

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Michele Menezes Pinheiro

CORPORIFICAÇÕES FEMININAS EM CORPORAÇÕES MASCULINAS:
mulheres e suas estratégias de ocupação nos Conselhos de Administração de empresas
brasileiras

Belo Horizonte – MG

2022

Michele Menezes Pinheiro

**CORPORIFICAÇÕES FEMININAS EM CORPORAÇÕES MASCULINAS:
mulheres e suas estratégias de ocupação nos Conselhos de Administração de empresas
brasileiras**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dr^a. Carolina Maria Mota-Santos.

Área de concentração: Pessoas, Trabalho e Sociedade.

Belo Horizonte – MG

2022

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P654c Pinheiro, Michele Menezes
Corporificações femininas em corporações masculinas: mulheres e suas estratégias de ocupação nos Conselhos de Administração de empresas brasileiras / Michele Menezes Pinheiro. Belo Horizonte, 2022.
134 f. : il.

Orientadora: Carolina Maria Mota Santos
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Conselhos de administradores. 2. Administração de empresas - Mulheres - Brasil. 3. Discriminação de sexo no emprego. 4. Mulheres - Emprego - Brasil. 5. Divisão do trabalho por sexo. 6. Mercado de trabalho. 7. Trabalho e família. 8. Relações de gênero. 9. Machismo. I. Santos, Carolina Maria Mota. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 331.6

Michele Menezes Pinheiro

**CORPORIFICAÇÕES FEMININAS EM CORPORAÇÕES MASCULINAS:
mulheres e suas estratégias de ocupação nos Conselhos de Administração de empresas
brasileiras**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Pessoas, Trabalho e Sociedade.

Prof^a. Dr^a. Carolina Maria Mota Santos – PUC Minas (Orientadora)

Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof^a. Dr^a. Darcy Mitiko Mori Hanashiro – Mackenzie (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 25 de agosto de 2022.

A todas aquelas que me inspiram e me amparam: Alexandria Ocasio-Cortez, Amélia Aranha, Ana Carolina Araújo, Ana Carolina Fontana, Ana Fonseca, Ana Tourinho, Ana Wartke, Ana Maria Santos, Andiara Brasileiro, Angela Davis, Alice Walker, Barbara Garcia, Beatriz Garcia, Bell hooks, Belmira Pinheiro, Bruna Gasparini, Bruna Oliveira, Camila Pitanga, Camila Brasil, Carla Rosa, Carolina Mota-Santos, Cássia Eller, Cecilia Cardeal, Chimamanda Ngozi Adichie, Claudia Alves, Claudia Dicker, Conceição Evaristo, Conceição Menezes, Daniela Castro, Danielle Belchior, Danielle Queiroz, Danielle Villela, Débora Regina, Dilma Rousseff, Djamila Ribeiro, Elaine Grotti, Elaine Rodrigues, Elena Ferrante, Erika Amorim, Fabíola Fulgencio, Fátima Guerra, Flávia Máximo, Fernanda Doniani, Fernanda Máximo, Fernanda Miranda, Fernanda Pires, Fernanda Prestes, Francielle Pedrosa, Francimare Araújo, Frida Kahlo, Gal Costa, Giovana Madalosso, Giovana Povoas, Greta Thunberg, Hannah Lira, Ione Deda, Isabel Lopes, Isabela Bispo, Isabella Walter, Isabele Miranda, Isolda Cavalcanti, Janaina Azevedo, Itania Gomes, Janice Caetano, Jessica Bennett, Joana D'Arc, Juliana Andrade Oliveira, Joyce Andrews, Jordana Menezes, Kenya Conceição, Ligia Lazarini, Lilian Tavares, Lorena Martins, Luana Nunes, Luciana Rodas Vera, Maira Monteiro, Malala Yousafzai, Malu Fontes, Maria Aparecida, Maria Bethânia, Maria José Menezes Pinheiro, Maria Quitéria, Marideia Soares, Marielle Franco, Mariana Nascimento, Marilene, Marina Bispo, Marina Lordelo, Marisa Monte, Marta Menezes, Maya Angelou, Michelle Obama, Monique Pinheiro, Natalia Mafra, Natalia Valadares, Nellie Bly, Nina Santos, Nina Simone, Patrícia Marçal, Paula Hermont, Priscila Soares, Raissa Teixeira, Raquel Saleh, Renata Bellozi, Renata Moraes, Renata Murari, Roberta Mascarenhas, Rupi Kaur, Rute Araújo, Sandra Marques, Sau-Wai Young, Silvana Alcantara, Silvane Vasconcelos, Simone de Beauvoir, Simone Ferrari, Simone Nunes, Tainá Tavares, Tamires Santos, Tereza, Valéria Souza, Vanessa Almeida, Vanessa Brito, Vanessa Falcão, Vilma Balint, Yasmin Lira.

AGRADECIMENTOS

Tive a ideia de entrar no mestrado no final de 2018, quando mudei os rumos de uma carreira estabelecida em comunicação corporativa em direção a uma aventura incerta de criar políticas de equidade de gênero para uma empresa, que na época só tinha 10% de mulheres no seu quadro de profissionais. A mudança de carreira deu certo, mas o início do mestrado só veio acontecer formalmente em 2020. Um dos maiores bancos de investimentos do mundo havia anunciado publicamente que não faria mais processos de abertura de capital em bolsa de valores para empresas sem presença feminina em seus Conselhos de Administração. Para uma jornalista, o impulso não poderia ter vindo de outra forma. O tema do meu projeto estava ali nas folhas dos jornais.

Na rotina atribulada de conciliar trabalho, casa, família e vida acadêmica, escrever uma dissertação de mestrado mostrou-se uma tarefa árdua e, muitas vezes, exaustiva, mesmo para alguém tão acostumada por formação e profissão a lidar com as palavras. Tenho certeza de que não chegaria à conclusão deste projeto se não tivesse ao meu lado algumas pessoas tão essenciais para o meu crescimento.

Tenho uma dívida eterna com a Professora Doutora Carolina Maria Mota-Santos (Carol), orientadora deste trabalho, que foi desafiada por uma orientanda pouco disciplinada e com quase nenhum talento para a pesquisa. Sua vocação me fez perceber que poucas vezes trabalhei com uma profissional tão competente e dedicada ao que faz. Sua resiliência e sua gentileza me incentivaram a seguir em frente.

Preciso deixar registrado o comprometimento com o ensino e a pesquisa nacional dos demais professores do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Pontifícia Universidade Católica de Minas (PUC Minas). Em especial, à Professora Simone Nunes e aos Professores Antônio Carvalho Neto (Toninho) e Armindo Teodósio (Téo), que contribuíram de forma significativa para o meu desenvolvimento acadêmico.

Igualmente empenhados são os demais trabalhadores e trabalhadoras da PUC Minas. Fizeram parte da minha trajetória, com mais frequência Paola e Pedro, compartilhando “causos” e risadas com esta aluna mais que “reclamona”. A pandemia me fez parar de reclamar do preço do uber até a PUC, mas também nos retirou o convívio próximo. Uma pena.

Desenvolvi profundo afeto pelos colegas do PPGA pela generosidade nas trocas durante todo esse ciclo vivido no mestrado. O isolamento social compulsório nos privou do

contato presencial, do cafezinho no corredor e das visitas à biblioteca, mas não nos levou a capacidade de nos fortalecer como grupo nesse período.

No meio do percurso do mestrado tive a sorte de mudar novamente meu caminho profissional, saindo da carreira corporativa e me arriscando em um desafio mais autônomo, como consultora. Digo sorte porque não há outro nome que se dê à oportunidade de trabalhar com uma equipe tão acolhedora e vibrante. Renata Moraes e todas as pessoas que fazem acontecer a ImpulsoBeta fazem também parte desta história aqui.

Nesses dois últimos anos, trabalho e estudos tomaram de forma avassaladora o meu tempo e a minha dedicação. Mas não passei meus dias dentro da empresa ou da universidade. Com a pandemia, a vida aconteceu, primordialmente, dentro de casa. E foi Udayam, meu marido, que cuidou de mim incansavelmente para que eu pudesse cuidar melhor desta escrita. Há muito do amor e do apoio dele nestas páginas.

Minhas amigas, Dani, Jana, Flávia, Erika e Fabíola, foram fonte de muito entusiasmo na minha jornada acadêmica. Na minha vida, são fonte inesgotável de inspiração e suporte.

Este trabalho é, em última instância, fruto direto do tempo concedido a mim pelas conselheiras que tive oportunidade de entrevistar. Conseguir espaço na agenda de pessoas em alto escalão de liderança não é fácil. Por isso, o avanço na fase de entrevistas só foi possível graças às próprias conselheiras, que gentilmente foram me indicando mais e mais colegas para encorpar a amostragem desta pesquisa. Milton Nassau, executivo com quem trabalhei quase uma década, também me ajudou nessa missão. Fui recebida sempre com muito respeito e entusiasmo pelas 18 conselheiras, que compartilharam comigo de forma corajosa e sincera suas histórias profissionais e momentos íntimos de suas vidas e carreiras. A essas pioneiras desbravadoras de uma selva inóspita chamada mundo corporativo, os meus sinceros agradecimentos como pesquisadora e como mulher.

RESUMO

Em um cenário brasileiro com baixa representatividade feminina em Conselhos de Administração (CA), este estudo teve como objetivo geral analisar como conselheiras vivenciam as dinâmicas impostas pela dominação masculina e como, diante delas, desenvolvem estratégias para ocupar esses espaços. Buscou-se entender as barreiras e os fatores facilitadores para o crescimento dessas mulheres e investigar suas estratégias para chegar aos Conselhos, além de verificar se elas se identificam como atuantes no processo de desconstrução da dominação masculina nessa esfera de poder. A pesquisa é de caráter qualitativo e o método escolhido foi o estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com 18 mulheres que ocupam ou já ocuparam assentos em CAs e utilizada a técnica de análise de conteúdo. Como resultado, percebeu-se que a família é um dos principais marcadores da trajetória dessas mulheres, cumprindo papel ora como facilitador, sendo fonte de inspiração e suporte para suas carreiras, ora como barreira, quando justamente essa rede de apoio é ausente. A pesquisa também captou os preconceitos próprios da assimetria de gênero nas carreiras dessas mulheres e as dificuldades vivenciadas para ingressar nos Conselhos ou permanecer e influenciar a dinâmica deles. Como barreira, as candidatas enfrentam principalmente seleções baseadas em indicações, que acabam por favorecer a rede de contatos dos atuais conselheiros, em sua maioria homens que indicam outros homens. Isso gera uma espécie de novo teto de vidro na trajetória de mulheres que já haviam ultrapassado a maior parte das barreiras impostas às carreiras femininas. Uma vez inseridas nos CAs, suas presenças e a forma como se comportam nas reuniões causam certo incômodo ao *status quo* masculino. Para driblar essas questões, elas investem em formações específicas para se tornarem conselheiras e se mantêm como estudiosas dos temas importantes para governança corporativa e das pautas apresentadas nas reuniões dos Conselhos. Embora reconheçam a dominação masculina nos CAs, a maioria das participantes do estudo não é favorável a uma política de cotas legais para mulheres nos colegiados. Para ampliar sua participação, elas preferem ações afirmativas de livre escolha das empresas. Pessoalmente, também se dedicam às discussões sobre representatividade feminina em cargos de Conselho e liderança em geral em instituições que trabalham com esse propósito, além de apoiarem diretamente o desenvolvimento de carreira de outras mulheres por meio de mentoria.

Palavras-chave: Representatividade feminina. Conselho de Administração. Dominação masculina. Teto de vidro.

ABSTRACT

Faced with a Brazilian scenario with low representation of women on Boards of Directors, this study aimed to analyze how female board directors experience the dynamics imposed by male domination and what are their strategies to occupy the spaces conquered on the boards. We sought to understand the barriers and the facilitating factors for the growth of these women and to investigate the strategies used by them to reach the boards, in addition to verifying whether the female board members identify themselves as active in the process of deconstructing male domination in this sphere of power. The research is qualitative and the method chosen was a case study with this professional group. Interviews were conducted with 18 women who occupy or have occupied seats in corporate boards and the content analysis technique was used. As a result of the research, it was possible to perceive that the family is one of the main markers of these women's trajectory, fulfilling a role sometimes as a facilitator, being a source of inspiration and support for their careers, sometimes as a barrier, when precisely this support network is absent. The research also captured the prejudices inherent to gender asymmetry in their careers and the difficulties experienced either to join corporate boards or to remain and influence their dynamics. As a barrier to joining boards, female candidates mainly face selections based on nominations, which end up favoring the network of current board members, most of whom are men who nominate other men. This generates a kind of new glass ceiling in the trajectory of women who had already overcome most of the barriers imposed on women's careers. Once inserted in the boards of directors, their presence and the way they behave in meetings cause some discomfort to the male status quo. To circumvent these issues, they invest in specific training to become directors and remain studying important issues for corporate governance and the agendas presented at board meetings. Although they recognize male domination on Boards of Directors, most study participants are not in favor of adopting a policy of legal quotas for women on corporate boards. To increase women's participation, they prefer affirmative actions of free choice by the companies. In person, the female board members also dedicate themselves to discussions on female representation in board positions and leadership in general in institutions that work for this purpose, in addition to directly supporting the career development of other women through mentoring.

Keywords: Female representation. Board of Directors. Male domination. Glass ceiling.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da representatividade feminina nos CAs brasileiros.....	32
Gráfico 2 – Número médio de mulheres nos CAs brasileiros.....	32
Gráfico 3 – Quantidade de mulheres por CA.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matérias na grande mídia sobre a presença feminina nos CAs.....	20
Quadro 2 – Síntese da análise do estudo bibliométrico.....	23
Quadro 3 – Análise das políticas adotadas pelos países com maior presença feminina em CAs.....	30
Quadro 4 – Síntese da correlação dos objetivos de pesquisa e perguntas do roteiro de entrevistas.....	56
Quadro 5 – Síntese da correlação dos objetivos de pesquisa, categorias e subcategorias de análise.....	58
Quadro 6 – Síntese das contribuições da categoria 1.....	80
Quadro 7 – Síntese das contribuições da categoria 2.....	91
Quadro 8 – Síntese das contribuições da categoria 3.....	112

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Resultado do estudo bibliométrico.....	22
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BM&F BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CA	Conselho de Administração
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CNBC	<i>Consumer News and Business Channel</i>
COVID-19	Doença do coronavírus 19
CTASP	Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público
CVC	Carlos Vicente Cerchiari
EMBRAER	Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A.
EnANPAD	Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
EUA	Estados Unidos da América
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
IPU	<i>Inter-Parliamentary Union</i>
KPMG	<i>Klynveld Main Peat Goerdeler</i>
LGBT	Lésbicas, gays, bissexuais e transexuais
MBA	<i>Master Business Administration</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PL	Projeto de Lei
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGA	Programa de Pós-graduação em Administração
PSB	Partido Socialista Brasileiro
PUC-MINAS	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
RH	Recursos Humanos
SciElo	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TPM	Tensão pré-menstrual

WCD	<i>Women Corporate Directors</i>
WF	<i>World Economic Forum</i>
WOB	<i>Women on Board</i>

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 Representatividade feminina nos Conselhos de Administração: uma perspectiva global.....	27
2.2 Quando a presença ainda é ausência: mulheres e Conselhos Administrativos brasileiros.....	31
2.3 Dominação masculina nos cargos executivos: uma hegemonia sustentada pela divisão sexual do trabalho.....	37
2.4 Autodeterminação feminina na ocupação dos espaços de poder: mulheres e suas estratégias para transpor barreiras.....	45
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 Estratégia e método de pesquisa.....	52
3.2 Sujeitas de pesquisa.....	53
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	54
3.4 Estratégia de análise de dados.....	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	58
4.1 Barreiras e facilitadores: a trajetória de quem chegou ao topo do topo.....	59
4.1.1 Família, fonte de inspiração e suporte (ou não).....	59
4.1.2 Hora certa no lugar certo com as competências certas.....	67
4.1.3 As dores e alegrias de ser única.....	71
4.2 Estratégias de resistência e ocupação: autodeterminação ou a velha camuflagem de identidades?	81
4.2.1 Da camuflagem à libertação.....	81
4.2.2 A maturidade e o poder como mecanismos de valorização.....	87

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Orientações para elaboração de trabalhos técnico-científicos, da PUC-Minas.

4.3 Transformação ou conformidade: contribuição das conselheiras para modificar a ordem universalista masculina.....	92
<i>4.3.1 Do resistir para o existir, do incomodar para o transformar.....</i>	<i>92</i>
<i>4.3.2 Engajamento coletivo.....</i>	<i>101</i>
<i>4.3.3 Ser a referência que não tive.....</i>	<i>108</i>
 5 CONCLUSÃO.....	 114
 REFERÊNCIAS.....	 124

1 INTRODUÇÃO

Corporificar. Materializar. Existir. Ocupar. Fazer-se presente. Representar. Dar corpo à identidade feminina em um mercado de trabalho construído por homens e para homens é um fenômeno ainda recente. Para Flores-Pereira (2010), o corpo é um símbolo que traz à tona a reflexão sobre as relações hierárquicas da sociedade. Vieira e Cepellos (2022) acrescentam que as imagens do corpo masculino e da masculinidade permeiam os processos organizacionais, marginalizando as mulheres e contribuindo para a manutenção da segregação de gênero nas organizações. Embora sejam inegáveis as conquistas dos direitos laborais na direção de uma maior igualdade entre homens e mulheres (Mota-Santos, Tanure & Carvalho Neto, 2014), tais direitos ainda permanecem no campo abstrato, visto que na realidade concreta a dominação masculina dos espaços públicos e de poder ainda se mantém como uma ordem vigente e naturalizada (Veiga Ferreira, 2020).

Estudos acadêmicos e relatórios de organizações pró-equidade de gênero alertam para a persistência da perpetuação da desigualdade entre homens e mulheres. O *Global Gender Gap Index*, do Fórum Econômico Mundial, compara a evolução das diferenças de gênero entre quatro dimensões (participação econômica e oportunidade, nível educacional, saúde e sobrevivência e empoderamento político) e acompanha o progresso para sanar essas lacunas ao longo do tempo. De acordo com o último relatório divulgado pela instituição, em 2021, como o impacto da pandemia da doença do coronavírus 19 (COVID-19) continua a ser sentido, o tempo necessário para a eliminação da lacuna de gênero aumentou e a previsão passou de 99,5 para 135,6 anos. Assim, algumas gerações de mulheres ainda terão que esperar para atingir a tão idealizada equidade de gênero (*World Economic Forum – WEF*, 2021).

A caminho dessa paridade, uma grande mudança em escala global nos últimos 100 anos foi o aumento da ampla participação das mulheres na força de trabalho e em empregos remunerados. Mulheres entraram em setores e ocupações tradicionalmente consideradas exclusivas do sexo masculino e, atualmente, maior número de mulheres ocupa cargos que exigem alto nível de conhecimento técnico (Organização Internacional do Trabalho - OIT, 2019). No Brasil, se analisada a série histórica apresentada pela OIT (2019), em 1940 a taxa de participação laboral entre as mulheres era de 23,8% e entre os homens 92%, enquanto em 2010 a participação feminina subiu para 59% e a masculina caiu para 75,5%.

Mesmo estando presentes em grande contingente na força laboral, quanto maior é a escala hierárquica e de poder dentro das instituições, sejam elas públicas ou privadas, menor é

a presença de mulheres nessas instâncias de tomada de decisão. Na esfera pública, um relatório elaborado pela União Interparlamentar em parceria com a Organização das Nações Unidas (ONU) Mulheres (2021) revela que apenas 24,4% dos parlamentares de todo o mundo em 2020 eram mulheres. O aumento em 0,6% de legisladoras em relação ao ano anterior é considerado tão pequeno, que o estudo estima que será necessário meio século para se atingir a paridade no ritmo atual (*Inter-Parliamentary Union – IPU - & UN Women, 2021*).

No contexto organizacional privado, a esfera máxima de poder é representada pelos Conselhos de Administração (CAs) (Fraga & Silva, 2012). O tema da participação feminina nos CAs tem atraído significativo interesse de profissionais, pesquisadores e até mesmo de formuladores de políticas públicas nos últimos anos (Adams & Kirchmaier, 2015). Dados da consultoria internacional *Deloitte Global Center for Corporate Governance* (2019) revelam que os países com mais participação feminina nos Conselhos de Administração são Noruega, França, Suécia, Finlândia e Nova Zelândia. Na Noruega, onde a participação feminina nos Conselhos atingiu 41% em 2018, existem cotas de destinação de 40% dos assentos em Conselhos para mulheres desde 2005. Na França, as cotas no mesmo valor foram aprovadas em 2017. Já Suécia, Finlândia e Nova Zelândia adotam outras políticas de estímulo à inclusão de gênero, como ações de fomento ao desenvolvimento feminino e regras de autorregulação dos mercados.

Apesar de a diversidade de gênero estar se tornando uma questão cada vez mais importante no mundo corporativo, o crescimento real da participação feminina em Conselhos de Administração tem se dado de forma lenta em alguns países. É o caso do Brasil, onde a representatividade feminina em 2021 configurava apenas 14,3% do total de membros dos Conselhos de Administração, crescendo 2,8 pontos percentuais em relação a 2020 (*Spencer Stuart Board Index, 2021*).

Esses dados alertam para o fato de a representação de mulheres nos Conselhos ser ainda muito baixa em comparação à sua presença na população e nas próprias empresas (Vaccari & Beuren, 2017). Enquanto em algumas realidades os países estão tratando do aumento da representatividade de gênero nos Conselhos (Abdullah, Ismail & Nachum 2016; Adams & Ferreira, 2009; Bilimoria, 2006; Terjesen, Aguilera & Lorenz, 2015; Terjesen, Sealy & Singh. 2009), em outros cenários, como no Brasil, não é possível falar ainda de representatividade, visto que a questão da diversidade de gênero nos CAs brasileiros se materializa na ausência e não na presença de mulheres nessas esferas de poder.

Diante desse cenário, o interesse por pesquisar carreiras femininas surgiu a partir do lugar da experiência concreta desta pesquisadora. Ao longo da vida profissional, mesmo sem formalmente conhecer teorias feministas ou estudos acerca das barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, os mecanismos que dificultam a ascensão feminina nas corporações eram reconhecidos pela autora quase sempre de forma intuitiva, por meio do desconforto gerado pela vivência própria de ser profissional mulher durante nove anos em uma empresa majoritariamente masculina (90%). A partir do contato com a disciplina “Trabalho e Gênero” cursada de forma isolada antes de ingressar no ciclo regular do Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PPGA/PUC Minas), o que era intuição se materializou nos diversos estudos de autores como Helena Hirata, Andrea Steil, Pierre Bourdieu e Maria Lúcia Rocha-Coutinho.

Surgiu, a partir dessas reflexões, a vontade de entender melhor como, mesmo diante de tantas barreiras visíveis e invisíveis, ainda que em contingente pouco substancial, algumas mulheres chegam ao topo das tomadas de decisões nas empresas, o Conselho de Administração. A escolha pelo foco nos Conselhos de Administração não é, portanto, uma mera necessidade metodológica de delimitação de objeto de estudo, mas sim o desejo de explorar as carreiras femininas interpretadas como as de maior sucesso.

O interesse específico em mulheres em Conselhos de Administração foi amadurecido quando em janeiro de 2020 o *Goldman Sachs*, um dos maiores bancos de investimento do mundo, anunciou ao mercado que a partir de julho do mesmo ano a instituição não aceitaria mais realizar processos de *Initial Public Offering* (IPO) – abertura de capital em Bolsa – nos Estados Unidos e na Europa em empresas que não tivessem mulheres nas composições dos seus Conselhos de Administração. Ao divulgar a nova diretriz, David Solomon, então *Chief Executive Officer* (CEO) da instituição financeira, declarou que cerca de 60 empresas que haviam recentemente feito IPO com o banco só tinham homens brancos como conselheiros (*Consumer News and Business Channel* - CNBC, 2020). Ainda na mesma entrevista, ele declarou que a partir de 2021 o banco iria além e passaria a exigir duas mulheres como membros, no mínimo. “Nós podemos até perder alguns negócios, mas, no longo prazo, esse é o melhor Conselho para companhias que queiram dar grandes retornos a seus acionistas ao longo do tempo”, completou Solomon (CNBC, 2020).

Pesquisar o tema no âmbito brasileiro ganhou ainda mais relevância na percepção desta autora quando a Folha de S.Paulo (2020b), motivada pelo anúncio do *Goldman Sachs*, fez um estudo com 30 empresas mais valiosas na Bolsa de Valores brasileira e constatou que

27% delas não possuíam mulher em seus Conselhos e em outras 40% a presença feminina correspondia apenas a um assento. O interesse da Folha de S.Paulo na temática não é isolado. O aumento dos debates em torno da baixa presença de mulheres nos conselhos corporativos vem ganhando espaço na imprensa brasileira, o que demonstra interesse público no tema de paridade de gênero no país. Esse fenômeno também foi observado em outros países como uma espécie de termômetro da pressão social que pode trazer impacto pontual para a implantação de políticas de gênero nos Conselhos (Terjesen *et al.*, 2015). O interesse público pode ainda sinalizar que os países apresentam progressos lentos no aumento de mulheres nos conselhos (Branson, 2012).

O Brasil, ainda com pouca representação feminina nos Conselhos e, ao mesmo tempo, sem alguma política pública sobre o tema em vigor, parece ter na imprensa um chamariz para essa problemática. Para ilustrar esse crescente interesse da mídia, em busca rápida no *Google* Notícia realizada na etapa de elaboração do projeto para qualificação da pesquisa, em março de 2021, foi possível encontrar 30 matérias sobre o tema somente em veículos de imprensa de grande alcance nos últimos três anos, como pode ser verificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Matérias na grande mídia sobre a presença feminina nos CAs

Veículo	Quantidade	Título/ano da matéria
Estadão	6	Mulheres são apenas 9% em Conselhos de Administração no Brasil (Estadão, 2018); Programa de mentoria abre porta para mulheres que querem entrar em Conselhos de Administração (Estadão, 2020b); Programa incentiva a participação de mulheres negras em Conselhos de Administração (Estadão, 2020c); Executivas se unem para aumentar presença em Conselhos (Estadão, 2020a); A recente e antiga questão das cotas para mulheres em Conselhos de Administração (Estadão, 2021a); Certificado busca incentivar inclusão de mulheres em Conselhos (Estadão, 2021b).
IstoÉ Dinheiro	2	Movimento 30% <i>Club</i> quer aumentar presença das mulheres nos Conselhos de Administração (IstoÉ, 2019); mais mulheres nos Conselhos (IstoÉ, 2021).
Época Negócios	1	Conheça o Conselheira 101, programa de incentivo à presença de mulheres negras nos Conselhos de Administração (Época, 2020).
Valor Econômico	7	Goldman Sachs só vai estruturar IPOs de companhias com mulheres no Conselho (Valor Econômico, 2020c); Muito discurso e pouca ação: mulheres querem posições em Conselhos de Administração, mas poucas conseguem (Valor Econômico, 2020d); Cotas de gênero aumentam diversidade nos Conselhos (Valor Econômico, 2020a); Executivas influenciam Conselhos na pandemia (Valor Econômico, 2020b); Veja as empresas da bolsa que têm maior participação de mulheres em Conselhos (Valor Econômico, 2021c); Quase 25% das empresas de capital aberto não têm mulher na diretoria nem em Conselhos (Valor Econômico, 2021b); Programa lança carta para chamar a atenção para a urgência da diversidade em Conselhos (Valor Econômico, 2021a).
Exame	3	Cotas surgem como recurso para incluir mulheres em Conselhos (Exame, 2017); As 10 empresas da Bolsa que têm mais mulheres na liderança (Exame, 2020); Presença feminina nos Conselhos cresce, mas igualdade ainda está a 20 anos de distância (Exame, 2021).
BBC Brasil	1	“Quase apanhei até das mulheres ao defender cotas em empresas”, diz dona do Magazine Luiza (Brasil, 2018).
Infomoney	1	Herdeiras ocupam 17,4% dos assentos de mulheres em Conselhos. O que isso significa? (2019).
O Globo	6	Pesquisa inédita mostra mais mulheres em Conselhos de Administração (O Globo, 2019); Mulheres no comando das empresas: ainda um longo caminho a trilhar (O Globo, 2020a); Mulheres preenchem só 20% das novas vagas em Conselhos de Administração, revela estudo (O Globo, 2020b); Brasil aumenta número de mulheres em Conselhos empresariais (O Globo, 2021a); “Não pode ser só Rachel”, diz primeira negra em um Conselho de empresa listada no país (O Globo, 2021b); Presença de mulheres em Conselhos deve crescer 50% este ano, indica ZRG (O Globo, 2021c).
Folha de S.Paulo	3	Empresas brasileiras não passam na regra da Goldman para mulheres (Folha de S.Paulo, 2020b); Aumento da presença feminina nos Conselhos das empresas segue fraco - diz pesquisa (Folha de S.Paulo, 2020a); Grupo Soma terá primeira mulher negra em vaga de Conselho de Administração (Folha de S.Paulo, 2020c).

Fonte: autora (2021).

Sendo a presença feminina nos Conselhos de Administração brasileiros um tema crescente na atenção dos pesquisadores e também da imprensa, demonstrando sua atualidade na agenda pública, cabe destacar a importância deste estudo em compreender a realidade vivida pelas mulheres que habitam essa esfera corporativa de poder. Para tal, foi realizada pesquisa qualitativa com conselheiras de administração, em que se propõe como pergunta a ser investigada: como se dão as dinâmicas de resistência à dominação masculina bem como as estratégias de ocupação das mulheres que alcançaram assento em Conselhos de

Administração? Nesse sentido, com o objetivo geral de analisar como as conselheiras vivenciam as dinâmicas impostas pela dominação masculina e, como diante delas, desenvolvem estratégias para ocupar os espaços conquistados nos Conselhos de Administração, pretendeu-se especificamente:

- a) Entender as barreiras e os fatores facilitadores para o crescimento de carreira das mulheres brasileiras que chegaram aos Conselhos de Administração.
- b) Investigar as estratégias usadas por essas mulheres para chegar aos Conselhos de Administração.
- c) Verificar se há identificação dessas mulheres como atuantes no processo de desconstrução da dominação masculina e da construção de uma nova realidade para outras mulheres.

Com o intuito de conhecer como os estudos acadêmicos brasileiros se dedicam a entender esse fenômeno e, assim, subsidiar o presente trabalho, foi realizada busca em bases de dados nacionais que abordam estudos na área das organizações. Primeiro, foram buscados os verbetes mulheres, presença feminina, representatividade feminina e diversidade de gênero combinados com a expressão Conselho de Administração no *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). A escolha por iniciar por esse repositório se justifica porque o SPELL é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita de produção científica particularmente das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo. Foram encontrados 11 artigos válidos com citações ao tema. A procura em seguida foi estendida ao *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), onde mais duas publicações sobre tema foram obtidas. Por último, a pesquisa foi complementada no site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), encontrando quatro estudos apresentados no maior congresso acadêmico da área de Administração, o Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD).

Vale ressaltar que não houve restrição de limite temporal específico nem foi estipulada uma área de conhecimento específica nessas buscas com o objetivo de se encontrar o maior número possível de resultados. Desse modo, foram obtidos 17 estudos brasileiros com citações dos termos da busca. Os resultados quantitativos podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultado do estudo bibliométrico

Repositório	Nº artigos - Diversidade nos CAs	Nº artigos - Presença feminina nos CAs	Total
Spell	5	6	11
SciElo	1	1	2
Anpad	1	3	4

Fonte: autora (2021).

Após a leitura dos 17 trabalhos, foi percebido que sete deles (Almeida, Klotzle & Pinto, 2013; Daniel-Vasconcelos, Abreu, Crisóstomo & Garcia, 2020; Haro-de-Rosario, Gálvez-Rodríguez, Sáez-Martín & Caba-Pérez, 2017; Nisiyama & Nakamura, 2018; Prudêncio, Forte, Crisóstomo & Vasconcelos, 2021; Santos, Lara, Oliveira & Lunkes, 2017; Silva, Cunha & Ferla, 2017) abordam a diversidade dos integrantes dos Conselhos de Administração de forma ampla, trazendo a diversidade de gênero como uma das variações de perfis dos conselheiros juntamente com outros indicadores como idade, grau de escolaridade, área de formação, nacionalidade, experiência funcional, experiência em conselho e independência do CA.

Para fins de aprofundamento na pesquisa bibliométrica, optou-se por focar nos artigos com mais dedicação à relação entre Conselhos de Administração e diversidade de gênero, pela sinergia e pela maior possibilidade de contribuição para o presente trabalho. Das pesquisas, 10 se dedicaram a entender exclusivamente a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração, seja pela ótica composicional, por meio de análises demográficas descritivas (Madalozzo, 2011; Vaccari & Beuren, 2017) ou com a intenção de investigar a relação entre essa diversidade e o desempenho das empresas no âmbito financeiro, ético ou de sustentabilidade (Costa, Sampaio & Flores., 2019; Hanashiro & Samaha, 2015; Magro, Dani, Vergini & Silva, 2018; Nascimento, Pessoa, Santos & Vasconcelos, 2018; Schmilver, Teixeira, Brandão, Andrade & Jucá, 2019; Silva Júnior & Martins, 2017; Silva, Oliveira & Rodrigues Júnior, 2020; Silva & Margem, 2015).

No Quadro 2 há uma síntese dos artigos organizados por ordem decrescente do ano de publicação.

Quadro 2 – Síntese da análise do estudo bibliométrico

Título	Autores	Abordagem Teórica	Metodologia	Dimensões de Análise
Mulheres no Conselho de Administração e a divulgação de responsabilidade social corporativa relacionada a gênero	Silva <i>et al.</i> (2020)	Teoria da Massa Crítica	Quantitativa	Influência feminina no nível de divulgação de informações sobre responsabilidade social corporativa
Diversidade de gênero nos Conselhos Administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares	Costa <i>et al.</i> (2019)	Governança Corporativa	Quantitativa	Influência feminina sobre o desempenho e risco financeiro.
A presença de mulheres cria valor às empresas?	Schmiliver <i>et al.</i> (2019)	Teoria Institucional e Teoria do Capital Humano	Quantitativa	Impacto da presença feminina na <i>performance</i> financeira e valor de mercado.
“Glass Ceiling” em Cargos de “Board” e seu impacto no desempenho organizacional	Magro <i>et al.</i> (2018)	Teto de Vidro	Quantitativa	Impacto da proporção de mulher no retorno sobre o patrimônio líquido e valor de mercado.
Participação feminina no Conselho de Administração e a sustentabilidade empresarial	Nascimento <i>et al.</i> (2018)	Teoria dos Stakeholders	Quantitativa	Relação entre participação feminina e sustentabilidade empresarial (tamanho, endividamento, presença de comitê de sustentabilidade).
Mulheres no Conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&Fbovespa)	Silva Júnior e Martins (2017)	Teoria de Agência	Quantitativa	Influência feminina sobre o desempenho financeiro.
Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&Fbovespa	Vaccari e Beuren (2017)	Teto de Vidro	Quantitativa	Proporção de mulheres na composição dos CAS.
Contribuições de mulheres à dinâmica do Conselho de Administração: para além da ótica composicional	Hanashiro e Samaha (2015)	Teoria da Massa Crítica	Qualitativa	Contribuição das conselheiras nas questões individuais (ser modelo para outras), no âmbito do Conselho de Administração e para os resultados da empresa.
Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras?	Silva e Margem (2015)	Group Thinking	Quantitativa	Impacto da presença feminina sobre desempenho e valor de mercado.
CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?	Madalozzo (2011)	Teto de vidro	Quantitativa	Impacto da composição de gênero dos CAS na nomeação de CEOs homens ou mulheres.

Fonte: autora (2021).

A análise da abordagem teórica e metodológica e das dimensões de avaliação dos estudos revela uma concentração de pesquisas que seguem a lógica mercadológica voltada para a compreensão dos efeitos da composição dos Conselhos para os resultados organizacionais. Entre as 10 publicações sobre diversidade de gênero nos Conselhos de Administração, apenas uma realizou entrevistas com mulheres na tentativa de compreender a vivência e contribuição das conselheiras sob a ótica delas mesmas (Hanashiro & Samaha, 2015). Todas as demais seguiram com pesquisas quantitativas.

Essa perspectiva funcionalista de análise quantitativa da participação das mulheres com seu impacto no desempenho das empresas pode ser justificada em parte pela pequena evolução da presença feminina nos Conselhos Administrativos nos últimos anos. No cenário internacional, pesquisas que relacionam participação feminina e resultados organizacionais são utilizadas como estratégia para fomentar o debate acerca da importância da inserção e ascensão das mulheres no mercado de trabalho (Bilimoria, 2006; Terjesen *et al.*, 2009). Alguns desses estudos são utilizados por formuladores de políticas públicas para influenciar legisladores e tomadores de decisão a criar regulamentação de incentivo à presença feminina nas empresas, incluindo reformulação de códigos de governança e institucionalização de cotas mínimas para mulheres em Conselhos de Administração (Abdullah *et al.*, 2016; Terjesen *et al.*, 2009; Terjesen *et al.*, 2015).

Esta pesquisa, entretanto, propõe uma reflexão e olhar crítico para o fato de a presença feminina nas esferas de tomada de decisão precisar ser justificada e validada por resultados enquanto a presença masculina parece ser aceita sem comprovação de resultados inerentes ao gênero. Se importam às empresas a sua rentabilidade e longevidade financeira, olhar para a ótica de resultados com viés de gênero voltado apenas para o público feminino denota um entendimento universalizado acerca da relação homem e resultados corporativos. Sabe-se que a presença masculina nos altos cargos das organizações é historicamente hegemônica. Como consequência, o masculino como medida das coisas dispensa justificção e impõe-se como neutro (Bourdieu, 2012). Essa naturalização é reiteradamente ratificada pelos sistemas institucionais de maneira estrutural, que reproduzem e confirmam a divisão sexual do trabalho entre espaço público, da política e do poder, e espaço privado, o doméstico (Hirata & Kergoat, 2007).

Há de se refletir quanto à tendência majoritária da academia de replicar essa mesma lógica mercadológica da validação das existências femininas por meio de resultados corporativos. Ao insistir nessa abordagem, o campo de estudos da Administração pode estar

contribuindo mais para propagar e reforçar as relações sociais desiguais em detrimento da problematização destas (Duarte, Ferraz & Ferraz, 2019). Nogueira (2006, p. 59), em crítica a esse viés dos estudos de gênero e trabalho, avaliou: “parece-nos perigoso continuar a lutar por um aumento do número de mulheres no poder em nome de análises e argumentos pouco complexos e com deduções simplistas que podem comportar perigos para as próprias mulheres, para a teoria feminista e o para o feminismo em geral”.

