



## **Panorama da Representatividade das Mulheres nos Cargos de Gestão e de Governança Corporativa em Empresas Brasileiras**

### **Resumo**

Essa pesquisa busca encontrar a representação de mulheres nos Conselhos Administrativos, Diretoria, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e outros comitês e/ou conselhos que a Governança Corporativa das empresas selecionadas tenham. Tomou-se como base os formulários de referência e demonstrações contábeis do ano de 2017 das empresas que as mulheres mais consomem, segundo pesquisa da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), as 10 maiores empresas listadas na [B]<sup>3</sup> (Bolsa, Balcão, Brasil) e 10 empresas escolhidas aleatoriamente na listagem do Novo Mercado. A partir de então, tem-se como problema de pesquisa: Qual a representatividade das mulheres fazem parte nos altos cargos de gestão e de governança corporativa? E, traçou-se como objetivo: verificar a Representação das Mulheres em Cargos de Gestão em Empresas Listadas na [B]<sup>3</sup> (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.

**Palavras-chave:** Mulheres; Comitês; Conselhos; Diretoria.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial; Governança Corporativa.

### **1 Introdução**

Conforme cita Fernandes, Souza, Santana e Santos (2015) factualmente, o lugar de líder sempre fora ocupado por homens, por sua vez a mulher por muitos anos e muitos anos era vista como o sexo frágil, ocupava importante papel, porém apenas entre os familiares, nos serviços domésticos e na reprodução da prole. Era mais próxima de um objeto e não possuía direitos.



Desde a época das 1ª e 2ª Guerra Mundial, a mulher começou a fazer parte do mercado de trabalho. Desta vez, não apenas as das classes mais baixas, visto que a presença delas nessa condição social antes disso, como forma de complementar a renda. Não somente como uma necessidade de complementar a renda, mas sim como a única alternativa, as mulheres passaram a assumir negócios familiares, pois os homens estavam frente às batalhas (Probst, 2003).

A guerra findou e com ela, a vida de muitos soldados. Alguns dos que sobreviveram não tinham mais condições de retornar ao trabalho. A partir de então, as mulheres começaram a ganhar “espaço” no mercado de trabalho. E foi com este cenário que as distinções entre homens e mulheres iniciaram. As discrepâncias entre salários, as longas jornadas e o pouco reconhecimento.

A Constituição Brasileira em seu Artigo 5º enuncia: “Todos são iguais perante a lei, ..., homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição”. Mas sabe-se que nem tudo é assim como consta na Constituição. Algumas leis vieram para contribuir com os direitos das mulheres, como a Constituição de 1932 que cita:

Sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual; veda-se o trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã; é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois; é proibido despedir mulher grávida pelo simples fato da gravidez. (Constituição Federal Brasileira, art. 5º).

Segundo Fernandes et al. (2015), na década de 90 eram poucas as que ocupam cargos de presidência, vice - presidência ou diretoria nas organizações. As áreas estratégicas das empresas, ainda eram dominadas pelos homens. Apenas nos últimos 20 anos é que passou a participação de mulheres no mercado de trabalho passou a existir de maneira significativa no Brasil.

Atualmente, o cenário mudou, há mulheres em cargos de maior poder e prestígio, nos mais diversos setores profissionais, e em muitos destes quase que equiparando-se aos homens em questão de quantidade, investindo cada vez mais em uma boa formação (Teycal & Coutinho, 2007). Assim, além de cada vez mais a mulher aparecer no mercado de trabalho, dá-se também a independência financeira de muitas delas. Além da independência, outros fatores começaram a entrar em evidência, como por exemplo; canais de denúncia contra abusos, licença maternidade com seu período ampliado, entre outros, que auxiliam as mulheres dentro de mundos masculinos.

Muitas empresas hoje priorizam a liderança feminina em virtude das características pessoais e profissionais que as mulheres apresentam, como maior empatia, capacidade comunicativa, visão periférica entre outros aspectos aqui abordados. (Fernandes et al., 2015)

Com a independência financeira das mulheres, elas passam a consumir o que mais lhes interessa. A indústria começou a investir em produtos para o público feminino, dentre eles está a ascensão das empresas de cosméticos, maquiagens, vestuário, calçados, entre outros. E segundo a pesquisa realizada pela CNDL em conjunto com SPC Brasil (2016), “Facetas da Mulher Brasileira: Mercado de Consumo” constatou-se que os produtos que as mulheres mais gastam são “roupas e sapatos (60,9%), produtos para o cabelo (45,9%), produtos para a casa (39,4%) e perfumes (37,5%).



A questão a ser respondida diz respeito a participação das mulheres nos cargos de gestão e de Governança Corporativa. Especificamente, este estudo pretende verificar a representatividade dessas mulheres no Conselho de Administração, Diretoria, conselhos e comitês das empresas.

A partir de então, tem-se como problema de pesquisa: Qual a representatividade das mulheres fazem parte nos cargos de gestão e de governança corporativa? E, traçou-se como objetivo: verificar a Representação das Mulheres em Cargos de Gestão em Empresas Listadas na [B]3 (Bolsa, Balcão, Brasil). Traçando como objetivo específico estudar 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.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Ascensão das mulheres no mercado de trabalho

A partir do século XIX, especificamente, no ano de 1857, as mulheres conquistaram mais direitos, à base de muita luta e sacrifício. O dia 08 de março foi escolhido para ser o dia Internacional da Mulher, pois, nesse dia, funcionárias de uma fábrica têxtil de Nova York, nos EUA, resolveram reivindicar melhores condições de trabalho e salários equiparados a dos homens (Mota & Souza, 2012).

