

# MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA E GESTÃO E A EQUIDADE SALARIAL: LIMITES E DESAFIOS A PARTIR DO PARADIGMA DE GÊNERO

*WOMEN IN LEADERSHIP AND MANAGEMENT POSITIONS AND PAY EQUITY: LIMITS AND CHALLENGES BASED ON THE GENDER PARADIGM*

Caroline da Rosa Pinheiro<sup>1</sup>

Débora Lubrano de Mendonça<sup>2</sup>

Gisele Alves de Lima Silva<sup>3</sup>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

**Resumo:** O trabalho analisa a necessidade e o impacto da inclusão das mulheres em cargos de gestão, assim como da equidade salarial, de forma a considerar a manutenção do *status quo* como um aspecto da violência de gênero. A pesquisa considera como hipótese que a presença das mulheres nos conselhos e em cargos de liderança é determinante para o desenvolvimento de uma política de diversidade e inclusão. A partir de revisão bibliográfica e pesquisa de campo documental, o estudo também aborda a problemática da desigualdade de cargos e salários na perspectiva de gênero a partir da análise de discurso demonstrando como o cenário impacta na menor inserção de mulheres no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Governança; Diversidade; Igualdade de Gênero.

**Abstract:** The paper analyzes the need for and impact of including women in management positions, as well as pay equity, in order to consider the maintenance of the status quo as an aspect of gender violence. The research hypothesizes that the presence of women on boards and in leadership positions is a determining factor in the development of a diversity and inclusion policy. Based on a bibliographical review and documentary field research, the study also addresses the problem of inequality in positions and salaries from a gender perspective, using speech analysis to demonstrate how the scenario impacts on the lower inclusion of women in the job market.

**Keywords:** Governance; Diversity; Gender Equality.

<sup>1</sup> Doutora pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ. Coordenadora do Grupo de Pesquisa 'Empresa, Desenvolvimento e Responsabilidade' – EDRESP. Professora Adjunta de Direito Empresarial da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF.

<sup>2</sup> Mestra em Direito Econômico e Desenvolvimento pela Universidade Cândido Mendes e Professora do Curso de Direito do Centro Universitário Serra dos Órgãos.

<sup>3</sup> Mestra em Ciências Criminais pela Universidade Cândido Mendes e Professora do Curso de Direito do Centro Universitário Serra dos Órgãos.

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução da governança com o incremento de políticas como o *compliance* e o ESG (*Environmental Social, Governance*), gradativamente, têm influenciado e impactado na tomada de decisão nas empresas, sobretudo considerando que as discussões sobre desenvolvimento ambiental, social e de governança, incluem diferentes estratégias e dimensões de verificação.

Neste amplo contexto, o presente trabalho se ocupa, especificamente, da análise sobre a necessidade e o impacto da inclusão das mulheres em cargos de gestão, assim como da equidade salarial, de forma a considerar a manutenção do *status quo* como um aspecto da violência de gênero.

A primeira hipótese a se examinar é que a presença das mulheres nos conselhos e em cargos de liderança é determinante para o desenvolvimento de uma política de diversidade e inclusão. Não obstante, os desafios sociais, econômicos e culturais constituem verdadeiros entraves à adoção de políticas de inclusão. A importância do tema pode ser destacada na medida em que essas questões constituem parte da agenda ESG, reforçando a lógica de que a diversidade produz impacto positivo nos negócios.

Não por outra razão, diversidade e inclusão passaram a fazer parte da lista de demandas a serem consideradas nas agendas e estratégias das empresas, recebendo atenção do mercado e de suas instituições.

Nessa linha, o trabalho aborda a recente adoção pela B3 (bolsa de valores do Brasil denominada Brasil, Bolsa Balcão) do Idiversa B3, uma carteira cujo objetivo é tornar os indicadores de diversidade visíveis e tangíveis para o mercado e gerar comparabilidade no desempenho das empresas, induzindo-as a adotarem as melhores práticas em relação à diversidade.

O estudo também aborda a problemática do quanto a desigualdade de gênero ainda impacta na menor inserção de mulheres no mercado de trabalho, em razão da de sua sujeição aos afazeres domésticos não remunerados, incluindo o cuidado com os/as filhos(as) imposta pelo patriarcado<sup>1</sup>, assim como a menor valoração do seu trabalho, considerando a desigualdade salarial e a pouca representatividade em cargos de gestão, aspecto que ainda precisa de atenção nas políticas de governança. Busca-se assim refletir sobre os desafios econômicos, sociais e

---

<sup>1</sup> DELPHY, Christine. Patriarcado (teorias do). HIRATA, Helena *et. al.* (orgs.). *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: Editora UNESP, 2009, p. 173.

culturais relacionados com tais obstáculos, e sobre as medidas de diversidade a serem adotadas no mundo corporativo para romper com esta forma de violência de gênero.

Para confirmar a hipótese acima, além da revisão bibliográfica, o trabalho apresenta pesquisa de campo documental sobre matéria da Folha de São Paulo, publicada no *Instagram*, intitulada “*Greve das Mulheres na Islândia pede igualdade na carga de trabalho e nos salários*”<sup>2</sup>.

Na pesquisa documental usa-se o documento como objeto de estudo, que neste trabalho será representado pela postagem e os comentários nela realizados, empregando-se a metodologia da análise de conteúdo com análise de discurso, ambas frequentemente utilizadas em pesquisas qualitativas, trabalhando a primeira com o mero conteúdo do texto, e a segunda com o sentido do discurso, que finaliza a verificação da percepção não traduzida, porém efetuada do emissor<sup>3</sup>.

## 2. GOVERNANÇA EM MOVIMENTO: INCLUSÃO E DIVERSIDADE NA GESTÃO DAS EMPRESAS

A governança corporativa pode contribuir para o aumento da transparência em relação à atuação das companhias, assim como para a fiscalização e o controle das atividades empresariais, é responsável pela criação de um ambiente de maior estabilidade nos resultados corporativos<sup>4</sup>, sendo considerada medida essencial para o adequado funcionamento das empresas, uma vez que seu incremento solidifica os valores fundamentais da organização, alinhando os objetivos da sociedade empresária com os diversos interesses das partes interessadas e impactadas pela atividade ‘*stakeholders*’<sup>5</sup>. Por ser uma importante fonte de

<sup>2</sup> FOLHA DE S. PAULO; TODAS NA FOLHA. “Greve das Mulheres na Islândia pede igualdade na carga de trabalho e nos salários”. *Instagram*, São Paulo, 27 out. 2023. Disponível em: [https://www.instagram.com/p/Cy56JuHuyjr/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/Cy56JuHuyjr/?img_index=1). Acesso em: 20 dez. 2023.