A pesquisa em questão concentrou seus esforços na investigação das dinâmicas de resistência à dominação masculina e estratégias de ocupação dessas mulheres que alcançaram posição nos Conselhos de Administração. O estudo pretende contribuir para adicionar reflexões contra-hegemônicas à literatura brasileira sobre diversidade de gênero nos Conselhos de Administração, hoje mais dedicada a entender a correlação entre presença feminina nas empresas e *performance* organizacional. A pesquisa pode ser consultada por organizações e formuladores de políticas de estímulo à diversidade de gênero nos CAs que buscam fontes que apresentem argumentos para além da ótica composicional.

Sendo os Conselhos de Administração a instância mentora de todo o processo decisório estratégico de uma empresa, analisar a trajetória de quem passou por todos os espaços anteriores até chegar ao topo pode permitir também colocar luz, para quem vem em seguida, tanto nas barreiras quanto nas táticas para transpô-las vivenciadas nessa caminhada.

Ao estudar o perfil dessas mulheres, as suas estratégias para progredir na carreira e as dinâmicas de sobrevivência uma vez já conquistada a cadeira em Conselho, a investigação pretende contribuir com um olhar que extrapola o foco na identificação de formas para superar barreiras ao longo da carreira, buscando também entender os mecanismos que facilitaram a ascensão dessas mulheres. Isso se faz necessário principalmente no contexto estudado, o brasileiro, uma vez que, em um país de desigualdades profundas, quem alcança altos cargos de poder costuma pertencer a um perfil e a uma camada muito específica da sociedade (Mesquita & Teixeira, 2019). Portanto, mesmo trazendo um recorte majoritário em questões de gênero, esta pesquisa entende como fundamental o exercício de um esforço teórico e prático para compreender outras intersecções complementares ao gênero, como classe e raça.

Outra contribuição relevante deste estudo é entender a importância simbólica da representatividade feminina nos Conselhos de Administração como possibilidade de romper o ciclo vicioso da baixa presença de mulheres e da hegemonia masculina nos demais cargos executivos, como CEOs, superintendentes e gerentes. O resultado da pesquisa conduzida por

Madalozzo (2011) mostrou que a existência de um Conselho Administrativo diminui 12,15% das chances de o CEO da empresa ser uma mulher. Isso porque a escolha do CEO é realizada pelo Conselho e reflete não só a experiência e capacidade do indivíduo concorrente à vaga, mas também sua similaridade com o perfil dos conselheiros que o selecionaram. Logo, a existência de Conselhos de Administração da forma como são compostos hoje, majoritariamente por membros do gênero masculino, reduz a chance de uma mulher ser escolhida para a função, contribuindo para um efeito cascata nos demais cargos executivos.

Para atender aos objetivos do presente trabalho, o referencial teórico foi subdividido em quatro partes. A primeira trata da perspectiva global dos estudos sobre representatividade de gênero dentro dos Conselhos de Administração, traçando um panorama do enfoque dos estudos internacionais sobre esse tema. O segundo tópico do referencial abarca a visão dos estudos brasileiros listados na pesquisa bibliográfica, conforme o Quadro 2 já apresentado, dando ênfase à persistência da baixa presença feminina em Conselhos no cenário nacional. Já a terceira subdivisão recupera os estudos sobre a hegemonia masculina em cargos executivos sustentada pela divisão sexual do trabalho, o que impõe ainda hoje assimetria de gênero nas condições de trabalho para homens e mulher ascenderem em suas carreiras. Como consequência dessa desigualdade, expõem-se barreiras impostas às carreiras femininas. Tais barreiras bem como as estratégias para superá-las são descritas no último tópico do referencial teórico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Representatividade feminina nos Conselhos de Administração: uma perspectiva global

Tem crescido o número de trabalhos que chamam a atenção para a necessidade de estudos mais profundos sobre os processos comportamentais que ocorrem dentro dos Conselhos de Administração para melhor compreensão das condições necessárias para efetiva governança corporativa. Um dos itens que vêm recebendo atenção dos pesquisadores é a diversidade como um componente que pode impactar de forma positiva a dinâmica dos grupos, melhorando o processo de tomada de decisão (Erhardt, Werbel & Shrader, 2003).

O impacto da diversidade vem sendo estudado majoritariamente pela lógica dual da ausência *versus* presença de perfis mais diversos. Ou seja, parte dos estudos analisa fenômenos de tomada de decisão de Conselhos mais homogêneos quanto ao perfil dos seus conselheiros, enquanto outras pesquisas concentram esforços em analisar o efeito da presença mais representativa de diversidade na composição dos Conselhos nas tomadas de decisão das empresas.

Rost & Osterloh (2009) argumentam que a principal razão para os conselheiros das empresas financeiras não terem antevisto a fragilidade de seus processos, na crise financeira de 2008, foi a homogeneidade dos Conselhos, com falta de uma representação variada e de pontos de vista diferenciados, o que levou a um comportamento de manada e de pensamento de grupo (*group think*). O *group think* inibe as pessoas com percepções fora do consenso de determinado grupo de expressar suas opiniões (Sustein, 2009). Membros pertencentes a certo grupo tendem a minimizar o conflito e alcançar consenso mais rapidamente, porém de maneira menos assertiva. Os indícios da existência do pensamento de grupo se manifestam com a visão estereotipada dos concorrentes, a excessiva racionalização e as pressões em direção à uniformidade, além da autocensura conectada com a crença da unanimidade.

Mais especificamente sobre diversidade de gênero, autoridades governamentais em todo o mundo estão adotando políticas destinadas a aumentar a participação das mulheres nos Conselhos das empresas. Essas políticas são geralmente sustentadas pela premissa de que a participação das mulheres tem impacto positivo no funcionamento dos Conselhos e, posteriormente, no desempenho das empresas (Abdullah *et al.*, 2016; Terjesen *et al.*, 2009; Terjesen *et al.*, 2015).

A presença das mulheres nos Conselhos Corporativos é frequentemente associada a melhores retornos das empresas sobre o patrimônio líquido, lucros operacionais e preços das ações, bem como mais controle de governança e responsabilização e melhor recrutamento e retenção de mulheres em toda a organização (Bilimoria, 2006; Terjesen *et al.*, 2009).

O monitoramento mais rigoroso e o controle estratégico mais eficaz dos Conselhos estão relacionados à maior participação de mulheres em sua composição (Adams & Ferreira, 2009; Nielsen & Huse 2010). Nesse sentido, Cumming, Leung & Rui (2015) atribuíram ao aumento da diversidade de gênero nos Conselhos a queda de casos de utilização de informação privilegiada e fraude. O equilíbrio entre conselheiros e conselheiras na composição do Conselho é ainda responsável por melhor governança corporativa e por estimular pagamento de dividendos (Ye, Deng, Liu, Szewczyk & Chen, 2019). Conyon & He (2017) encontraram evidências de que o desempenho financeiro das empresas é impactado positivamente quando há participação feminina no Conselho. Outro benefício reconhecido por Zhang, (2013) é que a diversidade de gênero influencia os Conselhos a acolherem as expectativas de mais diversidade de clientes e também contribui para que o CA estabeleça melhor gestão de seus *stakeholders*.

As evidências teóricas e empíricas que apoiam a premissa da maior geração de valor organizacional pela presença feminina em Conselhos, no entanto, não são descobertas unânimes nos estudos sobre o tema. Tomando os Estados Unidos como base, Adams & Ferreira (2009) relatam que a diversidade agrega valor a algumas empresas, mas não a todas. Ahern & Dittmar (2012) argumentam que a reação das empresas à cota de gênero norueguesa foi negativa. Avaliando o mesmo fenômeno da implantação de cotas mandatórias na Noruega, Bøhren & Staubo (2014) defendem que as empresas podem responder a regulamentações mais restritivas, mudando seus formatos. Essa mudança ocorre quando o custo adicional da nova restrição regulatória torna a forma organizacional atual da empresa menos atraente do ponto de vista econômico.

O estudo descobriu que metade das empresas optou por migrar para uma forma organizacional que não está exposta à lei, para evitar entrar na regra que exige no mínimo 40% de mulheres nos Conselhos. Outro resultado adverso é levantado por estudos, relatando que mulheres adotam comportamento mais conservador em termos financeiros se comparadas aos homens (Gonçalves, Gaio & Santos, 2019; Vähämaa, 2014). Low, Roberts & Whiting (2015), em pesquisa com empresas de Hong Kong, Coreia do Sul, Malásia e Singapura,

encontraram que um cenário de maior resistência cultural pode diminuir os resultados organizacionais frente a políticas mandatórias de cotas exclusivas para mulheres.

Embora não haja consenso na comunidade acadêmica acerca dos resultados positivos consequentes à presença das mulheres nos Conselhos de Administração, ações afirmativas para a inclusão feminina foi uma estratégia adotada por alguns países. As primeiras leis relacionadas à participação feminina nos Conselhos de Administração datam de 1993, em Israel (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2013). Até 2012, com a intensificação desse fenômeno, outros 16 países implementaram 22 políticas de diversidade na forma de cotas legais para empresas listadas em bolsa de valores ou estatais, alterações do código de governança e requisitos de divulgação (Adams & Kirchmaier, 2015). São eles: Áustria, Dinamarca, Grécia, Finlândia, Islândia, África do Sul, Noruega, Espanha, Bélgica, França, Itália, Alemanha, Marrocos, Holanda, Suécia e Reino Unido.

Os países se dividem entre aqueles que optam por adoção de medidas mais duras, como a imposição de cotas por meio de legislação, e outros que preferem políticas mais brandas, ainda que apoiadas por legislação, voltadas para a reformulação de códigos de governança. Estes últimos acreditam que, apesar de os códigos serem geralmente difíceis de aplicar, há pressão dos concorrentes para observar uns aos outros e garantir que todas as empresas cumpram as regras de maneira que a sociedade não precise exercer pressão legal sobre elas (Terjesen *et al.*, 2015). Já a adoção da primeira estratégia é feita por aqueles países que acreditam que as cotas legais de gênero forçam as empresas a responder mais rapidamente para identificar, desenvolver, promover e reter talentos femininos adequados para a estrutura de liderança do Conselho Corporativo (Terjesen *et al.*, 2015). Entre os países que optam pela adoção de cotas mandatórias, as legislações assumem formas variadas, mas comumente consiste em uma cota de gênero definida (geralmente entre 33 e 50%), período de tempo para adaptação e execução (muitas vezes de três a cinco anos) e penalidades por descumprimento. Na Espanha, qualquer nomeação do Conselho que viole a cota é considerada nula e na Noruega as empresas são dissolvidas (Adams & Kirchmaier, 2015; Terjesen *et al.*, 2015).

Independentemente da autonomia de escolha de cada país por leis mais severas ou por atuação por meio de normas de governança, o entendimento de quem adota algum tipo de política intencional é de que o cenário de sub-representatividade feminina não tende a mudar espontaneamente, exigindo a revisão de normas jurídicas para garantir mais proporcionalidade de mulheres em CAs (Veiga Ferreira, 2020). Os resultados em termos de aumento da presença

de mulheres nos Conselhos de Administração revelam que as ações afirmativas são efetivas para atingir o objetivo de aumento de representatividade feminina. Não à toa o país com o maior número de mulheres ocupando cadeiras em CAs, a Noruega, é também o país pioneiro na implantação da primeira lei de cotas em empresas de capital aberto, instituindo o percentual mínimo de 40% em 2005. E mais, entre os 10 países com mais participação feminina nos Conselhos corporativos, cinco possuem cotas legais estabelecidas para empresas listadas publicamente em bolsas de valores e/ou empresas de capital estatal (Adams & Kirchmaier, 2015; Deloitte..., 2019; Terjesen *et al.*, 2015). Outros três possuem algum tipo de normatização em políticas afirmativas como códigos de governança corporativa e recomendações expressas, como pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 – Análise das políticas adotadas pelos países com maior presença feminina em CAs

Colocação	País	% feminina em CAs	Cotas legais	Políticas afirmativas
1º	Noruega	41	Empresas listadas e estatais	
2º	França	37,2	Empresas listadas	
3º	Suécia	33,3	-	
4º	Finlândia	31,9	Empresas estatais	
5º	Nova Zelândia	31,5	-	
6º	Bélgica	30,5	Empresas listadas e estatais	
7º	Itália	29,3	Empresas estatais	
8º	África do Sul	26,4	-	Relatório King de Governança (King III)
9º	Alemanha	26,2	-	Código de Governança Corporativa
10º	Austrália	25,4	-	Governança Corporativa, princípios e recomendações

Fonte: autora (2021). Elaborado com cruzamento de dados do Deloitte ... (2019), Adams & Kirchmaier (2015) e Terjesen *et al.* (2015).

Uma das razões pelas quais as metas de diversidade nos Conselhos têm crescido em muitos países é que a adoção desse tipo de política satisfaz os objetivos de governança social e corporativa (Adams & Kirchmaier, 2015). Para justificar intervenção por meio de leis, as discussões políticas nesses países normalmente se apoiam na sub-representação das mulheres nos Conselhos Corporativos. O que ganha menos destaque nesse debate político é uma discussão mais profunda sobre as causas dessa sub-representação e a consequente adoção de políticas que modifiquem as condições de trabalho para a mulher de forma estrutural e não apenas ações que busquem diretamente posicioná-las nos Conselhos (Veiga Ferreira, 2020).

Uma dessas questões estruturais diz respeito ao fato de que as mulheres só podem alcançar uma posição de alta gestão se estiverem na força de trabalho tempo suficiente.

Examinar a sub-representação relativa das mulheres no nível do Conselho destaca o fato de que, muitas vezes, elas abandonam a força de trabalho ao longo de suas carreiras. Adams & Kirchmaier (2015) descobriram que diversidade de gênero em CAs está mais positivamente relacionada ao desempenho corporativo em países com participação acima da média da força de trabalho feminina em tempo integral. Uma explicação possível para esse resultado é que as mulheres em países com maior participação da força de trabalho em tempo integral têm mais habilidades e experiência do que as de países com baixa participação da força de trabalho feminina em tempo integral.

Tem-se que as cotas e os códigos de governança podem ser eficazes na resolução de problemas de discriminação nas seleções, mas essas normas ainda precisam ser complementadas com políticas que ajudem mulheres em todos os níveis da hierarquia corporativa a combinar trabalho com família (Adams & Kirchmaier, 2015).

Enquanto os estudos acadêmicos refletem essa dualidade e focam na relação matemática entre a presença feminina nos Conselhos e resultados organizacionais em detrimento da discussão do impacto do contexto social e organizacional para a chegada e a atuação das mulheres no topo das organizações, as questões estruturais permanecem negligenciadas, sem discussão adequada, contribuindo para a perpetuação do *status quo* de maioria masculina.

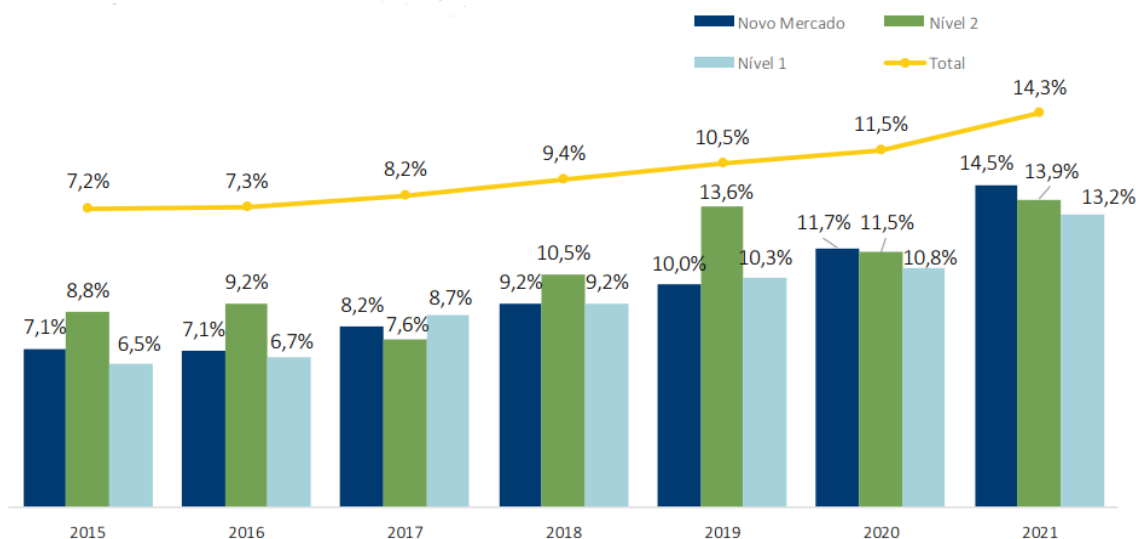
2.2 Quando a presença ainda é ausência: mulheres e Conselhos Administrativos brasileiros

A diversidade de gênero, mesmo tendo crescido nos últimos anos nos Conselhos de Administração brasileiros, ainda apresenta disparidade na representação entre homens e mulheres nessa instância corporativa. Esse diagnóstico está presente no Brasil *Board Index* 2021 (Spencer..., 2021), estudo que anualmente traça um panorama sobre as tendências e práticas de governança corporativa em 211 empresas listadas nos segmentos diferenciados de governança corporativa da B3, a Bolsa de Valores do Brasil.

Em 2021, as mulheres ocupavam 14,3% do total de assentos dos Conselhos de Administração no Brasil segundo o relatório. Ainda que a proporção de mulheres seja a de 1,2 para cada sete homens, a representatividade de 14,3% é a mais alta da série histórica de sete anos do estudo. Desde 2015, quando eram 7,2% dos membros dos Conselhos Administrativos e existiam na proporção de 0,6 mulher para cada 8,2 homens, as conselheiras viram a

participação feminina crescer 99% nessa instância colegiada, como mostram os Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 – Evolução da representatividade feminina nos CAs brasileiros



Fonte: Spencer... (2021).

Gráfico 2 – Número médio de mulheres nos CAs brasileiros

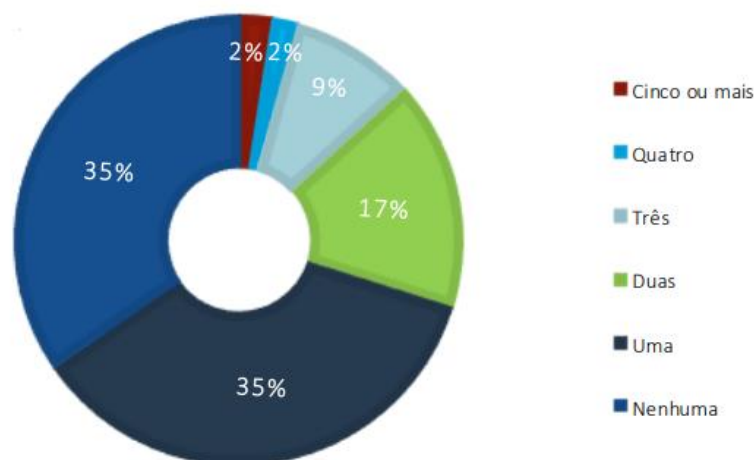
Conselhos e Membros	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Média de mulheres por Conselho	0,6	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0	1,2
Média de homens por Conselho	8,2	8,5	8,4	8,1	7,5	7,4	7,0
Tamanho médio dos Conselhos	8,8	9,2	9,2	8,9	8,4	8,4	8,2

Fonte: Spencer... (2021).

Se excluídas as suplentes, considerando-se apenas as conselheiras titulares, as mulheres representam 11,9% dos membros, um crescimento de 2,7 pontos percentuais em relação a 2020, quando as titulares eram 9,3%. O número de conselheiras em posições de presidente de Conselho teve decréscimo, entretanto, caindo de 6% em 2020 para 4,5% em 2021. Na série histórica, entre 2015 e 2021, a maior representatividade feminina na presidência de CAs foi 7,3%, em 2019.

Pela terceira vez consecutiva, mais da metade (65%) dos Conselhos analisados pela mesma pesquisa apresentou ao menos uma mulher. Quando analisada a presença feminina na composição de cada Conselho, porém, apenas 9% deles têm três mulheres e apenas 4% com quatro ou mais assentos ocupados por conselheiras, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Quantidade de mulheres por CA



Fonte: Spencer... (2021).

O crescimento da representatividade feminina se mostra resultado de maior recrutamento de mulheres para as posições abertas em CAs. Enquanto no quadro geral de assentos elas ocupam 14,3% das cadeiras, entre os novos entrantes, ou seja, nas posições abertas em 2021, elas já são 19%. O mesmo estudo destaca, entretanto, que o crescimento nos últimos sete anos não foi suficiente para que o Brasil alcançasse a média internacional de 27,1%. O percentual brasileiro representa cerca de um terço dos percentuais da Noruega (44,2%) e da França (44,6%), países no topo da lista daqueles com maior proporção de conselheiras.

Quanto ao perfil dessas conselheiras, estudo recente da consultoria *Klynveld Main Peat Goerdeler* (KPMG) em parceria com a *Women Corporate Directors* (2021) contou com a participação de 200 mulheres que chegaram aos Conselhos no Brasil. A maioria das conselheiras é brasileira (98%); branca (97%); tem entre 51 e 60 anos (45%); é mãe (82%); heterossexual (98%); e está concentrada (residência) no estado de São Paulo (74%). A principal área de formação acadêmica das conselheiras brasileiras é Administração de Empresas (28%), seguida por Ciências Financeiras – como Economia e Contabilidade (16%) – e Engenharia e Direito (12%). Formações na área de humanas têm menos representação, com 9% delas formadas em Comunicação/Marketing e 7% em Psicologia. A pesquisa apurou ainda que numeroso grupo de conselheiras concilia a carreira de executiva com a de conselheira e, dessas, 28% são CEO/presidentes, 26% estão em cargos de diretoria executiva ou *head* de área em multinacionais e 10% carregam o chapéu de *Chief Financial Officer* (CFO). Os dados indicam alta qualificação das conselheiras: 93% delas têm um ou mais

diplomas além do ensino superior, sendo Especialização ou *Master Business Administration* (MBA) (57%), Mestrado (27%), Doutorado (7%) e Pós-doutorado (2%).

Mesmo qualificadas formalmente e com experiência executiva, a pesquisa evidencia que as mulheres investem em preparo específico para alcançar uma cadeira em Conselhos de Administração, sendo que 39% delas dedicaram um a cinco anos na preparação antes de assumir o primeiro Conselho, enquanto 8% investiram mais de cinco anos nesse processo. Entre as principais estratégias de preparo estão as certificações para conselheiros (47%) e especializações na área de governança corporativa (46%).

No âmbito acadêmico brasileiro, alguns estudos continuam sendo conduzidos, na tentativa de investigar a relação entre a diversidade de gênero nos Conselhos e o desempenho das empresas. As poucas pesquisas na área apresentam resultados contraditórios, assim como na literatura internacional, algumas apresentando resultados positivos com a presença feminina, enquanto outras não.

Almeida *et al.* (2013) tentaram identificar a existência de uma relação entre a composição do Conselho de Administração e o valor e desempenho das companhias abertas do setor de energia elétrica brasileiro. Entre as variáveis de governança corporativa analisadas estava a porcentagem de mulheres. O estudo encontrou indícios apenas de que a diversidade do Conselho é tida como importante para os investidores no setor de energia elétrica, porém, a porcentagem de mulheres no Conselho não apresentou relação positiva com as variáveis de desempenho.

Silva e Margem (2015) analisaram 383 companhias de capital aberto brasileiras de 2002 a 2009 para verificar se empresas que possuem mulheres em cargos de alta administração apresentam maior valor e melhor desempenho. As análises revelaram que, em geral, não existe relação significativa entre a presença e a proporção de mulheres nos CAs e o valor e desempenho da empresa. Silva Júnior e Martins (2017) investigaram a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas mais líquidas da bolsa brasileira, de 2010 a 2013, sobre o desempenho financeiro das organizações. Observou-se que, em média, 63% das empresas analisadas não relataram mulheres em seu Conselho de Administração. Nas empresas familiares, Costa *et al.* (2019) procuraram entender se a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração se reflete na geração de valor, gestão de riscos e resultado financeiros dessas organizações. Acusaram relação positiva da participação feminina no Conselho com a geração de valor e também impacto positivo sobre o

risco. Os resultados, porém, não permitiram encontrar efeitos sobre retorno financeiro da participação feminina nos CAs.

Os estudos produzidos no Brasil que analisam a presença feminina nos Conselhos de Administração acabam, portanto, apresentando resultados ambíguos quanto aos impactos da presença feminina nos resultados organizacionais. Isso pode ser explicado primeiro porque as mulheres são minoria. Como mostrado na pesquisa da *Spencer...* (2021), a média de mulheres é de 1,2 para cada sete homens por Conselho. Valéria Café, diretora do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), afirmou, em entrevista para a Folha de S.Paulo, que a presença solitária inibe a participação do membro que traz a diversidade. “Não adianta ter só uma mulher porque as decisões são colegiadas” (Folha de S.Paulo, 2020b). Ser a única mulher ou membro de um grupo minoritário traz uma complexidade extra na atuação desses indivíduos nos Conselhos, pois envolve aspectos simultaneamente individuais, organizacionais, estratégicos, políticos e de imagem da organização (Hanashiro & Samaha, 2015).

Nesse sentido, pesquisa recente de Silva *et al.* (2020), amparada na teoria da massa crítica, constatou que, quando há três ou mais mulheres compondo os Conselhos de Administração, existe influência positiva na responsabilidade social corporativa relacionada a gênero. O conceito de massa crítica é emprestado da Física Nuclear e se refere à quantidade indispensável para originar uma reação em cadeia (Dahlerup, 1988). Nos estudos de gênero, a teoria da massa crítica vem sendo estudada principalmente para entender como as mulheres reagem à dinâmica de marginalização em cenários de minorias e como essas situações irão mudar ao passo que o número de mulheres amplia (Dahlerup, 1988; Kanter, 1977). Quando não há possibilidade de se constituir massa crítica, Kanter (1977) defende que rara presença feminina não é sinônimo de representatividade e se configura como um *token*.

Outra limitação das pesquisas sobre diversidade de gênero em Conselhos Administrativos é que, ao focar em variáveis quantitativas, os estudos acabam por ignorar os fatores subjetivos da presença feminina nos Conselhos de Administração. A maioria das pesquisas sobre a presença feminina nos CAs se limita a calcular variáveis quanto a presença ou porcentagem das mulheres, não considerando as dinâmicas de poder e resistência vivenciadas por elas. Desse modo, a mera inserção de mulheres nos Conselhos não desvincula a estrutura de dominação masculina das relações ali presentes.

Diferentemente de outros países que compreenderam essas dinâmicas e estabeleceram esforços formais por meio da criação de leis que regulamentam maior proporcionalidade

feminina nos Conselhos de Administração, a exemplo de Noruega, Bélgica, Espanha, França, Holanda, Itália e Malásia, o assunto não avançou muito no Brasil. Até 2020, a iniciativa mais próxima do estabelecimento de uma ação afirmativa para o tema era o Projeto de Lei (PL) nº 7.179, de 2017. Esse projeto tentou estabelecer o percentual mínimo de 40% de ocupação das vagas por mulheres nos Conselhos de Administração das empresas públicas, sociedades de economia mista e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detivesse a maioria do capital social com direito a voto. O PL veio ganhar algum avanço ainda em 2017, quando foi aprovado pelo Senado e encaminhado à Câmara dos Deputados. Em outubro de 2019, entretanto, foi retirado de pauta pela Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público (CTASP). Mais recentemente, em abril de 2021, um novo Projeto de Lei foi protocolado na Câmara dos Deputados. De autoria da Deputada Federal Tabata Amaral (Partido Socialista Brasileiro - PSB), o PL tem como alvo o mesmo perfil de companhias do PL anterior, porém com porcentual de 30% e a introdução de novos instrumentos que criam aparato fiscalizatório e punitivo para o descumprimento da medida (Agência Câmara de Notícias, 2020).

Se nas empresas públicas é possível identificar ao menos duas tentativas de criação de lei para fomento de mulheres em CAs, na iniciativa privada é difícil encontrar entidades ou empresários que vocalizem a defesa do estabelecimento de cotas. Uma das poucas instituições favoráveis ao assunto é o grupo Mulheres do Brasil, fundado e liderado pela presidente do Conselho de Administração da Magazine Luiza, Luiza Helena Trajano. O grupo se autodefine como suprapartidário, desenvolve diferentes frentes de atuação pela equidade de gênero no Brasil e apoiou o PL 7.179/17. Em entrevista à Revista Exame, Trajano declarou que “as cotas representam uma situação transitória necessária para quebrar barreiras” (Exame, 2017).

Enquanto um projeto de cotas não se concretiza no Brasil, as iniciativas que mais ganham força no país são referentes a programas de fomento e desenvolvimento de mulheres para cargos de conselheiras e metas de autorregulação. Uma delas é o 30% *Club*, campanha mundial iniciada no Reino Unido em 2010 e presente em 14 países. No Brasil, o movimento foi lançado 2019 e se propôs a alcançar duas metas principais: até 2021, ter ao menos uma mulher nos Conselhos de Administração do IBrX 100, indicador do desempenho médio das cotações dos 100 ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro; e alcançar 30% de participação feminina nos assentos do IBrX 100 até 2025. O movimento conta com o endosso de conselheiros e CEOs de empresas como Arezzo, Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A. (EMBRAER), Banco Nacional de Desenvolvimento

Econômico e Social (BNDES), Santander, Eneva, *Accenture* e Carlos Vicente Cerchiari (CVC).

Com o apoio da ONU Mulheres, a *Women on Board* (WOB) se declara como uma iniciativa independente que visa reconhecer, valorizar e divulgar a existência de ambientes corporativos com a presença de mulheres em Conselhos de Administração ou Conselhos Consultivos. A organização concede um selo às empresas que tenham pelo menos duas conselheiras efetivas em seus quadros.

Surge recentemente também a preocupação com o olhar interseccional para a questão racial somada à problemática de gênero nos Conselhos. Um exemplo é o Conselheira 101, lançado em agosto de 2020 pela *Women Corporate Directors* (WCD), fundação global que promove a diversidade de gênero nos Conselhos, e a consultoria KPMG, com foco em captar executivas negras para receber mentoria com conselheiras de grandes empresas.

Mais antigo, outro projeto de mentoria para aspirantes a conselheiras criado no Brasil é o programa Diversidade em Conselho, iniciativa conjunta do IBGC com B3, *International Finance Corporation* (IFC), *Spencer Stuart Board Index* e *Women Corporate Directors* (WCD). O programa já está em sua quinta edição e tem como iniciativa ampliar o fórum de exposição das profissionais mulheres que, embora qualificadas, ainda têm o acesso incipiente às vagas nos Conselhos de Administração.

2.3 Dominação masculina nos cargos executivos: uma hegemonia sustentada pela divisão sexual do trabalho

A maioria das sociedades ainda vê as mulheres em cargos executivos de forma desfavorável (Abdullah *et al.*, 2016; Hofstede, 1998). Essa visão se reproduz às posições dos Conselhos de Administração, pois estas estão intrinsecamente associadas a poder, autoridade e controle, atributos conferidos historicamente aos homens. Essas percepções sociais se sobrepõem à avaliação do desempenho do indivíduo mulher, levando a reações de mercado baseadas em julgamentos que não têm relação com o desempenho real e sim com estereótipos de gênero (Abdullah *et al.*, 2016; Lee & James, 2007).

Um dos vieses de mercado que desfavorecem o alcance das mulheres aos altos cargos de presidentes e conselheiras de empresas acontece porque a maioria dos investidores são homens e eles tendem a ter percepções estereotipadas negativas das mulheres em cargos executivos de alto escalão (Abdullah *et al.*, 2016; Madalozzo, 2011). Bigelow, Lundmark,

Parks & Wuebker (2014) descobriram em experimento com alunos de MBA que os investidores homens dos Estados Unidos da América (EUA) estão dispostos a investir três vezes mais dinheiro em empresas lideradas por homens do que em empresas lideradas por mulheres. No Brasil, a predominância de Conselhos de Administração composto majoritariamente por homens pode reduzir 12,15% da chance de mulheres serem nomeadas CEOs (Madalozzo, 2011).

Esse conjunto de fatores sedimenta o poderio universalizante masculino e a história universalista continua negando oportunidades às mulheres, prejudicando a expressão de sua própria autodeterminação. Essa hegemonia baseada no padrão masculino de conduzir o mundo em todas as suas instâncias foi teorizada pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu na obra originalmente lançada em 1998, intitulada “*La Domination masculine*”, que buscou desvendar as estruturas de poder que determinam, reproduzem e naturalizam a dominação masculina.

As diferenças biológicas entre os corpos masculinos e femininos vêm sendo continuamente utilizadas ao longo da história para justificar como norma as diferenças socialmente construídas e impostas entre homens e mulheres (Bourdieu, 2012). Essa ordem social é construída, reproduzida e perpetuada pelas instituições, em especial a família, a Igreja e o Estado, que buscam a assimetria de gênero, principalmente no que Bourdieu (2012) chama de divisão social do trabalho. Isso se dá pela delimitação dos papéis possíveis de serem exercidos por homens e mulheres e dos espaços permitidos a cada um, determinados pela oposição entre a vida coletiva/pública, destinada ao masculino, e a vida doméstica, imposta ao feminino. A ordem social é uma grande produtora de símbolos que sustentam a dominação masculina. O efeito duradouro e a naturalidade dessa dominação se amparam na sofisticação pela qual é exercida, sem necessidade do uso da força física ou um esquema deliberado racional e consciente. A dominação masculina é, portanto, uma forma de “violência simbólica”, como descrito por Bourdieu (2012).

Dentro da dicotomia dos papéis atribuídos a homens e mulheres, o gênero é um componente relevante para abordar a identidade no trabalho (Molinier, 2003), pois a construção dos padrões de feminilidades e masculinidades também está circunscrita nas relações laborais. Bourdieu (2012) salienta que às mulheres não basta atender às descrições dos cargos para alcançar espaço no trabalho. É necessário mimetizar atributos associados à masculinidade, como estatura física, tom de voz, agressividade, segurança, autoridade. Percebe-se que a dominação masculina, antes de tudo, captura a subjetividade da mulher por

meio do adestramento dos corpos para um padrão físico e comportamental medido pela referência socialmente hegemônica, a masculina (Bourdieu, 2012), castrando assim a autodeterminação feminina e a liberdade na existência da mulher no ambiente de trabalho.

Essa divisão do trabalho decorrente das relações socialmente estabelecidas entre homens e mulheres ganhou forma nos estudos sobre trabalho e gênero com a denominação divisão sexual do trabalho. Para Hirata e Kergoat (2007, p. 5), a divisão sexual tem como base a “designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares, etc.)”. Na perspectiva histórica, a mulher era responsável pela atenção e educação dos filhos, assim como a ela estavam designadas as atividades domésticas, ao passo que cabia ao homem o trabalho fora do lar e o sustento financeiro da família.

Ao atribuir funções laborais distintas de acordo com o gênero – às mulheres as tarefas domésticas e os cuidados com os filhos e aos homens o trabalho remunerado fora do lar –, a divisão sexual do trabalho emerge em um contexto de submissão e opressão da mulher construído socialmente com a complacência familiar (Sousa & Guedes, 2016). Mesmo na contemporaneidade, quando inseridas no mercado de trabalho, ainda se observa a tendência de mulheres a participar mais das atividades ligadas à educação dos filhos do que os pais, fenômeno também reproduzido quando se trata das tarefas domésticas (Borsa & Nunes, 2017). Aos homens cabe um papel coadjuvante de “ajuda” nos cuidados aos filhos e em algumas atividades em casa aos finais de semana (Mota-Santos, Carvalho Neto, Oliveira & Andrade, 2019). Lima, Carvalho Neto, Lima, Tanure e Versiani (2013) explicam que esse tipo de desequilíbrio gera sobrecarga de trabalho e estresse às mulheres, o que pode também aumentar os conflitos do casal. Outro aditivo conflituoso na vida das mulheres que acumulam funções laborais dentro e fora de casa é a culpa.

Para Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), a culpa é fruto da construção social que ainda atribui a expectativa de dedicação 24h à maternidade mesmo para mulheres com obrigações profissionais. Essa espécie de pressão social é absorvida pelas próprias mulheres, o que torna a experiência conjunta de maternidade e trabalho difícil para muitas delas. O papel social da mulher como mãe também se reflete nas estruturas do mercado de trabalho, como descreve estudo de Machado e Pinho Neto (2016) sobre as consequências da maternidade para as carreiras femininas. A pesquisa mostrou que, após 24 meses, quase metade das mulheres que tiram licença-maternidade está fora do mercado de trabalho.

A sinalização de mudança de cenário na disparidade de tempo e esforços dedicados à maternidade e cuidados ao lar acontece quando há mais participação financeira da mulher. Mota-Santos *et al.* (2019) argumentam que a contribuição mais ativa da mulher nas finanças acaba dando-lhe mais poder de negociação com o companheiro, alcançando mais equilíbrio na divisão das tarefas domésticas. Entretanto, em estudo recente sobre mulheres em tripla jornada de trabalho (profissão, casa e estudos), notou-se tendência das mulheres a supervalorizarem a participação dos maridos nas atividades em casa como se eles fizessem algo além do que deveriam (Mota-Santos, Azevedo & Lima-Souza, 2021). Se, por um lado, há a possibilidade de avanço na negociação das tarefas do lar para com o companheiro, sabe-se que o caminho para essa divisão/equilíbrio ainda é longo, pois, além de supervalorizarem a participação deles, algumas mulheres até mesmo impedem que eles realizem as atividades, como ficou evidente nos achados de Mota-Santos *et al.* (2021).

Essa constatação da permanência do desequilíbrio da dedicação de homens e mulheres quanto às tarefas do lar é quantificada em horas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020). Em 2019, as mulheres dedicavam, em média, 21,4 horas semanais aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas, enquanto os homens despendiam 11,0 horas por semana nas mesmas atividades (IBGE, 2020). Segundo o Instituto, de 2016 para 2019 a diferença entre as médias masculina e feminina aumentou de 9,9 para 10,4 horas semanais. Ribeiro (2019) descobriu, em entrevistas com homens entre 25 e 62 anos, que o principal fator detectado pela retórica masculina para justificar a menor participação nas tarefas domésticas é a falta de tempo devido ao trabalho fora do lar. Entretanto, muitas mulheres também atuam profissionalmente e ainda assim executam os afazeres de casa, o que leva à sobrecarga horária na jornada de trabalho, de acordo com a pesquisa do IBGE.