Desde então, as mulheres foram aos poucos adquirindo direitos e espaço no mercado de trabalho, onde passaram a ocupar os cargos, por conta das guerras, em que os homens estavam nos conflitos e as mulheres se viram obrigadas a trabalhar em indústrias, fábricas, negócios familiares, a fim de garantir o sustento da família.

Outra concepção que trouxe ainda mais força à ascensão das mulheres foi o direito a voto, que para Mota e Souza (2012) é outro aspecto concedido às mulheres em 1931, com um grau universitário ou com o secundário concluído, numa época em que os homens podiam votar desde que soubessem ler e escrever.

Aparecido (2015) pontua que mesmo com tantos triunfos, ainda houveram formas de exploração por longos anos, em que as jornadas de trabalho ultrapassavam 14 a 18 horas e as diferenças continuavam a fazer parte do cotidiano. Essas diferenças traziam a justificativa de que o homem trabalhava para amparar a mulher e os filhos. E, a partir desta justificativa, entendia-se que mulher não tinha a necessidade de sustentar um lar, para isso, não se fazia necessário amparar os salários igualmente ou até serem superiores aos dos homens.

Durante anos, as mulheres eram minorias em quase todos os setores, nas universidades, nas pós-graduações, nas empresas e, nos conselhos. Atualmente, nota-se um cenário diferente, segundo O Globo (2016), mulheres já são maioria no quesito população, sendo 51,4% da população brasileira e, 60% dentro das universidades.

Em um histórico de mulheres pertencentes ao Conselho Federal de Contabilidade (CFC) observa-se que em 1996, a participação da mulher no cenário contábil era de 27,45%, enquanto os homens, 72,55%. Após 22 anos, os profissionais da contabilidade com registro ativo representam 525.367 mil, dentre os quais, 300.555 (57,20%) são do sexo masculino e 224.812 (42,79%) são do sexo feminino (CFC, 2018).

Contudo, apesar de deparar-se com dados tão promissores, ainda há muito que melhorar quanto a presença das mulheres em cargos mais altos, esses dados já não são tão





prósperos (O Globo, 2016). Uma pesquisa divulgada recentemente pelo Instituto Ethos, com apoio da ONU Mulheres, revela que elas levam vantagem em relação aos homens apenas nos cargos de baixo escalão, como aprendizes e estagiários, com participação de 55,9% e 58,9%, respectivamente. No entanto, perdem espaço já a partir da fase trainee, com 42,6%. Nos níveis superiores seguintes, estão ainda menos presentes, com porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3% na gerência e 13,6% no quadro executivo (além dos já citados 11% no conselho de administração). O pior é que essa situação praticamente não mudou em relação à última pesquisa, feita em 2010: 13,7% na época e atualmente, 13,6% (Globo, 2016).

Outro dado que comprova a discrepância entre homens e mulheres nos cargos de gerência nos departamentos de governança corporativa é o preconceito em que estas sofrem, (Miranda et al., 2013 apud Vaccari & Beuren, 2017).

Assim, as mulheres se deparam com o efeito teto de vidro (*glass ceiling*) nas organizações (Weyer, 2007). Para Jackson e Callaghan (2009), o efeito teto de vidro nas organizações ocorre de diferentes formas, destaca-se a desigualdade de gênero percebida na ocupação de cargos de níveis estratégicos, mais do que em cargos hierárquicos inferiores, sendo aqueles prioritariamente ocupados por homens (Vaccari & Beuren, 2017).

## 2.2 Empreendedorismo Feminino

Para que se compreenda o comportamento das mulheres frente às empresas, se torna necessário entender o perfil empreendedor. “O empreendedor é aventureiro, benfeitor, explorador, assume riscos, deseja fazer algo, é ousado, inovador, sonhador, traz um diferencial para a empresa por influenciá-la de maneira positiva, semeando uma nova cultura organizacional” (Merhi et al., 2010 apud Vaccari & Beuren, 2017, p. 118).

A partir do perfil constatado pelos autores, certifica-se que suas verificações utilizam palavras extremamente voltadas ao público masculino. Por outro lado sabe-se que as mulheres possuem características que as diferem dos homens, posicionando-as de uma forma diferente, transformando em um novo perfil empreendedor. “Atualmente alguns setores organizacionais dão até preferência para as mulheres em virtude das características que as diferem.” (Fernandes et al., 2015)

Segundo o autor, as mulheres possuem a característica “de compartilhar, se preocupar e ter contato com as pessoas tem sido vista e reconhecida como uma qualidade, inclusive pelos homens.”

As mulheres, de maneira geral, possuem como característica natural maior sensibilidade, maior empatia, comprometimento, vontade de ajudar. Essas são algumas das características que auxiliam uma mulher a se tornar uma empreendedora de sucesso na área de serviços, por exemplo. Nesse setor, essas características facilitam o trabalho que requer facilidade de relacionamento (com clientes, colaboradores, comunidades, etc.), possibilitando um desenvolvimento diferenciado e inovador (Amorim & Batista, 2011).

Ao analisar o modo de vida feminino, nota-se que o empreendedorismo por parte delas tornaria o cotidiano mais flexível, visto que, em sua maioria, se dividem em trabalho-casa-filhos. Desta forma, Strobino e Teixeira (2014) afirma que por terem um horário flexível, as mulheres misturaram horários de atividades domésticas com profissionais; por serem donas



dos próprios negócios, envolveram-se intensamente com o trabalho, dedicando-lhe muitas horas, pois se são responsáveis pelo sucesso ou fracasso do empreendimento.