<sup>3</sup> CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. *Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo*. Texto contexto - enferm. [online]. 2006, vol.15, n.4, pp. 679-684. ISSN 1980-265X. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>. Acesso em: 25 nov. 2023.

<sup>4</sup> HART, Oliver.; ZINGALES, Luigi. Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value. European Corporate Governance Institute. *Journal of Law, finance, and Accounting*, 2017.

<sup>5</sup> Os programas de compliance e métricas ESG, inserem-se nesse contexto, mesmo não sendo objeto do presente trabalho a análise desses institutos, é possível afirmar que parte da sua função compreende a indução de comportamento dos *stakeholders*, gerando um impacto positivo em suas esferas de atuação e possibilitando a transformação da estrutura societária, considerando: (i) a delimitação do interesse social (na perspectiva da teoria institucional organizativa); (ii) a utilização de parâmetros éticos tanto na tomada de decisão como na imputação das responsabilidades; e (iii) a efetiva realização da função social da empresa.

informação para tomadas de decisão, o nível de governança pode indicar o aumento ou a diminuição de confiança no mercado.

A atividade empresarial transborda sua função meramente econômica e não deve ser considerada como estrutura voltada, especificamente e isoladamente, ao atendimento do interesse dos sócios<sup>6</sup>. Isto porque, com o reconhecimento da empresa como parte de um todo, é necessária a harmonização dos múltiplos interesses envolvidos, o que exige – em alguma medida - que as externalidades da atividade empresarial sejam consideradas, não apenas a partir do viés econômico, da persecução dos resultados para os tomadores de risco, mas tendo em conta seus diversos efeitos ambientais e sociais.

Nesse contexto que a governança corporativa foi assumindo um importante protagonismo, criando instrumentos voltados à indução de comportamento dos *stakeholders*, gerando um impacto positivo em suas esferas de atuação e possibilitando a transformação das estrutura societárias, considerando, de certa forma: (i) a delimitação do que pode/deve ser considerado como “interesse social”; (ii) a utilização de parâmetros éticos tanto na tomada de decisão como na imputação das responsabilidades; e (iii) a efetiva realização da função social da empresa.

É possível afirmar, portanto, que devido a um movimento fortemente influenciado pelo cenário internacional e pelas pressões exercidas pelo mercado, Estado e pela própria sociedade, propugnando mudanças sobre o papel das empresas, a partir dos impactos gerados pelas atividades, sobretudo considerando a dificuldade de compatibilização dos múltiplos interesses envolvidos, que o conceito de governança corporativa está em transformação.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC, estabelece algumas diretrizes para que as companhias possam incorporar a responsabilidade empresarial a partir da interação com o meio ambiente e a sociedade, reconhecendo a inevitável relação entre

---

<sup>6</sup> Esse parece ter sido um papel importante do institucionalismo, demonstrando que a empresa não se reduz aos interesses dos sócios, apesar de tal afirmação se compatibilizar mais adequadamente com as companhias abertas, diante de seu caráter institucional. SALOMÃO FILHO, Calixto; COMPARATO, Fábio Konder. O poder de controle na sociedade anônima. Forense: Rio de Janeiro, 2005. Nessa linha, Ana Frazão afirma que “por mais que não se possa definir ou conceituar interesse social a partir de fórmulas fechadas, algumas noções passaram a ser aceitas por influência do institucionalismo e da função social da empresa, tais como: (i) a de que o interesse social abrange interesses outros que não apenas os dos acionistas, ainda que subsistam muitas dúvidas quanto aos caminhos adequados para a compatibilização de tais interesses e (ii) a de que a racionalidade empresarial precisa direcionar-se igualmente para o atendimento de padrões mínimos de justiça.” FRAZÃO, Ana. Função social da empresa: repercussões sobre a responsabilidade civil de controladores e administradores de S/As. Rio de Janeiro: Renovar, 2011, p. 206.

os aspectos social, econômico e ambiental para o desenvolvimento adequado e compatível com as atuais demandas.

Nesse contexto, o ‘Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa’ do IBGC, cuja 6ª Edição foi lançada em 2023<sup>7</sup>, apresenta os cinco princípios de governança corporativa a serem realizados no âmbito das sociedades empresárias: integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade<sup>8</sup>.

Considerando o objetivo do presente trabalho, destaca-se que na atual “versão” sobre a governança corporativa, o IBGC endereça, de forma expressa, a necessidade de as empresas adotarem políticas baseadas no respeito à diversidade e à inclusão de forma estrutural, ou seja, que através da adoção de mecanismos reais e de forma transparente promovam, dentre outras coisas e considerando o foco do presente trabalho, a diversidade e a igualdade nos ambientes organizacionais.

Nessa mesma linha, com objetivo de garantir a adoção de mecanismos de promoção à diversidade nas companhias que atuam o mercado de capitais, a B3<sup>9</sup> criou o Idiversa, novo índice criado em 2023, cujo objetivo é ser o indicador de desempenho médio das ações dos ativos de empresas listadas que se destacam no critério de diversidade, baseado no *score* de Diversidade, desenvolvido pela própria B3 para as companhias listadas. A ideia é tornar os indicadores de diversidade visíveis e tangíveis para o mercado, além de permitir a comparação no desempenho das empresas, induzindo-as, por assim dizer, a adotarem as melhores práticas em relação à diversidade<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - 6ª edição. Agosto de 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em 20 de dez de 2023.

<sup>8</sup> Ressalte-se quanto ao ponto que a Comissão de Valores Mobiliários, em 20 de outubro de 2023, publicou a Resolução CVM 193, que dispõe sobre a elaboração e a divulgação de relatórios de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade baseadas no padrão internacional emitido pelo International Sustainability Standards Board (ISSB). A Resolução estabelece que a adoção dos relatórios será opcional até 2026, quando as companhias abertas serão obrigadas a elaborar e divulgar tais relatórios. Este parece ser um passo importante em matéria de governança e coloca o mercado brasileiro alinhado com as práticas internacionais e com os princípios ESG.

<sup>9</sup> Em 2008, a Bovespa anunciou o início do seu processo de fusão com a Bolsa de Valores, Mercadorias e Mercados Futuros (BM&F), criando, assim, a BM&FBovespa. No ano de 2017, a BM&FBovespa se fundiu com a Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos Privados S.A. (CETIP), formando, assim, a Brasil, Bolsa, Balcão (B3).

