

## MULHERES NO PODER? ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NA ALTA GESTÃO DE EMPRESAS LISTADAS NA B3

**Josivanda Rodrigues de Moura**

Graduada em Ciências Contábeis

Universidade Federal Rural do Semi-Árido

**Ítalo Carlos Soares do Nascimento**

Mestre em Administração e Controladoria

Universidade Federal do Ceará

**Annandy Raquel Pereira da Silva**

Mestranda em Ciências Contábeis

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**Geison Calyo Varela de Melo**

Mestre em Administração e Controladoria

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

**Caritsa Scartaty Moreira**

Doutoranda em Ciências Contábeis

Universidade Federal da Paraíba

### RESUMO

A presença feminina nas últimas décadas deixou de ser apenas em atividades domésticas, passando a atuar no mercado de trabalho e inserindo-se diretamente na economia. Essa evolução teve origem nas I e II Guerras Mundiais. Dessa forma, fez-se necessário que as mulheres assumissem os postos de trabalho antes ocupados pelos homens. No século XIX, criaram Leis consideradas de proteção especial às mulheres. Desde então, apesar de várias conquistas, ocupando diversos cargos em todos setores da sociedade, as mulheres ainda encontram dificuldades em cargos de destaque, estando a figura feminina ligada à imagem de sexo frágil e direcionada as atividades domésticas. Nesse contexto, cabe ressaltar que as mulheres se esbarram com o chamado *Glass Ceiling* (Teto de vidro) nas organizações, que ocorre de diferentes formas, como por exemplo a desigualdade de gênero percebida na ocupação de cargos de níveis estratégicos, mais do que cargos hierárquicos inferiores, sendo aqueles preferencialmente ocupados por homens. Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar a participação feminina na alta gestão de empresas listadas na B3. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, quantitativa e documental, em 83 das 100 maiores empresas listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), de acordo com o valor de mercado, com base em dados extraídos da Economatica e do Formulário de Referência. Analisou-se a participação feminina nos cargos de alta gestão, isto é, no Conselho de Administração (CA) e na Diretoria Executiva (DE). De posse dos resultados, constatou-se uma maior participação feminina no CA, se comparada à DE, entretanto esta participação é considerada baixa, corroborando achados nacionais e internacionais. Verificou-se também que as empresas que fazem parte dos níveis diferenciados de Governança Corporativa são as que mais possuem mulheres em seus órgãos colegiados.

**Palavras-chave:** Participação Feminina. Governança Corporativa. Diversidade de Gênero.

### 1 INTRODUÇÃO

Diante da globalização da economia, as empresas perceberam a necessidade de se adequar à nova realidade, tornando-se eficientes e a utilização de um sistema de Governança

Corporativa (GC) é fundamental para contribuir com a geração de valores e atenuar os riscos a que os administradores estão expostos.

A GC surgiu no século XX, devido a economia de diversos países ter passado por mudanças significativas, sendo influenciada principalmente pelo dinamismo do comércio internacional e pela expansão das transações financeiras a nível global (IBGC, 2014). Diante desse quadro, as companhias renovaram sua estrutura de capital. Com a nova realidade, surgiram vários debates sobre o tema, no que diz respeito a dispersão do capital, ou seja, a separação entre a propriedade e a gestão da empresa (MAZZIONE *et al.*, 2017), e também a divergência entre os interesses dos sócios e gestores (MAC LENNAN; SEMENSATO; OLIVIA, 2014) causando assim o denominado conflito de agência.

Malacrida e Yamamoto (2006), relatam que a GC surgiu para que os agentes internos e externos obtenham êxito em monitorar a gestão, conseguindo assim comprovar possíveis conflitos e buscar soluções com antecedência. Argumentaram também que os princípios da GC são iguais aos da Contabilidade, sendo os seguintes: a prestação de contas, transparência, responsabilidade corporativa e equidade; todos relacionados à função de elucidar conflitos entre os *stakeholders* e que estão dispostos no Código de Melhores Práticas de GC do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Já para Hethbridge (1997), a GC é um conjunto de arranjos institucionais que geram vínculos entre administradores e acionistas.

A GC, segundo Guimarães, Peixoto e Carvalho (2017), deve se importar cada dia mais com a adoção de boas práticas. Porém, essa política organizacional é onerosa, e não produz efeitos diretos nos resultados, razão essa que nem sempre são prioridades para os executivos (KOEHN, 2013). Diante disso, o Conselho de Administração (CA) exerce o importante papel de concentrar a estratégia empresarial e influenciar as decisões dos executivos (WESTPHAL; ZAJAC, 1995).

O CA deve ser bem organizado e ter conhecimento de seus deveres, como também de sua grande importância para o bom desempenho de uma entidade. Segundo Santos (2002), a independência do colegiado é um fator bastante decisivo e que contribui para boas práticas de governança. E para uma companhia está inserida no mais alto nível de Governança é exigido uma independência de no mínimo 20% dos conselheiros. Esse Conselho tem como função principal fazer a ligação entre a Diretoria da organização e os seus Acionistas, orientando e supervisionando o trabalho dos mesmos e garantindo que ambos sejam proporcionalmente beneficiados. É também dever do CA proteger o patrimônio da empresa, como também dar maior importância ao retorno dos investimentos dos Acionistas (IBGC, 2015).