A esse fato pode ser atribuída a perpetuação da crença defasada de que faz parte da própria natureza feminina apresentar mais aptidões aos afazeres domésticos e cuidado enquanto ao homem pertence a vocação de gerar o sustento financeiro (Casaca, 2009). Fruto de um processo histórico de construção de subjetividades, a divisão sexual do trabalho não só é proveniente das relações sociais entre os sexos, como, com a sua consolidação e perpetuação, ela passa também a delimitar a própria existência dessas relações (Hirata, & Kergoat, 2007).

Para Boas, Paula Neto & Cramer (2003), as características atribuídas à feminilidade direcionam a mulher a profissões e cargos em que habilidades sociais são imprescindíveis. Ao mesmo tempo esses mesmos atributos moldam a exclusão e dificultam o acesso das mulheres

a funções que exigem autoridade, força, habilidades técnicas, exposição a riscos físicos, que são comumente atreladas ao gênero masculino. Rocha-Coutinho (2004) delimita que características esperadas das mulheres, como fragilidade, intuição, abnegação, docilidade e sensibilidade, acabaram definindo uma espécie de identidade feminina e normatizada como parte da natureza feminina. Historicamente, essa definição da identidade feminina sempre esteve relacionada à discriminação das mulheres, uma vez que lhes foram negadas todas as capacidades valorizadas socialmente e atribuídas aos homens. “Perspicácia intelectual, pensamento lógico, capacidade e interesses profissionais e políticos, traços associados aos homens foram vistos como antifemininos, afastando as mulheres das esferas de poder e influência social” (Rocha-Coutinho, 2004, p. 4).

Por isso, quanto mais rara e mais elevada for a posição dentro da esfera de poder, mais difícil será o acesso da mulher a esse lugar (Bourdieu, 2012). Não à toa, mesmo nas sociedades em que as mulheres estão mais inseridas no mercado de trabalho, elas ainda continuam sendo minoria, muitas vezes de forma abissal, nos altos cargos de gestão (Lima *et al.*, 2013; Mota-Santos *et al.*, 2014).

Outro efeito da divisão sexual do trabalho é a formação de guetos profissionais femininos, termo muito presente nas pesquisas de Cristina Bruschini. Segundo Bruschini (2007), as escolhas das mulheres recaem de modo especial sobre as áreas do conhecimento tradicionalmente tidas como femininas, como a educação, saúde e bem-estar social, humanidades e artes, o que acaba levando as mulheres a ocupar os chamados guetos ocupacionais femininos. Nakata, Silva e Berlato (2010) reforçam essa teoria associando os guetos ocupacionais a produto da socialização para os papéis de gênero, que se reproduzem por meio dos diferentes setores da sociedade, como a família, a escola e os meios de comunicação, e acabam por direcionar as escolhas de formação e carreira das mulheres.

A consequência dessa segregação no ambiente corporativo é a presença mais representativa de mulheres em áreas como recursos humanos e comunicação, ficando elas mais afastadas de setores vistos como mais estratégicos, como financeiro e comercial. Nesse sentido, Mota-Santos *et al.* (2014) concluem que, embora presentes nas organizações brasileiras, a grande maioria das mulheres permanece à margem das discussões estratégicas que orientam as questões relevantes da economia e da gestão empresarial.

Reconhece-se que significativo número de mulheres está inserido no mercado e criando estratégias de ocupação dos espaços, contudo, esse fenômeno pode ser considerado recente, uma vez que somente há poucas décadas é que se deu a entrada maciça da mão de

obra feminina nas organizações. Apesar dos recentes avanços, o tempo não foi suficiente para consolidar uma mudança estrutural na sociedade e na cultura que permita maior porcentagem de mulheres no alto escalão (Mota-Santos *et al.*, 2014). Vale ressaltar que, mesmo com os progressos tecnológicos do mercado, as relações sociais, incluindo as de sexo e gênero, continuam moldando as relações laborais e, por isso, a superação do paradigma da divisão sexual do trabalho é difícil, permanecendo cristalizado nos aparatos tecnológicos que conduzem o mercado (Hirata, 2010).

As posições na alta administração das empresas ainda são destinadas aos homens, reservando-lhes a maior fatia nas altas hierarquias e na arena corporativa de poder, ao passo que fica evidente a manutenção ainda hoje das estruturas que tornam as realidades masculinas e femininas tão desiguais no mercado de trabalho. Essa mesma constatação que leva a compreensão de tal desvantagem como uma construção histórica, no outro lado da moeda, permite desmitificar o masculino como referência, desconstruindo essa realidade e construindo uma nova. Nesse sentido, a importância da corporificação dos corpos femininos traduzida em maior representatividade de gênero em cargos de Conselhos de Administração das companhias reside, justamente, na possibilidade de ruptura e na transformação das condições sociais de produção das estruturas que perpetuam a desigualdade e a divisão de papéis de gênero.

Em que pese a ampla utilização da análise sociológica da construção da dominação masculina nos estudos sobre as desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho, ela não pode estar dissociada da perspectiva econômica. Os interesses de mercado exploram as valorações de gênero e se favorecem com a lógica desigual.

Em consonância com a crítica à lógica de mercado, alguns estudos enfatizam a feminização de alguns postos de trabalho como uma estratégia proposital, “objetivando sua precarização para, com isso, atribuir múltiplas jornadas de trabalho (produtivo/público e reprodutivo/privado ou doméstico) às mulheres, minimizar os custos com saúde, educação e segurança pelo Estado, além de tornar cativo um contingente de assalariados” (Veiga Ferreira, 2020, p. 67).

Os trabalhos não remunerados, a exemplo do cuidado com crianças e idosos, limpeza da casa e produção da alimentação, realizados pela mulher no papel de dona de casa têm importante peso no barateamento de custos da força de trabalho (Nogueira, 2004). Por isso, a divisão sexual do trabalho tem na sua essência atual não só a assimetria de gênero, mas também a desigualdade social (Veiga Ferreira, 2020).

Importante pontuar que, para que as mulheres alcancem cargos de comando em suas vidas públicas, as eventuais atribuições privadas (ou domésticas) são repassadas a outras que assumem funções na terceirização dos cuidados da casa e dos filhos (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010). Essas mulheres, por sua vez, refletem em suas vidas outras formas de subalternidade além do gênero, como raça e classe social. Assim, a mulher não pode ser analisada como uma unidade, é preciso ter o olhar múltiplo para as diversidades existentes e as formas de opressão que se sobrepõem à opressão de gênero.

Mesquita e Teixeira (2019) explicam que raça e trabalho foram associados, em sua constituição e manutenção, a uma divisão racial do trabalho desde os tempos coloniais até a atualidade. Raça foi então acrescida às já existentes divisões sexuais do trabalho. A sobreposição dessas condições subalternas permite a construção de uma pirâmide racial e sexual do trabalho, na qual o homem branco se localiza em seu topo, seguido das mulheres brancas em um nível intermediário. Abaixo delas estão os homens negros em posição menos favorável e na base da pirâmide localizam-se as mulheres negras, a quem o peso das discriminações tem valoração dupla, por ser mulher e por ser negra (Conceição, 2016).

A título de conexão com o tema do trabalho em questão, os recortes de classe e raça como subalternidades adjacentes à divisão sexual do trabalho ficam evidentes quando são analisadas as características das mulheres nos Conselhos de empresas brasileiras listadas em bolsa. Segundo dados do *Infomoney* (2019), veículo especializado no mercado financeiro, as herdeiras representam 17,4% do total de assentos em CAs ocupados por mulheres. A vantagem de classe herdada pela família por elas fica mais notória quando avaliadas as empresas com apenas uma mulher conselheira. Do total de empresas listadas no Ibovespa, 44 delas possuem pelo menos uma mulher em seu Conselho de Administração. Desse total, 11 companhias têm uma herdeira na composição de seu Conselho e, em 10 delas, a herdeira é a única mulher.

Há poucos registros sobre perfil racial dos Conselhos de Administração brasileiros. Em pesquisa feita com 69 empresas de capital aberto da bolsa de valores brasileira, Gouvêa (2022) identificou 97,73% dos cargos de Conselhos sendo ocupados por pessoas brancas. Apenas 1,22% dos assentos são de pessoas amarelas e 1,05% destinados a conselheiros pardos. Não foi encontrada pessoa alguma em posição de Conselho autodeclarada preta. Em matéria publicada em 2021, O Globo anunciou a nomeação da executiva Rachel Maia a uma cadeira de conselheira do Grupo Soma, caracterizando-a como uma das raras mulheres negras a ocupar um assento em um Conselho de Administração de uma empresa listada na Bolsa no

Brasil. Ou seja, se as mulheres brancas ainda carecem de mais representatividade nos Conselhos, ao falar de mulheres negras, tratá-las no plural ainda figura como desafio.

Em pesquisa feita com mulheres negras que ocupam cargos executivos, Coelho Júnior e Hein (2021) afirmam que a primeira geração de executivas negras é formada por mulheres que montaram suas carreiras em um cenário social desfavorável. Os autores demonstram que, adicionadas às questões de gênero, as experiências vividas por essas executivas também incluem o caráter do racismo velado, como a rejeição sutil por parte dos pares e a sensação de não atender ao estereótipo da imagem de uma pessoa de negócios.

Dessa forma, a busca pela desconstrução da divisão sexual do trabalho precisa sopesar outros signos de opressão, tais como raça, classe social e sexualidade (Veiga Ferreira, 2020). Mesquita e Teixeira (2019) fazem um apelo para a necessidade de os estudos sobre barreiras à ascensão feminina nas corporações transporem o paradigma do teto de vidro apenas focado no viés de gênero, incluindo uma visão sobre interseccionalidades, sob pena de tal campo de pesquisas ficar obsoleto frente às questões atuais. O conceito de interseccionalidade associa múltiplos tipos de subordinação aos indivíduos, como explica Kimberlé Crenshaw, uma das principais estudiosas sobre o tema e defensora da urgência da ampliação dos estudos de gênero para esse olhar.

A interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento (Crenshaw, 2002, p. 277).

Os estudos sobre compreensão das barreiras vividas pelas mulheres para alcançar e ocupar espaços de poder devem incluir a visão da divisão socioétnico-sexual do trabalho, ampliando o recorte de gênero para outras intersecções, para não reproduzir versões hegemônicas intragrupos minoritários e legitimar invisibilidades (Veiga Ferreira, 2020).

2.4 Autodeterminação feminina na ocupação dos espaços de poder: mulheres e suas estratégias para transpor barreiras

Com cada vez mais mulheres com acesso ao ensino superior e o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, a normatização imposta pelo patriarcado sobre

a relação mulher e trabalho vem sendo desafiada. É crescente o número de mulheres que ocupam cargos de liderança a alcançar para os quais não foram socializadas pela ideologia da dominação masculina.

As promoções e a ascensão da carreira da mulher executiva, entretanto, ainda não caminham no mesmo ritmo do aumento da participação feminina no mercado de trabalho (Mota-Santos *et al.*, 2014). Isso porque os efeitos históricos da dominação masculina e da divisão sexual do trabalho se mantêm cristalizados em barreiras para a progressão das carreiras femininas (Veiga Ferreira, 2020).

Uma vez conquistado o acesso ao mercado de trabalho e os direitos trabalhistas igualitários, surge nos EUA, no final da década de 1980, uma vertente de estudos que busca entender os motivos pelos quais as mulheres ainda ocupam menos espaços de poder nas esferas da vida pública. Essas barreiras ao crescimento das mulheres ganharam o nome de *glass ceiling*, teto de vidro, em analogia simbólica a barreiras invisíveis e sutis, porém fortemente efetivas na imposição de dificuldades às carreiras femininas (Morrison, White, Velsor & *The Center for Creative Leadership*, 1987).

A discussão sobre o efeito teto de vidro iniciou-se com Morrison *et al.* (1987) e incentivou a criação de uma comissão, em 1991, pela Secretaria do Trabalho nos Estados Unidos. O governo americano, então, buscava uma forma de regulamentar o mercado com o objetivo de reduzir barreiras que impedissem as mulheres de aproveitar oportunidades de carreira e de promoção da mesma forma que os homens. O teto de vidro se estabelece já que as promoções obedecem a critérios não necessariamente públicos e são conduzidas pelos gestores, representando uma barreira invisível, mas perceptível, à análise de progressão na carreira.

Steil (1997), uma das pioneiras na investigação das dinâmicas desse fenômeno nas carreiras femininas na área de administração no Brasil, chamou a atenção para a compreensão do papel da estrutura organizacional na manutenção do teto de vidro nas organizações. Sendo a estrutura organizacional definida pelos valores dos que detêm poder para influenciá-la, a exclusão das mulheres nos cargos mais altos dessa estrutura pode ser o reflexo dos valores dos grupos masculinos que comandam as empresas.

Bjerk (2008), entretanto, mostra que a existência de teto de vidro também está ligada à discrepância na forma como as habilidades apresentadas na execução dos trabalhos de homens e mulheres são lidas pelos avaliadores. Quanto menor a crença em relação aos sinais emitidos pelos indivíduos, nesse caso as mulheres, maior a chance de existir uma barreira

invisível para a promoção desse grupo demográfico. Essa tendência a avaliar homens como mais propícios que mulheres para cargos de gestão é evidenciada também por Hultin (2003). Seu estudo mostra que mesmo quando optam por profissões consideradas femininas, como trabalhar na área de recursos humanos ou como professor de escolas, por exemplo, os homens têm mais probabilidade de promoção do que mulheres na mesma profissão. É possível dizer, portanto, que não é o tipo de profissão que as mulheres escolhem que causa demora na promoção, mas sim o fato de serem mulheres (Steil, 1997).

Aos poucos, a compreensão da subalternidade feminina nas organizações empresariais, devido a um recorte assimétrico de gênero, deu outras definições às barreiras enfrentadas. Mota-Santos, Carvalho Neto, Caeiro, Versiani & Martins (2016) definem que, complementarmente ao teto de vidro, referente à segregação vertical, o termo *glass wall*, paredes de vidro, trata das dificuldades na mobilidade horizontal feminina dentro das organizações. Independentemente de a progressão ser horizontal ou vertical, ambas as metáforas do teto e das paredes de vidro podem ser compreendidas como registro da existência de mecanismos ou barreiras que atuam na rigidez e no fechamento da estrutura das hierarquias organizacionais para a absorção da mão de obra feminina (Cappelin, 2008).

A teoria das paredes de vidro agrega outro viés analítico à interpretação sobre as barreiras. Sugere especificar a identificação de critérios de seletividade (sobretudo de avaliação e suas técnicas e procedimentos) que, implícitos na estrutura do comando, acabam sendo repassados nos espaços segmentados da pirâmide (Wright & Baxter, 2000). Para Cappellin (2008), as duas teorias (teto e paredes) revelam o quanto as relações interpessoais e as práticas e políticas organizacionais são permeadas de estereótipos, que constroem barreiras com os procedimentos sutis e tomadas de decisão invisíveis. Uma metáfora mais nova surgiu na França com estudos sobre carreiras de pesquisadores e professores, o céu de chumbo, descrito por Marry & Jonas (2008) como a soma de discriminações e pequenas diferenças de partida, no âmbito material e simbólico (as citações, as medalhas, os prêmios, as presidências dos fóruns e congressos), que se traduzem por grandes discrepâncias ao longo de diversos anos de carreira.

Os estudos sobre as barreiras invisíveis contribuem, assim, para materializar e esquematizar a extensão da teia de mecanismos que trabalham contra a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Teto ou paredes de vidro e céu de chumbo são teorias que relevam como a segregação é um subterfúgio sofisticado, resistente e duradouro, como pontuou Bourdieu (2012) sobre a dominação masculina. Tais ferramentas funcionam

para manter e fortalecer o poderio masculino nas frentes produtivas enquanto as mulheres têm seu crescimento limitado, setorizado e moldado, pois historicamente pertencem a uma realidade socialmente construída para as atividades de reprodução, na divisão sexual do trabalho (Hirata & Kergoat, 2007).

Mesquita e Teixeira (2019) lembram ainda que os efeitos dessas barreiras sutis, porém fortes, que impedem ou dificultam a ascensão hierárquica do público feminino, são amplificados quando se trata de perfis femininos mais subalternizados, como as mulheres negras pobres. Isso porque a perspectiva estrutural e relacional do racismo e da desigualdade social as mantém ainda mais afastadas das oportunidades de alcançarem altos cargos hierárquicos de gestão.

Há também tendência à segregação ocupacional (Veiga Ferreira, 2020). Por mais que ascendam a cargos de liderança, as mulheres, normalmente, ficam restritas às áreas de baixa posição estratégica, como são as direções de recursos humanos. Da mesma forma, permanecem afastadas de cargos de mais representatividade e capacidade decisória, como as diretorias financeiras (Cappelin, 2008, Mota-Santos *et al.*, 2014). Portanto, “chegar lá”, alcançar cargos nas esferas de poder não é garantia por si só de demonstração de igualdade de gênero e muito menos um sinal de que a vida laboral dessas mulheres não permanece mais sob efeito da dominação masculina. Ainda que inseridas nas esferas de poder, isso se dá de forma repulsiva à permanência das mulheres. Primeiro, porque o trajeto foi construído por homens e, segundo, porque, mesmo quando trilhado pelas mulheres, o caminho é sempre reformulado e dificultado para tornar a permanência delas sem sentido (Mesquita & Teixeira, 2019).

Essas relações de poder estabelecem um campo de possibilidades dos modos de construção de subjetividades, nos quais podem surgir desdobramentos e articulação de processos de resistência. Nessa perspectiva, o sujeito não pode ser visto como uma unidade psicológica autônoma, mas como um ser pertencente a uma teia histórica que proporciona as condições para a construção de si em determinado contexto social (Mesquita & Teixeira, 2019).

Por isso, fala-se em resistir para existir, na medida em que é necessário o ato de resistência para transformar os caminhos impostos pela divisão sexual do trabalho e da dominação masculina para abrir espaço para a autodeterminação feminina (Veiga Ferreira, 2020).

No caso das mulheres executivas, o início das forças de resistência ao paradigma da divisão sexual do trabalho inicia-se justamente no local a que elas estariam social e historicamente destinadas, o lar. Pesquisas revelam que é no seio familiar que essas mulheres encontram suas primeiras referências profissionais, sejam nos pais ou nas mães (Santos, 2012). Essas referências familiares são mencionadas como fundamentais para criar modelos de inspiração e naturalizar o caminho da busca pela educação e profissionalização não só para além do papel de cuidadoras do lar, mas também para além da aspiração por um simples trabalho (Santos & Carvalho Neto, 2017).

A literatura indica que a família tem influência direta na escolha profissional (Santos, 2005) e isso acontece desde a infância (Oliveira & Dias, 2013). Um dos fatores é o nível socioeconômico da família, que pode afetar a crença dos filhos nas suas capacidades de se desenvolver em algumas profissões, o que limita as suas escolhas profissionais (Hannah & Khan, 1989). Quando observada a influência da família para a vida profissional das mulheres, Bourdieu (2012) já sinalizava que filhas de mães trabalhadoras desejavam para suas carreiras sonhos mais elevados, sendo menos ligadas ao modelo tradicional dos papéis de gênero. Mas não apenas as mães que trabalhavam desempenham papel de influência no destino profissional das filhas. Ao estudar o papel da família nas carreiras de executivas e empreendedoras, Santos e Carvalho Neto (2017) descobriram que mulheres dependentes economicamente de seus maridos também impulsionaram suas filhas para o mercado de trabalho por não desejarem para elas uma realidade similar às suas. Pela percepção das próprias executivas estudadas, a projeção do desejo das mães em suas vidas teve impacto relevante em suas carreiras.

Uma vez atuantes no mercado de trabalho, Henderson, Ferreira e Dutra (2016) enumeram três estratégias básicas de que as mulheres fazem uso como tentativa de transpor as barreiras impostas pelo poderio masculino nas organizações: alto nível de escolaridade, masculinização e *sponsoring*. Nogueira (2006) analisou o discurso de mulheres em posições de poder e observou que a negação dos efeitos da discriminação em suas trajetórias também é uma estratégia relacional dessas líderes. Essa tentativa de rejeitar ou minimizar a existência de barreiras sedimentadas pela discriminação aparece em diversos outros estudos sobre carreiras femininas executivas (Carvalho Neto, Tanure & Santos, 2014; Lima *et al.*, 2013; Mota-Santos *et al.*, 2014; Santos, 2012).

Quanto mais alto for o nível hierárquico das mulheres, mais será possível observar nelas alto nível de escolaridade (Henderson *et al.*, 2016). Adams & Kirchmaier (2015),

buscando entender as barreiras específicas para as mulheres alcançarem assentos em Conselhos de Administração, encontraram que conselheiras mais velhas e aquelas em empresas familiares têm menos probabilidade de ter um diploma de MBA, mas as conselheiras em países com maior participação econômica feminina em tempo integral são mais propensas a ter um diploma de MBA. Entretanto, embora relevante, a escolaridade não parece característica distintiva para o sucesso das mulheres, visto que elas já são estatisticamente mais qualificadas que os homens. Segundo dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2019), no Brasil, as mulheres têm mais anos esperados de escolaridade (15,8 frente a 15 dos homens) e maior média de anos de estudo (8,1 anos contra 7,6 dos homens). A renda nacional bruta *per capita* da mulher, medida anualmente, no entanto, equivale a US\$ 10.432 contra US\$ 17.827 do homem, com base em números de 2018 (PNUD, 2019). Investimentos educacionais feitos de maneira individual por essas mulheres podem não ser suficientes para fazê-las chegar ao topo, devido às barreiras econômicas e culturais organizadas de forma estrutural (Adams & Kirchmaier, 2015).

Na pesquisa pioneira de Morrison *et al.* (1987) sobre o fenômeno do teto de vidro nas empresas dos EUA, entre os fatores mapeados para o sucesso das carreiras femininas, o primeiro e principal mencionado por todos os participantes corresponde ao suporte de superiores com programas de *mentoring* e *sponsoring*. O *sponsor* serve como um patrocinador, geralmente em posição hierárquica mais alta, e *defensor* em situações em que a pessoa patrocinada não está presente, em um relacionamento de confiança e respeito mútuo (Henderson *et al.*, 2016).

Na gestão empresarial, alguns estudos evidenciam como mulheres de negócio representam o ideal do executivo, partindo do pressuposto de que os cargos de gestão sejam social e historicamente atribuídos ao masculino (Henderson *et al.*, 2016; Mesquita & Teixeira, 2019; Mota-Santos *et al.*, 2014). A constatação de narrativas de mulheres que ocupam cargos de gestão e omitem características socialmente atribuídas ao feminino, mimetizando o comportamento dos pares e superiores homens, é reconhecida como uma estratégia de se “masculinizar” para ocupar esses espaços. Irigaray e Vergara (2009), por meio da análise de discurso, verificaram que, para sobreviver a ambientes machistas, mulheres buscam disfarçar diferenças entre os gêneros e recorreram às estratégias de simulação do comportamento masculino: buscam falar menos e de forma mais direta, usam roupas sóbrias, gesticulam menos.

Para compreender as origens dessa estratégia feminina de ocupação de espaços, é necessário conhecer o significado de identidade. Aqui será adotado o conceito de identidade como a interação entre o “eu” e a sociedade, em que o sujeito tem uma essência interior, mas esta é formada e modificada pelas trocas com o mundo exterior e as identidades que ele apresenta (Hall, 2015). A construção das identidades do indivíduo é formada de fatores diversos, como memória coletiva, religião, história, geografia, que são processadas e tem seu significado reorganizado de acordo com tendências sociais vigentes. Essa construção social é sempre marcada por relações de poder (Castells, 1999). Para o autor, há três formas para construção das identidades: a legitimadora, construída pelas instituições dominantes para expandir e racionalizar sua dominação, reproduzindo a mesma identidade; a de resistência, construída pelos atores que estão sob dominação e que resistem a partir de princípios diferentes daqueles legitimados de forma coletiva; e a de projeto, construída para redefinir a posição dos indivíduos na sociedade, transformando-a.

Para conquistar espaço na esfera de poder dominado pelos homens, as mulheres acabam adaptando as suas identidades, pois as definições de competências e lideranças são ligadas aos estereótipos masculinos, como firmeza, agressividade, equilíbrio e frieza (Meyerson & Fletcher, 2000). Essa metamorfose adaptativa acontece basicamente para alcançar três objetivos nas empresas: aceitação pelos homens, reconhecimento pelos homens e adaptação à identidade executiva (Henderson *et al.*, 2016). Como camaleões, essas mulheres se adaptam ao meio, no caso às organizações, que por sua vez se constituem em instituições criadas pelos homens e para os homens. A possibilidade de essas mulheres estabelecerem identidades menos atravessadas por tais *performances* estruturantes no contexto organizacional se enfraquece à medida que o discurso e os modelos de gestão organizacionais impõem a estética e o comportamento masculino (Mesquita & Teixeira, 2019). Na prática, ao lutar para se adaptar ao meio, as mulheres estão buscando se encaixar na normatividade masculina. A esse respeito, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) opinam que a contradição entre trabalhar “como homem” e ser “feminina” incomoda grande parte das executivas.

A adaptação da identidade feminina fica evidente também na adequação discursiva para ocupar esses espaços. Santos (2012) alerta que, enquanto algumas executivas negam terem sofrido preconceito, outra parte atribui a discriminação sofrida mais à questão etária, pela pouca idade, e menos à questão de gênero. Esse achado é corroborado por Nogueira (2006), que traz a negação do fato de terem sofrido qualquer tipo de discriminação como uma

fala muito permeada no discurso das mulheres que ocupam lugares de poder, algumas delas chegando a afirmar serem imunes a essas questões. Elas admitem que precisam lutar mais para alcançar os mesmos objetivos que os seus colegas do sexo masculino e adotam em muitos casos uma postura de indiferença em face dessa constatação ou pelo menos não a encaram como um dos efeitos da discriminação (Carvalho Neto *et al.*, 2014; Mota-Santos *et al.*, 2014; Nogueira, 2006; Santos, 2012).

O maior esforço aplicado pelas mulheres é, inclusive, identificado por gestores empresarias. Foi o que descobriram Lima *et al.* (2013), que havia consenso entre os executivos entrevistados sobre o fato de as mulheres serem mais comprometidas, precisarem provar mais e se moldarem mais para se manterem no posto alcançado. Antunes, Carvalho Neto, Souza & Santos (2018) também reforçam em seus achados a crença de executivos de alto escalão de que as mulheres são mais comprometidas e se esforçam mais em suas vidas laborais.

Essa prática de adaptação de identidades e discursos pode ser vista como uma estratégia feminina para manipular as relações de gênero a seu favor, apesar de que essa consciência estratégica no exercício de uma performatividade dita masculina não deixa de representar um aprisionamento de liberdades (Mesquita & Teixeira, 2019). Irigaray e Vergara (2009) vão além e afirmam que, quando isso acontece, a mulher desqualifica a si mesmo e outras mulheres. É possível, assim, inferir como os discursos da ideologia dominante podem ser poderosos de forma a serem partilhados pelas próprias sujeitas oprimidas, que acabam por manter os padrões masculinos, não alterando as normas sociais de desigualdade nas quais estão inseridas (Nogueira, 2006).

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Para o estudo em questão, na qual se objetiva aprofundar em aspectos subjetivos e únicos dos sujeitos pesquisados, em especial investigando as particularidades e experiências individuais das executivas que chegaram ao topo das carreiras corporativas, ocupando assento em Conselhos de Administração, a pesquisa qualitativa se mostra mais adequada como metodologia.

Yilmaz (2013) define que o objetivo da pesquisa qualitativa é entender o fenômeno estudado, capturando as experiências dos participantes em suas próprias palavras, por meio de observação e entrevista. O que é enfatizado é o exame do âmbito que influencia as ações ou interações das pessoas e o significado que as pessoas atribuem às suas experiências. A pesquisa qualitativa, portanto, se mostra como o método mais assertivo para atender ao objetivo da pesquisa proposta, de compreender as dinâmicas de resistência e ocupação de executivas mulheres que chegaram ao Conselho de Administração.

Na pesquisa qualitativa, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se estabelecem questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2005). É comum a recorrência de estudos de caso ligados a situações em empresas ou projetos específicos. Entretanto, esse método não se delimita a essa abordagem e pode ser utilizada quando o pesquisador observa um conjunto contemporâneo de acontecimentos (Yin, 2005). E é justamente no fenômeno recente da ascensão feminina nos Conselhos de Administração brasileiro e em como essas poucas mulheres ocuparam a instância máxima de poder nas organizações brasileiras que a pesquisa em questão se concentra. Ainda segundo Yin (2005), os estudos de caso são especialmente indicados quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Isso parece ser o que acontece com o tema proposto, tendo em vista que as promoções e a ascensão da carreira da mulher executiva não caminham no mesmo ritmo do aumento da participação feminina no mercado de trabalho.

Apesar da difusão do discurso igualitário em diversas áreas da sociedade, as mudanças são escassas quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho dentro das empresas. Apesar de as empresas fazerem uso de um discurso mais moderno de diversidade e inclusão, na

prática, as atitudes ainda permanecem conservadoras. Nas organizações brasileiras, a grande maioria das mulheres não ganha voz quando se fala em questões relevantes de gestão (Mota-Santos *et al.*, 2014).

De acordo com Ragin & Becker (1992), uma noção central na concepção do estudo de caso é que os objetos são suficientemente similares e separáveis, a ponto de ser possível tratar e analisá-los como instâncias comparáveis de um mesmo fenômeno. Para o presente trabalho, por exemplo, é possível compreender a singularidade de cada mulher e as questões que permeiam suas carreiras. Ao mesmo tempo, outro caminho da investigação é compreender que todas estão inseridas em um quadro que as agrupa em uma realidade específica: a das poucas mulheres que conseguiram romper o teto de vidro e ocupar a instância máxima de poder nas organizações brasileiras. O estudo de caso proposto é, logo, único, analisando o fenômeno da ocupação feminina em Conselhos de Administração de empresas brasileiras de capital aberto, com várias unidades de análise incorporadas ao mesmo caso, unidades estas representadas por cada conselheira entrevistada.

3.2 Sujeitas de pesquisa

Na pesquisa científica, o conceito de população é crucial, porque a população define o conjunto de entidades a partir das quais a amostra da pesquisa deve ser desenhada. Nos estudos de caso, em especial, a pesquisa baseia-se em amostragem teórica, não em amostragem estatística. Os casos devem ser escolhidos para replicar casos anteriores ou ampliar teorias emergentes (Eisenhardt, 1989). Sendo este um trabalho que busca captar a percepção das próprias mulheres estudadas, pretende-se tratá-las aqui como sujeitas de pesquisa.

Como se trata de mulheres do alto escalão, conseguir acesso a elas e o aceite ao pedido de entrevistas não se mostrou tarefa fácil. Por isso, um critério inicial para a seleção das sujeitas de pesquisa foi iniciar a busca por entrevistadas por perfis de conselheiras na rede social *LinkedIn*, mais voltada para trocas profissionais. A partir dessas primeiras oito mulheres encontradas, foi-lhes solicitado que indicassem outras pertencentes à mesma população-alvo. Denominado “bola de neve”, esse método é utilizado, com mais frequência, quando se estudam características raras ou de baixa incidência, como uma doença ainda pouco investigada ou, ainda, quando se busca acesso a grupos sociais mais restritos, como executivos ou membros de gangues (Costa, 2018). As outras sete conselheiras foram

encontradas pela indicação de outras entrevistadas. Para completar a lista de respondentes, três conselheiras foram indicadas por um executivo e também conselheiro que trabalhou com esta autora.

Fizeram parte deste estudo, portanto, 18 mulheres com experiência em Conselhos de Administração. Esse número é relevante, pois se trata de um público de difícil acesso, no caso das Conselheiras, haja vista que quase não há publicações relativas a mulheres nessas posições, principalmente quando se fala de pesquisas qualitativas com coleta de dados por entrevista. Para preservar a identidade dessas participantes, seus respectivos nomes foram substituídos por nomes fictícios que não guardam qualquer similaridade com seus nomes reais. São eles: Raquel, Roberta, Fernanda, Rute, Isabel, Carla, Marisa, Carmen, Marta, Dilma, Cristina, Joana, Carolina, Luciana, Rebeca, Flávia, Daniele e Luiza.

Como essas mulheres fazem parte de reduzida representatividade – aproximadamente 14% dos membros em CAs –, optou-se por não fazer uma caracterização individualizada de cada participante, para dificultar a identificação das respondentes. No momento da entrevista, 56% delas tinham entre 48 e 56 anos, 28% entre 57 e 65 anos e 17% declararam suas idades de 66 a 72 anos. A maioria (16) são mulheres brancas, uma amarela e uma negra. As formações foram variadas, incluindo cinco economistas, quatro administradoras, três da área de Comunicação Social, duas engenheiras, uma cientista de computação, uma contadora, uma advogada e uma psicóloga; 28% informaram ter nível superior, 33% concluíram especializações ou MBA. Alcançaram mestrado e doutorado 22% e 17%, respectivamente. Representando 56% do total, 10 eram casadas, entre primeiro e segundo casamento; outras seis se declararam divorciadas (33%); e a minoria (duas) era solteira (11%). A maioria (13) têm filhos (72%) contra as cinco que não tiveram (28%). Quanto ao tempo de experiência em Conselhos de Administração, 50% das conselheiras tinham até quatro anos de atuação em CAs. A outra metade dividiu-se entre cinco e 12 anos de experiência (28%), 13 e 19 anos (11%) e aquelas com mais de 20 anos (11%).

3.3 Estratégia de coleta de dados

Para este estudo de caso sobre a ascensão feminina aos Conselhos de Administração de empresas brasileiras de capital aberto, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências. Documentações e registros em arquivos serviram como base para o levantamento de dados secundários sobre onde essas mulheres estão inseridas. A ascensão da carreira feminina é

constante tema de matérias na imprensa brasileira e internacional. Além disso, o tema é fruto de relatórios anuais lançados por consultorias empresariais, como a *Spencer Stuart*. Outros estudos acadêmicos publicados sobre mulheres e Conselhos de Administração, incluindo os de outros países, também foram utilizados como fonte. Os dados secundários permitiram o levantamento de dados históricos, sociais e econômicos que contextualizam a trajetória de crescimento das conselheiras e foram levantados na fase de elaboração do projeto de pesquisa, sendo atualizados após a avaliação da banca de qualificação do projeto.

Após a qualificação do projeto de pesquisa, iniciou-se a busca pelos dados primários. Ao se tratar de pesquisa qualitativa com o objetivo central de entender como essas mulheres chegaram ao topo da carreira, fez-se necessária a realização de entrevistas com as pessoas avaliadas. Nesse caso, as entrevistas individuais são mais indicadas, pois funcionam melhor quando o objetivo é explorar em profundidade o mundo do indivíduo (Gaskell, 2003). Além disso, como também considera Gaskell (2003), é muito difícil reunir em grupo entrevistados da elite ou de alto *status*, como no caso da investigação em questão, o que inviabiliza entrevistas grupais neste estudo. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro de perguntas semiestruturado dividido em dois momentos. No primeiro, foram elaboradas perguntas abertas, organizadas em categorias previamente definidas com base nos achados das pesquisas preliminares na literatura científica sobre ascensão feminina aos Conselhos de Administração, sobre dominação masculina e sobre barreiras à ascensão feminina. O segundo momento foi composto de informações básicas da participante: idade, estado civil, raça/etnia, escolaridade, se tem filhos ou não, formação, grau de escolaridade e tempo de experiência em Conselhos. Foram realizadas duas entrevistas-testes que atestaram a fluidez do roteiro de maneira satisfatória, não sendo necessário realizar alterações no modelo proposto.

O Quadro 4 relembra os objetivos deste estudo, associando-os às perguntas que fazem parte da elaboração do roteiro.

Quadro 4 – Síntese da correlação dos objetivos de pesquisa e perguntas do roteiro de entrevistas

Objetivos	Perguntas
Entender as barreiras e os fatores facilitadores para o crescimento de carreira das mulheres brasileiras que chegaram aos Conselhos de Administração.	Conte-me sobre sua trajetória profissional (por onde já passou, quais cargos, quais aspirações, dificuldades/facilidades). Você considera que algum fator específico facilitou a sua ascensão de carreira? A que você atribui o seu sucesso profissional? Em algum momento você já se sentiu discriminada? Você consegue descrever um acontecimento que a marcou?
Investigar as estratégias usadas por essas mulheres para chegar aos Conselhos de Administração.	Como você conseguiu alcançar essa posição? Quais estratégias você utilizou para chegar ao Conselho? Como você descreve a dinâmica de interação com os demais conselheiros? Você percebe alguma diferença no trabalho com uma colega ou com um colega? Quais estratégias você usa para influenciar as tomadas de decisão dos conselhos em que você atua?
Verificar se há identificação dessas mulheres como atuantes no processo de desconstrução da dominação masculina e da construção de uma nova realidade para outras mulheres.	Como é ser uma conselheira para você? Você acredita que políticas afirmativas, como estabelecimento de cotas, podem ser benéficas para o aumento de representatividade feminina nos Conselhos? Você se vê como modelo para outras mulheres? Você se vê no papel de contribuir para que outras mulheres alcancem esse mesmo lugar? Como você faz isso?

Fonte: autora (2021).

3.4 Estratégia de análise de dados

Todas as entrevistas foram conduzidas *online* por meio de chamadas de vídeo no período entre maio e agosto de 2021. O tempo variou entre as diferentes respondentes, com tempo médio de 50 minutos por entrevista. As entrevistas foram gravadas com o consentimento das conselheiras, com exceção apenas de uma, que preferiu que a conversa não fosse gravada. As gravadas foram transcritas posteriormente em sua integralidade e a não gravada teve as falas da conselheira anotadas manualmente pela entrevistadora.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo com base na proposta de Bardin (2004). Esse método caracteriza-se por um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos extremamente diversificados (Bardin, 2004). É uma técnica bastante apropriada em estudos de abordagem qualitativa quando se objetiva entender

impressões e sentimentos do sujeito pesquisado num nível que vai além da leitura comum dos dados (Moraes, 1999).

Bardin (2004) organiza as técnicas de análise de conteúdo em uma sequência de procedimentos, a saber: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) e inferência. O primeiro diz respeito à exploração do material, à formulação de hipóteses e ao tratamento dos resultados obtidos. O segundo refere-se ao tratamento do material, com a escolha de unidades de registro e de contexto. O terceiro consiste na classificação por desmembramento e reagrupamento de acordo com um critério previamente estabelecido. Por fim, o último corresponde a uma interpretação controlada para se responder a uma pergunta.

Para esta pesquisa, entre as técnicas de análise de conteúdo, foi adotada a análise categorial. De acordo com Bardin (2004), esse tipo de análise funciona a partir da desconstrução do texto em unidades e da sua subsequente organização em categorias, sendo os critérios de classificação escolhidos a partir daquilo que se está procurando ou se espera encontrar. A análise por categoria abrange a designação de unidades de codificação (também conhecidas como unidades de registro) e unidades de contexto.