<sup>10</sup> A 6ª edição do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, descreve “Equidade” da seguinte forma: tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a

O Idiversa é um índice de retorno total, ou seja, é um indicador que procura refletir não apenas as variações nos preços dos ativos integrantes do índice no tempo, mas também o impacto que a distribuição de proventos por parte das companhias emissoras desses ativos teria no retorno do próprio índice<sup>11</sup>.

De acordo com a metodologia adotada para aplicação do índice<sup>12</sup>, como critério de inclusão, são considerados cumulativamente os seguintes aspectos:

4.1 Estar entre os ativos elegíveis que, no período de vigência das 3 (três) carteiras anteriores, em ordem decrescente de Índice de Negociabilidade (IN), que representem em conjunto 99% (noventa e nove por cento) do somatório total desses indicadores (ver Manual de Definições e Procedimentos dos Índices da B3); 4.2 Ter presença em pregão de 95% (noventa e cinco por cento) no período de vigência das 3 (três) carteiras anteriores; 4.3 Não ser classificada como “Penny Stock”, ou seja, ativos cuja cotação seja inferior a R\$1,00; **4.4 Apresentar um Score Diversidade B3 maior ou igual a média subtraída do desvio padrão do Setor Econômico B3; 4.5 Ter pelo menos um representante dos grupos subrepresentados no CA (Conselho de Administração), como membro efetivo e 4.6 Ter pelo menos um representante dos grupos subrepresentados na Diretoria Estatutária.** (B3, Metodologia do Índice Idiversidade, 2023, p. 4) grifos nossos.

A adoção desse mecanismo nas empresas listadas tem potencial de influenciar, de forma significativa, a questão da representatividade e, portanto, aumentar a ocupação das mulheres em cargos de liderança e gestão nas companhias. Obviamente, muitos desafios normativos e também culturais precisam ser efetivamente superados na construção desse cenário, conforme abordado no tópico seguinte.

### 3. O COMPLIANCE (IN)SUFICIENTE E O REFORÇO NORMATIVO SOBRE IGUALDADE DE GÊNERO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A igualdade de gênero nas relações de trabalho, sobretudo considerando as hierarquias construídas nos cargos de gestão nas organizações e, principalmente, nas empresas, enfrenta muitos desafios. Apesar de quase um século de proteção constitucional, as mulheres ainda

---

organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades. Cf. *IBGC, Op. cit.*, p. 18, grifo nosso.

<sup>11</sup> B3. Manual de Definições e Procedimentos dos índices da B3. Novembro de 2018. Disponível em: <https://www.b3.com.br/data/files/AF/83/C4/BA/25CB7610F157B776AC094EA8/Conceitos-Procedimentos-nov2018.pdf>. Acesso em: 20 de dez. 2023.

<sup>12</sup> B3. Imposto de Renda 2023. Notícias, 02 de março de 2023. Disponível em: [https://www.b3.com.br/data/files/C9/D0/FD/82/A29F9810746C7D98AC094EA8/Metodologia\\_IDIVERSA\\_PT\\_11.8.pdf](https://www.b3.com.br/data/files/C9/D0/FD/82/A29F9810746C7D98AC094EA8/Metodologia_IDIVERSA_PT_11.8.pdf). Acesso em: 20 de dez. 2023.

sofrem com a discriminação e a comprovação desse fato aparece nos índices elevados de assédio, na ocupação de postos inferiores nas estruturas de trabalho e também na desigualdade salarial. Parece ter sido normalizada a preferência pela contratação masculina em detrimento da feminina, sobretudo considerando as peculiaridades decorrentes da maternidade.

Todo esse cenário remete a luta dos movimentos feministas em suas diversas vertentes, que foram fundamentais na conquista de direitos, assim como no combate as múltiplas formas de opressão sofridas pelas mulheres.

Tais movimentos inicialmente demandavam direitos já obtidos pelos homens no decorrer do século XIX, através da Declaração de Direitos do Homem e do Cidadão, como a liberdade e igualdade<sup>13</sup>.

A Revolução Francesa, no século XVIII, impulsionou o surgimento da primeira onda feminista, que se destacou especialmente pelo movimento sufragista no século XIX que reclamava direitos políticos. As feministas dessa onda pugnavam ainda por educação formal e isonomia no âmbito do matrimônio<sup>14</sup>.

Nesse sentido, mulheres conclamavam inserção no espaço público que lhes conferisse poder de decisão nos assuntos de natureza social, política e econômica, que até então estavam exclusivamente no campo de pertencimento do homem e segundo suas crenças, o rompimento com tal realidade se daria pelo acesso à educação formal, espaço do qual também eram excluídas<sup>15</sup>. Importante destacar, que essa onda foi representada especialmente pelas demandas das mulheres brancas, e, portanto, temas mais profundos referentes ao contexto de raça e classe foram colocados em segundo plano, ou nem mesmo considerados.

A segunda onda feminista surge em 1960 e predomina até 1980, nesse momento as mulheres já haviam conquistado alguns direitos, porém essa igualdade se deu na esfera formal e não na material, o que fez com que grupos feministas iniciassem reflexões centrais acerca do porquê da inferiorização e submissão ao sexo masculino, que resultavam nas opressões que não eram sanadas pela “igualdade defina em lei”, sendo a razão da não efetividade dos direitos,

---

<sup>13</sup> SILVA, Joasey Pollyanna Andrade; DO CARMO, Valter Moura; RAMOS, Giovana Benedita Jaber Rossini. As quatro ondas do feminismo: lutas e conquistas. *Revista de Direitos Humanos em Perspectiva*, v. 7, n. 1, p. 102.

<sup>14</sup> CISNE, Mirla. *Feminismo e Consciência de Classe no Brasil* [livro eletrônico]. São Paulo – SP: Cortez, 2015, p. 104-106.

<sup>15</sup> SILVA, Joasey Pollyanna Andrade; DO CARMO, Valter Moura; RAMOS, Giovana Benedita Jaber Rossini, *op. cit.*, p. 107.

além disso, ponderavam se o modo de performar das mulheres construído pelo patriarcado impactava em tudo isso.

É com a terceira onda, nos idos dos anos 90, que surge a inquietação com a diversidade feminina, atentando para demandas particulares de diferentes associações de mulheres, que reclamavam outras necessidades além da pauta de gênero, é o caso das negras, lésbicas, transexuais, e outras. Essa onda foi um marco divisório importante, considerando que até então a conquista de direitos femininos estava atrelada apenas ao modelo heteronormativo da mulher branca<sup>16</sup>.