O CA deve ter características que, segundo a literatura, constituem-se em boas práticas de Governança, como o tamanho do Conselho, constituído entre 5 e 11 membros (JENSEN, 1993; FIRTH; FUNG; RUI, 2007; HABIB; AZIM, 2008; MARTINS; RODRIGUES, 2005; VAFEAS, 2000), constituído por profissionais independentes (BEASLEY, 1996; SALTERIO, 2001; SILVEIRA, 2004), a *expertise* (conhecimentos na área de contabilidade, auditoria e finanças) (DEFOND; HANN; HU, 2005; IBGC, 2009) e a separação das posições do diretor-presidente e do presidente do Conselho (dualidade) (IBGC, 2009; JENSEN, 1993; SOUZA, 2010).

Conforme o IBGC (2015), na composição do CA, é indispensável a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero dos componentes do conselho. Em específico, no que diz respeito a diversidade de gênero, o IBGC recomenda trabalhar com políticas que proporcionem oportunidades as mulheres de fazer parte da alta liderança das organizações.

Quanto à Diretoria Executiva (DE), compete-lhe zelar pela boa condução dos negócios da companhia, propor orçamentos anuais e plurianuais, planos estratégicos, projetos de expansão e programas de investimento, além de estabelecer diretrizes para atividades operacionais, socioeconômicas e de sustentabilidade (BM&FBOVESPA, 2016).

No que diz respeito ao processo de avaliação dos membros da DE, o IBGC (2015) recomenda que sejam estabelecidas metas anuais alinhadas ao planejamento estratégico da companhia. O conceito e a avaliação final são também apresentados e ratificados pelo CA, já as principais atribuições da DE, no processo de GC, é exercer a gestão da corporação, alinhando-a às crenças fundamentais, aos valores corporativos e às políticas homologadas ao Conselho.

Nesse contexto, cabe ressaltar as dificuldades enfrentadas pela mulher no tocante à ocupação de cargos de alta gestão, como no CA e na DE. Anzilago e Lucas (2015) afirmam que a ausência feminina em cargos de destaque está associado à falta de alguns atributos que não competem as mesmas, tais como: diferença de conhecimento, motivação, e personalidade, estando a figura feminina ligada à imagem de sexo frágil e direcionada as atividades domésticas. As mulheres se esbarram com o chamado *Glass Ceiling* (Teto de vidro) nas organizações (WEYER, 2007). Já Jackson e Callaghan (2009), argumentam que esse efeito ocorre de diferentes formas, como por exemplo a desigualdade de gênero percebida na ocupação de cargos de níveis estratégicos, mais do que cargos hierárquicos inferiores, sendo aqueles preferencialmente ocupados por homens.

De acordo com o IBGC (2015), o Brasil ainda encontra-se em fase de desenvolvimento em relação à contratação de mulheres para cargos gerenciais; ressalta-se ainda que o preconceito é grande e na maioria das vezes as mulheres que são contratadas para esses cargos fazem parte de empresas familiares.

Diante disso, emerge a seguinte questão de pesquisa: **Qual a participação feminina na alta gestão de empresas listadas na B3?** O objetivo do estudo é, portanto, analisar a participação feminina na alta gestão de empresas listadas na B3.

A relevância deste estudo está em pesquisar a presença das mulheres na alta gestão de companhias de capital aberto do Brasil, listadas na B3, tema esse que precisa ser estudado no contexto nacional de forma mais detalhada. Com esse estudo, pretende-se incitar o leitor a observar a composição administrativa dessas empresas e perceber a importância da presença das mulheres na economia nacional.

Na prática, essa pesquisa pode auxiliar os profissionais, notadamente os da área de Recursos Humanos para optar por um integrante a fazer parte do seu quadro de funcionários, na alta gestão de empresas, já que para Guizelini (2008), as mulheres têm mais tempo de estudo, além da visão voltada para o futuro, o que pode ser um diferencial, e contribuir para a seleção das mesmas.

## **2 Governança Corporativa e a Participação Feminina**

A Teoria da Agência, que trata sobre esse conflito, é a base mais utilizada na investigação das relações entre as características do CA e o valor das empresas. No entanto, por mais promissora que seja essa teoria, não há uma clara predição do papel da diversidade do Conselho no valor da empresa de um efeito positivo da diversidade no mundo corporativo (CARTER; SIMKIS; SIMPSON, 2003). Mas, ao mesmo tempo, existe uma crença intuitiva

quando houve transformações nas organizações, causado pelo forte crescimento e expansão dos negócios.

A GC, há anos vem recebendo atenção do mundo científico, e trabalha para se adequar e se aperfeiçoar para atender a demanda das empresas que precisa desse trabalho de gestão e organização. Para Cheffins (2012), não há uma definição histórica para o conceito de GC e provavelmente não haverá uma, devido a amplitude do tema. Mas, no intuito de esclarecer e conduzir um entendimento a respeito da Governança Corporativa, buscam-se algumas definições.

Para Lameira (2001), a GC é um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimente dificuldades na escolha de uma alternativa de ação. No entanto, existe um conflito quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão. Pode-se considerar que para Lameira (2001), a Governança é o momento em que a partir dos problemas, a solução e a ação se tornam recíprocas, a própria resposta para a situação. Já para Steinberg (2003), refere-se ao valor da empresa com garantia de cidadania, ou seja, visão estratégica para a empresa e para seus colaboradores mantendo o ambiente saudável de trabalho e de convívio.