A partir do momento em que as mulheres passaram a fazer parte do mercado de trabalho, manifestou-se também o instinto empreendedor feminino. Segundo Amorim e Batista (2011), o Brasil tem contado nos últimos tempos com 18,8 milhões de empreendedores com menos de 42 meses de existência, dentre estes números 53% são mulheres.

E quanto aos setores em que elas mais se destacam “comércio varejista (37%) - artigos de vestuário e complementos, na indústria de transformação (27%) – confecções, fabricação de produtos alimentícios, fabricação de malas, bolsas, valises e outros artefatos para viagem de qualquer material, e na atividade de alojamento e alimentação (14%)” (Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP apud Gem, 2007, p. 78 citado em Amorim & Batista, 2011).

### 3 Procedimentos Metodológicos

A amostra foi composta por 30 empresas presentes no índice geral da [B]<sup>3</sup>. Dentre estas, 10 empresas foram escolhidas devido a pesquisas feitas sobre quais produtos as mulheres mais consomem, após os resultados encontrados pela CNDL e SPC (2016), consta que: “Os resultados indicam que entre os gastos pessoais, aqueles que envolvem maiores gastos de dinheiro são roupas e sapatos (60,9%), sobretudo na Classe A/B (70,2%). Em seguida aparecem os produtos para cabelo (45,9%)...”. A partir dessa constatação, buscou-se as empresas divididas por setor no *website* da [B]<sup>3</sup> e separou as empresas de vestuário, calçados e cosméticos, retirando apenas 2 empresas, pois não eram específicas para o público feminino. Formando uma primeira amostra de 10 empresas.

**Tabela 1** – Seleção das empresas com o público alvo feminino (Grupo 1)

Setor	Empresas Selecionadas
Vestuário	Lojas Hering
	Lojas Renner
	Grupo Guararapes
	Marisa
	Restoque
Calçados	Alpargatas
	Grendene
	Vulcabras
	Arezzo
	Natura
Cosméticos	Natura

**Fonte:** Autores (2018)

Por conta do crescimento de diferentes setores e pela representatividade do público feminino, a pesquisa utilizará as empresas presentes nos seguintes setores: vestuário, calçados e cosméticos. Dentre esses setores, estão listadas as empresas: Lojas Hering, Lojas Renner, Lojas Marisa, Restoque, Grupo Guararapes, Alpargatas, Grendene, Vulcabras, Arezzo e Natura. Foram retiradas da amostra as empresas internacionais e Graziotin e Cambuci por



terem mais produtos destinados ao público masculino ou por destoar do seguimento das outras empresas selecionadas.

Para complementar a pesquisa, foi selecionada uma segunda amostra com mais 10 empresas. Desta vez, a forma com que foi realizada a escolha foi fazendo uma pesquisa de quais são as maiores empresas presentes na [B]<sup>3</sup>. A partir de então, encontrou-se uma notícia no da Gazeta do Povo intitulada de “Conheça as 20 maiores empresas de capital aberto do Brasil” e selecionou-se as 10 primeiras companhias da lista. Com base no ranking divulgado, adotou-se as 10 maiores que são: Ambev, Itau, Petrobras, Bradesco, Vale, Santander, Banco do Brasil, Telef Brasil, Cielo e BB Seguridade.

**Tabela 2** – Seleção das 10 maiores empresas da [B]<sup>3</sup> (Grupo 2)

10 maiores empresas da [B] <sup>3</sup>	
Colocação	Empresa
1º	Ambev
2º	Itau
3º	Petrobrás
4º	Bradesco
5º	Vale
6º	Santander
7º	Banco do Brasil
8º	Telef Brasil
9º	Cielo
10º	BB Seguridade

**Fonte:** Autores (2018)

E por fim selecionou-se mais 10 empresas de forma aleatória que estão presentes no Novo Mercado para que a pesquisa fique mais completa. Tentou-se escolher de forma aleatória sem que repetisse nenhuma outra empresa já selecionada na pesquisa e colocando os mais diversos seguimentos. A amostra ficou composta então das empresas: WEG S.A, Tupy S.A, CVC, Engie Energia, Iguatemi Shopping Centers, MRV Engenharia, Positivo Tecnologia, JBS S.A, Embraer S.A, Raia Drogasil.

**Tabela 3** – Seleção das 10 empresas do Novo Mercado (Grupo 3)

Empresas Selecionadas no Novo Mercado
WEG S.A
Tupy S.A
CVC
Engie Energia
Iguatemi
MRV Engenharia
Positivo Tecnologia
JBS S.A
Embraer S.A
Raia Drogasil

**Fonte:** Autores (2018)



De posse da amostra, foram acessados os *websites* das empresas selecionadas e buscou-se pelos Formulários de Referência referentes ao ano de 2017. Nos índices, procurou-se pelas assembleias, conselhos e comitês e, optou-se por utilizar o item 12 dos formulários, onde apresentam a “Composição e experiência profissional da administração e do conselho fiscal” e no subitem “Composição dos comitês”. Nestes subitens é possível analisar a composição da Diretoria, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria, além de outros comitês que a companhia possa ter.