Importante destacar as pautas do feminismo negro, que informa só ser possível compreender a realidade social, política e econômica de mulheres negras, se for observada a convergência de variadas espécies de opressão, especialmente raça, classe, e orientação sexual. Tal método de reconhecimento e compreensão da opressão que considera os diversos aspectos citados denomina-se interseccionalidade<sup>17</sup>, e vem sendo fundamental para entender também a particularidade da situação das mulheres negras no mercado de trabalho.

Em que pese esse quadro venha sendo progressivamente alterado, com a efetiva concretização de direitos fundamentais femininos, ainda há um longo caminho a ser percorrido no combate ao mito da igualdade de gênero, que segue sustentando a violência contra mulheres em múltiplos aspectos, incluindo nos relacionados com o trabalho e a cidadania.

As mulheres ainda são objeto de discriminação e distinções no âmbito trabalhista, sendo amplamente destinadas aos trabalhos informais, domésticos e os estereotipados como trabalhos femininos, o que reflete na exclusão ou pouco acesso aos postos de poder e liderança, e nas diferenças salariais em comparação aos homens.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE informam que a diferença salarial entre homens e mulheres ainda é uma realidade. Segundo o instituto, em 2019 os homens ganharam 30% a mais que as mulheres, constituindo essas 52,4% da força de trabalho, enquanto os homens representavam 56,8%, no entanto, deve-se considerar que parte

---

<sup>16</sup> SILVA, Joasey Pollyanna Andrade; DO CARMO, Valter Moura; RAMOS, Giovana Benedita Jaber Rossini, *op. cit.*, p. 111.

<sup>17</sup> RIBEIRO, Djamila. Feminismo negro para um novo marco civilizatório. *Revista internacional de direitos humanos*, v. 13, n. 24, 2016, p. 99-100.

das mulheres não possui inserção no mercado tendo em vista a ausência de creches para filhos (as)<sup>18</sup>.

Destaca-se, ainda, que a desigualdade salarial acima citada foi impactada pela pandemia, no entanto, a queda que começou a ocorrer até 2020 voltou a crescer, apontando o IBGE que no fim de 2022 a diferença salarial alcançou 22%, recebendo uma brasileira em média 78% do que é conferido a um homem<sup>19</sup>.

Não por outra razão, apesar do direcionamento do mercado a partir do desenvolvimento de políticas específicas de diversidade e inclusão nas empresas, parece razoável afirmar que tais mecanismos não foram suficientes para que as organizações e, especialmente, as empresas, adotassem medidas capazes de garantir o cumprimento das diretrizes em suas políticas. Nesse sentido, com a alteração trazida no art. 461 da CLT, a Lei nº 14.611/2023, passou a prever expressamente, a necessidade de igualdade salarial e de critérios de remuneração entre homens e mulheres para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função, sendo obrigatória a equiparação.

A nova lei entra em vigor em meio a um momento político muito polarizado, em que apesar da igualdade salarial entre homens e mulheres parecer o caminho óbvio frente aos direitos fundamentais previstos constitucionalmente, ainda assim não foi compreendida por parte dos parlamentares na ocasião de sua análise no Congresso Nacional.

Além de prever o pagamento das diferenças salariais e a possibilidade de ação trabalhista de indenização de danos morais no caso da discriminação salarial por motivação de sexo, raça, etnia, origem ou idade, a lei estabelece, ainda, ações de transparência salarial que obrigam as pessoas jurídicas de direito privado, com cem ou mais empregados, a publicarem relatórios que definam os critérios remuneratórios.

Dados da Justiça do Trabalho informam que em 2022 a demanda da equiparação/isonomia salarial foi objeto de 36.889 processos no Brasil, sendo 9.669 processos

---

<sup>18</sup> AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. Homens ganharam quase 30% a mais que as mulheres em 2019. Estatísticas Sociais. 06 de maio de 2020. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27598-homens-ganharam-quase-30-a-mais-que-as-mulheres-em-2019>. Acesso em 20 dez de 2023.

<sup>19</sup> DYNIEWICZ, Luciana. Diferença salarial entre homens e mulheres vai a 22%, diz IBGE. *CNN Brasil*, 08 mar. 2023. Disponível em <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-diz-ibge/>. Acesso em 20 dez 2023.

relacionados com promoção e diferenças salariais, no entanto, não há um recorte nesse total de quantos se referem à distinção de gênero<sup>20</sup>.

Nesse sentido, pertinente salientar que em 2021 o Conselho Nacional de Justiça - CNJ<sup>21</sup> publicou o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, cuja aplicação se tornou obrigatória com a Resolução n. 492 de 17 de março de 2023<sup>22</sup>.

O documento é elaborado considerando a necessidade de estabelecer protocolos oficiais para julgar demandas correlacionadas com direitos das mulheres de forma adequada, isto é, através de uma perspectiva de gênero, de modo que as sentenças ou qualquer decisão no âmbito do judiciário promovam “à igualdade e a não discriminação de todas as pessoas”, incluindo aqui as demandas trabalhistas.<sup>23</sup>

Não sem razão que o desenvolvimento dos programas de *compliance* e a percepção sobre sua forma de implementação consideram a inserção de políticas de proteção ao gênero como fator a ser considerado na governança das empresas.

Diversos modelos e orientações de incorporação dessas políticas podem auxiliar empresas que buscam, efetivamente, a adoção de tais medidas em sua estrutura de governança, seja a partir da definição de critérios de contratação e manutenção de pessoas que estejam atentas às questões de inclusão e diversidade, seja pela adoção de regras que exijam respeito e isonomia, através de medidas que permitam paridade de conhecimento e garantam tratamento equânime a todas as pessoas, independente de diferenças físicas, étnico-raciais ou de gênero<sup>24</sup>.

Contudo, apesar dos avanços que podem ser percebidos pela abordagem das instituições sobre o tema, é preciso salientar que a efetividade dos programas de *compliance*, sobretudo no Brasil, ainda carece de concretude e materialidade, não apenas no que diz respeito às políticas

<sup>20</sup> TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). Lei da Igualdade Salarial: homens e mulheres na mesma função devem receber a mesma remuneração. SECOM - Secretaria de Comunicação, Brasília, 10 jul. 2023. Disponível em <https://www.tst.jus.br/-/lei-da-igualdade-salarial-homens-e-mulheres-na-mesma-fun%C3%A7%C3%A3o-devem-receber-a-mesma-remunera%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 20 dez de 2023.

<sup>21</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero [recurso eletrônico]. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-18-10-2021-final.pdf> > Acesso em 15 fev. 2022.

<sup>22</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução 492 de 17 de março de 2023. Brasília - DF, 18 out. 2021. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original144414202303206418713e177b3.pdf> > Acesso em 15 fev. 2023.