É possível resumir da seguinte forma as etapas que serão cumpridas por este estudo:

- a) Primeiro, os áudios das entrevistas foram transcritos e armazenados;
- b) as transcrições foram lidas e foram destacados do arquivo de transcrição os trechos mais significativos que correspondem às categorias de análise previamente definidas com base na literatura científica que dá suporte à pesquisa. A partir das entrevistas foi possível confirmar as categorias predefinidas e desdobrá-las em subcategorias. Estas, por sua vez, foram realizadas levando-se em conta os critérios de relevância e repetição, não deixando de desmerecer outros aspectos que fossem importantes;
- c) para o cruzamento dos dados, foram usados os achados desses recortes das entrevistas com os dados secundários provenientes de outras fontes de evidência coletadas, como pesquisas científicas antecedentes, notícias da imprensa e relatórios de consultorias especializadas;
- d) as conclusões do cruzamento de dados são apresentadas na análise como resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados e divididos em três categorias. A primeira delas discorre sobre as barreiras e os fatores facilitadores para o crescimento da carreira das mulheres, passando: a) pela inspiração e suporte familiar ou ausência dele; b) pelas características individuais e oportunidades de carreira impulsionadoras; c) pela relação de identificação e prazer com o trabalho ao passo que se refletem sobre as marcas das situações vividas.

A segunda categoria aborda as estratégias de resistência e ocupação dessas mulheres, perpassando: a) as estratégias necessárias para resistir e ocupar o mercado de trabalho sexista; b) o reconhecimento da maturidade e do poder como fatores libertadores para a autodeterminação feminina em suas carreiras.

A terceira e última categoria trata das contribuições do pioneirismo dessas mulheres como conselheiras e registra: a) como se dá a presença e as contribuições dessas mulheres na dinâmica dos CAs; b) se essas mulheres possuem o compromisso coletivo de modificar a ordem universalista masculina; c) como se comportam na relação de serem referência para outras, abrindo portas para a chegada de mais mulheres no topo.

O resumo do processo de categorização e subcategorização correlacionado com os objetivos da pesquisa pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 – Síntese da correlação dos objetivos de pesquisa, categorias e subcategorias de análise

Objetivos	Categoria de Análise	Subcategorias
Entender as barreiras e os fatores facilitadores para o crescimento de carreira das mulheres brasileiras que chegaram aos Conselhos de Administração.	1. Barreiras e facilitadores: a trajetória de quem chegou ao topo do topo.	1.1 Família: fonte de inspiração e suporte (ou não) 1.2 Hora certa no lugar certo com as competências certas 1.3. As dores e alegrias de ser única
Investigar as estratégias usadas por essas mulheres para chegar aos Conselhos de Administração.	2. Estratégias de resistência e ocupação: autodeterminação ou a velha camuflagem de identidades?	2.1. Da camuflagem à libertação 2.2. A maturidade e o poder como mecanismos de valorização
Verificar se há identificação dessas mulheres como atuantes no processo de desconstrução da dominação masculina e da construção de uma nova realidade para outras mulheres.	3. Transformação ou conformidade: contribuição das conselheiras para modificar a ordem universalista masculina.	3.1 Do resistir para o existir, do incomodar para o transformar 3.2 Engajamento coletivo 3.3 Ser a referência que não tive

Fonte: autora (2022).

4.1 Barreiras e facilitadores: a trajetória de quem chegou ao topo do topo

Essa categoria de análise trata de forma crítica a percepção das conselheiras sobre os seguintes elementos que foram marcantes, sejam como barreiras ou facilitadores, no caminho até os Conselhos de Administração: ter ou não uma família fonte de inspiração e suporte; b) estar na hora certa e no lugar certo com as competências individuais que as diferenciaram; c) enfrentar a dicotomia entre o orgulho de serem mulheres pioneiras, mas refletirem sob retrospecto as opressões vividas para alcançar o topo da alta administração corporativa.

4.1.1 *Família, fonte de inspiração e suporte (ou não)*

A família exerce papel duplo, ora se apresentando como facilitador das carreiras das conselheiras entrevistadas, ora trazendo complexidades adicionais que acabam se impondo como barreiras ao longo da trajetória profissional. Ainda que a maioria das entrevistadas tenha se referenciado à família como fonte de referência para o desejo de se tornarem profissionais de sucesso e como base de apoio durante as suas trajetórias de carreira, muitas também trouxeram em seus relatos o peso adicional dos papéis de gênero imputados à mulher no seio familiar como elemento dificultador no caminho aos Conselhos de Administração.

As primeiras citações sobre família aparecem quando perguntadas sobre suas aspirações iniciais de carreira. Como resposta, algumas trouxeram mães e pais como referência direta para suas escolhas de formação e profissão. É o caso de Carla, que considera que sua aspiração a ter uma carreira de sucesso veio de dentro de casa, de uma mãe já inserida no mercado de trabalho em uma época em que isso era menos comum.

Eu sou filha de uma mulher que trabalhou, minha mãe teve uma carreira. Ela vem de uma família de imigrantes e foi uma pessoa que se educou, foi uma professora e fez pós-graduação e tudo mais. Então, não vim de uma família de dinheiro, mas vim de uma família onde a educação era um negócio importante, com uma mãe que trabalhava bastante. Eu já consegui me ver no papel, né? Ser uma profissional foi uma transição fácil para mim, né? (Carla).

A associação de Carla com a possibilidade de ser ver no papel de profissional por reconhecer dentro de casa um exemplo de mulher trabalhadora já era sinalizada por Bourdieu (2012). O autor indica que as filhas de mães profissionais apresentam aspirações de carreira mais ambiciosas e são menos propensas a reproduzirem o modelo social tradicionalmente atribuído as mulheres.

A mãe de Marta teve uma inserção de carreira mais tardia, mas também serviu de referência direta para ela que reconhecesse em si características de sua genitora.

Minha mãe resolveu trabalhar já mais velha e na época dela não era uma coisa normal. Ela virou uma pessoa mais executiva já com bem mais idade e ela também era muito obsessiva. E eu acompanhava isso, como que o trabalho dela era importante para ela. Acho que isso veio comigo, né? Então, eu tinha essa certeza de que eu precisava encontrar no meu trabalho algo que me preenchesse (Marta).

Esse dado coincide com a literatura dedicada a entender o papel da família na carreira de mulheres executivas. Santos e Carvalho Neto (2017) defendem que a postura das mães de incentivo e impulso às filhas rumo ao mercado de trabalho tem impacto relevante, na percepção das próprias executivas, para o sucesso de suas carreiras.

Embora nem todas as mães tenham exercido papel de referência profissional, mesmo aquelas que não trabalharam serviram como uma espécie de impulso para algumas conselheiras que não desejavam ser dependentes dos maridos como foram suas mães. Flávia, que não queria repetir a trajetória da mãe economicamente dependente, desenvolveu uma relação de referência com o pai, que era executivo.

Minha mãe, apesar de ter nível superior, era dona de casa. Eu acho que ela não se separou de meu pai porque não tinha independência financeira. E aquilo me marcou mesmo eu sendo pequena. Então, uma coisa que eu não imaginava era ter que pedir dinheiro para alguém. [...] Meu pai sempre foi executivo e eu tinha mais um alinhamento de pensamento com ele. Eu sempre admirei as colocações, as abordagens do meu pai. Então, para mim, a forma mais natural de ganhar a independência que eu queria era me tornar uma executiva (Flávia).

Em outras histórias, foi relatado que as próprias mães cobravam de suas filhas que tivessem um futuro diferente dos seus. Luciana comenta que se direcionar para carreira executiva no mundo corporativo não foi exatamente uma opção.

No meu caso, eu tive uma criação de uma mãe que odiava ser dona de casa. Ela estudou, mas nunca foi trabalhar [...] minha mãe fez uma lavagem cerebral comigo de um jeito que primeiro não me ensinou a fazer nada na cozinha [...] e dizia assim: “Não, pelo amor de Deus, você vai ser uma mulher independente. Você vai trabalhar fora, vai ganhar seu dinheiro, não vai depender do seu marido e não vai fazer serviços domésticos. Essa é a filha que eu tô criando”. Meu pai também sempre foi um executivo e meu pai até hoje trabalha, com quase 80 anos. E sempre desde cedo foi essa pessoa também que acreditava que as pessoas têm que estudar, acreditava na independência de uma mulher (Luciana).

Apesar de as mães dessa geração terem sido criadas para casar, ter filhos e cuidar da casa, como apregoa Rocha-Coutinho (2004), elas educaram suas filhas de forma diferente,

como se projetassem em suas filhas a realização de um desejo de viver uma experiência que não puderam usufruir. Essa informação vai ao encontro de outras publicações que abordaram essa relação com executivas e suas mães (Santos, 2012; Santos & Carvalho Neto, 2017).

Essa fonte de inspiração direta presente no seio familiar não foi unanimidade, entretanto. Nem todas as executivas relataram terem sido criadas para desejar e assumir posições de liderança em suas carreiras. “Quanto mais minoria você é – e quando eu falo minoria, eu estou falando de representação, porque nós não somos minoria em nada –, mais você, na sua criação, é talhada a não almejar esse tipo de posição” (Rute).

De fato, a literatura refere que a família exerce desde a infância uma influência direta na escolha profissional das pessoas (Oliveira & Dias, 2013; Santos, 2005). Entretanto, um dos fatores de influência é o nível socioeconômico da família. Segundo Hannah & Khan (1989), a condição social pode afetar a crença de estudantes acerca de suas capacidades para se desenvolver em algumas ocupações, o que acaba por direcionar que eles escolham algumas carreiras em detrimento de outras.

Nesse ponto contrário à experiência familiar como favorecedora das aspirações de uma carreira executiva, apenas duas entrevistadas mencionaram terem emergido de contextos sociais menos favorecidos. Aqui, como esse item não foi objeto direto de investigação do estudo, não se pode afirmar que apenas elas superaram questões econômico-sociais para atingir sucesso nas carreiras, mas que somente estas espontaneamente reforçaram esse fator em suas origens. Foi o caso de Rebeca, que trouxe esse elemento como dificultador na fase inicial da carreira: “Quando eu entrei no mercado financeiro, eu tinha uma condição social muito diferente do contexto que eu atuava”. Já no caso de Carolina, única conselheira negra entrevistada, ao ser questionada sobre suas aspirações iniciais de carreira, iniciou a resposta relatando seu cenário social até chegar a estabelecer uma carreira.

Eu brinco que eu nasci com muitos não, né? Não por ser mulher, não por ser negra, não por nascer numa família mais simples, meus pais não tinham grandes estudos. Não por ter também nascido numa cidade de interior, né? Não por não ter acesso a nenhuma universidade muito próxima, né? E eu também conto que, assim, eu nunca almejei nada muito grande, né? Mas desde pequena tinha algo que me desconfortava muito que era não ter oportunidades. Para minha mãe, assim, se eu fosse se fosse um caixa de supermercado estava muito bom. E não que isso não seja muito bom. Mas o que eu não acho muito bom é você ter uma única oportunidade seja ela qual for, né? Essa é a sua única alternativa, a sua única oportunidade. Isso é uma coisa que eu sempre me incomodei (Carolina).

Coelho Júnior e Hein (2021) afirmam que, em especial, essa primeira geração de executivas negras é formada por mulheres que montaram suas carreiras em um ambiente

social desfavorável. A experiência de Carolina também corrobora a literatura supracitada que chama a atenção para a importância de ampliar o olhar dos estudos sobre gênero para outras interseccionalidades (Conceição, 2016; Crenshaw, 2002; Mesquita & Teixeira 2019; Veiga Ferreira, 2020). Enquanto para a imensa maioria das entrevistadas brancas as questões que se darão aqui serão atravessadas por questões de gênero, na trajetória de Carolina se somarão os recortes de opressão de classe e raça.

Além das famílias de origem, as famílias formadas pelas entrevistadas ganharam destaque e recorrência nas falas. Os discursos dividem-se entre relatos positivos de apoio à carreira e divisão de tarefas de casa e cuidado aos filhos ou pelo viés mais negativo com o peso da cobrança dos namorados e maridos por mais atenção das companheiras, que viviam às voltas com as atribuições da vida profissional. Se para algumas os companheiros se revelaram verdadeiros impulsionadores da carreira, oferecendo suporte e acolhimento, para outras a experiência de cobranças e reclamações dos companheiros referentes ao ritmo das suas vidas laborais serviu de lição sobre a importância de ter isso em mente na hora de escolher uma parceria amorosa.

Quando eu converso com meninas mais novas, eu falo para elas também sobre a importância de escolher seus parceiros ou parceiras. Isso também faz diferença na nossa vida. [...] Eu tive a experiência de ter um namorado na faculdade que me apoiava nos momentos que pensei em desistir, porque Engenharia é um curso chato. E depois tive namorados que reclamavam porque eu tinha que viajar ou tinha que jantar com outras pessoas a trabalho. E isso certamente não me ajudava (Flávia).

Uma conselheira resumiu sua visão sobre um casamento de 10 anos que teve: “eu falo o seguinte, tá? Eu não sou contra o casamento não, mas o meu me traumatizou. Eu falo que o casamento é assim: a gente cuida deles para eles cuidarem da vida deles. Só que a gente cuida da nossa também” (Daniele). Além das cobranças sobre o ritmo de trabalho, Daniele relatou críticas estéticas do ex-marido.

Então, assim, nós somos heroínas, eu te falo mulher é heroína porque o homem no Brasil não tem a cultura de respeitar e valorizar, sabe? Ah... isso é mais do que obrigação. Como assim? Eu tinha eu tive três abortos, dois partos, eu tinha uma casa enorme com sete empregados, muito movimento, era jantar era almoço fazendo [cita o nome do trabalho], eu pegava o avião, eu ia para Brasília. Aí eu não fazia mão, o marido falava: “Ué, você não fez a mão?” (Daniele).

O depoimento de Daniele mostra uma espécie de trauma, para citar as suas próprias palavras, por viver com um companheiro pouco participativo nas tarefas domésticas e ao

mesmo tempo que não valorizava os esforços dela em acumular as diversas jornadas de trabalho dentro e fora de casa. Lima *et al.* (2013) asseveram que esse tipo de desequilíbrio gera sobrecarga de trabalho e estresse às mulheres, o que acaba por acentuar os conflitos conjugais.

Essas cobranças que envolvem os diversos papéis exigidos e performados pelas mulheres na sociedade contemporânea – a profissional impecável, a mulher bonita, a dona de casa, a mãe dedicada, a filha presente – convertem-se em culpa, pela incapacidade material de cumprir com todos esses padrões.

E aí tem aquelas famosas questões, né? E família e marido... então isso tudo fica muito pelo caminho, né? [...] A maioria das mulheres se separa porque [a relação] não resiste ao longo do caminho, né? Você tem que trabalhar muito e quando é o homem isso é mais aceitado. A mulher dentro de casa aceita mais o marido chegando tarde da noite, viajando para caramba. Quando é a mulher é ao contrário, o homem não resiste. [...] Eu tenho o privilégio de estar casada há 34 anos com um homem que me apoia muito, é muito sensível a esse tema. Mas isso não significa que ele não sofreu. Porque às vezes ele não me via (Luciana).

Dois verbos são recorrentes nos relatos dessas mulheres sobre culpa, “conciliar” e “compatibilizar”. “Conciliar isso é um desafio enorme sem dúvida. Tinha dia que eu trabalhando em casa e a babá com as crianças e eu falava: ‘Gente, que sentido faz eu trabalhar para pagar uma pessoa para ficar com meu filho, com minha filha?’ Então, a gente vive esse drama todos os dias” (Danielle).

A culpa é também uma experiência traumática para essas mulheres. Luciana conta que já na vida como conselheira fazia uma viagem por mês à China em um dos Conselhos em que atuava. E um tanto constrangida detalha um acontecimento dessa época, dizendo que ia contar algo terrível.

Eu ia num dia, fazia a reunião e voltava no outro dia. Uma ponte aérea para China. Era coisa de maluco. E obviamente o fuso muda seu organismo, você nem sabe mais o que está acontecendo dentro de casa, vai aos trancos e barrancos. E meu filho pequeno no jardim de infância apontou para o céu para a professora. Ai, isso é horrível! [pausa e depois continua] A mamãe voa de avião, então, ele apontou para o céu e falou: “Minha mãe está lá”. E a professora passou a ter certeza absoluta que ele não tinha mãe. Ela cuidava dele e tinha muita pena como se fosse uma criança órfã. E eu nunca ia nas reuniões de pais. No dia que eu apareci por acaso, ela quase morreu de susto. Isso foi uma experiência horrível (Luciana).

Para Tanure *et al.* (2007), a culpa pesa sobre essas mulheres pela construção social, que deposita mesmo naquelas com obrigações profissionais a expectativa de que exerçam seu papel materno 24 horas por dia. Para os autores, as próprias mulheres acabam absorvendo

essas expectativas para si, o que torna lidar com essa pressão uma experiência muito difícil para boa parte delas. Muitas conselheiras citaram que só vieram trabalhar o sentimento de culpa mais tarde em processos terapêuticos: “Esse lado mulher, mãe é uma culpa muito grande que eu só tô conseguindo resolver agora. Eu aproveitei a quarentena e fiz um processo de terapia familiar com meus filhos para poder me livrar dessa culpa, porque realmente meu foco sempre foi o trabalho” (Marta).

Para Luciana, o peso dessa questão na vida das executivas pioneiras foi reforçado pelo fato de elas não terem podido contar com muitas referências de mulheres que conciliavam carreira e família. Nas lembranças dela, as poucas mulheres que ocupavam lugar de liderança na sua época em empresas não eram casadas e não tinham filhos.

Imagina eu com dois filhos, um casamento, querendo compatibilizar e dizendo assim eu quero ser uma mulher independente e trabalhar, mas eu quero ter família, eu quero também manter o meu aspecto feminino de mãe e mulher que gera e eu tenho que poder conciliar. Eu quase enlouqueci várias vezes. Porque a gente também não sabe que pode se dar um tempo, que você pode dar uma conciliada que o mundo não acaba. Mas a sensação quando a gente é jovem é que se eu não me dedicar 100% já era, eu não vou conseguir nem sair do lugar aqui, porque eu tenho que competir com um monte de macho aí, de homens que não têm essa preocupação, que chega em casa, tem comida pronta, que a mulher resolve tudo (Luciana).

Essa desproporção mencionada por Luciana entre a vida das mulheres trabalhadoras e homens trabalhadores é real e confirmada pela literatura. Entretanto, a dificuldade enfrentada pelas mulheres para conciliar esses diversos papéis não reside na falta de referência de quem o consiga fazer. Apesar das transformações na família contemporânea, a diferença de papéis para homens e mulheres ainda é uma realidade (Mota-Santos *et al.*, 2021). Mesmo na contemporaneidade, quando inseridas no mercado de trabalho e ainda que ocupem espaços de liderança e poder, ainda persiste a tendência à responsabilização das mulheres pelo bom andamento do lar, enquanto aos homens cabe uma “ajuda” nos cuidados aos filhos e em algumas atividades em casa nos finais de semana (Borsa & Nunes, 2017; Mota-Santos *et al.*, 2019). Na prática, as mulheres ainda trabalham pelo menos duas vezes mais que os homens, por conta das tarefas domésticas (IBGE, 2020).

O cenário começa a mudar quando há mais participação financeira da mulher na renda familiar, como explicam Mota-Santos *et al.* (2019). Nesses casos, é como se a presença ativa da mulher na contribuição das finanças a conferisse um poder de barganha maior com o companheiro, conseguindo mais equilíbrio na divisão das tarefas domésticas. Isso também se confirmou na experiência de algumas conselheiras entrevistadas. As mulheres mães, que puderam contar com os companheiros no cuidado aos filhos e nas tarefas de casa demonstram

uma espécie de gratidão a eles e acreditam que suas experiências são bastante distintas do padrão dos casamentos entre homens e mulheres. No caso de Luiza, que perdeu a mãe quando o filho dela tinha 1 ano e 10 meses, ela relata que o marido assumiu os cuidados da criança, pois tinha horários mais flexíveis. “Eu sei que todo mundo elogia os maridos e isso é clichê, mas no meu caso foi apoio total”.

Eu tive muito apoio do meu marido com quem eu estou até hoje e há mais de 40 anos. Ele é um cara que sempre enxergou a nossa vida familiar e o cuidado com a casa e com as crianças como um assunto nosso e não o meu. Nunca foi assim “vou te ajudar”, era um problema nosso. E ele é um cara totalmente responsável tanto quanto qualquer mãe seria. Então faz toda a diferença e não é pouco, né? Infelizmente a gente sabe (Dilma).

Entretanto, ainda que os relatos sejam enfáticos em valorizar o papel dos maridos nos cuidados aos filhos, as mulheres ainda utilizam expressões como “apoio”, “suporte” e “ajuda”, o que, mesmo de maneira inconsciente, delega um lugar secundário na responsabilidade pelo lar e os filhos, que socialmente cabe a elas. Luiza, que em um primeiro momento destacou o papel do marido após perder sua mãe, em outro falou que essa perda a tornou responsável por três homens: “eu passei a ter que ajudar meu pai. Então, eu tinha o meu pai, meu marido e meu filho. Três homens, né?”.

É possível notar o enaltecimento da participação dos maridos e orgulho de se sentirem mulheres que deram sorte na vida por terem podido contar com companheiros assim. Essa espécie de supervalorização dos maridos também apareceu em pesquisa recente sobre mulheres em tripla jornada (Mota-Santos *et al.*, 2021). Ainda que essa literatura não tenha sido dedicada a mulheres em alto escalão, é interessante notar como o discurso das conselheiras é permeado da mesma crença de que, ao realizarem tarefas domésticas, seus companheiros estavam fazendo algo além do que era esperado deles.

Outros relatos carregam de forma ainda mais acentuada essa naturalização da divisão sexual do trabalho, que atribui às mulheres a exclusividade das atividades não remuneradas referentes à esfera doméstica, como as de cuidado aos filhos e idosos (Hirata & Kergoat, 2007; Nogueira, 2004). Aos maridos, o que poderia ser atribuído ao papel de pai parece ser visto como mera liberalidade na execução de uma tarefa que, na verdade, cabe a uma mulher, seja ela a mãe ou a babá dessa criança.

Meu marido ajudava. Quantas vezes meu marido ficava de babá, ele comprava os presentes, ele que ia na reunião dos pais. Só faltava ele botar uma saia e batom e dizer que era a mãe, entendeu? Porque ele que fazia tudo. Mas assim quantos homens fazem isso? Pega uma lupa e seleciona. Quase ninguém faz isso. Então, assim eu acho que eu tive esse privilégio (Luciana).

A visão e o discurso dessas entrevistadas são permeados pela construção social e histórica da mulher como responsável pela atenção e educação dos filhos bem como das atividades domésticas (Casaca, 2009; Rocha-Coutinho, 2004). Logo, um homem que rompe com essa construção histórica e contribui com as tarefas socialmente atribuídas a mulher é visto pelas conselheiras como uma exceção de exemplar masculino e também um privilégio que facilitou o caminhar de suas carreiras.

Outra possibilidade que surge para essas mulheres de classe mais alta é poder dispor de uma estrutura de apoio provida pelas condições econômicas de quem já ocupava cargos bem remunerados. Além das babás, as cozinheiras, faxineiras e motoristas foram citados como integrantes das equipes dessas mulheres, numa dupla jornada de administrar pessoas dentro das organizações em que trabalhavam e dentro de suas casas. Poder dispor desse tipo de aparato na terceirização das tarefas do lar e no cuidado aos filhos é tido pelas entrevistadas como fator de suporte para o desenvolvimento de suas carreiras. Esse achado também está presente em outras pesquisas de mulheres que ocupam cargos no alto escalão empresarial (Carvalho *et al.*, 2010; Santos, 2012). Mota-Santos *et al.* (2021) e Nogueira (2004) reforçam que a terceirização dessas funções acontece de maneira elevada entre as executivas brasileiras, porque o Brasil dispõe de representativa mão de obra barata, o que acaba reforçando o não envolvimento dos homens nessas atividades.

Permeadas em uma teia histórica, social e cultural que ainda atribui à mulher a responsabilidade pelas atividades privadas no lar mesmo quando ela já está plenamente inserida na esfera pública do mercado de trabalho, essas mulheres trazem em seus discursos o sentimento de terem sido beneficiadas ora pela presença de companheiros que contribuíam com as atividades domésticas, ora pela possibilidade financeira de contratar uma rede terceirizada para executar essas tarefas. Não se pode afirmar que, ao assumir a execução das atividades domésticas ou a administração dos empregados do lar que as executam, as conselheiras encarem isso de forma passiva.

Como se apresentará em outras categorias, um dos principais achados desta pesquisa é a visão crítica que elas começam a desenvolver a partir do contato com estudos sobre relações de gênero e trabalho e também nos fóruns de discussão sobre aumento da representatividade feminina em cargos de gestão. Isabel foi uma das entrevistadas que, embora tenha ressaltado o apoio do companheiro à sua carreira, lembrou a diferença na dedicação às tarefas domésticas entre eles. “Apesar de eu elogiar super o meu marido, isso (em referência às tarefas e aos

filhos) sempre fui eu que tomei conta. E tem pesquisas que mostram o quanto a mais uma mulher trabalha do que um homem em relação à casa”.

4.1.2 *Hora certa no lugar certo com as competências certas*

O desejo pela independência financeira foi um elemento impulsionador para o início da carreira dessas mulheres. Quando questionadas sobre aspiração de carreira, esse foi o fator mais preponderante. Muitas afirmaram: “eu sempre quis ser independente”. Isso está em consonância com a literatura que, ao longo do tempo, reafirma o trabalho como possibilidade de alcançar autonomia (Santos, 2012) por parte dessas mulheres em uma sociedade com regras e simbologias ainda masculinas (Bourdieu, 2012).

É interessante destacar que a maioria das conselheiras demonstrou certo desconforto inicial quando questionadas a quais fatores elas atribuíam o sucesso de suas carreiras. Algumas riram sem graça e outras repetiram a pergunta para si mesmas em voz alta: “a que eu atribuo o meu sucesso profissional?”. Entretanto, todas trouxeram como primeiros elementos de suas respostas características individuais de competências que entendem como decisivas. Atributos como curiosidade, determinação e predisposição a se arriscar em novos desafios foram os mais ressaltados.

Eu sou muito determinada. Já que os desafios existem eu acho que temos que fazer frente a eles. Eu sou muito estudiosa e sempre tive um certo apetite para risco. Eu não preciso estar prontinha para me lançar em uma posição. Eu tomo aquele risco, mas eu o que eu sei que eu vou me dedicar enormemente aquilo que eu vou fazer. E o que falta eu vou atrás (Carmen).

Eu sempre me cobrei muito. Mais do que ascender para outros cargos, eu queria sempre dar o meu máximo. Eu sei que algumas vezes ultrapassei meus limites até mais do que o meu corpo aguentava, mas, quando eu colocava a cabeça no travesseiro eu nunca tive uma sensação que eu poderia ter feito mais. [...] Eu posso ter feito errado. Mas se eu errei não foi por omissão. Talvez, por ter tomado a decisão errada, mas não por preguiça (Flávia).

Eu sempre fui muito CDF, muito Caxias, mas eu tenho uma necessidade muito grande de entender aquilo que eu estou fazendo, então, para poder me sentir com propriedade. [...] Eu fui me aproximando dos desafios e sempre virava as noites, trabalhei muito. Então, naquilo que eu me propunha a fazer eu agarrava e fazia com muito afinco, muita determinação (Marta).

Muitas citaram a sede de aproveitar oportunidades que muitas vezes nem se mostravam atrativas:

Ninguém apostava absolutamente nada no que eu fazia e, portanto, com isso tinha um espaço na minha frente que eu fui, né, podendo ocupar e com muita confluência de outras coisas acabou dando certo, de outras pessoas e com muita gente competente envolvida. Mas é um negócio que acabou dando certo que ninguém dava a menor bola não achava que tinha nenhuma chance. Então, é como se eu corresse mesmo numa raia paralela para qual ninguém prestava atenção (Dilma).

Algumas dessas características foram destacadas como importantes não apenas para uma carreira de sucesso, mas em especial para os desafios específicos da carreira executiva. A comunicação foi reconhecida por algumas como uma habilidade não só para saber se expressar, mas também para saber a hora de se calar.

É porque o mundo executivo é um quebra-cabeça. É um jogo político o tempo todo. Eu brinco que trabalhar é a parte fácil. E você tem que realmente ter muita habilidade de relacionamento de ler cenários. [...] Então, eu acho que o atributo primeiro é isso, uma competência de comunicação que eu entendo que eu tenho boa. [...] Depois eu sempre fui uma pessoa proativa. Eu acho que isso também é uma característica, de ir buscar, de ir atrás de coisas novas (Fernanda)

É interessante perceber como as características individuais aludidas pelas próprias conselheiras como aquelas que as levaram ao sucesso não incluem as características atribuídas pela normal social como parte de uma “natureza feminina”, como explica Rocha-Coutinho (2004). Intuição, cuidado, sensibilidade não foram, por exemplo, atributos ressaltados pelas conselheiras. Pelo contrário, para algumas, esse tipo de perfil de mulher não é capaz de ascender na carreira executiva.

Se você tem uma sensibilidade muito aflorada se você foi criada com uma mãe assim muito dedicada às coisas de casa, se você teve muito afeto dentro de casa, essa mulher não vai ter couro grosso para aguentar o mercado executivo, não vai ter. [...] Porque eu, por exemplo, convivi com mulheres que eram brilhantes academicamente, mas elas não ascenderam muito porque elas não tinham condição de aguentar determinado nível de estresse. Elas não queriam e não podiam. E eram brilhantes e podiam ter feito qualquer coisa (Luciana).

Percebe-se nessa fala um ponto de contradição no discurso dessa conselheira, que se apresentará como marca também em outras categorias. Ao mesmo tempo em que considera as amigas brilhantes e capazes de terem feito qualquer coisa, Luciana entende que mulheres com perfil mais sensível não são capazes de suportar a pressão da vida executiva. Esse argumento acaba por reforçar que as características atribuídas à feminilidade dificultam o acesso da mulher a funções que exigem autoridade, firmeza, força, condições normalmente atreladas ao gênero masculino, como explicam Boas *et al.* (2003). Na pesquisa de Carvalho Neto *et al.*

(2014) conduzida com executivos e executivas brasileiros de 344 empresas brasileiras, descobriu-se que o perfil psicológico predominante nesses cargos tanto em homens quanto em mulheres é o mais racional, lógico e menos emocional.

O segundo elemento trazido como determinante para o avanço na carreira é o alinhamento do perfil individual com o lugar onde se trabalha. Ter oportunidades de desenvolvimento e possibilidades de crescimento, para essas mulheres, está relacionado à combinação dos anseios da pessoa com os planos organizacionais. Sobre a empresa onde assumiu os primeiros cargos de liderança, Fernanda relatou que um facilitador foi esse alinhamento. “Por incrível que pareça, tem que ter um alinhamento muito grande entre o seu perfil e o do lugar onde você está. Então, por exemplo, no [nome da empresa] foi um alinhamento total”.

Para outra executiva que trabalhou em empresas de varejo, as oportunidades de desenvolvimento no início da carreira são cruciais, pois é o momento em que o profissional está em formação. “Eu fui a vários Congressos nos Estados Unidos, eu visitava as lojas de departamento de lá para fazer *benchmarking*, [...] eu fui para seminário na Austrália. Foram muitas oportunidades de desenvolvimento no início da carreira, quando é mais importante” (Luiza).

As conselheiras entrevistadas apresentam em seus currículos um histórico de longa permanência nas empresas onde desenvolveram carreira, algumas chegando a trabalhar mais de três décadas no mesmo lugar. Durante as entrevistas, quando narraram passagens mais rápidas em alguma instituição, frisavam que duraram pouco naqueles lugares porque rapidamente identificaram que não haveria espaço para desenvolvimento e crescimento. Parafraseando a famosa frase da atriz italiana Eleonora Duse, erroneamente atribuída à pintora Frida Kahlo, para essas mulheres o lema era “onde não pudes crescer não te demores”.

Um fator de sucesso não encontrado nas literaturas consultadas e que apareceu com relevância na pesquisa em questão foi a sorte. Sem desmerecer suas competências individuais, mas dando sinais de um discurso menos autorreferenciado, algumas entrevistadas narraram que estar no lugar certo na hora certa também é contar com a sorte. Ao falar sobre suas habilidades, Fernanda acrescentou: “mas você pode ter tudo isso e não dar certo, né? Então, eu acho que também tem uma conjunção ali de você tá no lugar certo no momento certo. Talvez tenha um pouco de sorte ou de destino aí. Eu não sei”. Essa também foi uma reflexão trazida pela entrevistada Dilma quando questionada sobre seu sucesso profissional: “eu acho que é um grande acaso essas coisas. Às vezes você tem que estar ali e dar sorte, né”? E por

Luiza: “ao longo das minhas promoções eu sempre tive sorte de ter pessoas que acreditaram em mim apesar de ser mulher”. Nesta última fala, a conselheira demonstra entendimento de que ser uma mulher na sua época galgando posições de liderança era um empecilho direto para esse crescimento.

Ao reforçar um componente muito trazido por outras conselheiras, o apetite para riscos, Joana acrescentou que também teve a sorte de conviver com pessoas que deram suporte a ela em momentos em que desafiaram sua competência por ser uma mulher jovem.

É sempre difícil você dizer exatamente o que deu certo e o que deu, errado porque tem muitos fatores de sorte também, né? Quando eu entrei no escritório da [nome da empresa] naquela época com escritório e tinha seis, oito pessoas. Então, acho que teve um componente de aceitar o risco de um negócio que pouco que a gente ia topar. Eu acho que obviamente alguma competência eu tenho senão eu não teria sobrevivido. Mas eu acho que eu tive sorte também no sentido de ter trabalhado com pessoas muito boas ao longo da minha carreira [...] essas pessoas sempre me deram muito apoio. Vou te dar um exemplo que você vai entender. [...] Quando eu vim assumir o Brasil eu era muito novinha, eu tinha cara de criança [...] e numa reunião, o cliente falou e eu rebati respeitosamente e o cliente ficou nervoso porque ele não tinha argumento. Aí ele levanta e fala “Mas essa garotinha aí...” O sócio que estava comigo levantou da cadeira, botou o dedo na cara dele e falou “Garotinha não, porque ela é formada, ela sabe que ela está falando”, etc., etc. Ou seja, ele não engoliu o desaforo. E, ao longo da minha carreira, obviamente, essa não foi a única situação. Teve situações como essa que teve gente que peitou e isso acaba sendo muito importante (Joana).

O discurso permeado da palavra sorte parece assinalar uma consciência de parte das entrevistadas de que apenas as competências individuais não são suficientes para avançar na carreira. Nesse sentido, muitas respondentes destacaram que a intervenção de outras pessoas foi determinante para o avanço de suas carreiras. Portanto, o último elemento trazido como impulsionador de suas carreiras foi o apoio de líderes, aliados e aliadas. Rute, que antes dos 30 anos já era vice-presidente de um banco em uma unidade fora do país, trouxe essa perspectiva: “essa velocidade da minha carreira aconteceu em grande parte porque eu tive grandes chefes homens e grandes aliadas mulheres. Chefe mulher eu só tive uma, mas eu tive muitas aliadas” (Rute).

A importância dos líderes e mentores também é corroborada por Fernanda: “no [nome da empresa] a gente tinha uma cultura de formar sucessores, então eu realmente fui mentoreada durante todos os anos que trabalhei lá. [...] Aprendi muito com meu vice-presidente no [nome da empresa]. Eu absorvia tudo dele”. E mais uma vez por Carmen: “Acho que eu tive dois *coachs* ao longo da vida que foram muito importantes, me ajudaram a refletir sobre os meus momentos de carreira. Eu tive pessoas a quem eu sempre recorri e isso ajudou muito”. E por Daniele: “O grande *input* prático para o desenvolvimento da minha

carreira foi ter tido um mentor que era uma pessoa humana fora do comum, que me transmitiu conhecimento que me valorizou e que me fez brilhar em todo momento”.

O papel de *sponsors*, mentores e aliados aparece no presente estudo assim como na pesquisa de Henderson *et al.* (2016). Além do *sponsoring*, os autores enumeram outras duas estratégias básicas de que as mulheres fazem uso como tentativa de transpor as barreiras impostas pelo poderio masculino nas organizações: alto nível de escolaridade e masculinização. A masculinização ainda será tratada neste estudo em uma categoria mais à frente.

Diferentemente da maior parte da literatura sobre ascensão de carreiras femininas, o estudo formal não foi indicado como um fator decisivo para as entrevistadas, ainda que a maior parte delas (72%) tenha alguma pós-graduação, como MBA, mestrado ou doutorado. Isso pode ser justificado porque, embora relevante, a escolaridade não parece mais ser uma característica distintiva para o sucesso das mulheres, visto que elas já são estatisticamente mais qualificadas que os homens. Segundo dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2019), no Brasil as mulheres têm mais anos esperados de escolaridade (15,8 frente a 15 dos homens) e maior média de anos de estudo (8,1 anos contra 7,6 dos homens). Essa tendência a não mencionar escolaridade como fator de sucesso já pode ser observada em estudos nos últimos 10 anos, como na pesquisa de Santos (2012).

4.1.3 As dores e alegrias de ser única

Tendo entre 48 e 72 anos, essas mulheres fazem parte das primeiras gerações que, uma vez rompendo a imposição social da dedicação ao lar e alcançando o mercado de trabalho, passaram a ver em seus trabalhos não só uma ocupação e fonte de sustento, mas também um projeto de realização pessoal. O pioneirismo dessas mulheres que estão entre os 14% de conselheiras existentes no Brasil revela que, para chegar lá, elas quebraram uma série de barreiras criadas tanto pelas relações interpessoais quanto pelas práticas e políticas organizacionais permeadas de estereótipos, que constroem barreiras com os procedimentos sutis e tomadas de decisão invisíveis (Cappelin, 2008).

Muitas relataram identificação e muito prazer com a carreira que escolheram e reforçaram isso como mais um elemento que contribuiu para o sucesso. Essa identificação está marcada na fala de Rute: "para mim [estar no mundo corporativo], é muito importante. É quase que alguma coisa de *second nature* minha. Para mim, acender profissionalmente era

também mais grana, mais realização e mais gratificação e autoestima". Rute ainda acrescenta que tinha uma identificação muito grande com a estética atribuída à mulher executiva: "Era uma época muito glamourosa de *tailleur*, salto alto e meia fina. Algumas mulheres detestavam. Eu adorava me arrumar toda e, inclusive, fazia isso pra me envelhecer. porque eu era muito nova. Ia de cabelo preso toda séria. Eu curtia".

