

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Mestrado Acadêmico em Administração

Pedro Favarini Aires de Lima

PARA ALÉM DO TETO DE VIDRO: estudo sobre a participação feminina nos Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção de empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira

Belo Horizonte - MG

2019

Pedro Favarini Aires de Lima

PARA ALÉM DO TETO DE VIDRO: estudo sobre a participação feminina nos Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção de empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte - MG

2019



Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **PEDRO FAVARINI AIRES DE LIMA**

Matrícula: 0770875

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof^a Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

TÍTULO: **PARA ALÉM DO TETO DE VIDRO: estudo sobre a participação feminina nos Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção de empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira.**

DATA: 15/02/2019

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
ORIENTADOR

Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. Alfredo Alves de Oliveira Melo
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. Angelo Brigato Éster
UFJF

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada

**PARA ALÉM DO TETO DE VIDRO: Estudo sobre a participação feminina nos
Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção de empresas
listadas na Bolsa de Valores brasileira**

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Unihorizontes

como requisito parcial para obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

de autoria de

PEDRO FAVARINI AIRES DE LIMA

Contendo 144 páginas

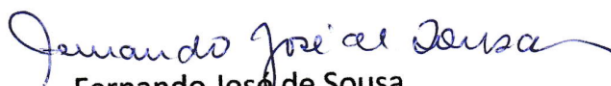
Sob orientação de:

Prof.^a Dra.^a MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO

ITENS DA REVISÃO :

- Correção gramatical
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 21 de janeiro de 2019


Fernando José de Sousa
REVISOR

Registro: 20710, Livro LR-36 – Decreto nº 5786/2006, Processo 2758814/2014
Licenciado em LETRAS
Centro Universitário de Belo Horizonte
UNI-BH

REVISADO

AGRADECIMENTOS

Este espaço destina minha gratidão àqueles que contribuíram de maneira direta ou indireta no cumprimento das etapas do curso de Mestrado em Administração. Descrever minha gratidão através de palavras foi uma tarefa árdua, portanto, sintam-se abraçados neste momento.

Agradeço às forças que regem o universo e tracejam o futuro conforme nossas inclinações e atitudes. Agradeço minha orientadora Professora Doutora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo pela orientação acadêmica e profissional, pelos puxões de orelha, e por me mostrar e provar que o conhecimento é o único bem que não pode ser retirado de nós.

À minha família, Ana Paula (mãe), Wanderley (pai), Diego (irmão), Tiago (irmão) e Gustavo (sobrinho) por me aturarem nesses dois anos de luta e dedicação ao Mestrado. Perdão pelas diversas vezes em que me ausentei física ou mentalmente das atividades familiares. Aos meus parentes, pelo incentivo e por acreditarem na minha capacidade. Carrego vocês em meu íntimo.

Grato por todo auxílio e socorro da Professora Ana Lúcia Magri Lopes e do Professor Doutor Gustavo Rodrigues Cunha, dos quais jamais me esquecerei pelos incontáveis conselhos, carinho e boa vontade em sanar minhas dúvidas e pela ajuda inestimável nos momentos críticos. Aos demais professores que ao longo de minha trajetória acadêmica tive a honra e o prazer de conhecer e me deleitar com seus conhecimentos e experiência de vida.

Meu eterno reconhecimento aos amigos do Mestrado e da pesquisa científica. Ressalto o companheirismo dos meus amigos Roque; Aninha; Vilma; Christian; Luana; Nayara; Robert; Rodrigo; Jefferson; Rebeca; Yngred; Lobosque; Amir; Jeane; Michelle Dutra; Rodrigo Dornelas; Cristiane Chaves; Liz; Glayco; Keilla; Ariadna; Luciano; Sandoval; Marina; Cleides; Henrique; Ernane e Werlesson. Aos funcionários e ex-funcionários do Centro Universitário Unihorizontes, Raquel; Wânia; Miriam; Fernanda; Flávio; Viviane; Ana Beatriz; Wilker e Célia.

