n. 3, p. 487-505, 2017.

MAIDA, Agata; WEBER, Andrea. *Female leadership and gender gap within firms: Evidence from an Italian board reform*. **Ilr Review**, v. 75, n. 2, p. 488-515, 2022.

MANOLOVA, Tatiana S. et al. *The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria*. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 31, n. 3, p. 407-426, 2007.

MELERO, Eduardo. *Are workplaces with many women in management run differently?*. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, p. 385-393, 2011.

MENDIRATTA, Esha. *Illusion of Inclusion: Examining Trickle-Down Effects of the Board Gender Quota Regulation in India*. **Gender & Society**, p. 08912432231195070, 2021.

METZ-GÖCKEL, Sigrid et al. *Karrierefaktor Kind: zur generativen Diskriminierung im Hochschulsystem*. **Verlag Barbara Budrich**, 2014.

MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da Língua portuguesa**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/normatizar/>. Acesso em 17 de junho de 2022.

MILLER, Toyah; DEL CARMEN TRIANA, María. *Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship*. **Journal of Management studies**, v. 46, n. 5, p. 755-786, 2009.

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. *Female leadership: Perceptions, reflections, and challenges in public administration*. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 406-423, 2020.

Ministry of Industry and Innovation 2013. Disponível em: *Gender-Equality-in-the-Arctic.pdf* (stjornarradid.is). Acesso em 20 de outubro de 2023.

MOLETTA, Juliana et al. *Business networks of women entrepreneurs: an analysis of the expectation and reality of factors that affect trust in a business network*. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 34, n. 3, p. 1021-1036, 2023.

MBULI, Thulisile; SIBINDI, Ntandoyenkosi. *Staring at the Glass Ceiling: A South African Lived Experience*. **The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies**, v. 18, n. 2, p. 117, 2023.

MUNDIAL, Foro Económico. **Global gender gap report**. WEF, 2021. Disponível em: *Global Gender Gap Report 2021 | World Economic Forum* (weforum.org). Acesso em 16 de julho de 2022.

MUNDIAL, Foro Económico. **Global gender gap report**. WEF, 2022. Disponível em: *Global Gender Gap Report 2022 | World Economic Forum* (weforum.org). Acesso em 20 de outubro de 2023.

MUNDIAL, Foro Económico. **Global gender gap report**. WEF, 2023. Disponível em: *Global Gender Gap Report 2023 | World Economic Forum* (weforum.org). Acesso em 22 de outubro de 2023.

MUNDO, Transformando Nosso. *a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. **Recuperado em**, v. 15, p. 24, 2016.

NA, Kyunga; SHIN, Kwangsoo. *The gender effect on a firm's innovative activities in the emerging economies*. **Sustainability**, v. 11, n. 7, p. 1992, 2019.

NEKHILI, Mehdi; GATFAOUI, Hayette. *Are demographic attributes and firm characteristics drivers of gender diversity? Investigating women's positions on French boards of directors*. **Journal of business ethics**, v. 118, p. 227-249, 2013

NIEMISTÖ, Charlotta et al. *Motherhood 2.0: slow progress for career women and motherhood within the 'Finnish Dream'*. *Work, Employment and Society*, v. 35, n. 4, p. 696-715, 2021.

NORRIS, Pippa. *Breaking the barriers: Positive discrimination policies for women. In: Has Liberalism Failed Women? Assuring Equal Representation in Europe and the United States*. **New York: Palgrave Macmillan US**, 2001. p. 89-110.

NORUEGA. 2013. **Gender Equality act**. Disponível em: NATLEX - Record details (ilo.org). Acesso em 12 de outubro de 2023.

OECD. **Engaging employers in apprenticeship opportunities: Making It Happen Locally**. OECD Publishing, 2016.

OECD. The OECD **Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow**. OECD Publishing, 2010.

OECD. Unpaid Care Work: **The missing link in the analysis of gender gaps in labour outcomes**. 2014. Disponível em: https://www.oecd.org/dev/development-gender/Unpaid_care_work.pdf. Acesso em 10 de dezembro de 23.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios**. 2010.

OKAFOR, Emeka E.; FAGBEMI, Ayodele O.; HASSAN, Adedoyin R. *Barriers to women leadership and managerial aspirations in Lagos, Nigeria: An empirical analysis*. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 16, p. 6717, 2011.

OLIVEIRA, Jussara Ribeiro de; MELLO, Livia Coelho; RIGOLIN, Camila Carneiro Dias. *Participação feminina na pesquisa sobre tecnologia da informação no Brasil: grupos de pesquisa e produção científica de teses e dissertações*. **cadernos pagu**, 2020.

ONU. Global sustainability goals - **Sustainable goals by 2030**. 2022. Disponível em: SDG 1 confidential by United Nations Development Programme - United Nations Development Programme | UNDP - Exposure. Acesso em 16 de julho de 2023.

PALÁ-LAGUNA, Reyes; ESTEBAN-SALVADOR, Luisa. *Gender quota for boards of corporations in Spain*. **European Business Organization Law Review**, v. 17, p. 379-404, 2016.

PASTORE, Patrizia et al. *Women On Corporate Boards. The Case Of 'Gender Quotas' in Italy*. **Corporate Ownership & Control**, v. 13, n. 4, Summer 2016, p. 132-155, 2016.