Outras parecem não sentir o peso do trabalho: "eu gostei muito de trabalhar com varejo, adorava trabalhar no varejo. Eu tinha uma coisa de motivação própria, foco no resultado. Varejo é muito divertido, muita garra e determinação para trabalhar fim de semana, para correr atrás, inaugurar a loja. Eu me dediquei muito a isso" (Luiza).

Essa relação de identificação com o trabalho e a carreira assim como o prazer relatado por essas mulheres em desempenhar seus papéis como executivas também está presente como fator decisivo para seus sucessos profissionais em outros estudos. A identidade dessas mulheres passa a ser atravessada não só por serem mães e esposas, mas o trabalho passa também a fazer parte dos seus projetos de vida (Carvalho Neto *et al.*, 2010; Santos, 2012). Além disso, mesmo diante das possíveis barreiras enfrentadas, essas mulheres acabam por enfatizar mais o orgulho e o prazer de suas trajetórias do que a culpa por construírem um projeto centralizado na carreira. Esse achado sobre a carreira das conselheiras reforça o que já vem aparecendo em outras pesquisas sobre carreira executiva de mulheres (Santos, 2012; Santos *et al.*, 2017; Tanure *et al.*, 2007).

O fato de terem transposto essas barreiras não significa, entretanto, que as conselheiras não tenham sentido os efeitos do teto de vidro em suas carreiras. Durante as entrevistas, foram comuns falas que demonstraram uma espécie de solidão no alto escalão: "eu olhava para o lado e só tinha eu e a diretora de RH [Recursos Humanos]" (Luiza). Esse sentimento de solidão se mistura, em alguns momentos, com sentimento de invisibilidade. Ainda que não se configure mais como exclusão automática da mulher no mercado de trabalho, a divisão sexual do trabalho se sofisticou e se apresenta nas sutilezas sexistas das relações laborais. Mesmo quando rompem a atribuição social do lar e escolhem ir para o mercado de trabalho, prosperando nas esferas públicas de poder, as mulheres ainda notam a surpresa patriarcal diante de suas presenças no alto escalão.

Eu acho que o mundo ainda é muito dos homens, sabe? É sim um enorme desafio. Sem falar que a mulher tem que ser muito, muito, muito boa para poder abrir a boca. Eu brinco que a primeira cara que eles fazem é assim: "Ih, vai falar". Aí você fala. Depois que você fala, a cara é assim: "Estranho. Ela falou e ela sabe falar". Então tem uma questão cultural machista e cultural de mercado em que eles não sabem lidar com isso não (Daniele).

Outra coisa que é muito perceptível, não importa o nível dos colegas que estão comigo em uma reunião, mas, em geral, eu vou ganhar o último olhar. Eu sendo muitas vezes o maior escalão do lado da minha empresa, mas eu vou receber o olhar lá no final. Então, primeiro vão se direcionar a todos os homens, independente de quem está na sala comigo, independentemente do nível de conhecimento ou hierarquia (Carolina).

Assim, “chegar lá”, alcançar cargos de alto escalão não pode ser considerado uma demonstração de igualdade de gênero, tampouco uma evidência de que a vida laboral dessas mulheres não é mais atravessada pelas violências simbólicas próprias da dominação masculina (Bourdieu, 2012). Mesquita e Teixeira (2019) argumentam que mesmo ao romperem barreiras e se localizarem em esferas de poder, essa ocupação é dificultada a todo o momento na tentativa de tornar a permanência delas estranha ou sem sentido. Justamente por serem tão poucas nesses lugares de destaque no mundo corporativo, muitas vezes, justamente o fato de serem mulheres já era suficiente para lhes causar problemas. Carmen relata uma situação com esse viés.

Quando eu era executiva eu tive uma pessoa para quem eu reportava que me chamou num canto e falou: “Olha, pode ser que minha mulher apareça hoje aqui porque ela cisma que eu tenho algo com você”. E aí foi muito chato porque eu encontrava com a mulher em eventos sociais. Então, eu tive que passar a ter cuidado. Por exemplo, eventos sociais que eu iria sozinha passei a não ir sozinha para não dar problema (Carmen).

Quando perguntadas sobre a própria percepção sobre terem sido as únicas mulheres na maior parte dos espaços que ocuparam, a maioria delas, entretanto, naturaliza essa marca da trajetória de carreira. Muitas vezes, atribuem o “conforto” ao se verem como únicas e rodeadas apenas por pares homens como algo que já era comum em outras esferas da vida. Isso fica evidente na fala de Flávia:

Eu estudei em colégio de padres, então, para mim sempre foi normal ser minoria. Depois fui fazer Engenharia e lá era pior ainda. [...] O tempo que eu passei na [nome da empresa] eu acho que sempre fui a única mulher. Mas eu achava isso normal. Eu só fui me dar conta de que não era normal recentemente (Flávia).

Algumas mulheres parecem ainda sentir uma espécie de reconhecimento especial quando são aceitas pelos homens em espaços dominados por eles. Rute lembra com satisfação como conseguia navegar entre os colegas homens:

Foi engraçado porque eu entrei e fui automaticamente adotada. [...] Era a “mascote” da turma. Virei a irmã mais nova. [...] Eu ia para as reuniões e ficava ouvindo as histórias dos meninos. Eram histórias terríveis. Era década de 80, trabalhávamos em campo uma, duas, três semanas,

só nós dentro de uma sala fazendo auditoria numa época que nem tinha celular. Era uma fraternidade (Rute).

Outras já possuem um olhar mais crítico sobre essa aceitação, como Luciana, que atua há quase 30 anos em empresas dos setores de mineração e infraestrutura:

Não era apenas um setor masculinizado. A gente brincava que para ser diretor na [nome da empresa] tinha que nascer homem, ser engenheiro e de Minas Gerais. Então, eu cheguei nessa cultura e é muito difícil de fato. Você tem que ter muita resiliência, [...] porque tem que engolir muito sapo desse tipo. Lá atrás quando a mulher começava jovem no mundo masculinizado você era até absorvida no primeiro momento. Porque é engraçada, é bonitinha, eles gostam. Até faz parte da mentalidade machista cuidar de mulheres, você é até muito bem acolhida no início. [...] Eles mandam você fazer isso e aquilo, você vira assessora e eles gostam de circular com mulheres jovens (Luciana).

A fala de Joana também demonstra um olhar mais crítico e um incômodo com a naturalidade com que alguns homens traziam problemáticas de gênero para ela, “esquecendo” que ela mesma era uma mulher.

Eu tava fazendo um trabalho para [cita o nome da empresa] aqui no Brasil. Você sabe que não tem mulher no setor automobilístico. Eu tava fazendo um trabalho lá, eu batia para burro nos diretores, nos vice-presidentes. Um dia vem um cara falando “Joana, a gente tá precisando contratar alguém, achei um candidato muito bom, mas é uma mulher. Você acha que tem problema?” Eu falei: “você quer que eu responda o que? Eu estou eu aqui fazendo consultoria e a coitada vai ter problema aqui? Eu não estou entendendo” (Joana).

Essa complacência masculina vista como acolhimento, proteção e cuidado pelas entrevistadas parece mudar quando essas mesmas mulheres deixam de aceitar um papel coadjuvante de apoio às carreiras masculinas e passam a desejar estarem em lugares de destaque e liderança também, ameaçando de alguma forma o poderio masculino. É aí que as barreiras das relações interpessoais começam a se impor.

Você não vai ser agredida dentro da empresa, mas assim você é agredida com um *bullying* disfarçado, um *bullying* subjetivo. Porque de fato de fato, você pode estar lá numa reunião, mas muitas vezes não está sendo considerada na mesma magnitude que o homem é considerado. Eu acho que é a única resposta que eu tenho para dar, para que você vença isso é com muita competência. Porque você não consegue resistir se não as pessoas não validarem o que você está fazendo. Porque depois de um tempo você deixa de ser engraadinha e você pode ficar naquelas posições meio assistente, meio secretária a vida toda. Mas se você quer ter destaque, que quiser fazer alguma coisa interessante, você tem que mostrar de fato que você tem competência até mais do que o homem ao lado (Luciana).

Na tentativa de penetrar nesse universo masculino, o fato de muitas vezes terem sido únicas nos espaços que ocuparam também tornou mais evidente a tensão entre essas mulheres e seus pares homens na arena política corporativa, onde é inevitável a competição para alcançar cargos maiores. Fernanda traz isso em sua fala como uma barreira que precisou ser transposta na carreira:

Talvez aonde eu tenha perdido no jogo foi justamente eu não ter feito o jogo político que se esperava que eu fizesse em algumas situações. Eu não gosto de panela. Eu tô lá para trabalhar, o meu foco é esse. E a política faz parte do jogo corporativo, não tem jeito, né? Há pessoas que têm agendas diferentes das suas e, às vezes, para pôr essa agenda em prática elas vão passar por cima de você sem dó nem piedade (Fernanda).

Em busca de um lugar nesse jogo em que as regras beneficiam mais os homens, um relato recorrente entre as entrevistadas é a percepção de que precisaram trabalhar mais para conquistar espaço e reconhecimento, o que coincide com a vasta literatura sobre carreiras de mulheres executivas (Carvalho Neto *et al.*, 2014; Mota-Santos *et al.*, 2014; Nogueira, 2006; Santos, 2012). O maior esforço e comprometimento aplicado pelas mulheres nas suas vidas laborais é, inclusive, reconhecido também pelos pares homens em outros estudos sobre a percepção masculina acerca da atuação das mulheres em cargos de gestão (Antunes *et al.*, 2018; Lima *et al.*, 2013).

Embora notem esse desequilíbrio nos esforços, não foi possível detectar incômodo nas falas das entrevistadas, pois encaram essa desigualdade mais como um elemento a ser superado que um efeito direto da discriminação. Para algumas delas, o “recado” de que teriam que se dedicar mais que seus pares masculinos se deu logo no início da carreira. Flávia, quando recém-chegada ao mundo corporativo como estagiária em uma multinacional de tecnologia, conta que o chefe fez questão de dizer que, para alcançar a mesma posição de homens ali dentro, ela teria que trabalhar mais.

Eu escutei isso quando era estagiária e confesso que na hora eu não entendi muito, mas, depois, foi o que eu vivi na minha carreira inteira. Eu nunca me senti discriminada, mas eu sempre trabalhei mais que meus pares na mesma posição. Era mais estudiosa, chegava mais cedo e saía mais tarde em boa parte da minha carreira (Flávia).

Para Carolina, mulher negra, a sensação de precisar fazer mais para se destacar precede até mesmo a experiência corporativa e permanece ao longo da vida laboral:

Acho que vem um pouco talvez pelo próprio *background* e os não todos. Você genuinamente entende uma necessidade de diferenciação muito lá atrás, né? Porque se você não se diferenciar de alguma forma o seu destino está traçado, né? Então eu estudava muito. Acho que eu fiz toda minha vida, toda minha carreira em cima de um superesforço. Não para ser melhor que ninguém, mas para conseguir mostrar que eu também não era inferior ou burra por ser negra, por ser mulher (Carolina).

Nesse caso, a opressão racial foi acrescida às já existentes na divisão sexual do trabalho. Como explica Conceição (2016), para mulheres como Carolina o peso das discriminações tem valoração dupla, por ser mulher e por ser negra.

A necessidade de precisarem se esforçar mais que os colegas homens para alcançar os mesmos objetivos de carreira decorre da correlação automática dos atributos de liderança como atributos masculinos (Bourdieu, 2012; Rocha-Coutinho, 2004), o que fica evidenciado na fala de Luciana: “você tem uma posição mais parruda operacional, instintivamente você já olha primeiro para o homem como mais adequado. A não ser que a mulher seja tão extraordinária”.

Os símbolos da masculinidade nas organizações, sobretudo nas esferas de poder, são institucionalizados. Isso se impõe como uma barreira invisível, mas notável para essas mulheres mesmo depois que ascendem.

Claro que era um mundo supermasculino, daqueles com coisas realmente antigas. Quando eu entrei na [cita o nome da empresa] os diretores iam tomar um *whiskey* no fim da tarde às 6 horas na sala do superintendente geral e, quando chegou a minha hora de ser superintendente, é claro que eu nunca fiz isso. Tinha gente que desrespeitava, tinha tudo isso, mas na minha cabeça. o que eu sempre achei era que eu tinha que trabalhar o triplo, é isso aí, é a regra do jogo para ter o mesmo tipo de espaço que um cara tinha (Dilma).

Além de absorverem para si a demanda de se esforçarem mais que seus pares, muitas citaram que acabaram se tornando líderes muito exigentes com seus times, em especial com outras mulheres, para não serem reconhecidas como pessoas que promoviam mulheres apenas por serem mulheres.

Eu sendo muito sincera, eu tinha uma coisa de avaliar que diziam que eu cobrava mais das mulheres do que dos homens. Devia ser uma coisa instintiva, era uma coisa velada em mim mesma. Eu não vou te promover só porque você é mulher, mas eu vou te encher tanto o saco no bom sentido para que você entregue resultado que no momento que eu te promover todo mundo vai entender que você merecia aquela promoção. Então, era um jeito pouco diferente, porque eu sabia que se eu fosse promover uma mulher as reações iam ser muito grandes pelo fato de ser mulher, então eu fazia de um jeito diferente. [...] era estratégia que eu usava para conseguir promover mulheres (Luiza).

Aqui mais uma vez é possível perceber como os efeitos do teto de vidro se apresentam nas sutilezas da estrutura dos processos e das relações dentro das organizações (Cappelin, 2008; Steil, 1997), apoiando-se diretamente nos estereótipos de gênero, que consolidam a segregação como uma estrutura sofisticada, resistente e duradoura, como pontuou Bourdieu (2012) sobre a dominação masculina.

A existência de teto de vidro está ligada a essa discrepância na forma como as habilidades apresentadas na execução dos trabalhos de homens e mulheres são lidas pelos avaliadores. Quanto menor a crença em relação aos sinais emitidos pelos indivíduos, nesse caso as mulheres, maior a chance de existir uma barreira invisível para a promoção desse grupo demográfico (Bjerk, 2008; Hultin, 2003).

Não obstante tenham atingido posições de destaque na carreira, alcançando a almejada cadeira como conselheiras, foi comum a manifestação de reflexões por parte dessas mulheres, que poderiam ter avançado mais rápido caso fossem homens. Essa reflexão, entretanto, aparece de forma tardia em suas vidas. Foi recorrente a afirmação de que durante muito tempo, mesmo imersas em situações constantes de desconforto, as entrevistadas não tinham completa consciência sobre o que era vivido. “Eu não tinha consciência dos problemas que as mulheres viviam, até sair da vida executiva. Como eu tive oportunidades, eu achava que mulheres não tinham problemas em ter oportunidades. Era uma miopia. Então, durante muito tempo era como se eu fosse igual a eles” (Luiza). A tendência a negar os efeitos do preconceito e das barreiras impostas às carreiras femininas, o que Luiza chama de miopia, é traduzida por Nogueira (2006) como uma estratégia de sobrevivência relacional de mulheres líderes.

Junto à negação das experiências de discriminação as mulheres utilizam suas próprias histórias de exceção na tentativa de provar que é possível a qualquer uma chegar a altos cargos de liderança. A fala de Carolina resume esse argumento:

Eu me descobri mulher e negra, sendo executiva há não muito tempo. Eu tenho um filho mais velho que faz História e, em determinado momento, ele começou a me provocar muito no sentido de “mãe, lembra né? Você precisa se posicionar mais sobre esse assunto”. Sendo bem transparente e entendendo, hoje, o quão errado era o meu posicionamento, mas eu me via como exemplo. Se eu cheguei aqui, qualquer mulher e qualquer pessoa negra pode chegar. É sobre a mesma palavrinha, sobre o superesforço. Assim foi minha vida inteira, eu batalhei para chegar até aqui. Então, olha aí, é sobre batalhar, superesforçar aqui, qualquer mulher, qualquer negro pode chegar até aqui também. E isso é uma grande groselha, né? (Carolina)

A naturalização dos espaços de liderança como masculinos e a imposição da necessidade de adequação dessas mulheres ao mundo dos homens cria a falsa sensação de que

as vivências passadas eram naturais e necessárias para a ascensão profissional. Ainda que muitas dessas experiências tenham sido preenchidas com sacrifício, sofrimento e hostilidades vividas, esse era o “jogo a ser jogado”, expressão utilizada por muitas das pesquisadas.

Para você ascender e não se deixar abater por eventuais situações de preconceito que você possa enfrentar é preciso você não considerar isso como relevante. Não considerar isso relevante para isso não te impedir de continuar perseguindo o que você quer e não considerar isso relevante para te justificar o que você não consegue. Eu critico muito as mulheres que acham que têm que ter algum privilégio em relação aos homens por alguma situação específica da feminilidade como a TPM [tensão pré-menstrual] ou a gravidez. Isso não é um lugar, entendeu? Eu tive meus três filhos trabalhando, eu amentei meus filhos até os seis meses, eu tirava leite no escritório e eu tinha uma bolsinha refrigerada, eu ia para o banheiro, tirava na bomba, guardava, colocava na geladeira e ninguém nunca soube que eu tirava leite. Eu sou muito criticada por outras mulheres que ouvem isso de mim, né? Mas eu falo para quem quer me ouvir como inspiração. Olha, você tem um jogo, você quer jogar esse jogo ou você quer ir para outro jogo? (Rute).

As situações descritas pelas entrevistadas são referenciadas na literatura como violências simbólicas de gênero (Bourdieu, 2012), mas absorvidas por algumas respondentes como um problema a ser superado entre tantos outros para alcançar crescimento, seguindo um discurso meritocrático do mundo corporativo. Aqui, a autorreferência ganha espaço relevante, universalizando experiências individuais como um caminho possível para crescer na carreira. Mota-Santos *et al.* (2014) indicam que negar o preconceito ou relevá-lo aconteça talvez pelo fato de elas já terem passado pelos desafios e terem conseguido “chegar lá”. Agora parece fácil tudo o que viveram. Nogueira (2006) acrescenta que os discursos da ideologia dominante podem ser poderosos de forma a serem partilhados pelas próprias sujeitas oprimidas, que acabam por manter os padrões masculinos vigentes, não alterando as normas sociais de desigualdade nas quais estão inseridas.

A percepção da necessidade de relevar situações de preconceito ou desigualdade: “esse papo de preconceito não é o caminho” (Roberta), mistura-se ainda à necessidade de não incomodar a ordem vigente e se adequar aos espaços “deles”, como descrevem as entrevistadas.

Quando eu ia trabalhar em ambientes com muitos homens, às vezes eles falavam: “Nossa, tem uma mulher aqui. Como é que vai ser? A gente falando palavrão.” Eu não ficava alertando as pessoas “não faz isso”. Eu falava “gente, esquece que eu tô aqui”. Não quero eu ser a pessoa que vai ficar tomando conta do ambiente. Então, eu fazia vista grossa e não prestava atenção para focar ali nas minhas coisas (Marta).

Ainda que tivessem alguma consciência das questões que enfrentavam, para essas profissionais também não era visto como algo normal reclamar de certas situações, o que, hoje, elas já reconhecem como prática mais presente na experiência de trabalho das mulheres.

Eu também não ficava dando grande espaço para ficar me queixando uma coisa que hoje, né, as mulheres fazem, que é falar da sua experiência negativa. Para mim, não era uma coisa aceitável, não achava que dava para fazer isso. Achava que isso só ia me distrair e que a vida era assim mesmo, não tenho o que fazer, vamos trabalhar. E assim como eu, várias mulheres da minha geração, porque já era difícil o suficiente você se dar bem, você se provar (Dilma).

Para essas mulheres, admitir que o que passavam não era apenas um percalço comum de uma carreira, mas sim questões próprias das vivências femininas, se dá mais tarde, quando mais velhas começam a estudar sobre o assunto, dar mentoria para outras mulheres e participar de coletivos de promoção da equidade de gênero no trabalho, o que coincide também com o crescimento da pauta de diversidade e inclusão dentro das grandes empresas brasileiras. Mais uma vez, a fala de Carolina ilustra bem esse achado de pesquisa.

Quando eu comecei a estudar o assunto e a falar um pouco sobre diversidade inclusão e da necessidade de as empresas começarem a olhar essa pauta com mais seriedade, aí para mim foi uma jornada de muita transformação. Eu diria que ao longo da minha carreira, eu faço bingo em quase todas as microagressões. [...] Quando eu chego numa grande empresa, numa reunião que só tem homens, né? E chega lá aquela mulher negra. Não era aquela figura, eu vou dizer assim, que era esperada de chegar numa posição de vice-presidente, de diretora. [...] Essa coisa de ouvir “nossa, você é superinteligente”, que é muito comum para uma pessoa negra ouvir. E aí depois você vai entender que não necessariamente é só porque a pessoa te acha inteligente, mas é porque, talvez, ela não esperasse que você fosse minimamente inteligente. Eu fiquei como a única mulher na mesa de diretoria por muitos, muitos, muitos anos. Há pouco tempo eu fui ter uma outra mulher junto, né? Então, eu no fundo eu individualizava tudo aquilo para mim, né? Então, toda vez que eu dava uma ideia e que ela era reconhecida na boca de um homem 10 minutos, depois eu ficava muito p*** e eu ia embora muito desconfortável (Carolina)

Esse despertar para a consciência coincide também com uma espécie de chamado para uma atuação direta das conselheiras na promoção e fomento da equidade de gênero nos Conselhos e empresas em que trabalham, o que será mais bem explorado na categoria de análise sobre o engajamento coletivo das conselheiras. O resumo das contribuições deste estudo encontra-se no Quadro 6.

Quadro 6 – Síntese das contribuições da categoria 1

Categoria	Subcategoria	Contribuições do trabalho
Barreiras e facilitadores: a trajetória de quem chegou ao topo do topo	Família, fonte de inspiração e suporte (ou não)	A família de origem foi identificada como uma referência que naturaliza e incentiva a carreira profissional como um caminho a ser seguido pelas mulheres. A mulher negra sem esse referencial familiar é induzida a sonhos distantes da carreira corporativa e precisa subverter essa ausência de referência. Na família formada pelas entrevistadas, a importância de escolher uma parceria amorosa que apoie a carreira da mulher foi destacada. O contrário, ter parceiros que reclamem das atribuições da vida profissional, gera peso extra na conciliação da vida pessoal e profissional. A maior parte das mulheres afirmou contar com parceiros participativos na divisão de tarefas domésticas e cuidado aos filhos, o que facilitou suas carreiras. Há, porém, uma tendência a supervalorizar essa participação masculina atribuindo um valor extraordinário e de exceção para esses homens. Algumas demonstraram visão crítica sobre essa participação, entretanto, afirmando saberem que mesmo já em carreiras de alto escalão o tempo dedicado à administração da casa é maior para elas.
	Hora certa no lugar certo com as competências certas	Vontade de ser independente, curiosidade, determinação, predisposição a se arriscar em novos desafios e boa comunicação foram as competências individuais mais ressaltados para se alcançar sucesso na carreira. Diferente de outras pesquisas, as conselheiras não ressaltaram atributos associados à feminilidade, como intuição, cuidado, sensibilidade. Pelo contrário, uma conselheira acredita que mulheres muito sensíveis, mesmo que competentes, não resistem ao meio corporativo. A conjunção entre o perfil individual e o perfil da empresa foi citada como fundamental para conseguir avançar até cargos de liderança. Nesse sentido, as entrevistadas indicaram que não demoraram em empresas, onde perceberam que <i>fit</i> não existia. Algumas demonstraram consciência de que competências individuais não são suficientes e que contaram com a “sorte” para crescer em meio às adversidades. Aliados e mentores serviram de inspiração e ajuda para abrir portas para essas mulheres. Diferente de pesquisas anteriores, entretanto, a escolaridade não foi destacada por elas como um diferencial, o que pode se apresentar como tendência em estudos futuros, uma vez que as mulheres já são estaticamente mais qualificadas que os homens.
	As dores e alegrias de ser única	Embora relatem sentimento de solidão por terem sido únicas mulheres na maioria dos espaços ocupados em suas carreiras, muitas demonstraram terem se acostumado a esse fato. Enquanto algumas acreditam que foram “adotadas” e cuidadas pelos colegas homens, outras veem essa complacência masculina como problemática, uma vez que passam a enfrentar barreiras e resistência dos colegas à medida que buscam ganhar o mesmo espaço que eles almejam, tornando tensa essa relação de competição. Por isso, as mulheres indicaram terem trabalhado e se esforçado mais para vencer essa competição e terem reproduzido essa cobrança para seus times. Elas encaram isso como parte do jogo corporativo, embora apontem saber que poderiam ter chegado mais rápido ao alto escalão se fossem homens. Para a conselheira negra, se esforçar mais é um traço de vida que precede até mesmo esse jogo corporativo. Aquelas que negam as barreiras impostas pelas desigualdades de gênero justificam que é possível chegar lá por autorreferência. Para outras, o despertar para o entendimento das barreiras como limitantes das carreiras femininas se dá mais tarde já em posições de alta liderança, quando começam a se engajar nas discussões sobre representatividade feminina.

4.2 Estratégias de resistência e ocupação: autodeterminação ou a velha camuflagem de identidades?

Uma vez entendidas as barreiras impostas à carreira dessas pioneiras, esta categoria trata sobre quais estratégias elas lançaram mão para avançar nas carreiras rumo ao topo da tomada de decisão no mundo empresarial, sendo dividida em duas subcategorias. A primeira versa sobre as diferenças entre estratégias utilizadas pelas entrevistadas até alcançar o alto escalão e, posteriormente, a posição de conselheiras. A segunda explora os atributos de maturidade e poder percorridos pelas próprias conselheiras como decisivos para alcançar mais autodeterminação em suas carreiras.

4.2.1 Da camuflagem à libertação

No jogo de sinais e interpretações no mercado de trabalho, fruto de um binarismo que impõe padrões de feminilidades e masculinidades, os símbolos masculinos são aqueles lidos como os mais propícios para cargos de gestão. Molinier (2003) explica que os padrões e papéis de gênero acabam influenciando diretamente as identidades constituídas no trabalho. Nessa arena comparativa, as mulheres precisam não só se esforçar mais e provar serem tão capazes quanto os homens para conseguirem se manter nas suas funções, mas também, muitas vezes, necessitam assumir posturas consideradas masculinas para se firmar na sua posição. A maior parte das participantes desse estudo não fugiu da necessidade de adaptar suas identidades para ganhar espaço em ambientes dominados por homens, como já revelado em estudos anteriores (Carvalho Neto *et al.*, 2014; Henderson *et al.*, 2016; Irigaray & Vergara, 2009; Lima, Lucas & Fischer, 2011; Meyerson & Fletcher, 2000; Tanure *et al.*, 2007).

Uma das estratégias de adaptação mais relatadas pelas entrevistadas é a adoção de comportamento sério e estritamente profissional para evitar abordagens inadequadas de seus colegas. Esse comportamento, por vezes, foi classificado pelas conselheiras como “duro”, como no caso de Marta.

Se eu te mandar uma foto na época da [cita o nome da empresa], era 15, 20 homens e só eu de mulher. Ali naquele primeiro momento eu comecei muito jovem, então eu tinha uma atitude muito fechada para evitar qualquer tipo de atenção que não fosse para o trabalho. [...] Eu não tinha essa consciência de hoje que as mulheres já sabem em relação ao tratamento que os homens dão, como *mansplaining* e tal, mas eu tinha, inconscientemente, a percepção de que eu tinha que focar e que eu queria que as pessoas focassem no meu trabalho, então, eu sempre fui muito dura na maneira de tratar, né? (Marta).

Combinada com a seriedade e dureza no comportamento, algumas entrevistadas trouxeram marcadores de masculinização do comportamento para ganharem espaços na arena corporativa dominada pelos símbolos da masculinidade. Expressões como “falar mais alto” ou “soco na mesa” foram recorrentes, principalmente entre as mulheres com mais de 60 anos, como no relato de Luiza, que tem 67 anos.

É claro que a gente acaba adotando alguns comportamentos masculinos, principalmente na época, para você ser promovida. Hoje, é um pouco diferente? Então você tem que ser mais exigente, você tem que se superar. [...] às vezes eu não tinha consciência do tal *maninterrupting* que a gente fala muito hoje. Eles interrompem a gente com muito mais facilidade do que eles interrompem os homens, mas eu falava mais alto. Então eu tive que criar uma um comportamento mais assertivo para poder me fazer ser ouvida (Luiza).

Meyerson & Fletcher (2000) argumentam que as mulheres acabam adaptando as suas identidades, pois as definições de competências e lideranças são ligadas aos estereótipos masculinos, como firmeza, agressividade, equilíbrio e frieza. Além da competência técnica, elas precisam internalizar os atributos que os homens valorizam porque estão em um ambiente masculino (Carvalho Neto *et al.*, 2014; Tanure *et al.*, 2007). A fala de Luiza converge com o que Bourdieu (2012) chama de mimetização dessas características associadas à masculinidade, como tom de voz, agressividade, segurança, autoridade.

Além do comportamento mais fechado e da adoção da linguagem masculinizada para se assemelhar aos pares, as entrevistadas também relataram escolher vestimentas mais discretas de maneira intencional para evitar situações de assédio.

Então, eu usava roupas muito formais, nada de roupa apertada, nada de decote, nunquinha. Eu sou discreta, mas acho que mais que isso, era uma escolha superconsciente de não confundir as mensagens. E hoje eu vejo as meninas jovens que, ao contrário, fazem questão de se vestir como elas quiserem, porque isso é importante e é muito importante, né? Hoje, o mundo permite isso. Talvez até permitisse naquela época. Eu fui num caminho de menor atrito (Dilma).

Essa adaptação das vestimentas além da linguagem e comportamento masculinizado também aparece nas pesquisas de Irigaray e Vergara (2009). O estudo aponta que se assexualizar e usar roupas em tons escuros fizeram parte das estratégias de mulheres que ascenderam profissionalmente. Embora as entrevistadas relatem que a adoção dessas estratégias tenha sido consciente, é importante registrar que a possibilidade de elas terem estabelecido identidades menos atravessadas pela necessidade de simular símbolos

masculinos se enfraquece uma vez que os discursos e os modelos de gestão organizacionais impõem a estética e o comportamento masculino (Mesquita &Teixeira, 2019).

Em países ainda menos abertos à conquista dos direitos civis e laborais das mulheres, devido ao choque cultural, a adoção de adaptações de identidade muitas vezes não é suficiente para a mulher ser aceita. É preciso de fato abrir mão daquela oportunidade de trabalho, mesmo sendo habilitada para tal, como no caso de Joana, que já ouviu: “Ah, você seria melhor pessoa para mandar para Arábia Saudita, mas não dá porque você precisaria de uma autorização especial como mulher para fazer uma apresentação de proposta”. Situação similar foi relatada por Luciana, que precisou levar um colega homem para intermediar uma reunião de negociação com um *sheik* em um país dos Emirados Árabes. No início da reunião, o *sheik* não olhava nem falava diretamente com ela, sempre se reportando ao colega que acompanhava Luciana, mesmo sendo ela a pessoa responsável pela negociação e detentora das informações estratégicas. O rumo da conversa só mudou quando, nas palavras de Luciana, ela começou a falar como homem e “ele começou a olhar para mim e eu senti que o homem falava comigo como se eu fosse homem”.

E aí acabou a história de mulher. E é isso que você faz, entendeu? Você fala e pensa como um homem entre aspas, né? Porque eu tô fazendo um figurativo aqui na verdade. Você pensa como uma pessoa que entende do que está falando, que estudou, que tem experiência, que se estruturou, etc., e é isso (Luciana).

Algumas mulheres declararam, em especial as mais jovens, com menos de 55 anos, não terem experienciado a necessidade de adoção de comportamentos masculinos. Pelo contrário, elas trouxeram em suas falas o posicionamento de uma liderança feminina como algo intencional para firmar seus espaços, demonstrando a consciência de que ocupavam um espaço naturalmente destinado aos homens.

Eu decidi que eu seria uma liderança feminina, então, eu trabalhava de saia e trabalhava de vestido porque eu queria mostrar todo momento isso. Tinha alguns clientes falavam “nossa, você está sempre de saia”. E eu falava assim “eu sou mulher, né? Eu não vou me tornar homem no ambiente de vocês” (Carolina).

A fala de Carolina aparece de forma similar à de outras mulheres nos estudos de Santos (2012) e Tanure *et al.* (2007), na tentativa de criar-se uma identidade feminina no trabalho. Seja pela adoção de estratégias de camuflagem ou de estratégias intencionais de criação de uma identidade feminina dentro dos seus espaços de trabalho, o que é possível perceber na vivência dessas mulheres é a ausência de espontaneidade no existir como

trabalhadoras (Mesquita & Teixeira, 2019). O homem é visto como padrão, a norma nas esferas de poder, como explicado por Bourdieu (2012). Inferiu-se na narrativa das conselheiras que o masculino continua sendo a referência nos espaços de liderança, cabendo a elas, mulheres, imitá-lo ou subvertê-lo. O simples fato de ser mulher em ambientes de dominação masculina se impõe como um posicionamento, uma estratégia, um marcador de existência e sobrevivência nesses espaços.

Na transição de suas carreiras para ocupar assentos em Conselhos de Administração, aparece uma crença demonstrada de forma quase unânime pelas respondentes de que os tempos mudaram e que o enfrentamento vivido em outros momentos de suas carreias não se repete nas reuniões dos CAs. Quando perguntadas diretamente sobre experiências discriminatórias, a tendência nas respostas foi elogiar a dinâmica com os pares, mesmo aquelas que continuam ocupando, assim como no passado, o “título” de única mulher entre os pares homens. Expressões como “me sinto respeitada”, “sou ouvida”, “tenho mais liberdade para atuar”, “eu me encontrei” foram recorrentes nas entrevistas. Os relatos de Daniele e Joana resumem a percepção da maioria das conselheiras.

Eu vou te falar, eu me sinto superbem-recebida, muito ouvida, muito respeitada. Eu me sinto muito respeitada sempre que eu peço para falar, que eu sugiro alguma coisa. [...] Eu não tenho dificuldade nenhuma, tá, pelo menos neste conselho, de ter que me impor, de ter que me provar. Eu não, eu não passo por esse desconforto (Daniele).

Do ponto de vista de dinâmica de conselho eu nunca fui tratada de forma diferente nos Conselhos que eu participei. Muito pelo contrário. Apesar de em vários deles eu ser a única mulher, nunca me trataram de forma diferente, até porque quando eu entrei as pessoas já me conheciam e eu já conhecia as pessoas, então, não tinha aquela cara totalmente nova que surpreende (Joana).

Essa primeira resposta que refuta situações discriminatórias é colocada em xeque, entretanto, quando as conselheiras começam espontaneamente a detalhar melhor a dinâmica nos colegiados e revelam assimetrias de gênero nas relações muito parecidas com as narradas por elas no caminhar da carreira e confirmadas pela vasta literatura sobre barreiras às carreiras femininas e estratégias de resistência e ocupação das mulheres executivas, já trazidas nessa subcategoria e na anterior. Ainda se repete, mesmo que com menos frequência, a necessidade de adotar linguagem mais incisiva para ganhar espaço ao passo que as conselheiras também minimizam essa demanda: “era muito tranquilo, porque eu tô acostumada com esse meio masculino, né? Não fazia diferença. Muitas vezes, para aparecer, você tem que se impor um pouco, falar mais alto e tal. Faz parte do *show*” (Luciana)

Carmen chama de “sentimento de invisibilidade” o que viveu, mesmo sendo uma das conselheiras mais experientes do país, mas nega que possa atrelar essa vivência ao fato de “ser mulher”.

Em um Conselho, eu vinha trazendo insistentemente a temática de planejamento estratégico. Porque sempre era uma dinâmica de cada executivo trazer para o Conselho as propostas da sua unidade e eu queria propor uma coisa mais ampla, uma visão do grupo todo de empresas, de todas as linhas de negócios. E o presidente do Conselho e principal acionista era muito reticente. Então, eu me lembro que eu falei, falei várias vezes e não teve eco. Então, teve um dia que vem um conselheiro e comenta uma coisa sobre planejamento estratégico e eles acharam ótimo. E na hora eu falei: “gente, ninguém lembra que eu falei exatamente isso há um tempo atrás?” (Carmen).

Seu depoimento, entretanto, corrobora outras experiências vividas por mulheres em alto escalão empresarial, classificadas pela literatura como microagressões ou violências simbólicas e também já mostradas aqui quando as conselheiras narraram situações vividas quando estavam em cargos executivos.

Outras situações mostram a permanência, ainda que de forma sutil de comportamentos sexistas, também na esfera de tomada de decisão dos Conselhos de Administração:

Tem um lance que várias pessoas contam e eu também posso contar, que é chamar de “meninas” e o chamar de meninas é pejorativo, né? Eu atuei em um Conselho que tinha um presidente bem *old school*. Eu e a outra “menina” estávamos questionando e ele queria andar com a reunião e falou “as meninas deixam a gente continuar?” [...] é muito desagradável. E várias mulheres hoje reportam que são chamadas de meninas durante a reunião. E ninguém chama os homens de meninos, né? (Luiza).

Vale ressaltar que as conselheiras possuem entre 48 e 72 anos, vasta experiência pregressa de mercado, todas ocuparam cargos de *C-level* em organizações ou são referências técnicas em suas áreas de atuação, muitas já exerciam cargos executivos antes dos 35 anos e, mesmo após toda essa trajetória, ao sentarem em cadeiras de conselheiras, não estão imunes ao olhar diminutivo dos colegas homens. São mulheres profissionais ocupando o mesmo nível hierárquico que seus pares homens, mas vistas por eles como meninas.

Com a peculiaridade de quem já está no mercado de trabalho há mais de 20, 30 anos, essas mulheres contrastam as situações vividas com um sentimento e crença na mudança dos tempos. Dois trechos de relatos da conselheira Fernanda em diferentes momentos da entrevista ilustram esse contraste. Primeiro, quando fala sobre sua visão em relação às barreiras impostas ao gênero: “eu nunca achei que a questão de gênero foi o impeditivo, mas eu tinha noção que havia né? [...] de 10 anos pra cá, acho que essas coisas melhoraram. No

começo da vida executiva tinha um pouco mais de privilégio aos homens, sabe? Um olhar como mais competentes”. Depois, quando a mesma entrevistada narra um episódio específico que viveu em uma entrevista de RH no início da carreira, como se na atualidade não fosse mais possível uma mulher viver situação similar: “quando eu fui fazer a entrevista de seleção, me perguntaram assim no RH: ‘você acabou de casar, né? Você pretende ter filhos? Porque aqui a gente demite, porque a mulher vai ficar um monte de meses em casa. A vida tem que andar.’ Era o RH falando. Era outro mundo”. Os dois trechos da entrevista de Fernanda resumem bem a visão da maior parte das conselheiras de que os tempos mudaram e o enfrentamento das barreiras à ascensão feminina não são mais os mesmos. Isso não significa, entretanto, que não haja mais enfrentamento.