Meus sinceros agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos concedida, sem a qual não seria possível a realização deste estudo e do curso de mestrado. Agradeço ao Centro Universitário Unihorizontes por todo conhecimento e acolhimento durante esses anos de construção acadêmica.

Eternamente agradecido às conselheiras que se dispuseram a participar deste estudo e ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, por todo suporte e auxílio na pesquisa.

Gratidão ao Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão – NURTEG, onde desenvolvi habilidades no âmbito científico, por meio dos projetos e artigos desenvolvidos.

Agradeço aos bolsistas de Iniciação Científica do Unihorizontes pelo companheirismo, sugestões e auxílio nas mais diversas tarefas relacionadas à pesquisa científica. Gratidão aos meus alunos do curso de Administração, pelo respeito em sala de aula e pela troca de conhecimentos durante os meses de estágio docente.

Gratidão aos companheiros e amigos do grupo Pernas de Aluguel, que me ensinaram que limitações e barreiras são empecilhos apenas para aqueles que não possuem espírito livre, e que o amor ao próximo é capaz de realizar milagres em nosso meio.

Agradeço aos amigos da *Speak Up! Language School*, em especial ao Professor e amigo Gustavo Boechat pelos ensinamentos, companheirismo e conselhos pessoais e profissionais.

Minha eterna e sincera gratidão a todos! Contem comigo!

“Aquele que quer aprender a voar um dia precisa primeiro aprender a ficar de pé, caminhar, correr, escalar e dançar; ninguém consegue voar só aprendendo voo”.

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Empresas brasileiras listadas em Brasil, Bolsa, Balcão – B3 seguem normas e recomendações de boas práticas corporativas, a fim de promover segurança aos investidores e melhores resultados financeiros. As boas práticas de governança corporativa são aplicadas e verificadas pelos conselhos das grandes empresas brasileiras. Para a composição destes, um dos aspectos recomendados consiste na diversidade de perfis de seus integrantes, no intuito de promover novas perspectivas e modelos de gestão, para que as empresas operem com eficiência no mercado financeiro. Nesse cenário, este estudo tem como objetivo descrever e analisar a participação feminina nos Conselhos de Administração e Direção entre os anos 2011 e 2017 das empresas listadas na B3 que se enquadram no Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa, considerando os dados contidos nos Formulários de Referência, que são disponibilizados na plataforma digital da Comissão de Valores Mobiliários, pelas companhias listadas na bolsa de valores de São Paulo e a percepção de conselheiras sobre esta participação. Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa. Primeiramente, realizou-se a análise quantitativa, mediante coleta de dados secundários provenientes dos Formulários de Referência divulgados pelas companhias na plataforma digital da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, as quais compõem o Nível 1 e o Nível 2 de governança corporativa da B3, no período 2011 a 2017. Em seguida, na análise qualitativa, desenvolveu-se um estudo de caso com treze mulheres que preenchem, ou já preencheram cargos em conselhos de empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira. Os dados foram coletados por intermédio de entrevistas semiestruturadas realizadas via *Skype*, ou por questionários abertos enviados por e-mail e analisados à luz da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1979). Dentre os principais resultados desta pesquisa, constatou-se que a participação feminina nos Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção das empresas listadas na B3 pertencentes ao Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa entre os anos de 2011 a 2017 praticamente não evoluiu, o que foi representado por um aumento de apenas 0,5% no respectivo período. Dentre as empresas analisadas, foi observado que quase a totalidade não apresentou mulheres em seus conselhos. Foi constatada a existência do fenômeno Teto de Vidro, que consiste em uma barreira sutil e invisível dentro das organizações, que impedem a ascensão feminina aos cargos mais elevados da pirâmide organizacional, em virtude de fatores culturais relacionados ao preconceito, machismo e patriarcalismo, ainda presentes na sociedade brasileira no século XXI. Percebeu-se certa divergência de opinião entre as conselheiras entrevistadas quanto à necessidade da criação de uma lei de cotas para mulheres nos conselhos de grandes empresas no país. Identificou-se uma dicotomia quanto ao processo de empoderamento feminino desenvolvido por Melo (2012) das conselheiras entrevistadas, devido principalmente a baixa participação feminina em conselhos de empresas brasileiras listadas na B3. Dessa forma, ressalta-se o “além do Teto de Vidro” destas conselheiras, pois mesmo transpondo diversas barreiras no intuito alcançarem cargos nos respectivos órgãos, ainda não são devidamente reconhecidas no desenvolvimento de suas funções, e não possuem influência política nas organizações onde atuam.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Gênero. Teto de Vidro. Empoderamento Feminino. Conselho de Administração. Conselho de Direção.