<sup>23</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero, [recurso eletrônico]. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-18-10-2021-final.pdf> > Acesso em 15 fev. 2022.

<sup>24</sup> Instituto Ethos. Compliance e ESG: Diretrizes essenciais. Disponível em: [https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Compliance-e-ESG-Diretrizes-Essenciais\\_completo.pdf](https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Compliance-e-ESG-Diretrizes-Essenciais_completo.pdf) . Acesso em 21 de dez de 2023.

de gênero, mas em diversos aspectos e em diferentes áreas, uma vez que esses instrumentos devem possuir o *enforcement*<sup>25</sup> necessário induzir e conduzir a política no âmbito das empresas, não podendo servir apenas como mero protocolo de intenções, não obstante existam informações suficientes para afirmar que, especificamente, em relação à inclusão e diversidade de gênero, a percepção é a de que tais políticas geram benefícios comerciais justamente pela força de trabalho diversificada<sup>26</sup>.

É preciso esclarecer, no entanto, que uma das grandes questões em torno dos programas de *compliance* enquanto instrumentos de autorregulação é a sua vinculatividade e consequente exigibilidade. Isto porque, a vinculatividade do programa de integridade implica, necessariamente, na atribuição de um valor jurídico ao documento, por meio da obrigatoriedade de sua observância e a consequente fiscalização e sanção na hipótese de descumprimento.

Medidas importantes e que podem contribuir com o *enforcement* dos programas de *compliance* no que diz respeito ao ponto, são os relatórios de transparência salarial e a exigência de divulgação de critérios remuneratórios, com dados anonimizados e informações que permitirão a comparação objetiva entre salários, remunerações e a proporção de ocupação de cargos de direção, gerência e chefia preenchidos por mulheres e homens, nos termos do artigo 5º, § 1º da Lei nº 14.611/2023<sup>27</sup>. A normativa, obviamente, representa um marco importante para a realização do preceito constitucional da igualdade que, inclusive, veda diferenças salariais por critérios de sexo, idade, cor ou estado civil, artigo 5º, inc. I c/c o art. 7º, inc. XXX, todos da CR/1988.

---

<sup>25</sup> *Enforcement* é uma ferramenta de regulação por meio do comando e controle (C&C) e pode ser entendido como um progresso por meio de diferentes estratégias de busca da conformidade e sanções. Ian Ayres e John Braithwaite afirmam: “To reject punitive regulation is naive; to be totally committed to it is to deal a charge of the light brigade. The trick of successful regulation is to establish a synergy between punishment and persuasion”. AYRES, Ian; BRAITHWAITE, John. *Responsive regulation: transcending the deregulation debate*. New York: Oxford University Press, 1992 p. 99). Em tradução livre: “Rejeitar a regulamentação punitiva é ingênuo; estar totalmente comprometido com isso é travar uma pequena batalha. O truque de uma regulamentação bem sucedida é estabelecer uma sinergia entre punição e persuasão”.

<sup>26</sup> Por exemplo, no lançamento global de 2020, a McKinsey, importante empresa de consultoria e gestão empresarial americana, relatou melhor desempenho de negócios entre organizações com 30% ou mais de mulheres em suas equipes executivas, como um diferencial de desempenho entre as organizações com maior e menor diversidade de gênero. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf> . Acesso em 22 de dezembro de 2023.

<sup>27</sup> BRASIL, Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

Considerando que a premissa do presente trabalho é a de que a presença das mulheres nos conselhos e em cargos de liderança é determinante para o desenvolvimento de uma política de diversidade e inclusão e, ainda, que muitos são os desafios a serem superados sob o prisma econômico, social e cultural, o terceiro tópico do trabalho apresenta análise documental, cujo resultado auxilia na confirmação da hipótese suscitada e reforça a necessidade de que a política de governança divulgada pelas empresas, seja um parâmetro considerado, não apenas pelo mercado, mas sobretudo pelos seus órgãos de fiscalização e controle, para que medidas de diversidade, inclusão e equiparação salarial, além de tantas outras que acabam por posicionar as empresas de forma mais atrativa para captação de recursos, não sejam divulgadas aleatoriamente, de maneira protocolar e possam vincular as tomadas de decisão empresarial<sup>28 29</sup>.

Políticas de diversidade e inclusão no âmbito empresarial, para além dos aspectos já mencionados neste item, podem contribuir para a resolução do problema estrutural que reflete a herança do patriarcado e dificulta a efetivação das medidas no âmbito social, conforme é possível notar a partir da abordagem realizada no próximo tópico.

#### **4. DESIGUALDADE EM CARGOS E SALÁRIOS NA PERSPECTIVA DE GÊNERO: ANÁLISE DE DISCURSO DA PESQUISA DOCUMENTAL EM REDES SOCIAIS**

Para realizar a pesquisa documental foi escolhida a matéria “Greve das Mulheres na Islândia pede igualdade na carga de trabalho e nos salários” de 27 de outubro de 2023, publicada na rede social *Instagram*.

Conforme explicitado na Introdução o documento foi analisado a partir dos comentários da postagem, tendo sido coletado os conteúdos e posteriormente observado o discurso, com o fim de compreender a percepção dos emissores acerca do problema da pesquisa.

---

<sup>28</sup> De acordo com Teubner, os códigos de conduta invertem a hierarquia entre *hard law* e *soft law*. Para o autor, as normas estatais devem ser qualificadas como não vinculantes e como *soft law*, ao passo que as regras privadas consubstanciadas nos códigos de conduta devem ser qualificadas como *hard law* e, portanto, vinculantes. TEUBNER, Gunther. *Politics, Governance, and the Law Transnational Economic Constitutionalism in the Varieties of Capitalism. Global Perspectives*. University of California Press. 2020.

<sup>29</sup> Para Cross e Prentice, em países em que a regulação se mostra inábil, os programas de integridade frequentemente consubstanciam normas mais rigorosas que as exigidas pelo regulador, de modo a atrair investidores. Nessa perspectiva, corroborando a hipótese deste artigo, são os atores privados que decidem sobre a elaboração, conteúdo e aplicação dos códigos de conduta, por isso a liberdade para a instituição do referido documento implica na sua observância obrigatória. uma vez que tratam de matérias de relevância pública, como obrigações consumeristas, trabalhistas e ambientais. CROSS, Frank B.; PRENTICE, Robert A. *Law and corporate finance*. Elgar Financial Law, 2007.