Mesmo os avanços das mulheres no mercado de trabalho sendo concretos, esta pesquisa e a vasta literatura sobre as barreiras impostas às carreiras femininas evidenciam a permanência de preconceitos, desigualdades e exclusões vivenciadas pelas mulheres e não apenas de maneira individual, mas de forma sistêmica e estrutural. É o que reporta o estudo de Machado e Pinho Neto (2016) sobre as consequências da maternidade para as carreiras femininas. A pesquisa revela que, após 24 meses, quase metade das mulheres que tiram licença-maternidade está fora do mercado de trabalho, um padrão que se perpetua, inclusive, 47 meses após a licença. O estudo ainda descobriu que a maior parte das saídas do mercado de trabalho se dá sem justa causa e por iniciativa do empregador.

Essa mudança dos tempos tão presente na fala das conselheiras tem se refletido na opinião delas em mais preocupação das empresas com a diversidade em seus Conselhos de Administração, embora salientem que isso ainda acontece de forma difusa no mercado. Carmen, uma conselheira pioneira com mais de 20 anos de atuação em CAs, garante que muita coisa mudou desde que começou em colegiados. “Hoje existe uma preocupação muito maior com governança ambiental e social, com a própria diversidade, com avaliação de riscos”. A preocupação com diversidade também aparece na fala de Joana e será mais bem explorada na última categoria deste trabalho: “o que se observa hoje que é diferente lá de trás é maior preocupação com diversidade [...] você tem uma preocupação maior hoje com diversidade, mas ela ainda varia muito de lugar para lugar, tá? Porque aquele efeito clubinho ainda existe bastante” (Joana).

Conquanto afirmem terem encontrado mais liberdade de ser e atuar nos Conselhos de Administração, algumas situações narradas coincidem com a vasta literatura sobre barreiras enfrentadas por mulheres em outras posições. Para alguns autores, mesmo no caso das

mulheres executivas, há barreiras sociais que as colocam em patamar semelhante ao das outras mulheres no mercado de trabalho, como os preconceitos e a discriminação, a falta de capacidade de liderança, o conflito entre trabalho e família e a questão da maternidade (Carvalho Neto *et al.*, 2010; Lima *et al.*, 2013). Todas essas barreiras fazem parte teto de vidro e todas foram experienciadas de alguma forma pelas participantes deste estudo, mesmo quando já ocupavam posições de liderança e até como conselheiras.

4.2.2 *A maturidade e o poder como mecanismos de valorização*

Junto à crença de ter havido evolução nas condições de trabalho para as mulheres à medida que suas carreiras avançaram, as conselheiras realçam a maturidade e o *status* de poder como principais fatores para se libertarem da necessidade de se adaptar ao meio masculino e exercer mais autodeterminação em suas carreiras. Essa maior libertação lhes permite não só mais autonomia, mas também mais influência para agir, inclusive frente às questões de desigualdade de gênero.

Sobre a evolução no enfrentamento das barreiras entre o início da carreira e hoje, como conselheira, Carmen explica: “tem uma diferença que vem com a maturidade. Um reconhecimento da sua trajetória. Você passa a ter um peso, uma senioridade e um reconhecimento dos seus pares, que passam a te escutar com mais atenção.” Daniele também traz fala similar relacionada à senioridade e acrescenta a possibilidade de poder agir com mais autenticidade: “você vai ficando velha entre aspas, você vai podendo falar certas coisas, se expressar de forma autêntica, sabe?” Joana depõe que com a maturidade também é perdido o receio de enfrentar as situações: “a minha estratégia é muito simples. No começo, quando você é mais novinha, você fica com aquele receio. À medida que eu fui ganhando experiência só pela minha cara ninguém tentava mais. Porque vai ouvir e vai ter resposta”.

As mulheres começaram a relaxar os mecanismos de adaptação à medida que se sentiam mais seguras e valorizadas em suas posições. A própria estratégia de se adotar postura mais dura para sobreviver em ambientes masculinizados muito citada na subcategoria anterior é identificada pelas mulheres como um comportamento que vai se diluindo com o avançar da carreira.

Eu acho que eu fui deixando de ser dura ao longo do tempo, me permitindo. [...] Uma vez eu fiquei com pena de uma pessoa depois da reunião, uma situação que ocorreu na época. Aí um senhor que trabalhava comigo, ele olhou para mim: “Nossa, diretora, a senhora tem pena de alguém?” Aí eu fiquei pensando: “Nossa, meu Deus, acho que está um pouquinho demais essa forma de lidar com as pessoas” (Marta).

Algumas respondentes acreditam que o tempo de carreira e o alcance de posições de alta liderança consolidam uma trajetória que passa a ser reconhecida pela competência individual, reduzindo a assimetria de gênero nas relações de trabalho mais experienciada no início de suas carreiras. Luciana ilustra bem esse pensamento:

Depois de uma certa idade você já está mais velha. E aí é importância de você realmente ter amadurecido para as coisas, ter amadurecido profissionalmente para você se colocar como aquela profissional que vai resolver as questões a, b e c somente. Homem ou mulher aí já não tem muito mais relevância. Agora para você fazer a trajetória, ela é complicada porque você não muda de uma hora para a outra “ah nunca trabalhei vou virar uma diretora aqui”. É uma trajetória, ela vem lá de baixo. Então, ao longo do caminho você tem que poder ir driblando isso, sofrendo, levando cacetada, resistindo. Eu sempre digo que a palavra é resiliência (Luciana).

De fato, há uma vertente nos estudos sobre o fenômeno teto de vidro que defende a inexistência dos efeitos das barreiras nas carreiras de mulheres executivas. Para Coelho (2006), quanto mais as mulheres são qualificadas, menos atrativas são para elas as atividades fora da empresa, como cuidados da casa e dos filhos, atividades que são atribuídas à mulher pela estrutura patriarcal da sociedade. As diferenças atribuídas pelos papéis de gênero seriam, então, menos severas à medida que homens e mulheres alcançam posições mais altas nas empresas. Diante dessa posição, o fenômeno teto de vidro só se manifestaria para aquelas que ainda não chegaram lá. Para as que chegaram, o fenômeno não ocorre. Outra parte da literatura analisada (Mota-Santos *et al.*, 2014; Santos, 2012; Tanure *et al.*, 2007) encontra no argumento da competência como única balizadora para as carreiras executivas uma contradição, uma vez que a quantidade de mulheres em cargos de alto escalão ainda é desproporcional à quantidade de mulheres que ocupam o mercado de trabalho em geral. De todo modo, essas mesmas pesquisas também referenciam a crença na meritocracia como um elemento muito presente no discurso de mulheres executivas.

A maturidade também é tida como sinônimo de mais autoconhecimento e um fator que modifica os limites sobre a aceitação de situações sexistas e reduz a necessidade de conformidade aos padrões masculinos. A partir de certa idade e determinado patamar de carreira, elas não se mostram mais dispostas a ter a mesma “paciência”. Daniele conta que chegou a romper uma relação de trabalho quando já tinha patamar de sócia em um escritório, porque chegou a viver situações em que era orientada a ficar calada em reuniões pelos seus pares.

Foi tanta coisa que eu coloquei a mão na mesa e falei assim: “eu acho que se eu tivesse pinto, careca e bigode essa conversa não seria assim”. Chegou a isso de tanta violência, entende? [...] Eu não tenho que entrar no estereótipo e eles não têm que julgar “essa está adequada para operar no meu ambiente, essa não está adequada”. Não, eu sou quem eu sou e eu opero com que eu tenho para entregar, com o a minha personalidade e sendo mulher.

O autoconhecimento também é atribuído como um dos fatores para se libertar das estratégias de camuflagem. “Essa coisa de falar mais alto não é meu estilo. Não dá para fazer algo forçado, não seria genuíno, eu não estaria sendo eu. Acho que você tem que ter autoconhecimento para saber seu valor, para saber se colocar” (Flávia).

Ao lado da maturidade, outro mecanismo de libertação e valorização conquistado ao longo das carreiras é o *status* de poder: “como eu estava numa função vamos dizer assim decisória, as pessoas não agiam de forma desrespeitosa. Bem pelo cargo que eu estava, não pelos meus belos olhos, né? Eu via um respeito pelo cargo. Pode ser que fora da sala tivesse ‘ih, que mulher chata’” (Marta).

Essa libertação acontece, portanto, de forma gradativa, mas não apenas com o avançar dos anos. A ascensão hierárquica e o alcance de lugar de poder tiveram relevância destacada para a mudança de comportamento e também de posicionamento dessas mulheres, como explica Rute: “a partir de um certo momento, quando você alcança uma posição de diretoria, você vai tendo influência para mudar algumas regras. Hoje, eu tenho influência, por exemplo, para indicar que haja um plano de carreira para a mulher grávida saber o que fazer quando ela voltar”. Essa fala sintetiza certa quebra de paradigma na forma de encarar as situações, como uma transição entre a trabalhadora que precisa “jogar o jogo”, nas palavras da própria Rute na subcategoria anterior, para a executiva que se posiciona em favor das carreiras femininas.

Assim como evidenciado em outras categorias, mais recentemente houve um despertar dessas executivas para mais consciência sobre as desigualdades de gênero e suas diversas manifestações no ambiente de trabalho. Muitas relataram que situações que viviam no passado e não se posicionavam não passam mais sem serem notadas e comentadas. Para essas mulheres, as microagressões podem continuar se apresentando ainda que de forma sutil, mesmo após o alcance de posições de alto escalão. O que muda a partir de certo patamar alcançado é a forma como tomam consciência do problema.

Tem um fato que eu percebi já como executiva e que é muito marcante para mim. Estávamos em uma reunião eu, um vice-presidente e um funcionário meu. A gente estava debatendo um assunto bastante complexo e o vice-presidente não olhou para mim em nenhum momento da reunião. Ele só olhava para o meu funcionário. Estávamos um do lado do outro e ele só olhava para o funcionário. Aí eu saí da reunião e perguntei para ele [o funcionário]: “é impressão minha ou o vice-presidente não olhava para mim?” Aí meu funcionário estava superconstrangido e falou: “Ai, é verdade” (Fernanda).

Hoje, em Conselhos de Administração, Fernanda afirma se posicionar sempre que tem a oportunidade. Ela encara esse posicionamento como um papel educativo.

Era uma reunião *online* de Conselho, eu estava falando e um conselheiro me interrompeu e começou a falar. Aí eu voltei falei assim: “preciso terminar o meu raciocínio. Deixa eu terminar o meu raciocínio? O que eu quis dizer é isso e isso”. Acabou a reunião do Conselho, ele me liga para pedir desculpa. Ele falou que foi indelicado e disse “eu desrespeitei o teu espaço. Então, queria te pedir desculpa”. Não é lindo isso? Maravilhoso, né? Eu faço isso até com a função educativa. Quando vamos iniciar as reuniões é comum alguém falar: “então, conselheiros”. Aí eu interrompo e falo: “conselheiros e conselheiras”. Aí todo mundo ri, todo mundo brinca. Mas faz parte do nosso papel hoje, a gente tem o dever de falar. Agora tem que escolher a hora, o jeito e saber se a pessoa está aberta para isso, se não pode ser pior você falar (Fernanda).

Na mesma linha, Raquel também não deixa mais passar situações nas quais percebe tratamento diferente dos colegas e reforça o achado de pesquisa que indica a maturidade e o lugar de poder como elementos que libertam essas mulheres a se posicionarem de forma direta diante dos colegas quando flagram preconceitos.

A gente vive os mesmos dilemas sempre, né? Há umas três semanas, estávamos em um grupo de pessoas supersênior e eu precisei falar: “ah, vocês estão de brincadeira comigo. Eu não estou com paciência hoje. Primeiro, você explicou isso para o [fala o nome de outro colega homem]? Você não explicou isso para ele. Está explicando para mim por quê? Se ele entende isso, é claro que eu entendo também. Segundo, fui eu que dei essa ideia. Por que você está fazendo isso?” [risos] Porque eu tô numa fase da idade e tenho uma relação com eles que eu posso fazer isso (Raquel).

De modo geral, nesta categoria foi possível analisar a percepção das próprias conselheiras acerca das situações envolvendo desigualdades de gênero em suas carreiras. Há uma ambivalência constante na vivência e nos discursos dessas mulheres, que ora indicam vivenciar mais liberdade e autodeterminação em suas carreiras após chegarem a postos de maior senioridade e também nos Conselhos, enquanto em outros momentos narram situações de flagrantes violências simbólicas encaradas mesmo após romperem todas as hierárquicas e chegarem ao topo da administração empresarial. Não se pode, entretanto, definir essa ambivalência como um elemento que invalida a visão das executivas sobre a evolução no enfrentamento do teto de vidro. Ainda que seja notório nas entrevistas que os Conselhos de Administração, como parte de uma estrutura empresarial, reproduzam também nessa instância os padrões patriarcais da sociedade, a mudança evidente está no enfrentamento das próprias mulheres. Como conselheiras, elas se sentem mais capazes de negociar com o sistema diante

da maturidade adquirida, do poder alcançado, da consciência despertada. As contribuições desta segunda categoria de análise são sistematizadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Síntese das contribuições da categoria 2

Categoria	Subcategoria	Contribuições do trabalho
Estratégias de resistência e ocupação: autodeterminação ou a velha camuflagem de identidades?	Da camuflagem à libertação	As conselheiras acreditam que têm mais possibilidades de se expressar de forma autêntica nos Conselhos de Administração, contrastando a necessidade de adaptação de suas identidades profissionais ao padrão masculino que viveram ao longo de suas carreiras. Essa percepção está diretamente ligada à crença de que os tempos mudaram e o enfrentamento frente às discriminações de gênero não é mais o mesmo. A visão de mudança radical é colocada em xeque, entretanto, por depoimentos que demonstram a vivência de violências simbólicas por parte das mulheres mesmo em cargos de conselheiras. As conselheiras percebem aumento na preocupação das empresas em ter mais diversidade de gênero em seus Conselhos de Administração ainda que isso aconteça de forma difusa.
	A maturidade e o poder como mecanismos de valorização	As conselheiras acreditam que essa libertação da necessidade de se adaptar ao meio masculino se dá de forma gradativa à medida que a profissional amadurece sua trajetória de carreira e passa a ser mais reconhecida e menos colocada à prova por ser mulher. Outro mecanismo que favorece a autodeterminação feminina é o <i>status</i> de poder que passa a ser respeitado pelos pares e subordinados. Esse poder dá a possibilidade de a mulher mudar as regras daquele jogo que um dia lhe foi imposto a ser jogado sem questioná-lo. Embora as microagressões e violências simbólicas não desapareçam por completo, há uma mudança notória no comportamento dessas mulheres frente às discriminações. Diminui-se a necessidade de se conformar e relevar os preconceitos, emergindo um comportamento de mais posicionamento frente a essas situações. Posicionar-se diante de possíveis discriminações dos colegas conselheiros é, para essas mulheres, até mesmo um papel educativo delas dentro dos Conselhos.

4.3 Transformação ou conformidade: contribuição das conselheiras para modificar a ordem universalista masculina

Se em determinado momento da carreira executiva as mulheres dão sinais, como mostrado nas categorias anteriores, de que os efeitos do teto de vidro diminuem, para aquelas que desejam ser conselheiras as barreiras para alcance da nova posição voltam a se apresentar nessa transição. Mesmo com carreiras de sucesso como executivas ou profissionais referência

em suas áreas, essas mulheres manifestam dificuldade para conseguir a primeira cadeira em Conselho.

A primeira subcategoria trata, portanto, desses esforços para romper a barreira da primeira indicação para uma cadeira em Conselho e como se dá a presença dessas mulheres frente às relações de existência e resistência dentro de Conselhos hegemonicamente masculinos.

Uma vez ocupado o espaço em Conselhos, a segunda subcategoria mostra a atuação dessas mulheres como agentes de transformação da ordem universalista masculina existente nesses Conselhos, o engajamento nas discussões políticas sobre diversidade de gênero no mundo corporativo e também a posição das conselheiras sobre a implantação de políticas afirmativas para ampliar a representatividade numérica de mulheres nos CAs.

Por fim, a análise se encerra com a visão dessas mulheres sobre seus papéis de referência para outras mulheres como pioneiras do “chegar lá” nos Conselhos de Administração brasileiros.

4.3.1 Do resistir para o existir, do incomodar para o transformar

É quase unânime o relato sobre a dificuldade de entrar em Conselhos de Administração. As poucas exceções são as mulheres que alcançaram cadeira como representantes de empresas acionistas controladoras. Para as conselheiras independentes, aquelas que não representam algum acionista específico, o caminho é mais árduo. Mesmo para aquelas com carreiras prévias de sucesso, o simples fato de terem alcançado posições de *C-level* não garante convites para ingressar em CAs, como explica Flávia: “é uma construção. Raramente você vai chegar em Conselho só porque você tem experiência como executiva”. Isso porque o efeito “clube” da composição atual dos Conselhos, algo que já foi pontuado por outras conselheiras em categorias anteriores, é um grande dificultador para a primeira conquista de um assento nesse tipo de colegiado:

Quando eu sai da vida executiva eu sinceramente achei, igual mãe acha, “vai ter uma fila de espera por você, minha filha, para ser conselheira” e não tinha isso. O primeiro Conselho é quase como o primeiro emprego [...] você precisa entrar no... não é clube, mas no grupo de Conselheiro para ser chamada para alguns Conselhos. Então, essa dificuldade inicial eu também tive (Luiza).

A prática de preencher as cadeiras dos Conselhos por indicações é um dos fatores pontados por elas para perpetuar o ciclo vicioso de homens que indicam outros homens para os Conselhos. Joana acredita que falta priorização de uma escolha mais técnica para as cadeiras:

Isso ainda ocorre muito porque ainda tem muito Conselho que em vez de sentar e falar que perfil de pessoas a gente quer, que experiência que está faltando, que experiência que está sobrando, e depois a gente escolhe a pessoa, na verdade, nos Conselhos é aquele negócio assim: “quem vocês recomendam?” (Joana).

Essa visão de que a rede de contatos acaba tendo mais peso nos processos seletivos que a capacidade de ocupar a cadeira também se destacou em trecho da entrevista de Rute.

Existem muitas mulheres competentes que podem fazer esse trabalho, só que essas mulheres não necessariamente têm o *networking* para serem indicadas. Eu costumo dizer que diversidade vai se resolver quando a escolha para Conselho for eminentemente técnica. Porque aí não tem para ninguém, as mulheres são mais qualificadas, têm mais experiência e tiveram que lutar mais para conseguir seus lugares, né? [...] Mas é um ciclo vicioso. É aquele negócio nunca foi [conselheira] e nunca vai ser (Rute).

Portanto, a primeira estratégia sugerida pelas mulheres para romper esse ciclo vicioso de indicações masculinas é o desenvolvimento de um *networking* com pessoas que estão em Conselhos de Administração. Flávia e Rute ilustram bem essa visão das conselheiras:

Você tem que ter *networking* e não é o *networking* de executiva, é o *networking* de conselheira. E como você tem os Conselhos formados quase 90% por homem, o *networking* do homem acaba sendo formado por outros homens. Então, quando surge uma posição de Conselho, naturalmente eles vão lembrar dos contatos deles. Então, como você quebra esse ciclo? (Flávia)

Joana, que havia sido CEO de uma consultoria internacional, também chegou aos Conselhos por meio de *networking* prévio. Suas duas primeiras experiências em Conselho foram em ex-clientes da consultoria e, embora já tenha sido recrutada algumas vezes por *headhunter*, considera que o *networking* sempre foi sua maior fonte de convites.

Algumas participantes do estudo opinam ainda que ser conselheira é ter um cargo de muita confiança e acesso a muitos dados e, por isso, é preciso ser conhecida de quem já está em Conselho para inspirar essa relação de confiança. O elemento é reforçado, na visão delas próprias, pelo fato de as boas práticas de governança corporativa ainda não estarem totalmente disseminadas no Brasil quanto a seleção de conselheiros. As empresas acionistas

costumam indicar representantes da sua diretoria para compor os Conselhos de suas acionárias, o que reduz a busca por conselheiros independentes, aqueles sem qualquer ligação específica com os acionistas. De fato, pesquisa da *Spencer...* (2021) demonstra que os conselheiros independentes representam menor proporção (41%) nos CAs.

Para desenvolver a rede de contatos específica para Conselhos, as conselheiras mais experientes recomendam que as aspirantes participem de cursos e eventos sobre governança. Mesmo considerando que essa estratégia é importante tanto para homens quanto para mulheres, as conselheiras orientam que o *networking* dos homens costuma ser mais orgânico, enquanto para as mulheres é necessário maior investimento de esforço até chegar à primeira indicação. Esse sentimento fica bem descrito em trecho de Carla, em que ela narra seu currículo, todos os prêmios alcançados como referência em sua área, o reconhecimento de instituições internacionais e ao final conclui: “se eu fosse um homem, já estava sentado em várias cadeiras, eu vim conseguir a minha primeira há poucos meses”. Outra resposta que ilustra bem a diferença do poder gerador de indicações entre a rede de relacionamentos dos homens e das mulheres é a da conselheira Flávia: “em um evento que eu estava alguns conselheiros admitiram que nem têm *LinkedIn*. Um perfil no *LinkedIn* é o mínimo que um conselheiro precisa para estar disponível para *headhunters*. Isso é um sinal de que eles não precisam de *headhunters*, eles possuem *networking*”.

As aspirantes a conselheiras continuam, portanto, precisando se esforçar mais que os pares homens para alcançar a mesma posição, como ocorrido em outros momentos de suas carreiras e corroborando mais uma vez a literatura sobre carreiras femininas já discutida nas categorias anteriores (Antunes *et al.*, 2018; Carvalho Neto *et al.*, 2014; Lima *et al.*, 2013; Mota-Santos *et al.*, 2014; Nogueira, 2006; Santos, 2012). Como o acesso aos Conselhos para as mulheres é mais árduo, elas defendem que esses eventos e cursos sobre governança, além de gerarem *networking*, são importantes porque fornecem preparação específica para a posição de conselheira, desatrelando o *modus operandi* da função executiva para a nova carreira:

A preparação é crucial porque a governança em Conselhos é diferente da atuação na vida executiva. Ter sido executiva pode até atrapalhar, porque às vezes a pessoa gosta de tomar decisão, de ter equipe. É uma virada de chave. Você não está lá para tomar decisão, você está lá para contribuir com o grupo. Sua melhor atuação vai ser se você conseguir potencializar a ação do grupo (Luiza).

O papel da preparação fica ainda mais evidente no depoimento de Flávia:

Precisei fazer formação para conselheira, fazer a certificação, estudar governança, fazer cursos que complementassem minha trajetória profissional, como uma formação internacional em gestão de riscos. Fiz uma formação de mediação de conflitos e facilitação de diálogos. E acho que como conselheira a gente não para nunca mais. Eu estudo muito mais como conselheira do que eu estudava como executiva (Flávia).

Esses relatos coincidem com a recente pesquisa da consultoria *Klynveld Main Peat Goerdeler & Woman Corporate Directors* (KPMG & WCD, 2021) sobre o perfil das conselheiras brasileiras. A pesquisa descreve que o preparo para assumir uma cadeira nos Conselhos é uma realidade para grande parte das profissionais. Antes de assumir o primeiro Conselho, 39% das entrevistadas dedicaram entre um e cinco anos para a sua preparação, enquanto 9% investiram mais de cinco anos nesse processo. Entre as principais estratégias de qualificação estão as certificações para conselheiros (47%) e especializações na área de governança corporativa (46%).

Uma vez rompida essa barreira do acesso aos CAs, as conselheiras se deparam, normalmente, com o mesmo cenário que encontraram em suas carreiras pregressas, são as únicas mulheres ou uma das poucas a ocuparem o colegiado. Chegam a esses espaços com maior lastro de carreira, valorização e maturidade, como elas mesmas ressaltaram em categoria anterior, sendo minoria dentro nesses colegiados. Mesmo assim, elas ainda precisam se fazer valer de uma estratégia discursiva para influenciar nas tomadas de decisão. Isso foi denominado por uma das conselheiras como “falar a língua dos colegas”.

Eu acho que enquanto você tiver em Conselho uma predominância de pessoas que buscam resultados, são pragmáticos do ponto de vista de demonstração financeira, auditoria, etc. Você vai ter pessoas que precisam ouvir argumentos na mesma língua delas. [...] Como eu venho de um *background* muito masculino e muito financeiro, eu falo de sustentabilidade, eu defendo os direitos das minorias, eu defendo as questões que são muito caras na questão do ser humano, mas eu sei fazer isso de uma forma que os colegas entendem (Rute).

Essa associação que correlaciona linguagem de negócios à linguagem masculina permanece já mostrada nas categorias anteriores, portanto, sendo reconhecida e vivenciada pelas mulheres mesmo nos Conselhos de Administração. Hanashiro e Samaha (2015) ressaltam que nos Conselhos as mulheres são raras e percebidas como “bicho diferente”. Isso atrai a atenção negativa do grupo majoritário para elas, que se tornam alvo de preconceito e discriminação.

A adequação do discurso também apareceu nas entrevistas como necessidade de ser pragmática, demonstrar a capacidade de sumarizar e evitar conflito direto, como exemplificado por Fernanda e Carmen:

Eu acho que também aí dialoga uma questão de pragmatismo, de objetividade de capacidade, de sumarizar. Então, isso é uma característica muito importante no mundo executivo e também em Conselhos, né? Você conseguir ter uma visão do todo e com isso ser muito pragmático e endereçar o que você tem que endereçar (Fernanda).

Em vez de simplesmente contrapor uma ideia, é importante exercitar uma escuta empática sem julgamento e pensar quais são os interesses que estão por trás daquela posição. [...] A pergunta também uma ferramenta importante. Ao invés de contrastar com uma opinião ir na pergunta (Carmen).

Em contrapartida, as conselheiras atestaram que a presença da mulher que adote um modo de atuação diferente ao que o colegiado está acostumado gera desconforto. Rute ilustra bem esse incômodo:

Eu não sou a conselheira preferida das empresas que buscam mulheres só para fazer diversidade, porque eu sou *opinionater*. Botou a Rute no time, o time muda de cara, como qualquer conselheiro que tem atuação. Eu sou não sou uma pessoa que está ali para fazer figuração. Se alguma coisa não estiver legal eu vou incomodar.

Para Carmen, mesmo depois de alcançar um nível de reconhecimento no setor, a mesma competência da conselheira que a conduziu àquele patamar pode ser questionada ao esbarrar nessa sensação de desconforto do colegiado: “quando você traz temas que causam incômodo nem sempre o reconhecimento é dado em uma hora como essa. Aí vem uma desqualificação daquilo que você está falando, porque o que você está falando não coincide com a visão predominante”. A fala de Carmen tem respaldo na literatura, que indica a homogeneidade como causadora do efeito de grupo, um fenômeno que acaba por criar obstáculos para a manifestação de opiniões daqueles com percepções fora do consenso de determinado grupo (Sustein, 2009). A esse respeito, Hanashiro e Samaha (2015) propõem que uma das contribuições da presença feminina em CAs reside na redução do risco do pensamento de grupo. Para os autores, líderes experientes do grupo dominante tendem a conduzir decisões em torno das suas visões. O fato de as mulheres terem menos experiência nos CAs as deixa à vontade para questionar os resultados e gerar discussões que diminuem os riscos do consenso gerado pelo *group thinking*.

Essa linha tênue entre a atuação da mulher e a geração de incômodo no *status quo* predominantemente masculino ganha contornos mais fortes quando a presença feminina é reduzida ou solitária nesses espaços, cenário da maioria dos Conselhos brasileiros. Luiza traz na sua experiência que a maior representatividade feminina pode ajudar na atuação das mulheres dentro dos Conselhos. Ela conta que notou a diferença quando atuava em um

Conselho que tinha três mulheres e depois uma conselheira foi substituída por um homem, aumentando a assimetria de gênero. Para Luiza, em maior quantidade, as mulheres acabam se fortalecendo, exercendo mais “autenticidade” e assumindo mais liberdade para intervir nas pautas do colegiado.

A mulher consegue dizer que não sabe, pedir mais explicações, um detalhe maior, não se conforma tanto com que vem apresentado. Às vezes a gente até é tida como alguém que segura um pouco a reunião e que não deixa os temas avançarem porque a gente quer entender melhor e questionar mais (Luiza).

Ser a única mulher ou membro de um grupo minoritário em uma instância onde as decisões são colegiadas traz uma complexidade extra na atuação desses indivíduos nos Conselhos, pois envolve aspectos simultaneamente individuais, organizacionais, estratégicos, políticos e de imagem da organização (Hanashiro & Samaha, 2015). Pesquisa recente de Silva *et al.* (2020), amparada na teoria da massa crítica, constatou que, quando há três ou mais mulheres compondo os Conselhos de Administração, é possível notar maior impacto na influência positiva das mulheres para a gestão da responsabilidade social corporativa relacionada. O conceito de massa crítica vem da Física Nuclear e se refere à quantidade indispensável para originar uma reação em cadeia (Dahlerup, 1988). Nos estudos de gênero, a teoria da massa crítica mostra que a dinâmica de marginalização de mulheres em cenários de minorias se modifica ao passo que o número de mulheres se amplia (Dahlerup, 1988; Kanter, 1977). Kanter (1977) adverte que sem maior proporcionalidade de mulheres, a presença de raras profissionais no ambiente de trabalho não pode ser encarada como representatividade, mas sim como *token*.

Dados da pesquisa Brasil *Board Index* (Spencer..., 2021) revelam que 65% dos Conselhos analisados apresentam ao menos uma mulher em suas composições, número maior que no ano anterior (57%). Quando analisada a taxa de mulheres na composição de cada Conselho, entretanto, apenas 9% deles têm três mulheres e apenas 4% das empresas têm Conselhos com quatro ou mais mulheres. O número que poderia representar maior massa crítica feminina nos Conselhos não avançou em relação ao ano anterior. Ao contrário, 10% dos Conselhos possuíam três ou mais mulheres em suas composições. Conclui-se, tanto pelos dados quantitativos quanto pela percepção das conselheiras, que, independentemente da quantidade de mulheres ter crescido nos Conselhos, elas ainda configuram como raras ou *tokens* nesses espaços.

Percebe-se também uma ambivalência entre as experiências descritas pelas conselheiras pra ocupar espaço e exercer influência dentro dos Conselhos e a sensação de mais liberdade de atuação manifestada por elas na categoria anterior. Apesar de a maioria declarar-se mais livre para atuar nos Conselhos, seus discursos ainda são permeados por experiências adaptativas e esforços para resistir e existir em um ambiente onde as regras são estabelecidas pelo padrão masculino predominante.

Para ocuparem espaço, portanto, as conselheiras acabam tendo que lançar mão de estratégias parecidas com as narradas em momentos iniciais de carreira, como estudar, trabalhar e se esforçar mais do que os homens. É o que comenta Luiza sobre a diferença entre homens e mulheres: “as mulheres estudam muito. [...] eu não conheço mulheres nos Conselhos que entram em uma reunião sem ter lido todo o material. E eu conheço vários homens que fica claro que eles não leram. Eles nem fazem perguntas, mas se fizer fica mais claro ainda que não leram o material” (Luiza).

A preparação prévia foi enfatizada por elas, então, como um fator crítico para conseguir influenciar na dinâmica das reuniões. Para não serem acusadas de que estão atrasando a dinâmica do colegiado com seus questionamentos, as mulheres destrincham os materiais recebidos antes das reuniões de Conselho para fundamentarem as suas intervenções de maneira técnica, como exemplifica Fernanda: “acho que você primeiro tem que se preparar muito bem. Você tem que ler o material, analisar. Então, eu vou para as reuniões com tudo pronto, tudo que eu tenho que falar em cada item ou não”.

Ao esforço individual para ocupar espaço e exercer influência é adicionada a problemática de que à presença, muitas vezes, unitária (*token*) dessas profissionais é atribuída uma responsabilidade de representar todo um coletivo de mulheres. A presença de cada mulher dentro de Conselhos de Administração não se encerra em seu papel individual como pessoa contratada para atuar no colegiado, mas também remete ao peso extra de ter suas falhas avaliadas como falhas coletivas como uma espécie de categoria feminina, como explica Flávia: “Nós somos poucas e fomos as primeiras que chegaram até aqui. Então, a gente também se imputa uma responsabilidade de fazer um bom trabalho. Se você não chega preparada para uma reunião, por exemplo, você realmente pode fechar portas para outras mulheres”. Essa declaração foi também encontrada na única pesquisa qualitativa dedicada a entender a contribuição das conselheiras. Hanashiro e Samaha (2015) postularam que as conselheiras pesquisadas acreditam que são mais disciplinadas e assíduas às reuniões, influenciando o próprio comportamento dos colegas.

O problema desse julgamento que responsabiliza a mulher pela coletividade a que ela pertence é que o contrário não parece acontecer com os homens. “O homem ele pode errar, ele está ali de repente erra, acerta, tem coisa boa, tem coisa ruim. A mulher não. O errar para a mulher é muito pesado” (Luciana).

Na arena política dos Conselhos de Administração, quando perguntadas sobre suas contribuições, algumas mulheres asseveraram a presença feminina como importante para quebrar o efeito de grupo e acrescentar multiplicidade de visões à tomada de decisão. “Eu sempre vi como uma vantagem competitiva ser mulher. Porque eu consigo ver coisas e contribuir com coisas que eles não conseguem” (Carmen). Por considerarem que estudam a pauta das reuniões e os materiais de suporte com mais dedicação que os conselheiros, as conselheiras acabam tendo perfil mais analítico diante das questões apresentadas no colegiado.

Eu acho que nos conselhos onde eu estou os perfis são meio parecidos, as mulheres são mais analíticas. Por exemplo: eu gosto de ouvir muito e eu falo na hora eu tenho que falar. Agora eu vejo os meus pares homens, tem cara que pega e fala, fala, fala e você se pergunta: “ele não percebeu que ele já falou quatro vezes a mesma coisa?”, mas ele bota, ele repete. Acho que o homem se sente muito mais à vontade para falar o que ele quiser (Fernanda).

Na pesquisa de Hanashiro e Samaha (2015), as conselheiras também argumentaram que as mulheres contribuem para o desempenho da governança, devido à sua visão mais crítica e atitudes mais questionadoras que seus colegas. No presente estudo, as conselheiras consideram ainda importante aumentar a proporção de mulheres nos assentos, tendo em vista que o público consumidor dessas empresas também é composto de mulheres em sua massa.

Eu estou em um Conselho de uma empresa que mais da metade das beneficiárias é mulher. Então para essa cliente final ser impactada é importante ter visão feminina nesse Conselho. E também para as colaboradoras. Quando eu olho a base da empresa, mais da metade são mulheres, mas quanto maior é o cargo menor é a presença feminina. Então, precisa ter alguém nesse alto escalão que tenha lugar de fala e represente essas pessoas que são consideradas uma minoria. Porque nós não somos minoria, nós fomos minorizadas (Flávia).

A diversidade de experiência das mulheres já foi abordada por Zhang *et al.* (2013) como um fator que contribui para influenciar os Conselhos a atenderem às expectativas de maior variedade de clientes e estabelecer uma gestão mais efetiva dos *stakeholders*. Além disso, a presença feminina em Conselhos pode contribuir para o melhor recrutamento e retenção de mulheres em toda a organização (Bilimoria, 2006; Terjesen *et al.*, 2009).

Também esteve presente o discurso de que é necessário pensar na diversidade não apenas de gênero, mas de outras características que se diferenciem do perfil dominante atual e, portanto, agreguem novas experiências para o colegiado.

Na minha opinião isso traz decisões mais ricas. Quando você tem a tal diversidade [...] a decisão ela pode não ser a mais rápida, mas ela é mais rica e mais consistente. Você vê várias opiniões, você discute mais as decisões. Só que, como os Conselhos ainda não são diversos na sua grande maioria, eles estão acostumados a tomar decisões muito rápidas. Então, quando entra a mulher muda a dinâmica. [...] Deixa de ser aquela coisa de homem, mais de 60 anos, cabeça branca, etc., e passa a ser mais diverso. Entram assuntos distintos, são abordagens diferentes e isso muda muito a dinâmica. E, de novo, eu falo de diversidade de gênero, mas vale também quando entra pessoas mais jovens (Luiza).

Mais uma vez essa visão coincide com a literatura sobre pensamento de grupo (Sustain, 2009), em que pessoas pertencentes a um grupo homogêneo possuem a tendência a minimizar conflitos e costumam atingir consenso mais rapidamente, porém de maneira menos assertiva. O pensamento de grupo pode se manifestar de diferentes formas, como a visão estereotipada dos concorrentes, a excessiva racionalização e as coações em busca da uniformidade de opiniões, além do direcionamento de críticas aos pensamentos divergentes, o que está diretamente conectado à crença da unanimidade. Os efeitos nocivos do pensamento de grupo já foram referidos como razão para más tomadas de decisão em Conselhos de Administração, no caso da crise financeira de 2008, estudada por Rost & Osterloh (2009). Esses autores evidenciaram a homogeneidade dos CAs como principal razão para os conselheiros das empresas financeiras não terem antevisto a fragilidade de seus processos, o que levou ao comportamento de manada.

4.3.2 *Engajamento coletivo*

Quando a perspectiva transita da atuação individual em suas próprias carreiras para a contribuição coletiva na tentativa de modificar a ordem universalista masculina dentro dos Conselhos, a maior parte das conselheiras se diz atuante na abertura de portas para outras mulheres. Muitas das pessoas entrevistadas são engajadas na discussão política e em trabalhos voluntários para ampliar o número de mulheres em Conselhos. Algumas são fundadoras ou integrantes de movimentos já citados neste trabalho, como o selo *Women on Board* (WOB), a *Woman Board Directors* (WCD), o Conselheira 101 e programa de mentoria para mulheres do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

A discussão política do tema perpassa a consideração de implantação de cotas para garantir um percentual mínimo de mulheres em Conselhos, a exemplo do que já foi realizado em outros países. Mesmo assim este é um tema que divide a opinião das conselheiras. Elas refletem sobre a dificuldade de acesso das mulheres aos colegiados e admitem que muitos Conselhos acabam se apresentando como clubes fechados para homens, mas quando perguntadas sobre a viabilidade da implantação das cotas para mulheres em Conselhos no Brasil, manifestações contrárias apareceram, como: “eu não gosto de cotas”, “elas jogam contra”, “têm efeitos colaterais”. A dualidade entre enxergar o clubismo dos Conselhos e defender que ser homem ou mulher não define o acesso aos colegiados é bem ilustrada por Daniele:

É uma iniciativa muito pontual, ela só reafirma a tal da diferença que a gente quer eliminar. Então, assim, eu acho que tem que ser um movimento mais espontâneo do que uma lei para tentar resolver isso. Acho que é um ambiente muito fechado, é muito panelinha, mas é o histórico de carreira que conta mais. Eu duvido que seja um quesito definidor [o gênero]. Eu vejo isso muito em palestra. Tem hora que eles chamam para ter uma mulher ali para compor a mesma. Isso me incomoda um pouco, entendeu? Não é porque sou uma mulher, é o que eu tenho que dizer. É uma coisa que tem que ser natural e espontâneo a partir das competências, entende? (Daniele).