Ao analisar a composição de cada um dos comitês, selecionou-se o número de homens e mulheres que consta em cada um dos departamentos explorados. Após selecionar o número de mulheres, buscou-se informações referentes a: idade, formação, número de cargos na empresa, experiências profissionais e relação de parentesco com alguém da companhia (todas informações previstas no item 12 do Formulário de Referência).

Por fim, ao selecionar o número final de mulheres, que compunha cada parte da amostra, fez-se um comparativo entre os grupos de empresas. Confrontou-se as informações das duas amostras, comparando se há relação em ter maior presença de mulheres em empresas que fornecem produtos tendo como público alvo o feminino. Além disso, analisou-se a porcentagem que elas são nos departamentos estudados na pesquisa e o verificou-se quem assina os pareceres de auditoria de cada uma das empresas selecionadas e se nas auditorias externas há mulheres responsáveis por cada uma das empresas.

## 4 Análise e discussão dos resultados

### 4.1 Análise das empresas que as mulheres mais consomem

Ao analisar toda amostra como um todo, observou-se que ao total das 30 empresas pesquisadas as mulheres são apenas 11% em todos os departamentos estudados. Encontrou-se apenas 123 mulheres num total de 1118 pessoas. Elas estão em sua maioria, no comitê de auditoria, sendo 17% das 58 pessoas envolvidas. O departamento em que menos tem a participação de mulheres, por sua vez, é o conselho fiscal, contando com apenas 5%, sendo 9 mulheres e 157 homens. Encontrou-se uma média total de 4 mulheres por empresa, o que é um número relativamente baixo, visto que tem-se uma média de 37 pessoas entre homens e mulheres.

**Tabela 4** – Apresentação dos resultados da amostra 1.

Empresas com o Público Feminino										
Grupo 1	Conselho ADM		Diretoria		Conselho Fiscal		Comitê de Auditoria		Outros Comitês	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
TOTAL	50	10	35	7	37	1	16	2	52	8
TOTAL GERAL	60		42		38		18		60	
% de Mulheres	17%		17%		3%		11%		13%	
Maiores Empresas da [B] <sup>3</sup>										
Grupo 2	Conselho ADM		Diretoria		Conselho Fiscal		Comitê de Auditoria		Outros Comitês	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher





TOTAL	99	13	175	12	68	4	22	4	186	22
TOTAL GERAL	112		187		72		26		208	
% de Mulheres	12%		6%		6%		15%		11%	
Empresas Selecionadas aleatoriamente no Novo mercado										
Grupo 3	Conselho ADM		Diretoria		Conselho Fiscal		Comitê de Auditoria		Outros Comitês	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
TOTAL	93	14	49	8	52	4	10	4	51	10
TOTAL GERAL	107		57		56		14		61	
% de mulheres	13%		14%		7%		29%		16%	
Soma de todos os grupos da Amostra										
Todos os grupos	Conselho ADM		Diretoria		Conselho Fiscal		Comitê de Auditoria		Outros Comitês	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
TOTAL	242	37	259	27	157	9	48	10	289	40
TOTAL GERAL	279		286		166		58		329	
% de mulheres	13%		9%		5%		17%		12%	

Fonte: Autores (2018)

#### 4.1.1 Análise da representação das mulheres no grupo 1

Analisando desta vez somente o grupo 1, que inclui somente as empresas de produtos voltados ao público feminino, foram encontradas um total de 24 mulheres distintas. Porém, estas aparecem 28 vezes dentro das 218 pessoas que formam a amostra, visto que no Apêndice há algumas mulheres que estão presentes em mais de um Comitê. Segundo a pesquisa realizada, apenas 12,84% de todos os participantes da Diretoria, Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal e outros comitês que a empresa tenha.

Oteve-se uma média de 2,4 mulheres por empresas, sendo que Vulcabrás e Grendene não apresentaram nenhuma mulher em seus Conselhos e Comitês e a empresa que mais apresentou mulheres foi a Natura, com a presença das mulheres por 6 vezes, mesmo que uma delas faça parte de mais de um departamento.

As empresas Vulcabrás e Grendene não apresentam mulheres nos setores estudados. Destaca-se que, além da Vulcabrás não apresentar mulheres, o cargo da Diretoria de Divisão Feminina é ocupado por um homem.

Quanto a porcentagem de mulheres separadamente em cada um dos setores, as mulheres estão, em sua maioria, nos Conselhos de Administração e Diretoria, com 17% em cada um dos setores. Em contrapartida, o departamento intitulado Conselho Fiscal tem apenas 3% de mulheres dentre as 10 empresas nessa amostra, apresentando apenas 1 mulher e 37 homens.

#### 4.1.2 Análise da representação das mulheres no grupo 2





Ao analisar a amostra das 10 maiores empresas da [B]<sup>3</sup>, foi evidente que aumentou significativamente o número de pessoas envolvidas nos departamentos de Governança Corporativa. Estas empresas apresentaram um número maior de pessoas em cargos de gerência e diretoria. A partir disso, há presença de 43 mulheres, divididas entre os cargos de: Diretoria, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e outros Comitês.

Apesar de encontrar 43 mulheres, na tabela 4 aparece a presença de mulheres 55 vezes em um total de 605 pessoas, totalizando 9,09%, um pouco abaixo do que fora encontrado na outra amostra (12,84%). Obteve-se uma média de 4,5 mulheres por empresa, sendo que as companhias em que mais encontrou-se mulheres nos altos cargos de gerência foram: Petrobrás e Santander, com 15 e 14 mulheres, respectivamente. A empresa em que menos teve a presença de mulheres, foi a Telefônica Brasil, apresentando apenas uma mulher, no Conselho Administrativo.