Carvalho (2002), conceitua a GC, também conhecida como governança empresarial, como um conjunto de princípios para gerir o processo decisório de uma organização, a fim de minimizar os problemas de agência. Para esse autor, os problemas de agência ocorrem quando há interesses conflitantes, logo intervêm-se com a GC para solucionar a situação.

A GC, segundo o IBGC (2015), envolve relacionamento entre os proprietários, diretores, órgãos de controle e pessoas do conselho; é um sistema de monitoria, que incentiva e dirige as organizações, a fim de aperfeiçoar e preservar o valor da empresa de forma que contribua para uma longa durabilidade. Vale salientar que a GC também tem a importante função de denunciar a corrupção, o uso inadequado de recursos e gestão sem controle adequado, influenciando as organizações a administrar de maneira correta, reduzindo riscos e, assim, atrair grandes clientes (ANDRADE, 2013).

Na mesma linha, de acordo com a Comissão de valores Mobiliários (CVM, 2002), a GC é um conjunto práticas que tem por objetivo aperfeiçoar o desempenho de uma companhia, visto que essas ações protegem todas as partes interessadas, tais como, investidores, empregados e credores.

Segundo La Porta *et al.* (2000) e confirmado por Correa *et al.* (2015), a GC, trata-se de um conjunto de procedimentos que protegem os investidores externos da desapropriação decorrente das decisões dos gestores e sócios controladores.

Como exposto anteriormente, pode-se observar que os autores apresentados, evidenciam, como também justificam a importância da GC, que tem como objetivo auxiliar a gestão da organização e assegurar que os interesses dos acionistas e demais *stakeholders* estejam alinhados com as estratégias e práticas da companhia, inclusive o processo de decisão da empresa (MAC LENNAN; SEMENSATO; OLIVA, 2014; NASCIMENTO *et al.*, 2018).

A Bovespa, hoje denominada B3, de forma geral, apresenta os mecanismos que controlam as decisões dos sócios nas empresas, como assegura uma linha com os objetivos de longo prazo, sendo: (i) CA ativo e que atue com independência; (ii) sistema de remuneração dos administradores e colaboradores alinhados com os interesses da companhia e de seus acionistas; (iii) controles internos que assegurem os procedimentos e práticas de acordo com os regulamentos da companhia e exigências legais; e (iv) práticas transparentes e sistemáticas de

reporte dos resultados para os acionistas e demais usuários. Esses mecanismos mostram que a mudança mesmo em pequenas atitudes podem trazer resultados positivos (B3 S.A., 2012).

Para Steinberg (2003), o CA tem como objetivo fazer com que o patrimônio da empresa esteja seguro, e ao mesmo tempo valorizando o negócio e aumentando o retorno do que foi investido pelos sócios e proprietários. Uma empresa para seguir os seus objetivos e metas almejados pelos sócios, necessita de conselheiros que os ajudem na preservação do meio em que se vive.

De acordo com Silva (2006), o CA são as pessoas escolhidas pelos sócios/proprietários com a função e a missão de definir a estratégia, eleger e destituir o *Chief Executive Office*, o famoso CEO; aprovar, por proposta do CEO, a escolha ou a dispensa dos demais executivos, acompanhar a gestão; monitorar os riscos; a indicação e a substituição dos auditores independentes; supervisionar o relacionamento da empresa com os demais *stakeholders*.

Andrade *et al.* (2007), confirma que o CA se destaca de forma geral como uma ligação fiduciária com a empresa, ou seja, torna essas partes interligadas para tomada de decisão, fazendo com que a propriedade e a Diretoria Executiva trabalhem juntas para o melhor resultado da empresa. Esse conselho é formado por membros capacitados para as seguintes funções: com visão de longo prazo e que cuidam do controle do CEO.

Já o IBGC (2015) definiu o Conselho de administração como um órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente da GC, tendo como função ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação entre a gestão e as demais partes interessadas. Entre a corporação, o Conselho administrativo se destaca também ou ainda de forma mais presente, como sendo um protetor indispensável, garantindo ao proprietário uma certeza da segurança de seus interesses (IBGC, 2015).

Como o objetivo da presente pesquisa é de apresentar e mostrar a participação feminina na GC de empresas listadas na B3, especialmente no Conselho de Administração, pode-se destacar algumas características comuns: Reforçar a importância da diversidade de gênero. Segundo Silva (2012), o conselheiro nomeado, precisa ter algumas qualificações, dentre as quais destacam-se a integridade pessoal, honestidade e ética; capacidade de ler e entender relatórios financeiros; ausência de conflitos de interesses; disponibilidade de tempo; motivação e idade. Mas, ainda de acordo com o autor, é recomendável não determinar limite de idade, pois é algo variável. Acontece de alguns funcionários com 50 anos já se sentir indispostos para exercer suas funções e muitas vezes encontram-se um de idade mais avançada que é capaz de trabalhar normalmente.

Dessa forma, pode-se afirmar que é de fundamental importância para o desenvolvimento, crescimento das organizações, e portanto, para o desenvolvimento das práticas de GC, a composição do CA nas organizações, sendo também relevante para os usuários das companhias, que são os maiores interessados nos resultados das empresas.