ABSTRACT

Brazilian companies listed in Brazil, Bolsa, Balcão - B3 follow standards and recommendations of good corporate practices, in order to promote investor safety and better financial results. Good corporate governance practices are applied and verified by the boards of large Brazilian companies. For the composition of these, one of the recommended aspects consists of the diversity of profiles of its members, in order to promote new perspectives and management models for companies to operate efficiently in the financial market. In this scenario, the objective of this study is to describe and analyze the female participation in the Boards of Administration and Boards of Directors between 2011 and 2017 of the companies listed in B3 under Level 1 and Level 2 of corporate governance, considering the data contained in the Reference Forms, which are made available on the digital platform of CVM's, by the companies listed on stock exchange of São Paulo and the counselor's perspectives on this participation. This work is characterized as a descriptive research, of quantitative and qualitative approach. Firstly, the quantitative analysis was performed by collecting secondary data from the Reference Forms published by the companies on the CVM's digital platform, which comprise Level 1 and Level 2 of corporate governance of B3, in the period 2011 to 2017. Then, in the qualitative analysis, a case study was developed with thirteen women who occupy, or have already occupied, positions in Boards of companies listed on the Brazilian Stock Exchange. Data were collected through semi-structured interviews conducted by Skype, or by open questionnaires sent by e-mail with the technique of content analysis and thematic matrix proposed by Bardin (1979). Among the main results of this research, it was verified that the female participation in the Boards of Directors and Boards of companies listed in B3 belonging to Level 1 and Level 2 of corporate governance between the years 2011 to 2017 practically did not evolve, which was represented by an increase of only 0.5% in the respective period. Among the companies analyzed, it was observed that almost all did not present women in their councils. It was verified the existence of the Glass Ceiling phenomenon, which consists of a subtle and invisible barrier within the organizations, which prevent the female ascension to the higher positions of the organizational pyramid, due to factors related to prejudice, machismo and patriarchy, still present in society in the 21st century. There was some divergence of opinion among the counselors interviewed about the need to create a quota law for women on the boards of large companies in the country. It was identified a dichotomy about the women empowerment process developed by Melo (2012) of women counselors interviewed, due mainly their low participation on boards of the Brazilians corporations listed on B3. Thus, it stands out the "beyond Glass Ceiling" of the women counselors, even surpassing various barriers in order to reach positions in their respective boards, they are not properly recognized yet in their functions performances, and they do not have political influence in the companies where they work.