Outro ponto que chama atenção é a porcentagem de mulheres em cada um dos departamentos estudados. Como por exemplo, nos departamentos de diretoria e conselho fiscal, obteve-se apenas 6% de mulheres, na diretoria apenas 12 mulheres entre 175 homens no total das 10 empresas. Empresas como BB seguridade e Telef Brasil não apresentaram nenhuma mulher na diretoria.

Sem contar que a porcentagem de mulheres quanto ao total de pessoas no Comitê de Auditoria é a mais alta desta amostra, com 15%. Porém ao analisar de perto este departamento em cada uma das empresas, observa-se que: 3 empresas não informaram quem participa do comitê de auditoria, 5 empresas não apresentam nenhuma mulher e das 2 empresas que apresentam mulheres 3 das 4 encontradas estão na empresa Santander.

#### ***4.1.3 Análise da representação das mulheres no grupo 3***

Conforme pode-se observar na tabela 4, nesta última amostra teve-se a participação de mulheres em 40 vezes em um total de 295 pessoas encontradas, totalizando 13,56% de mulheres, o valor mais alto em todas as amostras selecionadas. A empresa em que aparece a maior participação das mulheres é a Raia Drogasil, tendo a participação das mulheres em 10 vezes, e apresentando 6 mulheres distintas, seguido da Embraer que teve a presença de mulheres 6 vezes nos setores analisados. Por conseguinte, há uma empresa que não têm nenhuma representação de mulheres, como é o caso da Weg S.A.

Apesar das mulheres aparecerem 40 vezes na pesquisa, elas são apenas 32 mulheres, distribuídas em: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria e Outros Comitês ou até mesmo aparecendo em mais de um departamento. Obteve-se uma média de 4 mulheres por empresa.

Outro ponto que chama atenção é a porcentagem de mulheres por departamento, encontrando-se até 29% de mulheres como é o caso do comitê de auditoria, mas esse valor se dá pela pouca informação que as empresas informaram em seus Formulários de Referência, visto que apenas 4 empresas das 10 pesquisadas informaram sobre seus Comitês de Auditoria. E a baixa quantidade de mulheres no Conselho Fiscal, sendo somente 4 mulheres entre 52 homens, apenas 7% do total do departamento.

#### **4.2 Análise da faixa etária e da presença de grau de parentesco**



Analisando a faixa etária total das três amostras, pode observar que a maioria das mulheres está entre 51 e 60 anos, tendo 34 mulheres nessa faixa, com um total de 44%, quase metade de toda a pesquisa.

**Tabela 5** – Faixa Etária das Mulheres presentes na amostra 1

Faixa etária das mulheres pesquisadas								
Faixa etária	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
De 30 a 40 anos	3	16%	1	3%	3	11%	7	9%
De 41 a 50 anos	7	37%	7	23%	9	32%	23	30%
De 51 a 60 anos	6	32%	19	63%	9	32%	34	44%
De 61 a 90 anos	3	16%	3	10%	7	25%	13	17%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autores (2018).

#### 4.2.1 Análise da faixa etária no grupo 1

Quanto ao perfil das 24 mulheres encontradas na primeira amostra selecionada (grupo 1), é possível observar na tabela 5 a faixa etária da amostra, as idades estão entre 34 a 85 anos, tendo uma média de 51 anos, e, a maior porcentagem entre 41 a 50 anos com 37%, seguido de 51 a 60 anos com 32%.

Constatou-se ainda a presença de grau de parentesco com outros membros na Hering, Guararapes e Marisa. Na Hering, as duas mulheres que aparecem com grau de parentesco são mãe e filha.

#### 4.2.2 Análise da faixa etária no grupo 2

Como pode-se observar na tabela 5 apresenta a faixa etária das mulheres no grupo 2, onde encontra-se uma idade média de 53 anos. Os perfis apresentados tem entre 37 a 70 anos, sendo que 63% está de acordo com a média de idade encontrada. O maior percentual encontra-se entre 51 e 60 anos, apresentando 19 casos dos 30, sendo que algumas mulheres da pesquisa não tinham suas idades identificadas.

Quanto a presença de grau de parentesco entre pessoas numa mesma companhia, há 4 casos: Ambev, Bradesco, Banco do Brasil e Santander.

#### 4.2.3 Análise da faixa etária no grupo 3

Quanto a faixa etária da terceira amostra, constatou-se que as mulheres têm em média 53 anos. A faixa etária está majoritariamente entre 41 a 60 anos, tendo 18 mulheres nessa faixa, totalizando 64% da pesquisa. Quatro delas não tinham suas idades identificadas nos formulários de referência. Observa-se mais uma vez que as mulheres abaixo de 40 anos são sempre minoria em qualquer uma das amostras, e desta vez, não foi diferente, apresentaram apenas 3% da pesquisa.

Quanto ao grau de parentesco entre as mulheres pesquisadas nesta terceira amostra, constatou-se nas empresas: Iguatemi, MRV Engenharia e Raia Drogasil.

### 4.3 Formação das mulheres pesquisadas e a presença de mulheres na auditoria externa

Como pode-se observar na tabela 6 a formação que mais aparece, sem dúvidas é administração, com uma frequência de 21 mulheres da pesquisa, totalizando 22%. Seguido de administração, tem-se economia e engenharia com 18 participantes cada. Observou-se também que há a presença de 2 mulheres que possuem mais de uma formação, pelo que constam nos formulários de referência das empresas selecionadas.