Para as conselheiras que são contra a adoção de cotas, o maior receio reside na vinculação do acesso dessas mulheres aos Conselhos pela reserva de vaga e não pelas competências pessoais, como afirma Joana: “eu sou contra porque eu detestaria ser convidada para um Conselho para cumprir cota”.

Nesse sentido, as conselheiras que são contrárias a cotas legais, mas favoráveis a ações intencionais para equidade de gênero, defendem iniciativas que tenham o viés mais orientativo, de autorregulação dos setores empresariais do que um normativo com força de lei.

Você pode ter políticas afirmativas, mas não necessariamente estabelecer cotas a serem preenchidas. Eu não gosto de cota, eu acho que joga contra. Eu acho que a hora que você põe cotas, você já tá dizendo que não tem gente competente suficiente para concorrer essas posições. Mas por outro lado, eu acho que tem que ter intencionalidade. Então eu acho que seja nas posições de alta liderança nas empresas seja em Conselhos, eu acho que tem que estar forte na política [das empresas] (Fernanda).

Tem que romper determinadas realidades e às vezes só desse jeito. Mas eu acho que é mais importante em termos de ação afirmativa que as empresas adotam isso nas promoções internas, no recrutamento para posições executivas, coisa do tipo sempre ter mulher nos processos de seleção, se a mulher for tão boa quanto o homem, pôr a mulher, o que não significa ter uma cota de X% (Dilma).

Ainda que tenham sido poucas, algumas mulheres ainda defenderam a introdução de políticas que estimulem a paridade de gênero na base da pirâmide e não no topo das carreiras. Essa visão defende que as mulheres devem ser as únicas responsáveis pelo seu crescimento, como explicita Luciana:

Eu acredito sim que no início você tem que dar um impulso para as mulheres entrarem nas empresas. [...] se não tiver na base dificilmente vai ter mulher no topo. Então, eu acho no início tem que forçar um pouco. Mas depois que acontece, a mulher tem que se virar para atingir meta para demonstrar competência para poder subir (Luciana).

Essa análise ignora, entretanto, que os principais dificultadores das carreiras femininas não se apresentam apenas no momento de entrada no mercado de trabalho, mas principalmente nas barreiras impostas para a ascensão das mulheres, com os efeitos do fenômeno teto de vidro, amplamente discutido pela literatura apresentada neste trabalho.

É muito presente no discurso das conselheiras a possibilidade de utilizar melhor os mandamentos da boa governança corporativa para ampliar o olhar das organizações para a necessidade da inclusão de mais diversidade nos Conselhos. “E de mulheres é uma das primeiras a serem olhadas, porque nós somos 51% da população” (Rute). Essa visão também tem recebido a atenção dos pesquisadores de governança corporativa, que sobressaem a diversidade como um item que pode impactar de forma positiva a dinâmica dos grupos, melhorando o processo de tomada de decisão (Erhardt *et al.*, 2003). Para Terjesen *et al.* (2015), os formuladores de políticas que defendem a criação de códigos e políticas de autorregulação, embora admitam que os códigos sejam geralmente difíceis de aplicar, acreditam que esse tipo de iniciativa cria pressão dos concorrentes para observar o cumprimento uns dos outros das regras propostas, sem a necessidade de a sociedade precisar exercer um poder legislador sobre as empresas.

Ainda na defesa de políticas corporativas com viés orientativo e não legislador, muitas conselheiras citaram como exemplo de regra viável a adoção da paridade de mulheres e homens na lista final de pessoas candidatas a cada cadeira de Conselho. Segundo as defensoras dessa prática, isso pode trazer ao conhecimento das empresas mulheres competentes disponíveis para a vaga, mas sem necessariamente impor sua contratação. Assim como trazido em outras categorias, o otimismo da mudança é muito presente na fala das conselheiras. Para elas, muitas empresas já tomaram a consciência da necessidade de mais diversidade de gênero em seus Conselhos.

Eu acho que a consciência acelerou demais nos últimos anos e mudou completamente de patamar. Acho que o passado não explica o crescimento futuro. Eu acho que vamos ter um crescimento maior nos próximos anos sem a necessidade de cotas. Eu acho que cotas têm efeito colateral. Eu prefiro ações afirmativas que estimulem e recomendem. Por exemplo, para qualquer seleção de Conselho, eu vou ter metade dos candidatos homem e a outra metade mulher. No final você vai escolher a pessoa que tem o conjunto de características que você quer, mas você parte minimamente de uma base mais diversa (Carmen).

Esse otimismo contrasta, entretanto, com a lentidão na evolução da presença feminina nos Conselhos de Administração brasileiros nos últimos seis anos, que cresceu pouco mais de um ponto percentual por ano, saindo de 7,1% em 2015 para 14,3% em 2021 (Spencer..., 2021).

Quem defende que as cotas podem ser uma solução viável usa o fator tempo como principal argumento, pois por meio de uma medida legal pode-se acelerar um crescimento que tem se mostrado muito lento nos últimos anos. Esse anseio ficou explícito na resposta de Raquel: “Eu tenho pressa [...] Eu sou favorável no mínimo para a gente acelerar porque no ritmo que a gente está vamos levar 100 anos, 150 anos. Não dá”. E também na de Carolina, quando perguntada sobre sua visão quanto à baixa participação de mulheres nos Conselhos e à implantação de ações afirmativas.

Não tem como não atribuir a um legado histórico, mas também não tem como achar que o legado histórico vai corrigir alguma coisa, né? Então, para mim, sim, o que corrige os nossos números atuais são ações afirmativas, são ações aonde de uma forma proposital as empresas olham os seus números e trabalham para corrigi-lo (Carolina).

Algumas mulheres admitem terem mudado de opinião em relação às cotas quando estudaram os efeitos positivos para ampliação do quadro de mulheres em Conselhos da Europa. É o caso da França, que depois de 10 anos de sistema de cotas alcançou 44% de participação feminina.

As cotas são uma coisa que gera uma reação incrível nas pessoas em mim também gerava. Sempre gosto de falar de metas porque cota todo mundo cria objeção. Mas na minha opinião e, depois de viver esses anos na causa, se a gente não tiver políticas e ações afirmativas, a gente não vai conseguir chegar no mínimo de mulheres, nem 30 e muito menos 50% nos cargos de Conselho. Então, meu ponto é que tem que ter política afirmativa assim. Seja para gênero, seja para a raça (Luiza).

Há ressalvas, mesmo entre as mulheres que defendem a implantação de cotas. Para elas, é importante que o estabelecimento de um número mínimo de mulheres para ocupar assentos em Conselhos não seja o único esforço realizado para alcançar a paridade de gênero. Nesse sentido, consideram que a adoção das cotas deva se apresentar como uma estratégia

temporária e combinada com outras ações afirmativas já defendidas por aquelas que preferem o viés de autorregulação dos mercados e não a partir da criação de uma legislação específica.

Se você não tiver uma intenção de fazer diferente, a mudança vai ser nessa velocidade que a gente tem que ter percebido. Para ter uma mudança mais rápida, para ter uma equidade que reflita a participação da sociedade, tem que ter algumas ações diferentes. Cotas pode ser uma boa estratégia, mas acho que cotas é uma solução para resolver uma questão temporária. Outra coisa é definir que em todos os processos de seleção para Conselho pelo menos metade dos candidatos seja mulher e também que sempre tenha mulheres na lista final. Para mudar tem que ter um esforço e tem que ter um incômodo também (Flávia).

Como defendido por Veiga Ferreira (2020), quem adota algum tipo de política intencional, seja com viés legislador ou orientativo, demonstra evolução no entendimento de que a condição de sub-representatividade feminina não tende a mudar espontaneamente. É necessário revisitar tanto as normas, sejam jurídicas ou de governança corporativa, quanto o *modus operandi* das dinâmicas de contratação de membros para os Conselhos de Administração, na tentativa de reavaliar a suficiência das práticas atuais para a contribuição do equilíbrio de gênero nessa instância de colegiado.

Nessa perspectiva, algumas conselheiras já demonstram preocupação de que essa discussão não fique focada apenas na diversidade de gênero, ampliando o olhar para outras minorias sub-representadas. Ainda que de forma superficial, há também uma reflexão de que a discussão presente no mundo corporativo não foque apenas na representatividade em cargos de *C-level* e Conselhos, mas direcione os esforços para entender e minimizar as barreiras que impõem a assimetria nessa representatividade no alto escalão.

Tem-se falado muito de mulher em *C-level* e mulher em Conselho, eu gostaria que a gente olhasse muito também para as outras minorias e não só quem tá lá em cima, mas o quê que tá dificultando as pessoas subirem. Uma sócia americana que veio para o Brasil, ela ficou grávida. Aí eu falei: “Isso não é problema, gente. Ela é sócia. Sabe o que ela vai fazer? Ela vai contratar um motorista, vai contratar três babás, ela vai contratar um monte de gente e vai tocar a vida. O problema é aquela associada de 28 anos que ficou grávida. Porque ela não consegue contratar o motorista, três babás, cachorro periquito papagaio. Esse que é o problema, é essa mulher que a gente precisa ajudar porque é essa que vai ter barreira. Depois que você passa de um certo nível de carreira, você tem uma condição financeira que quem está começando a carreira não tem” (Joana).

A importância de direcionar esforços não apenas para localizar mulheres ao topo das empresas, mas também para compreender as causas que levam à sub-representação, com a consequente tomada de ações para eliminar essas barreiras, já foi reportada em outros estudos sobre representatividade feminina em Conselhos (Veiga Ferreira, 2020). Se para chegarem à

posições de alto escalão as mulheres precisam se manter na força de trabalho por tempo suficiente, aprofundar-se nas origens da sub-representação revela que muitas vezes elas abandonam a força de trabalho ou transitam para carreiras empreendedoras (Adams & Kirchmaier, 2015). Sabe-se que os números dos países que adotaram cotas ou outras políticas afirmativas formais mostrem a efetividade dessas normas para ampliar a chegada de mulheres em Conselhos de Administração, precisando tais iniciativas vir acompanhadas de ações que contribuam para modificar as condições de trabalho que se dão de forma assimétrica para homens e mulheres, como a possibilidade de conciliar trabalho e família.

Sobre o número ainda tão baixo de mulheres em Conselhos e a necessidade de modificar essa realidade, o ponto de concordância entre as conselheiras parece ser o de que não ter candidatas prontas não é mais uma desculpa viável para manter composições majoritariamente masculinas nos colegiados.

Eu acho que esse discurso de que não achei mulher tá difícil, porque tá claro que existem muitas e qualificadas. De outro lado, o mercado tem demandado. Hoje, já tem investidores dizendo que não vão mais existir em empresas que não têm mulheres em Conselho. Eu não tenho dúvida de que isso [a representatividade] vai rapidamente crescer (Marta).

Duas conselheiras alertam que boa parte das mulheres com experiência executivas tem suas carreiras concentradas em áreas como Comunicação, Marketing e RH e que estas não são as experiências mais buscadas em Conselhos. De fato, pela pesquisa da KPMG & WCD (2021), que traçou o perfil das conselheiras brasileiras, 56% delas têm formação em áreas consideradas mais estratégicas na gestão empresarial, como Administração, Economia, Ciências Contábeis, Engenharia e Direito. Esse achado pode servir de impulso para pesquisas futuras investigarem uma possível relação entre os guetos profissionais femininos (Bruschini, 2007; Nakata *et al.*, 2010) e a baixa representatividade de mulheres em Conselhos.

Ainda assim, para elas, a questão versa menos sobre oferta de mão de obra feminina qualificada para ocupar assentos em CAs e mais sobre o desejo de manutenção de *status quo*. Mais uma vez surgiu nas falas das conselheiras o incômodo que sua presença gera na ocupação desses espaços. “Mexe com o *status quo*. É uma pessoa nova, gera um incômodo, tem uma cabeça diferente, pode fazer algum tipo de questionamento que alguns não querem” (Flávia). “É um grupo tão homogêneo de gente tão igualzinha que prefere ficar entre iguais” (Dilma).

O *status quo* também é desafiado na perspectiva em que a discussão sobre a necessidade de mais diversidade de gênero nos Conselhos, embora amparada pelas boas

práticas de governança corporativa, acaba por gerar perda de espaço que antes era destinado de forma cativa e sem questionamento aos homens. Daí a resistência dos conselheiros muito citada pelas entrevistadas. “Eu acho que existe uma certa resistência, porque esse mercado ele existe também um exército de conselheiros homens que passaram a vida inteira nessas posições e que estão perdendo espaço” (Marta). Algumas entrevistadas ainda disseram ser comum a inferência por parte de alguns conselheiros de estar surgindo um preconceito reverso. Luiza relatou já ter ouvido frases como “poxa, agora eu não entrei porque eu não sou mulher” ou “infelizmente eu não nasci mulher”. Esse tipo de argumento ignora completamente tanto numérica quanto simbolicamente a hegemonia masculina em cargos de alto escalão corporativo.

Por perceberem a resistência masculina como um movimento de manutenção de *status quo* que pode dificultar ainda mais o aumento da quantidade de mulheres em Conselhos de Administração, duas conselheiras reconhecem ser pouco produtiva a discussão em torno de a presença feminina contribuir ou não para mais resultados nas organizações. Para além disso, acreditam que esses homens precisam compreender melhor os mecanismos que envolvem os seus próprios esforços para a manutenção da hegemonia masculina.

Existe uma preocupação e um esforço de buscar mulheres nem que seja uma cadeira do Conselho. Isso vai ajudar puxar muita gente. Mas eu acho que precisa educar os próprios homens e educar esses vieses da forma de decidir, na forma que eles preferem se relacionar. Isso é superimportante, mas talvez do que ficar falando que a empresa que tem mais mulher dá mais dinheiro ou vai melhor e tal. Porque tudo dá para discutir, né? Os estudos desse tipo assim, você fica se perguntando qual que é a causa e qual que o efeito, né? (Dilma).

A crítica dessas duas conselheiras coincide com a visão deste estudo sobre a predominância de pesquisas tanto no meio corporativo quanto no meio acadêmico sobre correlação entre representatividade feminina e resultados organizacionais, como se a presença feminina nas esferas de tomada de decisão precisasse ser justificada e validada por resultados, enquanto a presença masculina parece naturalizada sem a mesma demanda por justificativas. Ao insistir nessa abordagem, esses estudos podem estar contribuindo para reforçar o padrão masculino hegemônico como o destinado a ocupar espaços de poder (Bourdieu, 2012) e também as relações sociais desiguais em detrimento da problematização dessas relações (Duarte *et al.*, 2019).

À proporção que o aumento da representatividade feminina em Conselhos caminha lentamente, a preocupação das conselheiras em ampliar a consciência dos homens sobre suas próprias dinâmicas de proteção do *status* de poder como forma de reduzir a resistência

existente perante novas abordagens de promoção da equidade de gênero nos CAs também encontra eco na literatura. Madalozzo (2011) acentua que a existência de Conselhos Administrativos da forma como são compostos hoje, majoritariamente por homens, diminui 12,15% da possibilidade de ser nomeada para CEO da empresa uma mulher. Isso porque a escolha para o cargo de CEO é realizada pelo Conselho e reflete não só a experiência e capacidade do indivíduo concorrente à vaga, mas também sua similaridade com o perfil dos conselheiros que o selecionaram. Logo, a dinâmica de preferência dos homens por se relacionar com outros homens, exposta por Dilma, dificulta não só a presença de mais conselheiras nos CAs, mas também reduz a chance de uma mulher ser escolhida para a função de CEO, contribuindo para um efeito em série nos demais cargos executivos (Madalozzo, 2011).

A despeito de as conselheiras afirmarem de forma unânime acreditar na importância da diversidade de gênero e indicarem atuar de alguma maneira para ampliar a presença de mulheres em cargos de liderança e também dos Conselhos, algumas discordam do tom político e ativista que a discussão da temática tenha ganhado. Enquanto algumas se engajam nas discussões setoriais em instituições que fomentam mais representatividade de mulheres em Conselhos, outras escolhem um caminho mais pessoal para essa atuação.

Eu não acho que você constrói coisas achando que é um direito seu. Eu acho que é um direito, mas ele não é instantâneo porque as coisas na vida não mudam instantaneamente. Não é para esperar 100 anos, mas não é para achar que um problema desse se resolve em 12 meses não resolve mesmo, tá? Eu acredito em diversidade. Quando eu era presidente da [cita o nome da empresa], a gente tinha uma mulher em todos os níveis de organização. Seis meses depois que eu saí não tinha mais nenhuma mulher sênior na organização. Então assim tem maneiras de você ajudar. Porque aquela que ficou grávida quando volta você não põe no projeto do Alasca, você põe em um projeto em que ela possa ficar em casa, você tem que ter um cuidado nas fases de carreira. Então, assim eu acho que tem maneiras muito mais proativas de ajudar e fazer. Eu acho que é aonde eu prefiro atuar. Essa forma mais ativista já não é o meu estilo (Joana).

Ainda que divididas quanto à possibilidade da implantação de cotas femininas para Conselhos de Administração, o posicionamento das conselheiras favorável a outros tipos de políticas afirmativas para mais inserção de mulheres em CAs significa uma evolução no discurso dessa categoria profissional em comparação às executivas estudadas por Mota-Santos *et al.* (2014). Esses autores se mostram tanto contra a adoção de cotas quanto ao fomento de quaisquer outras políticas de RH voltadas para esse fim. O que parece unir conselheiras e executivas é o receio de que ações afirmativas sejam interpretadas como necessárias pela falta de capacidade das próprias mulheres para chegar lá e não como uma

forma de diminuir barreiras e abrir mais espaços para a ocupação feminina em instâncias de tomada de decisão. Protagonistas de suas carreiras, essas mulheres parecem temer que o efeito colateral da norma dominante e patriarcal que insiste em subestimar as mulheres retire delas o reconhecimento e valorização que tanto lutaram para alcançar.

4.3.3 *Ser a referência que não tive*

A maior contribuição e o maior senso de comprometimento dessas conselheiras em modificar as estruturas patriarcais existentes nas relações de trabalho, entretanto, parecem estar no reconhecimento da importância de se mostrarem para outras mulheres como a referência que não tiveram, por serem as primeiras a de fato desbravar alguns dos espaços corporativos que ocuparam. “Você precisa de outras mulheres para te ajudar. [...] Se você olhar para a minha carreira e me perguntar quem me ajudou mais, eu diria que foram homens. Algo em torno de 70%. Mas as mulheres que me ajudaram foram fundamentais nas grandes viradas” Rute.

Quando perguntadas sobre se se percebem como inspiração para outras mulheres, as conselheiras afirmaram sentir satisfação e orgulho, ao passo que enxergam esse papel de referência como grande responsabilidade. Com seus perfis executivos nas redes sociais, muitas relatam receber mensagens pelo *LinkedIn* que confirmam esse reconhecimento, como Carmen:

Eu não tenho dúvida que eu sou [uma referência] porque eu escuto muito isso. Gente que eu nem conheço vem no meu *LinkedIn* me falar isso. Eu vejo isso com uma tremenda responsabilidade. Porque se eu sou um modelo eu preciso ser um modelo que inspira, que entrega o que a pessoa espera e não pode desapontar (Carmen).

Outras entendem seus papéis de referência como exemplos de que é possível para outras mulheres “chegar lá”.

Ao mesmo tempo que eu acho que assim gratificante por outro lado eu falo assim: “gente, cada um tem o seu caminho”. A única coisa que eu acho que eu posso inspirar é passar que você pode estar nesse lugar. É algo que me agrada poder mostrar para elas: “Olha, dá para você chegar aqui. Eu cheguei quando você pode chegar” (Rute).

Eu acho que a gente tem que considerar que as gerações que estão chegando têm um perfil diferente do meu. Muito provavelmente alguns socos na mesa que eu tive que dar a geração de hoje trataria de outra forma. Então, eu acho que modelo talvez eu não seja. Mas talvez eu seja alguém que mostra que é possível e alguém que pode ajudar no processo (Joana).

Hanashiro e Samaha (2015) também buscaram entender se conselheiras se veem como modelo para outras mulheres. Os autores descobriram que as conselheiras são vistas como exemplo em quem se inspirar. Além disso, a visibilidade lhes confere *status* de representante de outras mulheres. Veiga Ferreira (2020) argumenta que, embora a representatividade feminina em CAs esteja longe de indicar o fim da dominação masculina nessa esfera de poder, a possibilidade de ter mais mulheres ocupando esse espaço tem significado simbólico diante de uma estrutura que trabalha para repelir essa presença.

Como mostrado em outras categorias, foi recorrente nas entrevistas a afirmação das conselheiras de que não tinham plena consciência das barreiras e situações de discriminação que enfrentaram ao longo de suas trajetórias. Isso acontecia porque, de certa forma, elas estavam driblando as barreiras e chegando lá. À medida que se viam como líderes, gerentes, diretoras, conselheiras entendiam que sua própria experiência materializava o discurso meritocrático de que com esforço e competência era possível chegar lá. Para muitas, o despertar se deu justamente com o aumento das discussões dentro e fora das empresas sobre a baixa representatividade feminina nos cargos de liderança. Foi o caso de Luiza, que dois anos antes de sair da vida executiva se uniu com outras mulheres que ocupavam cargos de alta liderança para entender melhor por que ainda era tão pequena a participação feminina nesses cargos. Na vida executiva ela afirma que não tinha tempo para se dedicar a esse tipo de atuação. Então, seu despertar veio também com a disponibilidade de poder se dedicar mais a esse assunto e, inclusive, apoiar outras mulheres que desejavam chegar lá como ela, mas enfrentavam dificuldades estruturais nesse caminho.

Eu tenho uma das minhas causas é essa [da mentoria]. Depois que eu saí da vida executiva eu tive total consciência do que as mulheres enfrentam [...] quando eu comecei a mentorear, eu comecei a ver o que essas mulheres viviam. Porque eu achava que as coisas já tinham melhorado muito e eu comecei a ver que a maternidade, por exemplo, continuava sendo um *turning point* nessas carreiras. Foi aí que eu mergulhei de cabeça (Luiza).

Como trazido por Luiza, Bilimoria (2006) afirma que mulheres em posições de alto escalão proporcionam às outras nos demais níveis hierárquicos oportunidades de mentoria e desenvolvimento de *networking* para desenvolver suas carreiras.

Carolina, que ainda atua como executiva além de conselheira, hoje desempenha papel bastante atuante frente aos grupos minoritários da empresa em que trabalha (LGBT, mulheres, negros, pessoas com deficiência). Ela justifica sua estratégia para não ser julgada como

alguém que legisla em causa própria e como procura atrair os pares como aliados para o tema também.

Quando eu entendi esse assunto e comecei a me posicionar eu já estava no momento de carreira aonde eu estava muito confortável para me posicionar. [...] Por outro lado, tive a preocupação de não legislar em causa própria. [...] Principalmente, para tratar questões que estão sérias e aonde talvez é o seu emocional vai entrar. Então, por exemplo, quando você vê uma questão de *glass ceiling*, de desequilíbrio de aceleração de carreira ou *pay gap* seja para mulher ou seja para negros, né? [...] Eu não posso deixar, por exemplo, um desconforto emocional como aquele assunto desequilibrar uma conversa. Então, nesses momentos acho que o cuidado que eu sempre tive foi de trazer homens brancos como aliados e, claro, sensibilizá-los sobre aquilo (Carolina).

Ainda na linha de se apresentar como referência de apoio para outras mulheres, uma contribuição direta que as conselheiras buscam fazer para modificar a hegemonia masculina nos Conselhos é indicar outras mulheres para assentos em processos seletivos. “Toda vez que tem discussões de um Conselho sobre candidatos sempre coloco o nome de mulher. Eu conheço um par de pessoas que eu considero muito qualificadas, então, estão sempre aqui na minha listinha” (Joana). Na pesquisa da KPMG & WCD (2021), 61% das conselheiras já tiveram a oportunidade de indicar uma mulher para assentos em Conselhos e 40% informam que a indicação foi concretizada.

Conquanto discordem, como trazido na subcategoria anterior, sobre a forma como isso deva se dar, com políticas afirmativas ou não, a crença de que precisam deixar de ser únicas nesses espaços parece bem difundida entre essas conselheiras. Esta pesquisa não encontrou no discurso das conselheiras falas comuns sobre competição feminina e preferência das próprias mulheres por trabalhar com homens. Sem poder generalizar esse novo discurso de apoio e incentivo para que outras profissionais possam alcançar o seu “chegar lá” como uma tendência entre as mulheres em geral, é possível trazer a consciência de um maior despertar para a importância de ter outras mulheres como aliadas em espaços de poder como um desejo presente pelo menos na categoria de conselheiras estudada. Marta assim se posiciona:

Eu faço porque eu acredito que diversidade agrega valor, então, fiz isso conscientemente a partir do momento que eu entendi que de fato para uma governança corporativa diversidade é um dos itens importantes. Eu passei usar isso conscientemente. Eu fiquei três anos no [cita o nome de uma empresa que é acionista de outras empresas] e lá todas as empresas tinham que ter mulheres nos Conselhos (Marta).

Talvez a experiência dessas poucas mulheres de alcançarem posições em Conselhos de Administração não chegue a representar de forma ampla a possibilidade de que qualquer uma

possa chegar lá, como algumas acreditam. Mas tampouco é devido ignorar a importância simbólica da representatividade feminina nos Conselhos de Administração como elemento que tem incomodado o *status quo* masculino e provocado as discussões sobre a importância de se quebrar essa hegemonia masculina, despertando a consciência das próprias mulheres como agentes atuantes nessa arena política. O resumo da análise dessa última categoria é exposto no Quadro 8.

Quadro 8 – Síntese das contribuições da categoria 3

Categoria	Subcategoria	Contribuições do trabalho
Transformação ou conformidade: contribuição das conselheiras para modificar a ordem universalista masculina	Do resistir para o existir, do incomodar para o transformar	Mesmo qualificadas e com vasta experiência em cargos executivos, as conselheiras mencionam dificuldade para alcançar a primeira cadeira em Conselhos. Elas precisam investir mais em preparação em cursos específicos sobre governança e no desenvolvimento de um <i>networking</i> voltado para CAs enquanto ressaltam que o <i>networking</i> dos homens é mais orgânico e favorece a entrada deles em Conselhos por meio de indicações. Uma vez rompida a barreira para adentrar nos CAs, as mulheres continuam sendo únicas ou raras nessas instâncias, precisando se valer de estratégias de sobrevivência, o que contrasta mais uma vez com a experiência de liberdade trazida por elas na categoria anterior. Essa rara presença reduz também a possibilidade de as mulheres atuarem como massa crítica, configurando-se como <i>tokens</i> que atraem a visão estereotipada da maioria masculina. A simples existência dessas mulheres nos CAs gera desconforto ao <i>status quo</i> masculino, por representar um comportamento diferente do que o grupo majoritário estava acostumado a lidar nas reuniões. As mulheres se apresentam como mais questionadoras e analíticas nas reuniões e, dessa forma, contribuem para minimizar os efeitos do pensamento de grupo das decisões dos colegiados. Também se preparam mais para as reuniões que seus colegas, como forma de exercerem mais poder de influência e diminuir os efeitos da resistência masculina a suas presenças. A preparação também é encarada como uma responsabilidade para minimizar a possibilidade do erro, uma vez que, como <i>token</i>, uma mulher pode ter suas falhas individuais coletivizadas para todo um conjunto de mulheres conselheiras.
	Engajamento coletivo	A maior parte das entrevistadas é engajada em alguma iniciativa institucional que discute o fomento à presença feminina em Conselhos de Administração. As cotas são ponto de discordância entre as mulheres, sendo a maioria contra por acreditar que os efeitos colaterais da resistência masculina podem ser maiores e por temer que as mulheres passem a serem taxadas de incompetentes e necessitadas de uma reserva de vaga para chegar lá. As que são a favor argumentam que sem uma ação mais firme que foque no rompimento da barreira de acesso e dê oportunidade, o crescimento continuará lento. O ponto de unanimidade que gera mais conforto para as mulheres é a adoção de outros tipos de políticas afirmativas autorregulamentadas pelo mercado e não com força de lei, como a instituição de paridade de gênero na lista final de candidatos para cada vaga em Conselho. Ainda é importante para essas mulheres que se pense não apenas em abrir a oportunidade do acesso aos Conselhos, mas que se foque em resolver as barreiras que se impõem ao longo das carreiras femininas para que menos mulheres fiquem no caminho na busca por um lugar no topo. É também unânime o posicionamento das mulheres que indica ser falaciosa a justificativa de não haver mulheres qualificadas para assumir posições de Conselho. As mulheres creditam a persistência do baixo número de mulheres em Conselhos à tendência à manutenção do <i>status quo</i> por parte do grupo majoritário e afirmam ser importante, portanto, educar os homens sobre diversidade de gênero.

Continua

Quadro 8 – Síntese das contribuições da categoria 3 - conclui

Categoria	Subcategoria	Contribuições do trabalho
	Ser a referência que não tive	As mulheres se veem no papel de referência para outras que desejam ser conselheiras, embora acreditem que isso gere certa responsabilidade. Elas atuam como mentoras de outras mulheres e patrocinadoras de grupos minoritários dentro das organizações em que trabalham como forma de inspirar e ajudar a facilitar um caminho que para elas foi árduo. Essa consciência de que viveram um caminho árduo, entretanto, é despertada no contato com essas pessoas. Ao se depararem com as dificuldades ainda persistentes no mundo de hoje, compreendem que mesmo tendo “chegado lá” vivenciaram barreiras similares, percepção que negavam no passado. Mais diretamente, procuram ainda indicar mulheres de forma intencional para cadeiras de Conselho como forma de contribuir para crescer a representatividade feminina ao lado delas e porque acreditam que a diversidade de gênero é boa para a governança em Conselhos.

5 CONCLUSÃO

A necessidade de ampliar a presença de mulheres nos Conselhos de Administração brasileiros tem se revelado um tema emergente na agenda pública, angariando a atenção de formuladores de políticas públicas, empresas, organizações não governamentais, imprensa e pesquisadores. Para adicionar novas reflexões a esse assunto, o presente estudo foi norteado por uma pergunta: como se dão as dinâmicas de resistência à dominação masculina bem como as estratégias de ocupação das mulheres que alcançaram assento em Conselhos de Administração? Entende-se que foi lançada mão de uma estratégia metodológica para encontrar respostas a esse questionamento. Após a apresentação dos resultados da pesquisa, faz-se pertinente, então, relembrar cada um dos objetivos específicos, resgatando as principais considerações em cada um deles mediante a pergunta de pesquisa proposta.

No primeiro objetivo, pretendeu-se entender as barreiras e os fatores facilitadores para o crescimento da carreira das mulheres brasileiras que chegaram aos Conselhos de Administração. Entende-se que esse objetivo foi alcançado principalmente no item 4.1, em que foram discutidos os marcadores da trajetória das mulheres que chegaram ao topo do topo. Por meio de diversos relatos foi possível concluir que a família é um dos principais marcadores dessa trajetória. A família de origem se mostrou uma fonte de referência e/ou inspiração para algumas mulheres, que tiveram suas aspirações profissionais naturalizadas desde cedo por pais e mães trabalhadoras ou mães donas de casa, mas incentivadoras da educação e profissionalização feminina. Para as mulheres que tiveram essa vivência, é possível afirmar que foi no seio familiar que experienciaram os primeiros fatores facilitadores para romper a lógica da dominação masculina no mercado de trabalho: o incentivo ao estudo, a naturalização do desejo de ter uma carreira e ser independente financeiramente, a possibilidade de ter referências de pais e/ou mães executivas como exemplo. A experiência inversa, da ausência de referência profissional dentro de casa, foi, em contraste, uma barreira para as poucas conselheiras que revelaram ter origem social pobre. Para estas, não terem sido projetadas para um caminho de sucesso profissional adicionou um ingrediente ao início das carreiras: escolher menos e agarrar mais as oportunidades que surgissem, tenham sido elas quais fossem.

Já a família de formação, constituída por elas quando adultas, desempenhou papel fundamental no suporte à carreira executiva que trilharam. Ainda que seus discursos carreguem um tom de supervalorização da participação dos maridos nos cuidados do lar e dos

filhos, as executivas foram enfáticas ao ressaltar o maior equilíbrio da divisão de tarefas domésticas como um facilitador de suas carreiras. Isso fica evidente, inclusive, no contraste com as falas da outra parte de entrevistadas, que destacou influência negativa de ex-companheiros em suas carreiras por falta de apoio e existência de cobranças, chegando a apresentar ciúmes em relação à dedicação delas às suas próprias carreiras. Inferiu-se, assim, que a família pode se configurar tanto como facilitador quanto como barreira para a carreira feminina.

Somado ao impulso familiar com que a maioria pôde contar, algumas competências desenvolvidas por essas mulheres as ajudaram a se destacar rumo a um lugar ao sol. Vontade de ser independente, curiosidade, determinação, predisposição a se arriscar em novos desafios e boa comunicação foram as competências individuais mais presentes no discurso das entrevistadas. Enquanto algumas ressaltaram muito a característica *self made* de suas carreiras, emergiu em outras um discurso permeado pela consciência de que muitas colegas que possuíam características individuais similares ficaram para trás. Para elas, competência e sorte andam lado a lado. Desafia-se, portanto, o discurso puramente meritocrático tão presente nas empresas, que defende a suficiência da competência e do esforço do indivíduo para atingir os objetivos de carreira desejados.

Nesse sentido, percebeu-se a importância de apoio e referência também dentro dos espaços corporativos para o sucesso da carreira dessas mulheres. Se no ambiente familiar muitas foram encorajadas a sonhar alto, no ambiente corporativo algumas ainda puderam contar com pessoas aliadas e mentoras para abrir portas, compartilhar aprendizados e driblar adversidades próprias da dominação masculina nas empresas.

Ainda que as participantes do estudo tenham sido pioneiras em seus setores de atuação, serem as únicas mulheres nas mesas de tomada de decisão não se mostrou um desafio fácil. O pioneirismo é motivo de orgulho para elas, mas revela uma outra face de suas carreiras, a solidão em espaços de poder. Muitas não encaram a solidão como uma barreira em suas trajetórias, recorrendo à autorreferência de suas histórias como prova de que é possível chegar lá, apesar de as violências simbólicas estarem presentes a todo o momento em suas narrativas. Se no momento inicial na entrada no ambiente organizacional essas mulheres podem ter sido acolhidas pelos colegas homens – como algumas que chegaram a levar a alcunha de “mascote” da turma –, a complacência masculina dá lugar à resistência à presença feminina à medida que elas mulheres demonstram interesse em ocupar os mesmos espaços de liderança e destaque que eles.

Para subverter a lógica de uma competição criada para homens vencerem, não restou a elas outra saída senão a de se esforçar e trabalhar mais para provar seus valores e competências e, assim, irem ascendendo em suas carreiras. Aqui, mais uma vez, faz-se necessário distinguir que o fato de essas mulheres terem “chegado lá” não significa que o ambiente corporativo não tenha se imposto como barreira para suas carreiras. Essas barreiras atuam com assimetria de gênero, uma vez que não incidem nas carreiras masculinas e, por isso, se tornam verdadeiros funis para as carreiras femininas. O teto de vidro reduz drasticamente a proporção da força laboral feminina entre os cargos iniciais e os cargos subsequentes de liderança, de tal forma que a reflexão que fica não é apenas de como essas mulheres chegaram lá, mas, principalmente, por que apenas elas chegaram lá? Uma das respostas possíveis é dada pelas próprias conselheiras. Durante a maior parte das suas carreiras, elas encararam essas barreiras como parte do jogo corporativo e buscaram a todo custo se adaptar e caber nele. Se suas simples presenças em espaços desenhados para serem ocupados por homens já era um desafio ao *status quo* masculino, reclamar da ordem vigente não era alternativa. Por isso, as mulheres passam a assumir um discurso mais vocal sobre desigualdade de gênero apenas quando já ocupam lugares de mais destaque e poder.

Sendo coerente a proposta deste estudo de buscar compreender que gênero, raça e classe estão interligados, é preciso destacar que esses esforços desiguais para conquistar espaços foram narrados pela conselheira negra como um elemento marcador na sua vida que precede a entrada no mercado de trabalho. Outros elementos que também apareceram nessa pesquisa, como a falta de referência familiar que naturalize a carreira executiva e a incidência de microagressões ligadas à raça e não só ao gênero, são evidências de que as barreiras para as mulheres negras são ainda maiores, da mesma forma como os facilitadores são menores. As experiências vividas pelas conselheiras brancas em contraste com as vivências da conselheira negra captadas por este estudo ajudam a explicar por que os números das recentes pesquisas sobre perfil de conselheiras no Brasil são tão discrepantes quando adicionada a lente racial nessa análise.

Em um país com 56% da população autodeclarada negra (somatório de pardos e pretos pela definição do IBGE), sendo que 28% de mulheres são negras, 97% das mulheres que ocupam assento em Conselhos são brancas, 2% amarelas e apenas 1% parda. Pelos números e pelas histórias, se é possível afirmar que é difícil chegar lá para todas, é ainda mais para as mulheres negras.

Uma vez explorados os facilitadores e barreiras das carreiras desse grupo profissional de mulheres, o segundo objetivo buscou investigar as estratégias usadas por essas mulheres para chegarem aos Conselhos de Administração. Compreende-se que esse objetivo foi alcançado, em especial, no item 4.2, no qual foram analisadas as estratégias de resistência e ocupação dos espaços utilizadas por elas ao longo de suas carreiras. É interessante observar que o discurso das entrevistadas é dividido entre a vivência do ser mulher nas experiências de trabalho pregressas e nos Conselhos. Quando contam sobre o passado, admitem com mais facilidade as situações constrangedoras, os preconceitos, discriminações e até assédios vividos. Durante o avançar de suas carreiras até posições executivas, a maior parte precisou se valer das estratégias de adaptação de identidades tão presentes na literatura sobre carreiras femininas, como adotar postura estritamente séria e vestimentas específicas para evitar abordagens inadequadas, masculinizar seus comportamentos e ressaltar características valorizadas pelos homens, como agressividade e frieza.