Apesar das mulheres se dedicarem e ter condições de competir com os homens no mesmo nível, continuam a ocupar poucos cargos em níveis estratégicos nestas empresas e muitas com salários menores do que dos homens. Historicamente, a participação feminina não evoluiu da mesma forma da inserção no mercado de trabalho. As primeiras leis relacionadas a participação feminina nos Conselhos de Administração datam de 1993, em Israel. Um dos principais acontecimentos para a defesa da diversidade de gênero nos conselhos deu-se principalmente, a partir da Lei aprovada em 2003 na Noruega, em que a imposição da

participação feminina nos conselhos ocasionou bons resultados para as corporações. Incentivados por esses resultados positivos, países como Bélgica, Espanha, França Holanda, Itália e Malásia, também implantaram leis estabelecendo cotas reservadas para mulheres em empresas com ações negociadas em bolsa (IBGC, 2013).

Espera-se, no Brasil, em sociedades de economia mista e demais empresas controladas pela união um percentual mínimo de 40% de mulheres em sua composição até o ano de 2022. Além disso, a participação feminina é benéfica para as organizações, onde verifica-se que, características comportamentais femininas tendem a influenciar positivamente as dinâmicas dos CAs, tais como: comunicação, empatia, aversão ao risco, busca pelo consenso, enfim, aspectos mais democráticos (LAZZARETTI; GODOI, 2012; DEZSO; ROSS, 2012).

## 2.1 Estudos empíricos anteriores relacionados ao tema

No Brasil, são poucas as pesquisas que analisam o impacto da presença feminina nos CAs (ALMEIDA; KLOTZLE; PINTO, 2013). Em uma pesquisa em 2012, o IBGC mostrou que as mulheres ocupam 7,7% das posições nos Conselhos de Administração das Companhias Brasileiras listadas. Já Massaini *et al.* (2014), se utilizou de dados do primeiro semestre de 2014 de 202 empresas listadas como ativas da BM&FBovespa, encontraram uma relação positiva e significativa da participação feminina no Conselho de administração das empresas. Diante deste contexto, verifica-se uma lacuna existente no que diz respeito a pesquisa sobre A presença Feminina nos CAs.

Neste artigo o objetivo do estudo é, exatamente, analisar a participação feminina na alta gestão de empresas listadas na B3, buscando-se contribuir para mudar a situação do quadro existente sobre o assunto exposto. Desta forma, no Quadro 01 serão apresentados os resultados dos principais estudos que tratam da participação feminina no CA, tanto no cenário nacional quanto no internacional, sob diversas perspectivas.

**Quadro 01 – Estudos empíricos anteriores**

Autor/Ano)	Objetivo	Resultados
Moraes e Mariana (2007)	Compreender quais condições, fatores e estratégias influenciaram o acesso feminino às instituições científicas brasileiras no início do século XX.	Consideramos que resgatar e analisar trajetórias de mulheres que atuaram como cientistas, relacionando essas experiências com seus contextos específicos, é um passo importante para que possamos compreender os diferentes modos pelos quais o gênero influenciou e continua influenciando a construção de práticas científicas, e para refletir sobre as influências sociais, políticas e econômicas que atingem essas práticas.
Nascimento e Silva (2015)	Identificar quais os desafios e perspectivas do mercado de trabalho para a mulher contabilista na cidade de Mossoró/RN.	Pode-se constatar que a mulher contabilista mossoroense possui perspectivas de se firmar como profissional competente. Como desafios, identificou-se a necessidade de vencer o preconceito e valorizar o trabalho prestado, adequação às mudanças constantes no cenário nacional e firmar-se como um profissional de renome e de confiança.

<p>Beuren <i>et al.</i> (2016)</p>	<p>Analisar a presença das mulheres em níveis estratégicos da GC de empresas familiares listadas na BM&amp;FBovespa.</p>	<p>Os resultados da pesquisa demonstram que a presença feminina na G.C de empresas familiares listadas na BM&amp;FBovespa ainda é pequena em comparação ao gênero masculino, correspondendo a menos de 10% em relação a média das ações. Conclui-se que são poucas as empresas que têm em sua composição acionária algum percentual de mulheres, o que se constitui em uma lacuna a ser preenchida com novas pesquisas, utilizando outras estratégicas.</p>
<p>Furlin (2016)</p>	<p>Evidenciar a participação feminina na docência no ensino superior de teologia, as dinâmicas de poder que produzem desigualdades de gênero, bem como as estratégias políticas que as mulheres constroem para constituírem-se sujeitos femininos de saber teológico, em um espaço historicamente estruturado como não inteligível para elas.</p>	<p>Embora reduzida, a presença feminina nesse campo de saber torna-se significativa por desestabilizar uma ordem social que parecia ser sagrada e intocável.</p>
<p>Beuren <i>et al.</i> (2017)</p>	<p>Verificar se existem diferenças de desempenho acadêmico entre os grupos étnicos, gêneros, perfil socioeconômico e características das IES.</p>	<p>As pesquisas apontam que, de modo geral, existem diferenças significativas em todas as médias obtidas pelos discentes concluintes nas edições do Enade de 2006, 2009 e 2012 no que se referem ao sexo declarado, ao nível socioeconômico e nas variáveis que designam as características da IES (tipo de organização, categoria administrativa da instituição e modalidade do curso).</p>
<p>Souza e De Luca (2017)</p>	<p>Analisar os valores culturais nas organizações adotados pelas empresas desejadas pelas mulheres brasileiras e suas relações com a reputação e a governança.</p>	<p>Verificou-se que a dimensão cultural respeito, com seu valor cultural desenvolvimento, foi a mais presente nas empresas investigadas. Verificou-se também que as empresas adeptas de princípios de governança corporativa registram uma quantidade média de valores culturais superior à das demais, assim como mostrou haver correlação significante entre as variáveis valores culturais e governança.</p>
<p>Costa e Lilian (2018)</p>	<p>Contribuir para o entendimento da diversidade de gênero nos conselhos administrativos.</p>	<p>Os resultados encontrados indicam uma relação fraca e positiva da participação feminina sobre o q-Tobin e negativa sobre o risco.</p>