Keywords: Corporate Governance. Gender. Glass Ceiling. Women's Empowerment. Administrative Council. Board of Directors.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de controle organizacional.....	33
Quadro 2 – Classificação dos níveis de governança corporativa da B3.....	39
Quadro 3 – Dimensões do empoderamento feminino segundo o Fórum Econômico Mundial (2005)	47
Quadro 4 – Empresas por níveis de governança corporativa listadas na B3	67
Quadro 5 – Participação feminina em Conselhos de Administração e Conselhos de Direção no Nível 1 e no Nível 2 de governança corporativa.....	68
Quadro 6 - Dados sociodemográficos das mulheres conselheiras entrevistadas	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - <i>Ranking</i> dos países com maiores participações femininas em conselhos 2010 – 2015	54
Tabela 2 – Participação feminina quanto aos setores de atuação de empresas no mundo 2010 – 2015	55
Tabela 3 – <i>Ranking</i> das bolsas de valores com maiores percentuais de participação feminina no mundo.....	56
Tabela 4 – Evolução do número de mulheres em cargos de conselhos no Brasil	69
Tabela 5 – Número de integrantes em cargos de Conselhos de Administração e Conselhos de Direção entre 2011 e 2017	69
Tabela 6 – Evolução do percentual de mulheres em Conselhos de Administração e Conselhos de Direção no Brasil	70
Tabela 7 – Número de mulheres em Conselhos de Administração por cargos no Nível 1 de governança corporativa.....	71
Tabela 8 - Número de mulheres em Conselhos de Administração por cargos no Nível 2 de governança corporativa.....	71
Tabela 9 - Número de mulheres em Conselhos de Direção por cargos no Nível 1 de governança corporativa.....	72
Tabela 10 - Número de mulheres em Conselhos de Direção por cargos no Nível 2 de governança corporativa.....	73
Tabela 11 - Profissão de mulheres em Conselhos de Administração no Nível 1 de governança corporativa.....	74
Tabela 12 - Profissão de mulheres em Conselhos de Administração no Nível 1 de governança corporativa (%)	74
Tabela 13 - Profissão de mulheres em Conselhos de Administração no Nível 2 de governança corporativa.....	75
Tabela 14 - Profissão de mulheres em Conselhos de Administração no Nível 2 de governança corporativa (%)	75
Tabela 15 - Profissão de mulheres em Conselhos de Direção no Nível 1 de governança corporativa.....	76
Tabela 16 - Profissão de mulheres em Conselhos de Direção no Nível 1 de governança corporativa (%)	76

Tabela 17 - Profissão de mulheres em Conselhos de Direção no Nível 2 de governança corporativa.....	77
Tabela 18 - Profissão de mulheres em Conselhos de Direção no Nível 2 de governança corporativa (%)	77
Tabela 19 - Idade média do Conselho de Administração do Nível 1 de governança corporativa.....	78
Tabela 20 - Idade média do Conselho de Administração do Nível 2 de governança corporativa.....	78
Tabela 21 - Idade média do Conselho de Direção do Nível 1 de governança corporativa.....	79
Tabela 22 - Idade média do Conselho de Direção do Nível 2 de governança corporativa.....	79
Tabela 23 - Tempo médio do mandato de mulheres em Conselhos de Administração do Nível 1 e do Nível 2	80
Tabela 24 - Tempo médio do mandato de mulheres em Conselhos de Direção do Nível 1 e do Nível 2	80
Tabela 25 - Percentual de mulheres em Conselhos de Administração por indicação do administrador - Nível 1	81
Tabela 26 - Mulheres em Conselho de Administração por indicação do administrador - Nível 2.....	81
Tabela 27 - Mulheres em Conselho de Direção por indicação do administrador - Nível 1	82
Tabela 28 - Mulheres em Conselho de Direção por indicação do administrador - Nível 2	82
Tabela 29 - Principais fatores da evolução da participação feminina em conselhos no Brasil	88
Tabela 30 - Principais grupos profissionais que incentivam mulheres a ocuparem cargos de liderança.....	91
Tabela 31 - Percepção de conselheiras quanto à lei que estabeleça cotas para a participação de mulheres em conselhos de empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira.....	92
Tabela 32 - Percepção de conselheiras quanto à influência exercida pelos presidentes de conselho na composição dos conselhos.....	96
Tabela 33 - Motivos da predominância masculina em conselhos	98