A citada postagem consta com um carrossel contendo 4 imagens. A primeira imagem, conta com a foto da primeira-ministra da Islândia, Katrin Jakobsdottir, e traz o título da notícia. Já a segunda imagem traz a informação que a Islândia é o país mais igualitário do mundo, segundo informação do Fórum Econômico Mundial. A terceira imagem traz o trecho de uma fala da Presidente da Federação de Sindicatos do setor público na Islândia, qual seja: “Isso levou muitos a acreditar que a igualdade foi alcançada. Isso está muito longe da verdade, ainda há um caminho longo a percorrer”. A quarta imagem traz uma informação: “A renda média das mulheres no país é 21% menor do que a dos homens. No total, 40% das mulheres estão sujeitas à violência em algum momento de suas vidas”.

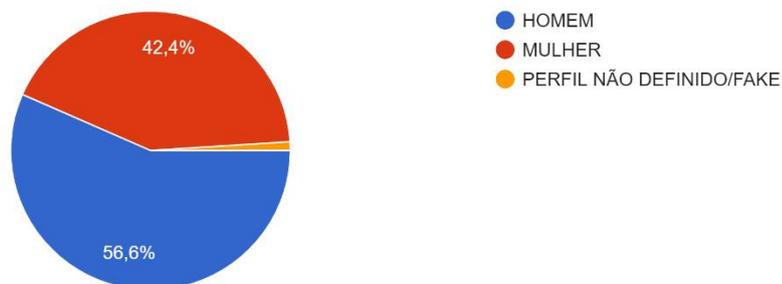
A publicação indica que constam 153 comentários, entretanto, somente 127 estão visíveis ao público e puderam ser analisados. As publicações que constam apenas os chamados *emojis* (24 comentários), ou seja, somente com ideogramas, foram contabilizados apartados do formulário, visto que não podem ter sua opinião totalmente identificada. Foram identificados 7 comentários com figuras de risos (emitidas exclusivamente por homens), 16 comentários com aplausos (mulheres em sua maioria) e 1 comentário com *emoji* apaixonado.

Ainda foram identificados 4 comentários com publicidade e/ou *spam*. Assim, foram analisados 99 comentários com conteúdo escrito, nos quais foi aplicado o questionário criado no aplicativo *google forms*.

A primeira pergunta diz respeito ao perfil do emissor do comentário, tendo por opções: homem, mulher e perfil não definido/fake. A maioria dos comentários foi emitida por homens, totalizando 56 comentários contra 42 comentários emitidos por mulheres e 1 perfil indeterminado.

#### PERFIL DO EMISSOR DO COMENTÁRIO:

99 respostas



A segunda pergunta questiona o conteúdo do comentário analisado com relação a participação de mulheres em cargo de gestão/liderança, neste sentido, as opções eram: neutro, contrário, a favor ou ainda “o comentário não aborda a questão de mulheres em cargos de gestão”. Assim, é possível observar que os comentários da publicação giram em torno da existência de diferença salarial e não chegam a mencionar a existência de mulheres em cargos de gestão.

QUANTO AO COMENTÁRIO ANALISADO NA POSTAGEM:

98 respostas



O terceiro questionamento teve por objetivo analisar o posicionamento dos comentários com relação a existência da desigualdade salarial entre homens e mulheres, como também, se os emissores acreditam que a igualdade salarial deve ser alcançada. Dessa forma, foi verificado que 30 comentários se referem a ‘acreditar que não existe desigualdade salarial entre homens e mulheres’. Outros 3 comentários indicam acreditar ‘existir desigualdade salarial entre homens e mulheres e concordam com a situação de desigualdade’. Já os demais 31 comentários ‘acredita existir desigualdade salarial entre homens e mulheres e discorda da situação de desigualdade’.

Ainda foram emitidos 35 comentários que ‘não abordam diretamente a questão de desigualdade salarial entre homens e mulheres’. Entretanto, destes 35 comentários, pode-se averiguar que 06 (seis) se referem unicamente a questões relacionadas ao trabalho doméstico não remunerado.

No que se refere ao trabalho doméstico, os comentários emitidos por mulheres mencionam a dupla jornada de trabalho, a sua não valorização e remuneração, a invisibilidade deste tipo de serviço e a obrigação do cuidado da casa estar relacionado ao feminino. Ou seja, os comentários fazem referência a questões de diferença salarial e alcançam o trabalho realizado após a jornada formal de trabalho.

Ao passo que os comentários emitidos por homens indicam que questionar a sobrecarga das funções domésticas é reclamar sem fundamentos, visto que “homens não ficam chorando por arrumar a própria casa”. Ainda se debate a intenção existente diante deste argumento, no sentido de incentivar uma cobrança de salário (do marido trabalhador) para quem trabalha exclusivamente em casa, ou ainda, exigir do governo a existência de uma “bolsa dona de casa” (fazendo alusão a programas governamentais de transferência de renda).

A invisibilidade do trabalho de cuidado é uma temática importante no Brasil, tanto que o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem 2023)<sup>30</sup> o instituiu como tema da redação deste ano. Como é possível perceber, ainda há um longo caminho de conscientização sobre a jornada de trabalho da mulher nas residências brasileiras e da necessidade dos demais entes da família encararem as tarefas domésticas como trabalho.

#### QUANTO AO COMENTÁRIO ANALISADO NA POSTAGEM

99 respostas



Sobre a natureza dos comentários analisados é possível afirmar que 84 comentários continham mera opinião (neutro), 10 comentários contendo discurso de ódio contra mulher, 5 comentários com fato ofensivo a mulher. Não foram verificados fato ofensivo a homem, discurso de ódio contra homem.

Nos discursos de ódio<sup>31</sup> encontrados na publicação um fato chama atenção. Os comentários foram emitidos por homens que questionam o trabalho da mulher em empregos

<sup>30</sup> *GI*. Enem 2023: veja exemplo de redação sobre o tema 'invisibilidade do trabalho de cuidado realizado pela mulher' São Paulo, 05 nov. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/enem/2023/noticia/2023/11/05/enem-2023-veja-exemplo-de-redacao-sobre-a-invisibilidade-do-trabalho-de-cuidado-realizado-pela-mulher.ghtml> Acesso em: 20 dez. 2023