Fabricio (2018)	Verificar a Representação das Mulheres em Cargos de Gestão em Empresas Listadas na B3 (Bolsa, Balcão, Brasil), estudando cada uma delas individualmente, em qual (is) setor (es) estão, qual a formação, experiências profissionais e se há grau de parentesco com alguém da companhia e se na auditoria externa há a presença de mulheres.	Os resultados apontaram 24 mulheres nas 10 empresas que as mulheres mais consomem, sendo 6 de outros comitês, formando um total de 12,84% do total de pessoas nos departamentos de gestão. Na amostra das 10 maiores empresas da [B] <sup>3</sup> 43 mulheres ocupam os cargos, sendo que figuram 55 vezes em todos os Comitês, formando uma porcentagem de 9,09% do total de pessoas encontradas. Na última amostra a participação de mulheres em 40 vezes em um total de 295 pessoas encontradas, totalizando 13,56% de mulheres, sendo 32 mulheres distintas.
-----------------	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Conforme demonstrado no Quadro 01, há uma evolução de estudos na temática, a qual tem sido explorada sob diversas óticas, nos últimos anos. Mas, apesar dessa evolução, ainda existe poucos estudos, devido a complexidade do tema. No que se refere especificamente a participação feminina na alta gestão, de acordo com os estudos supracitados, verifica-se que a participação feminina produz efeitos positivos nos resultados das firmas.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo se estabelece os procedimentos metodológicos deste estudo que tem como objetivo analisar a participação feminina na alta gestão de empresas listadas na B3. Essa pesquisa se define como descritiva quando ao seu objetivo; quantitativa quanto à sua natureza; e documental quanto aos seus procedimentos. Nas pesquisas descritivas, segundo Prodanov e De Freitas (2013), observam-se, registram-se, analisam-se e organizam-se os dados, sem qualquer manipulação do investigador. Já para Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva visa o conhecimento das situações que possibilitam os fatos observados nos ambientes sociais, políticos e econômicos.

No que diz respeito aos meios quantitativos, de acordo com Vieira (2010, p. 107), “são aquelas que se propõem a explicar, por meio de dados quantitativos, as causas, as consequências e as inter-relações entre fenômenos”. Já Raupp e Beuren (2009), definiram a pesquisa quantitativa como uma abordagem caracterizada pelo emprego de instrumentos estatísticos, no momento da coleta como no tratamento de dados, aplicando-se às ciências sociais aplicadas, como o caso desta pesquisa.

A pesquisa documental, conforme Lakatos e Marconi (2001), caracteriza-se pela coleta de materiais não editados, ou seja, arquivos em primeira mão. No caso desta pesquisa, os dados foram coletados por meio de fontes secundárias, disponíveis no *website* da B3 S/A e da base Econômica.

A população desta pesquisa reúne as 100 (cem) maiores listadas na B3 S/A, de acordo com o valor de mercado, no exercício social de 2018, com exclusão de empresas que não

disponibilizaram os dados, bem como as empresas do setor financeiro, por terem características específicas no tocante às demais. Assim, a amostra final reúne 83 empresas.

A coleta de dados se deu através da consulta no item 12.5/6 do Formulário de referência de cada empresa, onde a métrica da participação feminina se deu pela proporção do número de mulheres presentes no CA e na DE pelo número total de membros. Atribuiu-se também a *dummy* 0 (zero) para empresas sem participação e 1 (um) para empresas que possuem membros femininos em seus órgãos colegiados.

A análise dos dados se deu através de técnicas da estatística descritiva, com indicação de médias, desvios-padrão, mínimos e máximos, realizada por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.

#### 4 RESULTADOS

Para o alcance do objetivo – analisar a participação feminina na alta gestão de empresas listadas na B3 –, inicialmente, na Tabela 1, mostra-se a distribuição quantitativa das empresas por grupo, especificando, para cada um, o número de empresas que possuem membro feminino na composição do Conselho de Administração (CA) e na Diretoria Executiva (DE).