Entretanto, na visão delas, a necessidade de adaptação ao padrão masculino ficou no passado. A necessidade de adaptação, de bater na mesa, de falar mais alto, a luta para se encaixar, ser aceita e vencer na adversidade teriam ficado para trás. Primeiro, porque acreditam que os tempos mudaram e o enfrentamento do preconceito de gênero não é mais o mesmo; e, segundo, porque a maturidade, o *status* de poder e a posição que alcançaram confere a elas mais reconhecimento e menos questionamento de suas competências. A experiência nos Conselhos é de mais autodeterminação, portanto, indicando uma possibilidade de se expressar de forma mais autêntica e com menos necessidade de conformidade ao padrão masculino. Ainda que as microagressões e as violências simbólicas não desapareçam por completo, já que os Conselhos ainda são instâncias reprodutoras da dominação masculina, o que muda é a postura dessas mulheres frente às situações de discriminação. A começar pela visão crítica que apresentam ao analisarem o persistente número restrito de mulheres que alcançam essa instância e a concluir pelo discurso consciente e combativo que muitas apresentam em relação à necessidade de se ampliar a presença feminina nos Conselhos brasileiros.

Nesse avançar de suas trajetórias de carreira, à medida que ganham reconhecimento e alcançam poder, as estratégias de resistência e ocupação dos espaços se modificam, saindo de uma posição de adaptação às normas da dominação masculina, de camuflagem das suas identidades femininas e de necessidade de “jogar o jogo” posto para uma posição de mais

liberdade de atuação, em que conseguem em certa medida influenciar e mudar as regras desse jogo.

Embora seja possível perceber essa evolução na vivência das conselheiras, não se pode afirmar que as assimetrias de gênero se encerram em definitivo quando elas chegam aos Conselhos. Esse achado ganha ainda mais robustez na categoria 4.3, que explora a presença dessas mulheres nos Conselhos como forma de transformar a ordem universalista masculina. Primeiro, é preciso evidenciar que, no âmbito dos Conselhos de Administração, as desigualdades de gênero se iniciam na porta de entrada para os colegiados. Isso é notório quando as conselheiras mencionam o esforço que precisam fazer para alcançar uma posição em Conselho mesmo com carreiras já estabelecidas no mundo executivo. Enquanto o *networking* dos homens acontece de maneira mais orgânica com convites aos Conselhos, elas acabam descobrindo que a trajetória executiva não fala por si só na busca por uma cadeira de conselheira. É como se as barreiras se renovassem e um novo teto de vidro precisasse ser rompido nessa transição de carreira entre a vida executiva e a vida de conselheira. Por isso, elas lançam mão de novas estratégias, como formações específicas em governança corporativa e o desenvolvimento de um *networking* voltado para Conselhos Administrativos, para conseguirem furar o ciclo vicioso de homens que indicam homens para posições de conselheiros.

Um dos principais problemas identificados pelas respondentes foi justamente o fato de muitas seleções para Conselhos serem feitas por meio de indicação, o que acaba por privilegiar a rede de contatos dos conselheiros atuais, em sua maioria homens, em detrimento das competências técnicas e comportamentais necessárias nos CAs e presentes nas pessoas candidatas disponíveis no mercado. Assim, as conselheiras reconhecem o crescimento da preocupação das empresas em ampliar a diversidade em seus Conselhos, mas acentuam que os esforços ainda são difusos. Diante dessas constatações, como contribuição deste estudo para as organizações, entende-se que é fundamental repensar o uso da boa governança e de processos seletivos profissionalizados, para que se reduzam os efeitos da dominação masculina nas indicações a vagas para Conselhos, ampliando as oportunidades com mais equilíbrio de gênero.

Uma vez rompida essa barreira de entrada, a existência dessas mulheres é escassa em números e também em voz. Isso porque presença feminina em instâncias dominadas majoritariamente por homens acaba por gerar desconforto ao *status quo* masculino, acostumado à homogeneidade do pensamento e ao modo de atuação masculino nesses

espaços. Os efeitos colaterais da pouca diversidade de gênero nos Conselhos acabam por recair sobre as próprias mulheres. Primeiro, porque sendo únicas ou raras, a presença dessas mulheres acaba não podendo se configurar de fato como representatividade feminina, mas como *tokens* individuais e limitados na formação de uma massa crítica feminina. Esse é um dos motivos que tornam problemáticos os estudos quantitativos que tentam associar a presença ou não de mulheres em CAs ao aumento de resultados organizacionais. Como atribuir a uma única mulher ou a poucas delas a possibilidade de interferir de forma significativa em toda uma dinâmica colegiada que permanece majoritariamente regida pelo grupo masculino? Segundo, porque essas mulheres acabam atraindo para si toda a responsabilidade de representar uma coletividade feminina, tendo paradoxalmente a possibilidade de seus erros individuais serem coletivizados para as mulheres em geral.

Essa responsabilidade imputada pela socialização dentro dos colegiados é absorvida pelas próprias mulheres e convertida em mais estudo e mais preparação para as reuniões. Retornam aqui os mesmos pesos desequilibrados que elas experimentaram em outros momentos da carreira: esforçar-se mais, estudar mais, dedicar-se mais, poder falhar menos. O desconforto que essas mulheres causam ao *status quo* masculino é, porém, fonte também da transformação que as conselheiras operam nos colegiados. Elas se apresentam de forma mais analítica e questionam mais os assuntos pautados no colegiado, minimizando os efeitos do pensamento de grupo nas decisões dos Conselhos de Administração.

No item 4.3 foi possível também verificar se há identificação das conselheiras como atuantes no processo de desconstrução da dominação masculina e da construção de uma nova realidade para outras mulheres, o terceiro e último objetivo desta pesquisa. Aqui, mais uma vez apreendeu-se notada consciência das conselheiras em relação às barreiras para ascensão feminina aos Conselhos. É insuficiente para elas a justificativa dada por algumas empresas e, principalmente, pelos conselheiros homens de que não há mulheres preparadas e disponíveis no mercado para assumir posições em CAs. E elas falam isso com conhecimento de causa já que são engajadas em diversos movimentos institucionais que buscam fomentar a presença feminina em Conselhos Administrativos, como *Women Corporate Directors* (WCD), Conselheira 101, *Women on Board* (WOB) e os programas de fomento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Notou-se até mesmo na linguagem adotada pelas conselheiras com termos próprios dos estudos de gênero um esforço para melhor letramento sobre o tema. Além de participar desses movimentos institucionais, as conselheiras dão palestras sobre a importância da

diversidade de gênero em posições de alta liderança, participam de fóruns de discussão sobre mais inclusão feminina no mercado de trabalho e são madrinhas de programas de inclusão nas empresas onde atuam. Embora refutem o *status* de ativistas, detecta-se a emergência de uma espécie de ativismo corporativo das conselheiras, o que pode significar, inclusive, um possível objeto de mais investigação em pesquisas futuras com esse grupo profissional.

Ao mesmo tempo em que são vocais em defender a necessidade de mais representatividade de mulheres nos colegiados, elas ainda apresentam dúvidas sobre a melhor forma de alcançar essa paridade de gênero nos Conselhos. São muito favoráveis ao incentivar medidas intencionais de inclusão feminina nos CAs, como a adoção de processos seletivos profissionalizados e com lista final de candidatos com número equivalente de homens e mulheres. Também se engajam individualmente na indicação de outras mulheres para os Conselhos onde atuam. Quando se deparam, entretanto, com a possibilidade de o Brasil adotar cotas legais para instituir uma porcentagem mínima de mulheres em Conselhos de Administração, não encontram conforto. As poucas que defendem a prática entendem que as cotas romperiam o ciclo de avanços lentos no crescimento da proporção de mulheres em Conselhos, acelerando significativamente os números em representatividade. Mas, para a maioria contra as cotas, o engajamento coletivo acaba esbarrando na autorreferência quando o assunto é a adoção de uma política legal pelo Estado.

As mulheres temem como principal efeito colateral das cotas serem julgadas como incompetentes. Se for posta em consideração a trajetória de atuação de décadas dessas mulheres frente a um mercado de trabalho masculinizado e com normas sociais que não favoreceram as suas presenças, além de todo enfrentamento que precisaram e precisam ainda hoje encarar diante da dominação masculina em espaços de poder, torna-se mais fácil compreender os motivos pelos quais as participantes deste estudo acabam por absorver o argumento meritocrata e patriarcal voltado para a necessidade de valorizar as competências individuais em detrimento a políticas públicas com foco em conquistas coletivas. Por terem buscado durante toda uma vida laboral a autodeterminação de suas carreiras, o reconhecimento de seus esforços desiguais e a valorização do protagonismo individual, essas mulheres não querem ser vistas como vítimas de uma sociedade e necessitadas de ajuda por força de uma lei. Se pela dimensão individual pode-se compreender essa visão, pela noção coletiva não é possível deixar de pontuar que ela favorece tão somente a estrutura sexista ainda reproduzida nos Conselhos de Administração, que encontra eco resistente para a implantação de políticas de Estado voltadas para o aumento da diversidade de gênero nas

próprias representantes femininas. Afinal, quem se beneficia com isso? Parece que a possibilidade de “mudar o jogo”, como elas próprias referem quando alcançam posições de poder, sucumbe frente a uma política de cotas que possibilitaria ameaçar o poderio numérico e simbólico dos homens nos Conselhos, a exemplo do que aconteceu nos países que adotaram a medida.

A constatação de que o engajamento das conselheiras está mais ligado à dimensão individual das suas próprias histórias se confirma também pela unanimidade com que as conselheiras encaram seus papéis de inspiração e referência para outras mulheres. Nesse lugar de mentoria e patrocínio de outras carreiras femininas elas encontram mais conforto. Ao se colocarem disponíveis para compartilhar suas experiências de carreira e auxiliar outras mulheres que desejam o mesmo crescimento para posições de liderança, as conselheiras ajudam a facilitar o caminho daquelas que vêm depois. É nesse contato com aspirantes a cargos de alta liderança que elas começam a reconhecer os percalços das carreiras femininas que um dia elas próprias minimizaram ou negaram existir. Ao se depararem com os desafios impostos pelas desigualdades de gênero para a carreira dessas mulheres ainda nos dias de hoje, são capazes de relembrar suas próprias dores. É como se todas as situações de discriminação e preconceito que no passado elas não reconheciam viessem à tona a partir do espelhamento das vivências de outras mulheres. Alguns sinais, em especial, aguçaram a atenção desta pesquisadora, como a linguagem das conselheiras em falar dessas situações quase sempre na terceira pessoa – “o que as mulheres passam”, “o que elas vivem” –, demonstra que as entrevistadas têm mais facilidade de reconhecer as desvantagens que vivem quando em retrospecto ou projetadas em outras mulheres. Assumir a vivência de desigualdade em primeira pessoa e no presente de suas carreiras atuais é para elas mais uma vez se colocarem em uma posição de vítimas que não desejam estar.

Sem minimizar as competências individuais dessas mulheres, em última instância, esta investigação buscou fugir da construção de imagens de mulheres super-heroínas e guerreiras tão cultuadas no mundo corporativo. Sim, essas mulheres quebraram paradigmas, superaram barreiras, criaram espaços inexistentes. Ainda assim continuam vivenciando as complexidades do ser mulher em uma sociedade com valores patriarcais. A mãe culpada ao descobrir que a professora do seu filho acreditava que ela estava morta por nunca ter comparecido a uma reunião escolar é também aquela que negociou com um *sheik* árabe. A executiva que influenciou mudanças na Bolsa de Valores com um projeto em que ninguém acreditava é a mesma que na juventude lutou em organização clandestina contra a ditadura. Aquela que se

incomodava com os sonhos pequenos destinados à mulher negra hoje ocupa simultaneamente cargo de *C-level* e conselheira e trabalha para que mulheres como ela deixem de ser tão poucas ao seu redor. Ao conduzir as perguntas do roteiro de entrevistas, muitas outras histórias aparecerem de forma espontânea. Algumas foram usadas neste estudo pela pertinência e relevância para os objetivos propostos; e outras, pelo mesmo motivo, ficaram de fora desta análise. Todas as histórias, entretanto, foram ouvidas e percebidas por esta autora como expressão do orgulho e prazer das respondentes em contar suas trajetórias de carreiras que se entrelaçam com suas trajetórias de vida.

A riqueza das histórias dessas mulheres, suas capacidades de autodeterminação em ambientes adversos e a persistência em busca de lugares de destaque em uma corrida de obstáculos que já começa em franca desvantagem com os homens contribuem para expor o quão obsoleta é ainda uma sociedade que reproduz aparatos simbólicos e práticos que mantêm mulheres à margem de lugares de poder. Com elas não tem funcionado. Se o corpo é um símbolo que traz à tona a reflexão sobre as relações hierárquicas da sociedade, reescrever a presença dessas mulheres em estruturas permeadas pela imagem do corpo masculino e da masculinidade representa a corporificação feminina que sai da margem e toma assento na mesa de decisão dos Conselhos de Administração.

Os achados deste estudo agregam novas informações à literatura sobre barreiras às carreiras femininas por investigar um grupo profissional ainda pouco estudado no Brasil, o de conselheiras. Ao dar luz às vivências dessas mulheres não só no caminho que percorreram para chegar até os Conselhos de Administração, mas também nas experiências de atuação como integrantes dessa instância mentora de todo o processo decisório estratégico de uma empresa, esse estudo avança e permite colocar conhecimento à disposição daquelas mulheres que vêm em seguida.

Ao perseguir um enfoque diferente e complementar à tendência da maioria dos estudos sobre mulheres e Conselhos, que tenta avaliar o impacto da presença feminina para os resultados empresariais, esta pesquisa contribui para adicionar mais argumentos aos esforços para ampliar a diversidade de gênero nos CAs. Argumentos esses que buscam mostrar a necessidade de as empresas atuarem para além do aumento numérico de mulheres, incluindo ações que combatam a cultura sexista ainda vigente em seus ambientes corporativos e promovam uma efetiva inclusão feminina. Afinal, as cotas e os códigos de governança podem ser eficazes na diversificação da composição dos Conselhos, mas essas normas ainda precisam ser complementadas com políticas que permitam condições de trabalho mais

equilibradas para que mulheres nos demais níveis hierárquicos possam existir sem precisar resistir e, assim, acender em suas carreiras.

Uma limitação identificada nesta pesquisa foi a pouca diversidade étnico-racial das conselheiras entrevistadas, em sua maioria branca, tendo apenas uma representante amarela e uma negra. Embora essa predominância das conselheiras brancas reflita as estatísticas presentes nos Conselhos, é importante que futuras pesquisas sobre o tema no campo da Administração busquem ainda mais exercitar olhares interseccionais para evitar universalizar histórias e vivências hegemônicas mesmo dentro de grupos marginalizados.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, S. N., Ismail, K. N. K., & Nachum, L. (2016). Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets. *Strategic Management Journal Strat Mgmt J*, 37, 466–476.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Adams, R. B. & Kirchmaier, T. (2015). Barriers to boardrooms. ECGI - Finance Working Paper nº. 347/2013. *Annals of Asian Finance Association (AsFA) 2013 Conference*.
- Agência Câmara de Notícias (2020). *Projeto cria cota de 30% de mulheres em Conselhos de Administração de companhias abertas e empresas públicas*. Recuperado de: <https://www.camara.leg.br/noticias/737952-projeto-cria-cota-de-30-de-mulheres-em-conselhos-de-administracao-de-companhias-abertas-e-empresas-publicas/>.
- Ahern, K., & Dittmar, A. (2012). The changing of the boards: The Impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197.
- Almeida, R. S., Klotzle, M. C., & Pinto, A. C. F. (2013). Composição do Conselho de Administração no setor de energia elétrica do Brasil. *Revista de Administração da Unimep*, 11(1), 156-180.
- Antunes, C. V., Carvalho Neto, A., Souza, C. P. L., & Santos, C. M. M. (2018). O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva. *Revista Alcance*, 25(3), 349-365.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições. BBC.
- Brasil (2018). “Quase apanhei até das mulheres ao defender cotas em empresas”, diz dona do Magazine Luiza. Recuperado de: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-43466259>.
- Bigelow, L., Lundmark, L., Parks, J.M., & Wuebker, R. (2014). Skirting the issues: Experimental evidence of gender bias in IPO prospectus evaluations. *Journal of Management*, 40(6), 1732–1759.
- Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues* 18(1), 47-61.
- Bjerk, D. (2008). Glass ceilings or sticky floors? Statistical discrimination in a dynamic model of hiring and promotion. *Economic Journal*, 118(530), 961-982.
- Boas, L. H. B., Paula Neto, A., & Cramer, L. (2003). Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de venda de veículos. *Revista de Administração da USP*, 38(3), 219-229.
- Borsa, J. C., & Nunes, M. L. T. (2017). Aspectos psicossociais da parentalidade: o papel de homens e mulheres na família nuclear. *Psicologia Argumento*, 29(64).

- Bourdieu, P. (2012). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Branson, D. M. (2012). An Australian perspective on a global phenomenon: Initiatives to place women on corporate boards of directors. *Legal Studies Research Paper Series*.
- Bruschini, M. C. A. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Caderno de Pesquisa*, São Paulo, 37(132).
- Bøhren, Ø., & Staubo, S. (2014). Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance*, 28(C), 152-168 School of Business.
- Brasil. (2017). Câmara dos Deputados. *Atividade legislativa*. Projetos de Lei e Outras Proposições. PL 7179/2017. Recuperado de: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2126313>.
- Cappellin, P. (2008). As desigualdades impertinentes: telhado, paredes ou céu de chumbo? *Revista Gênero*, Niterói, 9(1).
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE eletrônica*, 9(1).
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., & Santos, C. M. (2014). Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives' psychological type. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 210-223.
- Casaca, S.F. (2009). Revisitando as teorias sobre a divisão sexual do trabalho. *Instituto Superior de Economia e Gestão – SOCIUS*.
- Castells, M. (1999). *O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra.
- Coelho, D. (2006). Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In: J. A. Negri, F. Negri & D. Coelho. *Tecnologia, exportação e emprego*. IPEA, Brasília.
- Coelho Júnior, P. J., & Hein, A. S. (2021). Gênero, raça e diversidade: trajetórias profissionais de executivas negras. *Organizações & Sociedade*, 28(97), 252-281.
- Conceição, E. B. (2016). Mulher negra em terra de homem branco: mecanismos de reprodução de desigualdades. In: A. P. Carrieri, J. C. Teixeira, & M. C. R. Nascimento (Org.). *Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais*. Salvador: EDUFBA (p. 277-319).
- Consumer News and Business Channel. CNBC (2020). *Goldman won't take companies public without "at least one diverse board candidate", CEO says*. Retrieved from: <https://www.cnbc.com/2020/01/23/goldman-wont-take-companies-public-that-dont-have-at-least-one-diverse-board-candidate-ceo-says.html>.
- Conyon, M., & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. *Journal of Business Research*, Elsevier, 79(C), 198-211.

- Costa, B. R. L. (2018). Bola de neve virtual: o uso das redes sociais virtuais no processo de coleta de dados de uma pesquisa científica. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 7(1), 15-37.
- Costa, L., Sampaio, J. de O., & Flores, E. S. (2019). Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 721-738.
- Crenshaw, K. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, 10(1).
- Cumming, D. J., Leung, T. Y., & Rui, O. M. (2015 Feb.). Gender diversity and securities fraud. *Academy of Management Journal*, Forthcoming, 58(5).
- Dahlerup, D. (1988). From a small to a large minority: women in Scandinavian politics. *Scandinavian Political Studies*, 11(4), 275–298.
- Daniel-Vasconcelos, V., Abreu, M. C. S., Crisostomo, V. L., & Garcia, K. R. M. (2020). Efeito da diversidade do Conselho de Administração na eficiência da emissão de gases do efeito estufa. *Anais do XLIV Encontro da ANPAD – EnANPAD*, Porto Alegre.
- Deloitte Global Center for Corporate Governance (2019). *Women in the boardroom, a global perspective*. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/mulheres-no-conselho.html>.
- Duarte, M., Ferraz, D. L. S., & Ferraz, J. M. (2019). As mulheres conforme as ciências administrativas: uma ciência para a manutenção da opressão e da exploração? *Anais do Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, X ENEO, Fortaleza (v. 1, p. 1-15).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Stanford University. *Academy of Management Review*, Stanford, 4(14).
- Época Negócios (2020). *Conheça o Conselheira 101, programa de incentivo à presença de mulheres negras nos Conselhos de Administração*. Recuperado de: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2020/08/conheca-o-conselheira-101-programa-de-incentivo-presenca-de-mulheres-negras-nos-conselhos-de-administracao.html>.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of directors' diversity and firm financial performance. *Corporate Governance*, 11(2), 102-111.
- Estadão (2020a). *Executivas se unem para aumentar presença em Conselhos*. Recuperado de: <https://www.estadao.com.br/infograficos/economia,executivas-se-unem-para-aumentar-presenca-em-conselhos,1080719>.
- Estadão (2020b). *Programa de mentoria abre porta para mulheres que querem entrar em Conselhos de Administração*. Recuperado de: <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,programa-de-mentoria-abre-porta-para-mulheres-que-querem-entrar-em-conselhos-de-administracao,70003338961>.

- Estadão (2020c). *Programa incentiva a participação de mulheres negras em conselhos de administração*. Recuperado de: <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,programa-incentiva-a-participacao-de-mulheres-negras-em-conselhos-de-administracao,70003413867>.
- Estadão (2021a). *A recente e antiga questão das cotas para mulheres em Conselhos de Administração*. Recuperado de: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-recente-e-antiga-questao-das-cotas-para-mulheres-em-conselhos-de-administracao/>.
- Estadão (2021b). *Certificado busca incentivar inclusão de mulheres em Conselhos*. Recuperado de: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,certificado-busca-incentivar-inclusao-de-mulheres-em-conselhos,70003639803?>
- Estadão (2018). *Mulheres são apenas 9% em Conselhos de Administração no Brasil*. Recuperado de: <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,mulheres-sao-so-9-em-conselhos-no-brasil,70002426274>.
- Exame (2020). *As 10 empresas da Bolsa que têm mais mulheres na liderança*. Recuperado de: <https://exame.com/mercados/as-10-empresas-da-bolsa-que-tem-mais-mulheres-em-conselhos/>.
- Exame (2017). *Cotas surgem como recurso para incluir mulheres em Conselhos*. Recuperado de: <https://exame.com/revista-exame/cotas-surgem-como-recurso-para-incluir-mulheres-em-conselhos/>.
- Exame (2021). *Presença feminina nos conselhos cresce, mas igualdade ainda está a vinte anos de distância*. Recuperado de: <https://exame.com/invest/esg/presenca-feminina-nos-conselhos-cresce-mas-igualdade-ainda-esta-a-vinte-anos-de-distancia/>.
- Flores-Pereira, M. T. (2010). Corpo, pessoa e organizações. *Organizações & Sociedade*, 17(54), 417-438. Doi:10.1590/S1984-92302010000300002.
- Folha de S.Paulo (2020a). *Aumento da presença feminina nos conselhos das empresas segue fraco diz pesquisa*.
- Folha de S.Paulo (2020b). *Empresas brasileiras não passam na regra da Goldman para mulheres*. Recuperado de: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/02/empresas-brasileiras-nao-passam-na-regra-da-goldman-para-mulheres.shtml>.
- Folha de S.Paulo (2020c). *Grupo Soma terá primeira mulher negra em vaga de Conselho de Administração*. Recuperado de: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/12/grupo-soma-tera-primeira-mulher-negra-em-vaga-de-conselho-de-administracao.shtml>.
- Fraga, J. B., & Silva, V. A. B. (2012). Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. *Brazilian Business Review*, 9 (Especial), 58-80.
- Gaskell, G. (2003). Entrevistas individuais e grupais. In: M. W. Bauer, & G. Gaskell. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes (2. ed., p. 65-83).

- Gonçalves, T., Gaio, C., & Santos, T. (2019). Mulheres no Board: elas gerem resultados? Evidência empírica das empresas europeias cotadas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(3), 582-597.
- Gouvêa, C. P. (2022). *Governança corporativa e diversidade racial no Brasil: um retrato das companhias abertas*. Recuperado de: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4077326>.
- Hall, S. (2015). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Tradução Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. (12. ed.). Rio de Janeiro: Lamparina.
- Hanashiro, D. M. M., & Samaha, M. B. (2015). Contribuições de mulheres à dinâmica do conselho de administração: para além da ótica composicional. *Anais do XXXIX Encontro da ANPAD – EnANPAD*, Belo Horizonte.
- Hannah, J. S., & Kahn, S. E. (1989). The relationship of socio-economic status and gender to the occupational choices of grade 12 students. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 161-178.
- Haro-de-Rosario, A., Gálvez-Rodríguez, M. D. M., Sáez-Martín, A., & Caba-Pérez, C. (2017). El Rol del Consejo de Administración en la Ética Empresarial en Países de Latinoamérica. *Revista de Administração de Empresas*, 57(5), 426-438.
- Henderson, P. A., Ferreira, M. A. A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 489-505.
- Hirata, H. S., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 595-609.
- Hirata, H. S. (2010). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Tecnologia e Sociedade*, 6(11), 1-7.
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national culture*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Hultin, M. (2003). Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? *Work & Occupations*, 30(1), 30-61.
- Infomoney (2019). *Herdeiras ocupam 17,4% dos assentos de mulheres em conselhos. O que isso significa?* Recuperado de: <https://www.infomoney.com.br/carreira/herdeiras-ocupam-174-dos-assentos-de-mulheres-em-conselhos-o-que-isto-significa/>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE (2020). *Em média, mulheres dedicam 10,4 horas por semana a mais que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas*. Recuperado de: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27877-em-media-mulheres-dedicam-10-4-horas-por-semana-a-mais-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>.

- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC. (2013). *Fundamentos para discussão sobre cotas para mulheres nos Conselhos no Brasil*. Recuperado de: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23509>.
- Inter-Parliamentary Union (IPU), & UN Women (2021). *Women in politics: 2021*. Retrieved from: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2021/03/women-in-politics-map-2021>.
- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2009). Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. *Anais do EnANPAD*, São Paulo (v. 33).
- Istoé Dinheiro (2021). *Mais mulheres nos Conselhos*. Recuperado de: <https://www.istoedinheiro.com.br/mais-mulheres-nos-conselhos/>.
- Istoé Dinheiro (2019). *Movimento 30% Club quer aumentar presença das mulheres nos Conselhos de Administração*. Recuperado de: <https://www.istoedinheiro.com.br/movimento-30-club-quer-aumentar-presenca-das-mulheres-nos-conselhos-de-administracao/>.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to Token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990.
- Klynveld Main Peat Goerdeler. KPMG, & Woman Corporate Directors. WCD. (2021). *Retrato da Conselheira no Brasil*. Recuperado de: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/12/RETRATO-DA-CONSELHEIRA-NO-BRASIL.pdf>.
- Lee, P. M., & James, E. H. (2007). She’-E-Os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, 28(3), 227–241.
- Lima, G. S., Carvalho Neto, A. M., Lima, M, S, Tanure, B., & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Pretexto*, 14, 65-80.
- Lima, L. C., Lucas, A. C., & Fischer, A. L. (2011). Construção da identidade profissional de mulheres gestoras em empresas de médio e grande porte. *Pensamento & Realidade*, 26(2), 3-21.
- Low, D. C., Roberts, H., & Whiting, R. H. (2015). Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific Basin Finance Journal*, 35, 381-401.
- Machado, C., & Pinho Neto, V. R. (2016). *The labor market consequences of maternity leave policies: Evidence from Brazil*. São Paulo: Repositório Digital, FGV.
- Madalozzo, R. (2011). CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 126-137.
- Magro, C. B. D., Dani, A. C., Vergini, D. P., & Silva, M. Z. (2018). “Glass Ceiling” em cargos de “board” e seu impacto no desempenho organizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(34), 158-180.

- Marry, C., & Jonas, I. (2008). Chercheuses entre deux passions: l'exemple des biologistes. *La Découverte*, (1)14.
- Mesquita, J. S., & Teixeira, J. C. (2019). Teto de vidro: por que as discussões pararam no tempo?: um olhar sob a perspectiva da interseccionalidade. *Anais do X EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Fortaleza.
- Meyerson, D., & Fletcher, J. (2000). *A modest manifesto for shattering the glass ceiling*. Boston: Harvard Business Press.
- Molinier, P. (2003). Sujeito e subjetividade: questões metodológicas em psicodinâmica do trabalho. *Revista Terapia Ocupacional*, 14(1), 43-7.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação Porto Alegre*, 22(37), 7-32.
- Morrison, A. M., White, R. P., Velsor, E. van, & The Center for Creative Leadership. (1987). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mota-Santos, C., Azevedo, A. P., & Lima-Souza, E. (2021). A mulher em tripla jornada: discussão sobre a divisão das tarefas em relação ao companheiro. *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 103–121.
- Mota-Santos, C., Carvalho Neto, A., Oliveira, P., & Andrade, J. (2019). Enforcing the social contribution of gender: the qualified female public servant versus the female executive. *Revista de Administração Pública*, 53(1), 101-123.
- Mota-Santos, C. M., Carvalho Neto, A., Caeiro, M., Versiani, F., & Martins, M. (2016). As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. *E&G – Economia e Gestão*, Belo Horizonte, 16(45).
- Mota-Santos, C. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. (2014). As mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *RAD*, 16(3), 56-75.
- Nakata, L. E., Silva, N. B., & Berlato, H. (2010). As organizações guetos femininos e os redutos masculinos: um estudo comparativo sobre a carreira e o aprendizado da mulher. *Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, Rio de Janeiro.
- Nascimento, I. C., Pessoa, A. F. P., Santos, A. R., Vasconcelos, A. (2018). Participação feminina no Conselho de Administração e a sustentabilidade empresarial. *Anais do XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD*, Curitiba.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Contribuição das mulheres diretoras na tomada de decisão do conselho e envolvimento estratégico: o papel da percepção de igualdade. *European Management Review*, 7(1), 16-29.
- Nisiyama, E. K., & Nakamura, W. T. (2018). Diversidade do Conselho de Administração e a estrutura de capital. *Revista de Administração de Empresas* [online], 58, 551-563.

- Nogueira, C. M. (2004). *A feminização no mundo do trabalho*. Campinas: Autores Associados.
- Nogueira, M. C. O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72.
- O Globo (2020a). *Mulheres no comando das empresas: ainda um longo caminho a trilhar*. Recuperado de: <https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-no-comando-das-empresas-ainda-um-longo-caminho-trilhar-24674714>.
- O Globo (2020b). *Mulheres preenchem só 20% das novas vagas em Conselhos de Administração, revela estudo*. Recuperado de: <https://blogs.oglobo.globo.com/capital/post/mulheres-preenchem-so-20-das-novas-vagas-em-conselhos-de-administracao-revela-estudo.html>.
- O Globo (2021a). *Brasil aumenta número de mulheres em Conselhos empresariais*. Recuperado de: <https://blogs.oglobo.globo.com/bela-megale/post/brasil-aumenta-numero-de-mulheres-em-conselhos-empresariais.html>.
- O Globo (2021b). *“Não pode ser só Rachel”, diz primeira negra em um Conselho de empresa listada no país*. Recuperado de: <https://blogs.oglobo.globo.com/capital/post/nao-pode-ser-so-rachel-diz-primeira-negra-em-um-conselho-de-empresa-listada-no-pais.html>.
- O Globo (2021c). *Presença de mulheres em conselhos deve crescer 50% este ano, aponta ZRG*. Recuperado de: <https://blogs.oglobo.globo.com/capital/post/presenca-de-mulheres-em-conselhos-deve-crescer-50-este-ano-aponta-zrg-brasil.html>.
- O Globo (2019). *Pesquisa inédita mostra mais mulheres em Conselhos de Administração*. Recuperado de: <https://blogs.oglobo.globo.com/lauro-jardim/post/pesquisa-inedita-mostra-mais-mulheres-em-conselhos-de-administracao.html>.
- Oliveira, C. T., & Dias, A. C. G. (2013). Percepções parentais sobre sua participação no desenvolvimento profissional dos filhos universitários. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 14(1), 61-72.
- Organización Internacional del Trabajo. OIT. (2019). *Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad em América Latina y el Caribe*. Retrieved from: https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_715183/lang--es/index.htm.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Urbano. PNDU. (2019). *Relatório do Desenvolvimento Humano 2019*. Além do rendimento, além das médias, além do presente: desigualdades no desenvolvimento humano no século XXI. Recuperado de: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_pt.pdf.
- Prudêncio, P., Forte, H., Crisóstomo, V., & Vasconcelos, A (2021). Effect of diversity in the board of directors and top management team on corporate social responsibility. *BBR Brazilian Business Review* [online], 18(2), 118-139.
- Ragin, C. C., & Becker, H. S. (1992). *What is a case?: exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge University Press.

- Ribeiro, F. F. M. Q. (2019). *Trabalho e vida pessoal: um estudo sobre a masculinidade a partir da perspectiva do homem*. Dissertação (Mestrado em Administração) - PUC Minas, Belo Horizonte.
- Rocha-Coutinho, M. L. (2004). Novas opções, antigos dilemas: mulher, família, carreira e relacionamento no Brasil. *Temas em Psicologia da SBP*, 12(1).
- Rost, K., & Osterloh, M. (2009). You pay a fee for strong beliefs: homogeneity as a driver of corporate governance failure. *Social Science Research Network*. Doi: [10.2139/ssrn.1304719](https://doi.org/10.2139/ssrn.1304719).
- Santos, C. M. M. (2012). *As mulheres brasileiras: do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte (p. 34-48).
- Santos, C. M. M., & Carvalho Neto, A. M. (2017). O papel da família na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras. *Revista Alcance*, 24(1), 36-49.
- Santos, E. A. D., Lara, F. L., Oliveira, R. M., & Lunkes, R. J. (2017). Características dos membros do Conselho de Administração e sua relação com as decisões estratégicas de captação de recursos: evidências em empresas listadas na BM&FBovespa. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15(2), 165-187.
- Santos, L. M. M. (2005). O papel da família e dos pares na escolha profissional. *Psicologia em Estudo*, 10(1), 57-66.
- Schmiliver, A. L., Teixeira, M. S., Brandão, M. D., Andrade, V. D., & Jucá, M. N. (2019). A presença de mulheres cria valor às empresas? *Revista Pretexto*, 20(3), 83-97.
- Silva, A. L. C., & Margem, H. (2015). Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras? *Revista Brasileira de Finanças*, 13(1), 103-133.
- Silva Júnior, C. P., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no Conselho afetam o desempenho financeiro?: uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBovespa. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1), 62-76.
- Silva, L. K. S., Oliveira, M. C., & Rodrigues Júnior, M. S. (2020). Mulheres no Conselho de Administração e a divulgação de responsabilidade social corporativa relacionada a gênero. *Anais do XLIV Encontro da Anpad*, Evento online.
- Silva, T. B. J., Cunha, P. R., & Ferla, R. (2017). Excesso de confiança e otimismo sobre a estrutura de capital de firmas brasileiras com diversidade no Conselho de Administração. *Revista Mineira de Contabilidade*, 18(3), 27-39.
- Sousa, L. P., & Guedes, D. R. (2016). A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, 30 (87), 123-139.
- Spencer Stuart Board Index (2021). *Board Index Brasil*. São Paulo. Recuperado de: <https://wcdbrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Board-Index-Brazil-2021-Spencer-Stuart.pdf>

- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *RAUSP Management Journal*, 32(3), 62-69.
- Sustein, C. R. (2009). *Going to extremes: how like minds unite and divide*. Oxford: Oxford University Press.
- Tanure, B., Carvalho Neto, A. M., & Andrade, J. O. (2006). A superexecutiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. *Anais do EnANPAD*, 30, Salvador.
- Tanure, B., Carvalho Neto, A. M., & Andrade, J. O. (2007). *Executivos: sucesso e (in)felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128, 233-251.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337.
- Vaccari, N. A. D., & Beuren, I. M. (2017). Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBovespa. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(1), 113-131.
- Vähämaa, E. (2014) Executive turnover and earnings management. *Accounting Perspectives*, 13(2), 103-122.
- Valor Econômico (2020a). *Cotas de gênero aumentam diversidade nos conselhos*. Recuperado de: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/07/10/cotas-de-genero-aumentam-diversidade-nos-conselhos.ghtml>.
- Valor Econômico (2020b). *Executivas influenciam conselhos na pandemia*. Recuperado de: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/12/03/executivas-influenciam-conselhos-na-pandemia.ghtml>
- Valor Econômico (2020c). *Goldman Sachs só vai estruturar IPOs de companhias com mulheres no Conselho*. Recuperado de: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/01/26/goldman-sachs-so-vai-estruturar-ipos-de-companhias-com-mulheres-no-conselho.ghtml>.
- Valor Econômico (2020d). *Muito discurso e pouca ação: mulheres querem posições em Conselhos de Administração, mas poucas conseguem*. Recuperado de: <https://valorinveste.globo.com/blogs/naiara-bertao/post/2020/10/muito-discurso-e-pouca-acao-mulheres-querem-posicoes-em-conselhos-de-administracao-mas-poucas-conseguem.ghtml>.
- Valor Econômico (2021a). *Programa lança carta para chamar a atenção para a urgência da diversidade em conselhos*. Recuperado de: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda->

variavel/empresas/noticia/2021/01/18/programa-lanca-carta-para-chamar-a-atencao-para-a-urgencia-da-diversidade-em-conselhos.ghml.

Valor Econômico (2021b). *Quase 25% das empresas de capital aberto não têm nenhuma mulher na diretoria nem em conselhos*. Recuperado de: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2021/03/11/quase-25percent-das-empresas-de-capital-aberto-nao-tem-nenhuma-mulher-na-diretoria-e-nem-em-conselhos.ghml>.

Valor Econômico (2021c). *Veja as empresas da bolsa que têm maior participação de mulheres em conselhos*. Recuperado de: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2021/03/08/veja-as-empresas-da-bolsa-que-tem-maior-participacao-de-mulheres-em-conselhos.ghml>.

Veiga Ferreira, P. (2020). *Autoafirmação das mulheres: perspectivas para transposição das invisibilidades abissais por meio de uma teoria política de justiça substancialmente igualitária*. Belo Horizonte: Conhecimento, Livraria e Distribuidora.

Vieira, R. A., & Cepellos, V. M. (2022). Mulheres executivas e seus corpos: as marcas do envelhecer. *Organizações & Sociedade*, 29(100), 154-180.

World Economic Forum. WEF (2021). *Global Gender Gap Report do Fórum Econômico Mundial*. Retrieved from: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>.

Wright, E. O., & Baxter, J. (2000). The glass ceiling hypothesis: a reply to critics. *Gender & Society*, 14(6), 821-914.

Ye, D., Deng, J., Liu, Y., Szewczyk, S. H., & Chen, X. (2019). Does board gender diversity increase dividend payouts: Analysis of global evidence. *Journal of Corporate Finance*, Elsevier, 58(C), 1-26.

Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, Special issue.

Yin, R. K (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H. B. (2013). Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381-392.