Tabela 34 - Principais estratégias necessárias para uma mulher chegar ao cargo de conselheira	105
Tabela 35 - Maiores dificuldades enfrentadas por uma mulher na função de conselheira	111
Tabela 36 - Fatores que impedem às mulheres alcançarem cargos em conselhos em empresas listadas na B3	112
Tabela 37 - Tipos de barreiras que impedem as mulheres alcançarem cargos no topo da hierarquia organizacional	116
Tabela 38 - Principais impactos profissionais e pessoais provenientes da função como conselheira	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

B3 – Brasil Bolsa Balcão

WCD – *Women Corporate Directors*

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

SCIELO – *Scientific Eletronic Library Online*

SPELL – *Scientific Periodicals Eletronic Library*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

NM – Novo Mercado

NDCG – Níveis Diferenciados de Governança Corporativa

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

FEM – Fórum Econômico Mundial

STF – Supremo Tribunal Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problematização.....	17
1.3 Objetivos	24
1.3.1 Objetivo Geral	24
1.3.2 Objetivos Específicos	25
1.4 Justificativa.....	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 O Surgimento do sistema de sociedade anônima	28
2.2 A função do mercado público de ações	30
2.3 A concentração do poder econômico nas sociedades anônimas.....	32
2.4.1 Níveis de governança corporativa no Brasil	36
2.4.2 Segmentos de listagem da B3.....	37
2.5 Função e composição dos Conselhos de Administração e Direção.....	39
2.6 Empoderamento feminino e Teto de Vidro	43
2.7 Participação feminina nos cargos de conselho no cenário nacional e internacional.....	52
3 METODOLOGIA	59
3.1 Tipo de pesquisa, abordagem e método	59
3.2 População, amostra e análise dos dados.....	60
3.3 Unidade de análise, unidade de observação, sujeitos de pesquisa, coleta e análise dos dados	61
3.4 Brasil Bolsa Balcão: contexto do estudo	64
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	67
4.1 Análise quantitativa descritiva sobre a participação feminina em conselhos no Brasil	68
4.2 Análise qualitativa sobre a participação feminina em conselhos de empresas brasileiras listadas na B3.....	84
4.2.1 A participação feminina em conselhos de empresas brasileiras listadas na B3: uma percepção das entrevistadas.....	86
4.2.2 Principais fatores que influenciam na participação feminina nos conselhos	95
4.2.3 Dificuldades e desafios para a maior participação feminina em conselhos....	111
4.2.4 Empoderamento e Teto de Vidro das conselheiras participantes de conselhos de empresas brasileiras listadas na B3.....	118
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
REFERÊNCIAS	133
APÊNDICE A – ROTEIRO/QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA	143

1 INTRODUÇÃO

A desigualdade de gênero em cargos de gestão, em especial nos Conselhos de Administração e Direção, tem sido foco de diversos estudos no âmbito nacional e internacional nos últimos anos (CAMPBELL; VERA, 2008; UADIALE, 2010; LIN; JEN, 2011; MADALOZZO, 2011; DEZSÕ; ROSS, 2012; BART; MCQUEEN, 2013; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; UNDERDAHL; WALKER; WOEHR, 2014; HANASHIRO; SAMAHA, 2015; NTIM, 2015; OLIVEIRA, 2015; GUERRA, 2017; LORTIE; CASTROGIOVANNI; COX, 2017).

Apesar do interesse de diversos pesquisadores pelo tema, percebe-se um longo caminho a ser percorrido na busca de igualdade de gênero nas organizações, com maior relevância nas grandes empresas brasileiras (MADALOZZO, 2011; GUERRA, 2017).

No cenário internacional, com destaque para os países europeus, a participação feminina em cargos de gestão tem evoluído nos últimos anos, devido à imposição de leis que estipulam percentuais mínimos de cotas para as mulheres em conselhos (TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015).