**Tabela 1** – Distribuição de empresas por abrangência de membro feminino no CA e na DE

Segmento da B3	Nº de empresas	Partic. feminina no CA		Partic. feminina na DE	
		Membro feminino	Proporção (%)	Membro feminino	Proporção (%)
Mercado Tradicional	14	8	57,14	5	35,71
Nível 1	11	7	63,63	5	45,45
Nível 2	8	7	87,50	3	37,50
Novo Mercado	51	29	56,86	19	37,25
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>51</b>	-	<b>32</b>	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme pode ser observado na Tabela 1, das 83 empresas da amostra, 51 possuem membro feminino no conselho de administração (61,44%). Vale ressaltar que a pesquisa abrangeu as 100 maiores empresas da B3 em valor de mercado, com exclusão das empresas do setor financeiro, o que justifica um alto percentual de companhias com presença feminina no CA e na DE, tendo em vista que em pesquisas anteriores, como a de Silva Júnior e Martins (2017), com todas as companhias da B3, demonstrou-se um baixo percentual com relação à participação feminina na alta gestão, com apenas 37% de empresas com mulheres.

Ainda de acordo com a Tabela 1, pode-se observar que as empresas foram divididas de acordo com o Segmento de Listagem da B3 (Mercado Tradicional, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado), os quais representam a Governança Corporativa (GC). No Grupo 1 (Mercado Tradicional) destaca-se que das 14 empresas, 8 possuem membro feminino no CA, o correspondente a 57,14% e apenas 5 na DE, equivalente a 35,71%. No Grupo 2 (Nível 1), por sua vez, das 11 empresas, 7 possuem mulheres no CA (63,63%) e 5 na DE (45,45%). Quanto ao terceiro grupo (Nível 2), verifica-se que das 8 empresas, 7 delas possuem a presença feminina em seus conselhos (87,70%), sendo este o mais alto percentual encontrado; porém quando analisa-se a presença feminina na DE, neste mesmo grupo empresarial, nota-se que apenas 3 possuem (37,5%). E por último, no nível mais elevado de GC, o Novo Mercado (grupo 4), das 51 empresas, 29 possuem mulheres no CA (56,86%) e 19 na DE (37,25%).

Após, procedeu-se à estatística descritiva da variável participação feminina no conselho de administração, com indicação de média, desvio-padrão, mínimo e máximo por segmento de listagem da B3, conforme demonstrado na Tabela 2.

**Tabela 2** – Estatística descritiva (participação feminina no CA)

Partic. Feminina no CA	Nº de Empresas	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Mercado Tradicional	14	0,1449	0,1484	0,0000	0,3333
Nível 1	11	0,1043	0,1250	0,0000	0,4285
Nível 2	8	0,1341	0,0847	0,0000	0,2727
Novo Mercado	51	0,1181	0,1239	0,0000	0,4545

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme demonstrado na Tabela 2, as empresas do mercado tradicional apresentam em média 14,49% de mulheres em seu CA; no Nível 1 a média foi de 10,43%, no Nível 2, a média foi de 13,41% e no Novo Mercado, essa média foi de 11,81%. Cabe ressaltar que apesar da maior média estar concentrada no Mercado Tradicional, este foi o grupo que apresentou maior desvio-padrão, o que representa maior variabilidade nos dados. Outro ponto que cabe ser ressaltado é que a maior participação feminina, indicada pelo máximo, está concentrada no Grupo 4 (Novo Mercado), com 45,45%, o que demonstra que empresas com melhores níveis de Governança Corporativa possuem um maior número de mulheres no Conselho de Administração.

Ainda por meio da estatística descritiva, demonstra-se a participação feminina na diretoria, por segmento de listagem da B3, conforme demonstrado na Tabela 3.

**Tabela 3** – Estatística descritiva (participação feminina na DE)

Partic. Feminina na DE	Nº de empresas	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Mercado Tradicional	14	0,1279	0,2128	0,0000	0,6000
Nível 1	11	0,1296	0,1729	0,0000	0,5000
Nível 2	8	0,0545	0,0794	0,0000	0,2000
Novo Mercado	51	0,0954	0,1730	0,0000	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Do mesmo modo, analisou-se a participação feminina na DE (Tabela 3), encontrando-se os seguintes resultados: quanto à média, as empresas do Nível 1 foram as que apresentaram a maior média (12,96%), seguida das empresas que fazem parte do Mercado Tradicional (12,79%). Nas empresas do Novo Mercado, por sua vez, a participação feminina é, em média, 9,54% e no Nível 2, que apresentou a menor média, é de 5,45%. Assim como no CA, na Diretoria Executiva também observa-se através do valor máximo que as empresas presentes no segmento de listagem Novo Mercado são as que possuem maior presença feminina na DE, sendo o máximo de 100%.

Logo em seguida, na Tabela 4 apresenta-se o *ranking* das empresas com maior participação feminina no conselho de administração, com indicação dos respectivos setores de atuação.

**Tabela 4 – Ranking das empresas com maior participação feminina no CA**

Empresa	Participação feminina no conselho de administração			Setor de atuação
	Nº de mulheres	Total de membros	Proporção (%)	
MDias Branco	5	11	45,45	Consumo não cíclico
Copel	3	7	42,85	Utilidade pública
Magazine Luiza	3	7	42,85	Consumo cíclico
Duratex	5	13	38,46	Materiais básicos
Coelba	2	6	33,33	Utilidade pública
Guararapes	1	3	33,33	Consumo cíclico
Multiplus	2	6	33,33	Consumo cíclico
Whirlpool	1	3	33,33	Consumo cíclico
Natura	3	10	30,00	Consumo não cíclico
Arezzo	2	7	28,57	Consumo cíclico
<b>Total</b>	27	73	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme observa-se na Tabela 4, a empresa campeã do *Ranking* foi a MDias Branco, com um percentual de 45,45% de mulheres no Conselho de Administração. Em segundo lugar ficou a empresa Copel (42,85) e em terceiro lugar a Magazine Luiza (42,85), ambas com o mesmo percentual. Verifica-se que os setores que mais se destacaram foram o de consumo cíclico, consumo não cíclico e de utilidade pública.