**Tabela 6** – Formação das mulheres da amostra total

Formação das mulheres analisadas nos três grupos								
Formação	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Administração	5	21%	6	14%	10	32%	21	22%
Economia	5	21%	10	24%	3	10%	18	19%
Engenharia	5	21%	7	17%	6	19%	18	19%
Direito	0	0%	9	21%	6	19%	15	15%
Psicologia	3	13%	0	0%	1	3%	4	4%
Ciências Políticas	1	4%	0	0%	0	0%	1	1%
Moda	4	17%	0	0%	0	0%	4	4%
Publicidade	1	4%	1	2%	0	0%	2	2%
Matemática	0	0%	1	2%	0	0%	1	1%
Tecnologia da Construção	0	0%	1	2%	0	0%	1	1%
Contabilidade	0	0%	1	2%	3	10%	4	4%
Pedagogia	0	0%	1	2%	0	0%	1	1%
Jornalismo	0	0%	2	5%	0	0%	2	2%
Física	0	0%	1	2%	0	0%	1	1%
Arquivologia	0	0%	0	0%	1	3%	1	1%
Comunicação	0	0%	0	0%	1	3%	1	1%
Mais de uma formação	0	0%	2	5%	0	0%	2	2%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autores (2018).

Há duas mulheres que não tiveram sua formação encontrada, então não estão presentes na tabela 6. Encontrou-se mulheres das mais diversas formações, desde as mais abordadas como administração, economia e engenharia, como arquivologia, matemática e física. Além disso, encontrou-se uma mulher com um curso técnico, que é o caso de Tecnologia da Construção, no grupo 1.

#### 4.3.1 Análise da formação das mulheres no grupo 1





Mais uma vez, pode-se observar que as profissões que mais apareceram foram economista, administradora e engenheira, cada uma delas com 5 representantes, que juntas formam um total de 60% da amostra. Destaca-se que a ausência de contadoras na amostra, visto que, assim como os cursos economia e administração, a contabilidade também capacita o profissional para ocupar cargos de gestão. Há uma mulher nessa amostra em que não foi possível saber sua formação, encontrou-se apenas informação que ela atua como empresária.

Quanto aos departamentos que ocupam, aponta-se que as mulheres em sua maioria encontram-se no Conselho de Administração com 36% do total, em seguida cargos de Diretoria com 28%, seguido de Outros Comitês, nesses situam-se Comitê de Riscos, Comitê de Sustentabilidade, Comitê de Governança Corporativa, entre outros. Há também, uma mulher que participa de mais de um departamento, perfazendo um total de 4% da amostra.

Analisou-se também quem são os responsáveis pelas auditorias externas de cada uma das 10 empresas da amostra. Dentre todas as empresas, apenas Marisa, Guararapes e Alpargatas apareciam mulheres como responsáveis pela auditoria externa, porém apenas na Guararapes a mulher que assinava os pareceres de auditoria externa.

#### ***4.3.2 Análise da formação das mulheres no grupo 2***

Outro ponto de observação é quanto às formações. Em sua maioria, as mulheres pesquisadas são formadas em economia e direito, após tem-se engenharia e administração. Além de outros cursos, pode-se observar a presença de apenas uma formada em Ciências Contábeis, no Conselho Fiscal da Petrobras, entre 43 mulheres encontradas em toda a amostra, o que causa estranheza, visto que as outras profissões em que também estuda-se gestão, há um grande número de representantes, como no caso das administradoras e economistas (Tabela 8).

Analisou-se também que algumas delas são formadas em mais de um curso, uma formada em direito e economia e outra em direito e psicologia. Observou-se também, conforme consta nos dados do Formulário de Referência, algumas delas têm MBA em Administração e Negócios e alguns cursos no exterior, como é o caso que aparece na tabela 8 como não especificado, não apareceu sua formação, mas encontrou-se informações de que havia estudado em Harvard.

Por fim, ao analisar os Órgãos Administrativos em que as mulheres mais figuram, constata-se que o Conselho de Administração é o departamento que as mulheres mais estão presentes, com 13 representantes. Logo após está a Diretoria, contando com 18% da pesquisa. Elas também fazem parte dos mais variados Comitês, denominados como “Outros Comitês”, podendo ser Comitês de Supervisão de Riscos, de Regulação, Comitê de *Compliance*, de Sustentabilidade, Governança Corporativa, Comitê de Inovação entre outros, com 19 representantes, representando 34% do total da amostra.

Nesta amostra, observou-se que apenas a empresa Telef Brasil apresentou uma mulher na auditoria externa e esta é quem assina os pareceres da auditoria. As outras empresas não apresentaram mulheres na equipe responsável pela auditoria, nem assinando os pareceres.

#### ***4.3.3 Análise da formação das mulheres no grupo 3***



Em sua maioria, as mulheres pesquisadas são formadas em administração (31%), após tem-se engenharia e direito, com 19% cada. Além de outros cursos, pode-se observar a presença de 3 formadas em Ciências Contábeis, o que ainda é pouco ao se comparar com os outros cursos que abordam gestão de empresas, estas mulheres estão no Conselho Fiscal da Raia Drogasil, na Diretoria e Outros Comitês da MRV Engenharia e no Comitê de Auditoria da CVC.