Nesse aspecto, a Noruega foi pioneira em aprovar lei que define cotas de participação de mulheres nos conselhos das grandes empresas, determinando que, pelo menos, 40% de mulheres ocupem cargos disponíveis nos Conselhos de Administração e Direção (TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015).

Posteriormente, Espanha, Irlanda e França adotaram cotas de participação feminina, com a intenção de igualar as oportunidades entre homens e mulheres nos cargos de alta gestão (LORTIE; CASTROGIOVANNI; COX, 2017).

No cenário nacional, existe um movimento tênue com intenção de iniciar maior participação feminina nos conselhos de empresas brasileiras (GUERRA, 2017). Esse movimento tem em seu arcabouço o Projeto de Lei do Senado (PLS) nº112 de 2010, que se encontra em fase terminativa. É importante que o assunto seja discutido,

como já o faz o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; *Women Corporate Directors*; Organização Internacional do Trabalho; *Hampton-Alexander*, entre outros (IBGC, 2016; OIT; 2017; HAMPTON-ALEXANDER, 2018).

No último relatório divulgado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2011) foram analisadas 454 empresas listadas na Brasil, Bolsa, Balcão - B3 entre os anos 2010 e 2011 e o percentual de participação feminina representa, em média, apenas 7,71% da composição dos conselhos.

O Brasil se encontra em posição muito inferior, se comparado àqueles países que aderiram à lei de cotas de participação feminina (TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015; GUERRA, 2017).

Segundo Guerra (2017), a composição de gênero em Conselhos de Administração e Direção de grandes empresas brasileiras poderia acarretar em novas perspectivas de gestão e liderança, por meio de percepções e comportamentos diferentes quanto às diversas situações gerenciais presentes nas salas de reuniões dos referidos conselhos.

Desse modo, as decisões tomadas em reuniões de conselheiros poderiam ser mais assertivas, uma vez que as tomadas de decisões abrangeriam proporcionalmente tanto a percepção masculina quanto a feminina, em relação aos fenômenos administrativos das organizações, sobretudo nas sociedades anônimas, devido à alta exigibilidade de estratégias pontuais, provenientes do mercado financeiro (GUERRA, 2017).

1.1 Problematização

A sociedade anônima não é um modelo organizacional característico da atualidade. Desde o império Inglês no século XVII, as organizações comerciais já se constituíam de capital social proveniente da aristocracia, da burguesia e do proletariado (DOBB, 1977).

Além disso, nessa época já existiam as organizações semipúblicas, ou sociedades mistas, sendo o governo detentor de, pelo menos, metade do capital da empresa, participando com os burgueses na gestão e nas práticas administrativas (BERLE; MEANS, 1984).

Foi no século XIX, segundo Arrigui (1996), que o modelo de sociedade anônima de capital aberto entrou em vigor, desenvolvido e implementado nos Estados Unidos, presente nos empreendimentos que se relacionavam aos interesses governamentais, como: construção de postos de pedágio; pontes; canais; bancos; seguradoras; criação de corpos de bombeiros, entre outros.

O modelo de sociedade anônima de capital aberto atraiu a atenção dos capitalistas norte-americanos, que perceberam ali uma ótima forma de crescimento econômico e de dominação política. A *Boston Manufacturing Company*, em 1813, foi à primeira organização constituída nos moldes do até então novo modelo de sociedade anônima, uma vez que seu capital social havia sido fragmentado em ações negociáveis dentro de um mercado organizado que envolvia pessoas físicas e jurídicas, denominado Bolsa de Valores (BERLE; MEANS, 1984).

Com o passar das décadas, ainda de acordo com Berle e Means (1984), a dispersão do capital entre os sócios proprietários aumentou e, conseqüentemente o poder monetário das sociedades anônimas, transformando empresas norte-americanas em potências econômicas de forte influência política no cenário internacional. Nesse contexto, as sociedades anônimas se inseriram em quase todos os setores e países ao longo de décadas, desenvolvendo-se econômica e estruturalmente, dominando, na maioria dos casos, questões políticas e econômicas nos mercados nacionais e internacionais (BRASIL, 1976).