Na pesquisa de Nascimento *et al.* (2018), analisando-se 319 empresas listadas na B3 com dados referentes ao exercício social de 2017, constatou-se que os setores que mais se destacaram foram o de consumo cíclico e de utilidade pública, corroborando os achados desta pesquisa.

Dando prosseguimento, na Tabela 5 apresenta-se o *ranking* das empresas sustentáveis com maior participação feminina na diretoria executiva, com indicação dos respectivos setores de atuação.

**Tabela 5 – Ranking das empresas com maior participação feminina na DE**

Empresa	Participação feminina na diretoria executiva			Setor de atuação
	Nº de mulheres	Total de membros	Proporção (%)	
JBS	4	4	100,00	Consumo não cíclico
Ampla Energ	6	10	60,00	Utilidade pública
Elektro Redes	2	4	50,00	Utilidade pública
Elektrobras	3	6	50,00	Utilidade pública
MDias Branco	2	5	40,00	Consumo não cíclico
Whirlpool	2	5	40,00	Consumo cíclico
Hypera	2	5	40,00	Saúde
Americanas	4	12	33,33	Consumo cíclico
Qualicorp	1	3	33,33	Saúde
Magazine Luiza	1	4	25,00	Consumo cíclico
<b>Total</b>	27	99	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O *Ranking* das empresas com maior participação feminina na Diretoria Executiva (Tabela 5), evidencia que a campeã foi a JBS com 100% de participação, ou seja, toda a composição da DE é feita por mulheres. Em segundo lugar está a companhia Ampla Energ (60%) e em terceiro lugar ficou a Elektro Redes (50%). Assim como no CA, os setores com maior destaque foram: consumo cíclico, consumo não cíclico e utilidade pública. Também

merece destaque ao setor de saúde. Desta forma, observa-se que não houve divergência quanto ao destaque encontrado no CA.

Por fim, cabe ressaltar que a baixa participação feminina no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva, encontrada na presente pesquisa, é explicada por estudos empíricos, como o de Gallén e Peraita (2017), no contexto internacional e o de Silva Júnior e Martins (2017), no contexto nacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho, está em analisar a participação feminina na alta gestão de empresas listadas na B3. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, quantitativa e documental em 83 das 100 maiores empresas listadas na B3, em valor de mercado, de acordo com dados extraídos da Economatica, referentes ao exercício social de 2018.

Com os resultados, constatou-se que 51 membros (61,44%) das empresas possuem membros femininos no CA e 32 membros (38,55%) na DE. Tendo como justificativa para o alto percentual de empresas com grande participação de mulheres, a amostra do estudo concentrar apenas as 100 maiores. Considerando que em pesquisas anteriores, como por exemplo a de Silva Júnior e Martins (2017), com todas as empresas da B3, apenas 37% das empresas tinham mulheres neste setor. Constatou-se ainda uma maior participação feminina no CA, se comparada à DE, entretanto esta participação é considerada baixa, corroborando achados nacionais e internacionais.

Para a análise dos dados, dividiu-se as empresas de acordo com o segmento de listagem da B3, ou seja, Mercado Tradicional, Nível 1, Nível 2 ou Novo Mercado, verificando-se também que as empresas que fazem parte dos níveis diferenciados de Governança Corporativa são as que mais possuem mulheres em seus órgãos colegiados.

Os resultados mostram a ascensão profissional das mulheres, mesmo de forma lenta. Como já citado, as empresas com melhores níveis de Governança Corporativa, possuem um maior número de mulheres no Conselho de Administração, notadamente listadas no Novo Mercado.

De acordo com os *rankings* das 10 empresas com maior participação, a empresa campeã do *Ranking* do CA foi a MDias Branco, com um percentual de 45,45% de mulheres no conselho; já a campeã do *Rankinh* da DE foi a JBS com 100% de participação, ou seja, toda a composição da DE é feita por mulheres. Tiveram destaque nos *rankings* os mesmos setores de atuação, tanto no CA quanto na DE, sendo os seguintes: consumo cíclico, não cíclico e de utilidade pública. Já na DE, ressalta-se ainda o setor de Saúde.

Mesmo com a evolução da participação feminina e sendo comprovado que as mulheres são mais preocupadas com os interesses dos *stakeholders*, ainda é baixa essa participação. Pode-se apontar como dificuldade para as mulheres, mesmo dispendo de características diferenciadas para exercer seu trabalho, o chamado *Glass Ceiling* (Teto de vidro). Esse fenômeno discriminatório, é caracterizado pela dificuldade da ascensão hierárquica feminina e também pela desvalorização do seu trabalho. Em virtude desse fenômeno ter origem em fatores culturais e, no caso brasileiro, ter-se uma sociedade machista, acredita-se ser necessário, esforços por parte do governo, das organizações e das mulheres para superação dessa barreira. Isso já foi demonstrado em estudos anteriores. Como exemplo pode-se verificar uma maior participação das mulheres nas empresas familiares e com bom desempenho de suas funções.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi atingido, pois diante das informações obtidas pode-se constatar que a participação feminina na alta gestão de empresa listadas na B3, está em

evolução, mesmo que lenta. Dedicadas e em condições de competir com os homens no mesmo nível, as mulheres continuam com baixa participação em cargos de níveis estratégicos. Sendo assim, constata-se a importância da presença das mulheres na economia nacional.