Por fim, ao analisar os Órgãos Administrativos em que as mulheres mais figuram, constata-se que o Conselho de Administração é o departamento que as mulheres mais estão presentes, com 14 representantes. Logo após estão os Outros Comitês, contando com 10 mulheres, portanto 6 delas participam de mais de um departamento. Os setores denominados como “Outros Comitês” estão os Comitês de Riscos, Comitê de *Compliance*, de Sustentabilidade, Governança Corporativa, Comitê Jurídico entre outros. Em apenas um setor, as mulheres ultrapassaram o número de homens, que foi na diretoria do Iguatemi.

Pesquisou-se também quanto aos responsáveis pela auditoria externa e em nenhuma das empresas selecionadas para essa amostra foram encontradas mulheres.

## 5 Considerações Finais

Este estudo objetivou verificar a Representação das Mulheres em Cargos de Gestão e de Governança Corporativa em Empresas Listadas na [B]3 (Bolsa, Balcão, Brasil). Traçando como objetivo específico estudar cada uma delas individualmente, em qual (is) setor (es) estão, qual a formação, experiências profissionais, se há grau de parentesco com alguém da companhia e analisar quem são os responsáveis pela auditoria externa, verificando a presença de mulheres nesta área.

Os dados levantaram que o número de mulheres em cargos de gerencia ainda é irrisório, ficando próximo aos 10% nas duas amostras selecionadas, que ficaram entre 12,84%, 9,09% e 13,56%. Ao analisar os três grupos em conjunto, a representatividade das mulheres está em apenas 11% em todos os departamentos estudados. Encontrando-se 123 mulheres num total de 1118 pessoas.

Confirmando mais uma vez que “destaca-se a desigualdade de gênero percebida na ocupação de cargos de níveis estratégicos, mais do que em cargos hierárquicos inferiores, sendo aqueles prioritariamente ocupados por homens.” (Vaccari & Beuren, 2017, p. 115).

A pesquisa mostrou que o mercado de trabalho tem melhorado substancialmente, as mulheres já são maioria nas faculdades, em cargos de estágio, entre outros, porém ainda há a grande discrepância quando o assunto são cargos gestão. Como pode-se comprovar com os resultados alcançados.

A literatura acadêmica internacional sobre diversidade no conselho de administração é vasta, mas existem poucas pesquisas sobre esse tema no Brasil. A discussão em nosso país vem aumentando, não somente no meio acadêmico mas também na sociedade como um todo. O próprio Senado Federal em 2010 propôs um projeto de lei, que determina um percentual mínimo de mulheres nos conselhos das empresas estatais. (Silva & Margem, 2015).

Muitos estudam apenas a participação das mulheres em conselhos de administração e diretoria das empresas na [B]3 que, por sua vez, pode-se observar que são os departamentos em que as mulheres mais participam de todos os altos cargos de gestão, com esse estudo,



pode-se observar outros cargos além destes mais estudados e verificar que estão ainda mais defasados de mulheres.

Quanto ao problema de pesquisa: “Qual a representatividade das mulheres fazem parte nos altos cargos de gestão?”. Os resultados apontam 24 mulheres nas 10 empresas que as mulheres mais consomem, tendo uma representatividade de 28 vezes no total de pessoas nos departamentos de gestão, visto que algumas delas fazem parte de mais de um departamento. 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. Na última amostra a participação de mulheres em 40 vezes em um total de 295 pessoas encontradas, sendo 32 mulheres distintas.

Descobriu-se também que, além da Vulcabrás não apresentar mulheres em seus departamentos de gestão e de governança corporativa, o cargo da Diretoria de Divisão Feminina é ocupado por um homem.

Quanto a presença de mulheres nas auditorias externas, o resultado não foi muito diferente. Dentre as 30 empresas selecionadas, encontrou-se mulheres nas equipes de auditorias independentes apenas nas empresas: Marisa, Guararapes, Alpargatas e Telef Brasil apareciam mulheres como partes integrantes das equipes responsáveis pela auditoria externa, porém apenas a Guararapes e a Telef Brasil era uma mulher quem assinava os pareceres de auditoria externa.

Pode-se afirmar que o cenário feminino no mercado de trabalho ainda não é como as mulheres almejam, apesar de muitas conquistas a discrepância entre gêneros é grande e pode ser observada pelas desigualdades salariais, menores oportunidades, pouca participação feminina nas decisões estratégicas. Mesmo que na gestão as mulheres tragam iguais ou melhores resultados econômicos e sociais, gerando valor agregado para as empresas e para com a sociedade (Fernandes et al., 015).

Segundo Júnior, Martins (2017, p. 74) Uma das prováveis causas para a baixa participação feminina nos conselhos pode ser o efeito do teto de vidro, fenômeno discriminatório, caracterizado pela dificuldade da ascensão hierárquica feminina e também pela desvalorização do seu trabalho.

## Referências

- Amorim, R. O., & Batista, L. E., (2011). Empreendedorismo Feminino: Razão Do Empreendimento. *Uniesp*. Recuperado em uniesp.edu.br/sites/\_biblioteca/revistas/20170602115149.pdf
- Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas, & Serviço de Proteção ao Crédito, (2016). *Facetas da mulher brasileira: Mercado de consumo*.
- Conselho Federal de Contabilidade, (2018, 03, 08). O empoderamento das mulheres na contabilidade.
- Constituição da República Federativa do Brasil: Promulgada em 5 de outubro de 1988*. (2003). (32a ed.). São Paulo: Saraiva.





Diniz, A. C. (2016, 06, 05). Maioria nas universidades, mulheres ainda são raras nos cargos mais altos. *O Globo*. Economia.