PINHEIRO, Luana; GALIZA, Marcelo; FONTOURA, Natália. *Novos arranjos familiares, velhas convenções sociais de gênero: a licença-parental como política pública para lidar com essas tensões*. **Revista estudos feministas**, v. 17, n. 03, p. 851-859, 2009.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. *Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil*. **Revista Estudos Feministas**, v. 26, 2018.

PROVASI, Roberta; HARASHEH, Murad. *Gender diversity and corporate performance: Emphasis on sustainability performance*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 1, p. 127-137, 2021.

RINALDI, Alberto; TAGLIAZUCCHI, Giulia. *Women entrepreneurs in Italy: A prosopographic study*. **Business History**, v. 63, n. 5, p. 753-775, 2021.

ROPER, Stephen; SCOTT, Jonathan M. *Perceived financial barriers and the start-up decision: An econometric analysis of gender differences using GEM data*. **International Small Business Journal**, v. 27, n. 2, p. 149-171, 2009.

ROSENZWEIG & COMPANY. **The 16th Annual Rosenzweig Report. 2021**. Disponível em: <https://www.rosenzweigco.com/media-1/the-16th-annual-rosenzweig-report>. Acesso em 10 de dezembro de 2023

ROWE, Andrea May. *Gender and innovation policy in Canada and Sweden*. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 10, n. 4, p. 344-360, 2018.

RUIZ-JIMÉNEZ, Jenny María; FUENTES-FUENTES, María del Mar; RUIZ-ARROYO, Matilde. *Knowledge combination capability and innovation: The effects of gender diversity on top management teams in technology-based firms*. **Journal of business ethics**, v. 135, p. 503-515, 2016.

SANTOS, Luís Delfim; VAREJÃO, José. *Employment, pay and discrimination in the tourism industry*. **Tourism economics**, v. 13, n. 2, p. 225-240, 2007.

SARKAR, Jayati; SELARKA, Ekta. *Women on board and performance of family firms: Evidence from India*. **Emerging Markets Review**, v. 46, p. 100770, 2021.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. *Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas*. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, 1(1), 1-15, 2009.

SCHÄPERS, Philipp; STOLTE, Talea; HEINEMANN, Henrik. *On the influence of gender quotas on the employer attractiveness of companies—Do the means harm the ends?*. **Gender in Management: An International Journal**, v. 38, n. 3, p. 357-372, 2022.

SECCHI, L. *Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning. 2015.

SEIERSTAD, Cathrine; HUSE, Morten. *Gender quotas on corporate boards in Norway: Ten years later and lessons learned*. **Gender Diversity in the Boardroom: Volume 1: The Use of Different Quota Regulations**, p. 11-45, 2017.

SILVA, CR de O. *Metodologia e organização do projeto de pesquisa: guia prático*. 2004. Ceará: **Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, Fortaleza**, 2012.

SIMONELLA, Zenia; CUOMO, Simona. *Gender equality at stake: women's strategies, symbolic violence and resistance in Italian boards of directors*. **Journal of Gender Studies**, p. 1-18, 2023.

SINGH, Val et al. *Legitimacy profiles of women directors on top French company boards*. **Journal of Management Development**, v. 34, n. 7, p. 803-820, 2015.

SMITH, Nina. **Gender quotas on boards of directors**. IZA World of Labor, 2018.

SOUZA, Celina. *Políticas públicas: uma revisão da literatura*. **Sociologias**, p. 20-45, 2006.

SQUIRES, Judith. **The new politics of gender equality**. Bloomsbury Publishing, 2007.

STRIEBING, Clemens et al. *Women underrepresentation in R&I: A sector program assessment of the contribution of gender equality policies in research and innovation*. **Evaluation and program planning**, v. 79, p. 101749, 2020.

TATE, Geoffrey; YANG, Liu. *Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure*. **Journal of Financial Economics**, v. 117, n. 1, p. 77-97, 2015.

TEIGEN, Mari. *Gender quotas for corporate boards*. **Successful public policy in the Nordic countries**, 2022.

TERJESEN, Siri; SEALY, Ruth. *Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective*. **Business Ethics Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 23-65, 2016.

TORCHIA, Mariateresa; CALABRÒ, Andrea; HUSE, Morten. *Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass*. **Journal of business ethics**, v. 102, p. 299-317, 2011.

UNTERHOFER, Ulrike; WROHLICH, Katharina. **Fathers, parental leave and gender norms**. 2017.

WELSH, Dianne HB; KACIAK, Eugene; THONGPAPANL, Narongsak. *Influence of stages of economic development on women entrepreneurs' startups*. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4933-4940, 2016.

WOOLLEY, Anita Williams et al. *Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups*. **science**, v. 330, n. 6004, p. 686-688, 2010.

WORLD BANK. **World development report 2015: Mind, society, and behavior**. The World Bank, 2014. Disponível em: Human Development Report 2015 | Human Development Reports (undp.org). Acesso em 20 de outubro de 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2023**. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/> . Acesso em: Acesso em 13 de outubro de 2023.

Stefan Wuchty, Jones BenjaminF, Uzzi Brian. 2007. *The increasing dominance of teams in production of knowledge*. **Science** 316 (5827): 1036–9.

ZENG, Zhen. *The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment*. **Social Science Research**, v. 40, n. 1, p. 312-325, 2011.

ZENOU, Emmanuel et al. **Gender diversity on French boards: Example of a success from a hard law**. In: **Gender Diversity in the Boardroom: Volume 1: The Use of Different Quota Regulations**. Cham: Springer International Publishing, 2017. p. 103-124.