Através dos resultados aqui encontrados, o presente trabalho pretende apresentar como contribuição, auxiliar os profissionais, como por exemplo, os da área de Recursos humanos a optarem por profissionais femininos, podendo assessorar com informações relevantes, desde a comparação de gênero, formação e regiões.

A presente pesquisa possui algumas limitações, razão pela qual sugere-se para futuras pesquisas a ampliação da amostra, tendo em vista que neste estudo foi apenas de 83 empresas, assim como a utilização de outras técnicas estatísticas, a ampliação do número de variáveis e estender o período a ser estudado.

## REFERÊNCIAS

BERND, Daniele Cristina; ANZILAGO, Marcielle; BEUREN, Ilse Maria. Presença do gênero feminino entre os discentes dos Programas de Pós-Graduação de Ciências Contábeis no Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 11, n. 4, 2017.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 3, 2002.

CAVALCANTE, Danival Sousa; TEODÓSIO, Igor Rodrigo Menezes; DE LUCA, Márcia MARTINS Mendes. **Valores culturais das empresas preferidas pelas mulheres brasileiras e suas correlações com a reputação e a governança corporativa**. 2017.

COSTA, Lilian. **Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro**. 2018. Tese de Doutorado.

DA ROCHA WEISHAUP PRONI, Thaíssa Tamarindo; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Estudos Feministas**, v. 26, n. 1, p. 1-21, 2018.

DE OLIVEIRA, Sheilla Emanuella Leite; DO NASCIMENTO, Ítalo Carlos Soares; DA SILVA, Jandeson Dantas. Desafios e perspectivas do mercado de trabalho para a mulher contabilista. **Revista Conhecimento Contábil-UERN/UFERSA-ISSN: 2447-2921**, v. 2, n. 1, 2015.

FABRÍCIO, Sarah Amaral et al. **Panorama da Representatividade das Mulheres nos Cargos de Gestão e de Governança Corporativa em Empresas Brasileiras**. 2018.

FALCÃO, Juliana. **Elas realmente não fogem a luta**. Empregos. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/comportamento/0903-historico\\_mulher.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/comportamento/0903-historico_mulher.shtm)> Acesso em 10 jul. 2010.

FURLIN, Neiva. Cruzando fronteiras de gênero: a docência feminina em campos profissionais “masculinos”. **Cadernos Pagu**, n. 48, p. 281-320, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Mulheres no conselho de administração**. 2009.

GUIZELINI, M. C. **A mulher no comando do mundo corporativo**. Monografia (Graduação em administração de empresas) – Faculdades Integradas de Brasil, Curitiba, Brasil, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC. 2015.

JIZI, M. The influence of board composition on sustainable development disclosure. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 1, p. 640-655, 2017.

MACLENNAN, M. L. F.; SEMENSATO, B. I.; OLIVA, F. L. Responsabilidade social empresarial: classificação das instituições de ensino superior em reativas ou estratégicas sob a ótica da governança corporativa. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 45, 2015.

MALACRIDA, M. J. C.; Yamamoto. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. **Revista contabilidade e Finanças**, v. 17, p. 65-79, 2006.

MAZZIONI, S.; PRIGOL, V.; MOURA, G. D.; KLANN, R. C. Influência da governança corporativa e da estrutura de capital no gerenciamento de resultados. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 27

NASCIMENTO, I. C. S.; PESSOA, A. F. P.; SANTOS, A. R. S.; VASCONCELOS, A. C. Participação Feminina no Conselho de Administração e a Sustentabilidade Empresarial. In: ENCONTRO DA ANPAD, 42, 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UP, 2018. 16 f.

LAZARETTI, K.; **A Participação Feminina nos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras: Uma Análise das Características de Formação e Experiência Profissional à Luz da Teoria do Capital Humano**. 131 fls. 2012.

OLIVEIRA, C. **A participação feminina nos conselhos de administração e o desempenho corporativo: Um estudo sobre as empresas listadas na BM&FBOVESPA**, 2011.

RODRIGUES, Daniele Silva *et al.* Diferenças entre gênero, etnia e perfil socioeconômico no exame nacional de desempenho do estudante do curso de ciências contábeis. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 14, n. 33, p. 101-117, 2017.

SILVA JÚNIOR, Claudio; MARTINS, Orleans. Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na

BM&FBOVESPA. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, jan/abr. 2017.

SOMBRIO, Mariana Moraes de Oliveira et al. **Traços da participação feminina na institucionalização de praticas científicas no Brasil: Bertha Lutz e o Conselho de Fiscalização das Expedições Artísticas e Científicas do Brasil**. 2007.

VACCARI, Nathália Aparecida Dias; BEUREN, Ilse Maria. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 1, p. 113-131, 2016

VIDAL, Leda Cristine Bezerra. **O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e as boas práticas de governança corporativa: um estudo sobre as empresas listadas na BM&FBOVESPA**. 2018.