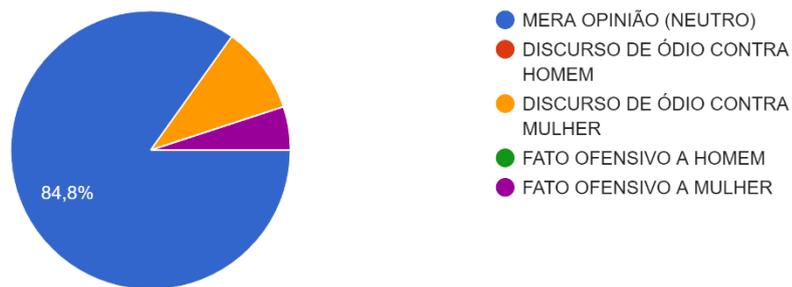
<sup>31</sup> O discurso de ódio é aqui considerado como “a manifestação ou expressão, motivada por preconceito ou intolerância, através da qual uma pessoa ou um grupo é discriminado, com base em suas características identitárias”. Cf. DE ANDRADE, André Gustavo Corrêa. Liberdade de Expressão e Discurso de Ódio. Revista da EMERJ, v. 23, n. 1, 2021, p.11.

considerados pesados ou ainda de maioria masculina, como no exemplo: “Se precisar descarregar uma carreta de cimento elas descarregam uma boa? Pq igualdade é igualdade em tudo ok? E não venha algum idiot@ aí querer fazer média defender”. O comentário indica que mulheres desejam a igualdade de cargos e salários, mas dispensariam trabalhos em ambientes predominantemente masculinos e que exijam força física.

Em outra linha de raciocínio, os comentários de ódio culpabilizam movimentos como o feminismo<sup>32</sup> e tentam induzir que mulheres não desejam cargos expostos a perigos e/ou insalubres, somente desejam estar em ambientes protegidos, como a saber: “Isso aí. Parabéns ao feminismo por lutar por igualdade para as mulheres. Não aguento mais ver só homens pendurados nas torres de alta tensão, quebrando asfalto para consertar o esgoto, etc. Ou será q não é isso q elas querem, querem só os cargos de chefia no ar condicionado?”

#### SOBRE A NATUREZA DO COMENTÁRIO

99 respostas



Diante da publicação analisada percebe-se que os comentários trazem pontos como piso salarial de categorias profissionais para justificar que existe uma equidade salarial. Neste mesmo sentido, os emissores deste tipo de comentário entendem que a diferenças salariais não acontecem no ponto de partida das carreiras, mas que se existe salários diferentes, estes são decorrentes de outros aspectos, tais como: qualificação profissional, tempo de carreira e porte da organização, por isso, estariam apartados da questão de gênero.

Outro aspecto verificado nos comentários se refere a desqualificar a pesquisa a partir de ‘metodologia utilizada’, mas o que se percebe é um discurso raso, tendo em vista não conseguir descrever qual seria de fato a metodologia aplicada pelos institutos de pesquisa. Ainda há os

<sup>32</sup> Nesse sentido, destaca-se na atualidade o crescimento do movimento *redpill*, que através da exploração da masculinidade tóxica questionam a emancipação feminina e o combate ao machismo, sob a justificativa de que as mulheres estão exercendo dominação sobre os homens, a partir dos direitos conquistados, o que estaria as colocando em uma posição de mais “privilégios”.

que trazem suas próprias vivências para justificar que a desigualdade de gênero não existe, como: “Na minha empresa homem e mulher mesmo cargo, mesmo salário”, ignorando que existe uma realidade além do seu campo visual.

Por fim, a pesquisa revela que a discussão sobre igualdade salarial e trabalho doméstico se encontra em um ponto tão prematuro, que os emissores não conseguem evoluir para o debate acerca da questão da equidade de mulheres em cargos de gestão, o que provavelmente justifica a falta de comentários quanto a este assunto.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problemática enfrentada neste trabalho revela que apesar dos diversos avanços convencionais, constitucionais e legais, a questão da desigualdade de gênero no âmbito corporativo, representada pela não ocupação de mulheres em cargos de gestão e liderança e pela não equidade salarial segue presente no cenário nacional e internacional.

O gênero deve ser debatido não apenas a partir das diferenças biológicas entre homens e mulheres, mas a partir de papéis construídos e estabelecidos socialmente que delimitam linguagens, comportamentos, domínio ou liberdade sobre os corpos, assim como posições de poder.

Nesse sentido, é preciso considerar a divisão social do trabalho com base na distinção entre os sexos, que destina prioritariamente aos homens a tarefa produtiva e às mulheres a reprodutiva, excluindo sua participação nas atividades da esfera pública, ou pouco a valorando quando consegue nelas se inserir, o que pode ser representado pela pesquisa documental e discussão realizada neste estudo<sup>33</sup>.

Apesar da igualdade salarial entre homens e mulheres já ser garantida constitucionalmente desde 1988, tornou-se necessária sua regulamentação infraconstitucional que só ocorreu com a edição da Lei nº 14.611/2023, ainda assim a pesquisa documental da matéria da Folha de São Paulo apontou uma quantidade considerável de comentários, trinta, que desconsiderando pesquisas amplamente divulgadas sobre a existência deste cenário no Brasil, acreditam que esta não exista, e em menor número, no caso três, informam que acreditam existir tal desigualdade e concordam com ela.

---

<sup>33</sup> KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. HIRATA, Helena *et. al.* (orgs.). *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: Editora UNESP, 2009, p. 67.

Considerando o resultado da pesquisa, importante frisar que a violência de gênero seja no âmbito familiar, social ou organizacional pode ser analisada a partir de diversos aspectos, físico, moral, sexual, psicológico, mas também por seu viés simbólico. Nesse sentido, importante a contribuição de Bourdieu ao tratar da violência simbólica, que segundo ele “contribui para construir a situação diminuída das mulheres e cujos efeitos cumulativos estão registrados nas estatísticas da diminuta representação das mulheres nas posições de poder, sobretudo econômico e político”<sup>34</sup>.

A violência simbólica não se vale da força, mas sim de signos e instrumentos que estão no campo do conhecimento de todos (as) que naturalizam, legitimam e perpetuam as relações de dominação, de forma que ocorra a adesão dos dominados à relação de dominação.

No campo da discussão aqui levantada esses símbolos podem ser representados pela justificativa da ausência dos atributos físicos, comportamentais, intelectuais, de autoridade, tempo e dedicação (em razão da maternidade), entre outros, para justificar a não condução de mulheres aos cargos de gestão, assim como a desigualdade salarial<sup>35</sup>.

A evolução da matéria no âmbito da autorregulação a partir da adoção de instrumentos de governança, como *compliance* ou o ESG, determinando a abordagem do tema nos documentos corporativos, não obstante constitua um avanço, carece de concretude e materialidade, não apenas em relação às políticas de gênero, mas sobre tantas outras divulgadas a partir desses instrumentos, que devem vincular as tomadas de decisão no âmbito das empresas e, assim, contribuir com a transformação da cultura organizacional. Do contrário, a divulgação de informações sobre inclusão e diversidade de forma meramente protocolar e declaratória pode gerar a falsa sensação de mudança cultural no ambiente corporativo.