Fernandes, J. C. L., Souza, M. M. M., Santana, R. S., & Santos, V. S., (2015). Inclusão feminina na hierarquia organizacional - uma breve análise da mulher na gestão contemporânea. *ENIAC-Educação Básica Superior*. v. 1, N ° 2, p. 162-181. Recuperado de [https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais\\_Sem\\_Int\\_Etn\\_Racial/article/view/254/283](https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais_Sem_Int_Etn_Racial/article/view/254/283)

Probst, E. R., & Ramos, P. (2003). A evolução da mulher no mercado de trabalho. *Instituto Catarinense de Pós-Graduação*. Recuperado de [http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo\\_jan\\_gen\\_a\\_evolucao\\_da\\_mulher\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf)

Sant'Ana, J. (2017, 04, 12). Conheça as 20 maiores empresas de capital aberto do Brasil. *Gazeta do Povo*, Nova Economia

Silva, A. L. C., & Margem, H., (2015). Mulheres em Cargos de Alta Administração Afetam o Valor e Desempenho das Empresas Brasileiras. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Vol. 13, No. 1, January 2015, pp. 102–133. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3058/305842561004/>

Strobino, M. R. C., & Teixeira, R. M., (2014). Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. *Revista de Administração*. v. 49, p. 59-76. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303387>

Teykal, C. M., & Coutinho, M. L. R. (2007). O homem atual e a inserção da mulher no mercado de trabalho. *Psico*, v. 38, n. 3, pp. 262-268. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5161629>

Vaccari, N. A. D., & Beuren, I. M. (2017). Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na bm&fbovespa. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*. v. 5, n. 1, p. 113-131. Recuperado de <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/recfin/article/view/28546/16924> doi: 10.18405/recfin20170107

## Apêndice

### Especificação da presença de mulheres em cada uma das empresas selecionadas

Empresas do Grupo 1										
Empresas	Conselho ADM		Diretoria		Conselho Fiscal		Comitê de Auditoria		Outros Comitês	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Hering	1	2	2	0	1	0	NE	NE	NI	NI



### Contabilidade e Perspectivas Futuras

Renner	6	2	4	1	5	1	3	1 *	NI	NI
Guararapes	2	1	3	0	6	0	NI	NI	NI	NI
Marisa	1	1	3	0	6	0	3	1 *	11	2
Restoque	10	0	6	4	3	0	4	0	NI	NI
Alpargatas	6	0	3	1	10	0	NI	NI	17	1
Grendene	6	0	3	0	6	0	NI	NI	3	0
Vulcabras	5	0	5	0	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Arezzo	5	2	3	0	NI	NI	3	0	6	2 *
Natura	8	2	3	1	NI	NI	3	0	15	3 *
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>52</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>60</b>		<b>42</b>		<b>38</b>		<b>18</b>		<b>60</b>	
<b>% de Mulheres</b>	<b>17%</b>		<b>17%</b>		<b>3%</b>		<b>11%</b>		<b>13%</b>	

### Empresas do Grupo 2

Empresas	Conselho ADM		Diretoria		Conselho Fiscal		Comitê de Auditoria		Outros Comitês	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Ambev	12	1	10	1	6	0	NI	NI	8	0
Itau	12	0	20	3	6	0	5	1	22	1 *
Petrobrás	8	1	6	1	8	2	3	0	49	11
Bradesco	7	1	86	3	10	0	3	0	4	0
Vale	17	3	6	1	8	0	NI	NI	19	2
Santander	9	5	2	0	NI	NI	2	3	9	0
Banco do Brasil	7	0	34	2	8	2	3	0	40	0
Telef Brasil	11	1	2	0	6	0	NI	NI	9	0
Cielo	11	0	6	1	10	0	3	0	16	1
BB Seguridade	5	1	3	0	6	0	3	0	10	1 *
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>13</b>	<b>175</b>	<b>12</b>	<b>68</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>186</b>	<b>22</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>112</b>		<b>187</b>		<b>72</b>		<b>26</b>		<b>208</b>	
<b>% de Mulheres</b>	<b>12%</b>		<b>6%</b>		<b>6%</b>		<b>15%</b>		<b>11%</b>	

### Empresas do Grupo 3

Empresas	Conselho ADM		Diretoria		Conselho Fiscal		Comitê de Auditoria		Outros Comitês	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
WEG S.A	14	0	7	0	6	0	NI	NI	NI	NI
Tupy S.A	12	2	2	0	5	1	1	1	9	0
CVC	6	1	4	0	5	1	2	1	4	1
Engie Energia	14	3	7	0	5	1	NI	NI	7	0
Iguatemi	6	0	1	3	6	0	NI	NI	NI	NI
MRV Engenharia	3	1	6	2	3	0	NI	NI	9	2 **
Positivo Tecnologia	8	0	4	1	NE	NE	NI	NI	NI	NI

**Contabilidade e Perspectivas Futuras**

JBS S.A	9	0	4	0	7	0	3	0	10	3
Embraer S.A	11	3	9	1	10	0	NI	NI	6	2 **
Raia Drogasil	10	4	5	1	5	1	4	2 **	6	2 **
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>14</b>	<b>49</b>	<b>8</b>	<b>52</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>51</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>107</b>		<b>57</b>		<b>56</b>		<b>14</b>		<b>61</b>	
<b>% de mulheres</b>	<b>13%</b>		<b>14%</b>		<b>7%</b>		<b>29%</b>		<b>16%</b>	