Por fim, na análise dos comentários da postagem objeto da pesquisa documental, embora o discurso de ódio e as ofensas às mulheres apareçam pouco representados, somados são 15 comentários, destoam do fato de não haver nenhum tipo de menção nesse sentido em relação aos homens, apesar da acalorada controvérsia presente em alguns momentos na postagem. Isso chama atenção para o preconceito, discriminação e intolerância contra mulheres, que se intensifica principalmente quando estas tentam romper com o ciclo de violência em que estão inseridas, no amplo sentido aqui abordado.

---

<sup>34</sup> Bourdieu, Pierre. A dominação masculina. 11 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 31.

<sup>35</sup> *Idem. Ibidem*, p. 18.

## 6. BIBLIOGRAFIA

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. Homens ganharam quase 30% a mais que as mulheres em 2019. Estatísticas Sociais. 06 de maio de 2020. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27598-homens-ganharam-quase-30-a-mais-que-as-mulheres-em-2019>. Acesso em 20 dez de 2023.

AYRES, Ian; BRAITHWAITE, John. *Responsive regulation: transcending the deregulation debate*. New York: Oxford University Press, 1992.

B3. Imposto de Renda 2023. Notícias, 02 de março de 2023. Disponível em: [https://www.b3.com.br/data/files/C9/D0/FD/82/A29F9810746C7D98AC094EA8/Metodologia\\_IDIVERSA\\_PT\\_11.8.pdf](https://www.b3.com.br/data/files/C9/D0/FD/82/A29F9810746C7D98AC094EA8/Metodologia_IDIVERSA_PT_11.8.pdf) . Acesso em: 20 de dez. 2023.

B3. Manual de Definições e Procedimentos dos índices da B3. Novembro de 2018. Disponível em: <https://www.b3.com.br/data/files/AF/83/C4/BA/25CB7610F157B776AC094EA8/Conceitos-Procedimentos-nov2018.pdf> . Acesso em: 20 dez. 2023.

BOURDIEU, Pierre. A dominação masculina. 11 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

BRASIL, Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

BRASIL. *Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero* [recurso eletrônico]. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-18-10-2021-final.pdf> > Acesso em 15 fev. 2022.

BRASIL. *Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero*, [recurso eletrônico]. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-18-10-2021-final.pdf> > Acesso em 15 fev. 2022.

BRASIL. *Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução 492 de 17 de março de 2023*. Brasília - DF, 18 out. 2021. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original144414202303206418713e177b3.pdf>> Acesso em 15 fev. 2023.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. *Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo*. Texto contexto - enferm. [online]. 2006, vol.15, n.4, pp. 679-684. ISSN 1980-265X. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>. Acesso em: 25 nov. 2023.

CISNE, Mirla. *Feminismo e Consciência de Classe no Brasil* [livro eletrônico]. São Paulo – SP: Cortez, 2015.

CROSS, Frank B.; PRENTICE, Robert A. *Law and corporate finance*. Elgar Financial Law, 2007.

DE ANDRADE, André Gustavo Corrêa. Liberdade de Expressão e Discurso de Ódio. *Revista da EMERJ*, v. 23, n. 1, 2021.

DELPHY, Christine. Patriarcado (teorias do). HIRATA, Helena *et. al.* (orgs.). *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

DYNIWICZ, Luciana. Diferença salarial entre homens e mulheres vai a 22%, diz IBGE. *CNN Brasil*, 08 mar. 2023. Disponível em <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-diz-ibge/>. Acesso em 20 dez 2023.

FOLHA DE S. PAULO; TODAS NA FOLHA. “Greve das Mulheres na Islândia pede igualdade na carga de trabalho e nos salários”. Instagram, São Paulo, 27 out. 2023. Disponível em: [https://www.instagram.com/p/Cy56JuHuyjr/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/Cy56JuHuyjr/?img_index=1). Acesso em: 20 dez. 2023.

FRAZÃO, Ana. Função social da empresa: repercussões sobre a responsabilidade civil de controladores e administradores de S/As. Rio de Janeiro: Renovar, 2011.

G1. Enem 2023: veja exemplo de redação sobre o tema 'invisibilidade do trabalho de cuidado realizado pela mulher' São Paulo, 05 nov. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/enem/2023/noticia/2023/11/05/enem-2023-veja-exemplo-de-redacao-sobre-a-invisibilidade-do-trabalho-de-cuidado-realizado-pela-mulher.ghtml> Acesso em: 20 dez. 2023

HART, Oliver.; ZINGALES, Luigi. Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value. European Corporate Governance Institute. Journal of Law, finance, and Accounting, 2017.

IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - 6º edição. Agosto de 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em 20 de dez de 2023.

INSTITUTO ETHOS. Compliance e ESG: Diretrizes essenciais. Disponível em: [https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Compliance-e-ESG-Diretrizes-Essenciais\\_completo.pdf](https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Compliance-e-ESG-Diretrizes-Essenciais_completo.pdf) . Acesso em 21 de dez de 2023.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. HIRATA, Helena *et. al.* (orgs.). *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

MCKINSEY & COMPANY. Diversity wins How inclusion matters. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf) . Acesso em 22 de dezembro de 2023.

RIBEIRO, Djamila. Feminismo negro para um novo marco civilizatório. *Revista internacional de direitos humanos*, v. 13, n. 24, 2016.

SALOMÃO FILHO, Calixto; COMPARATO, Fábio Konder. O poder de controle na sociedade anônima. Forense: Rio de Janeiro, 2005.

SILVA, Joasey Pollyanna Andrade; DO CARMO, Valter Moura; RAMOS, Giovana Benedita Jaber Rossini. As quatro ondas do feminismo: lutas e conquistas. *Revista de Direitos Humanos em Perspectiva*, v. 7, n. 1.

TEUBNER, Gunther. *Politics, Governance, and the Law Transnational Economic Constitutionalism in the Varieties of Capitalism. Global Perspectives*. University of California Press. 2020.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). Lei da Igualdade Salarial: homens e mulheres na mesma função devem receber a mesma remuneração. SECOM - Secretaria de Comunicação, Brasília, 10 jul. 2023. Disponível em <https://www.tst.jus.br/-/lei-da-igualdade-salarial-homens-e-mulheres-na-mesma-fun%C3%A7%C3%A3o-devem-receber-a-mesma-remunera%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 20 dez de 2023.