Com um modelo empresarial adotado por empresas de todo o mundo, incluindo o Brasil, em 1976 foi sancionada a lei 6.404/76, que determinou os parâmetros nacionais para as sociedades anônimas. Com a difusão do modelo, foi necessária a criação de legislação especial que atendesse e resguardasse não só a organização, como também os investidores (GONÇALVES, 2011).

À vista disso, Arrigui (1996) argumenta que a sociedade anônima não é constituída apenas por uma forma fiscal e legal de organização, representando, portanto, uma nova característica de empreendimento, em que a propriedade múltipla de capital passa a ser distribuída por meio de negociações das ações no mercado mobiliário, permitindo o livre acesso de potenciais investidores à compra de ações, tornando-se “donos” de uma pequena parcela da empresa. Logo surgiram organizações com forte poder econômico, político e social, devido ao acúmulo de capital e pela inserção do cidadão comum (acionistas minoritários) nos interesses comerciais das grandes empresas.

A inserção do cidadão comum nos interesses comerciais das grandes companhias, por meio da compra e venda de títulos mobiliários, se deve, segundo Berle e Means (1984), à criação dos mercados públicos de ações, considerado um dos grandes enigmas do sistema financeiro mercadológico, uma vez que as informações vinculadas e divulgadas por meios externos pela organização (imprensa, relatórios financeiros), podem afetar positiva ou negativamente na precificação dos títulos das companhias listadas nas bolsas de valores ao redor do mundo.

Ressalta-se a existência de vários segmentos de mercado de ações. A ideia central de cada um deles é a mesma, que de forma sintetizada, pode ser caracterizada como um ponto de encontro entre compradores e vendedores que definem o valor justo dos títulos das empresas no mercado (ASSAF NETO, 2014).

Para que não haja oportunidade da prática de corrupção e fraudes nas operações de compra e venda de ações, as negociações e transações financeiras no mercado mobiliário são regidas por leis e normas de conduta, conhecidas como governança corporativa (CARVALHO, 2002; ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

As boas práticas de governança corporativa compõem um conjunto de regras direcionadas à “boa convivência” entre administradores, proprietários, acionistas e credores, de forma a respeitar e cumprir os princípios de transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade administrativa (IBGC, 2014).

Segundo informações divulgadas no relatório do IBGC (2014), a governança corporativa surgiu no século XX, em função das transformações dos processos organizacionais, viabilizado pelo forte crescimento dos negócios.

As boas práticas de governança corporativa, na perspectiva de Guerra (2017), foram criadas para solucionar conflitos das agências, por meio de consenso entre os proprietários e acionistas na contratação de administradores detentores de poder de decisão gerencial da organização, preservando e administrando os interesses de ambas as partes de forma ética e justa.

Guerra (2017) acrescenta que, além das resoluções dos conflitos de agência, as boas práticas de governança corporativa, foram determinantes para segmentar o mercado de ações brasileiro em níveis de governança, tais como: Novo Mercado; Bovespa Mais; Mercado Tradicional; Nível 1 e Nível 2, organizando as empresas por categorias quanto às práticas gerenciais aplicadas e aos níveis de exigência de transparência das demonstrações financeiras voltadas aos usuários das informações contábeis no mercado de capitais.

No contexto desse estudo, são considerados os Níveis 1 e 2 de governança corporativa, compostos por empresas que seguem diretrizes gerenciais estabelecidas para cada nível, conforme as exigências impostas pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, a fim de favorecer a transparência das informações divulgadas aos investidores (IBGC, 2016). Os respectivos níveis foram escolhidos, pois seguem praticamente as mesmas exigências legais estabelecidas pela Comissão de Valores Mobiliários, além da maior proporcionalidade quanto ao número de empresas listadas, quando comparados aos demais níveis de governança corporativa.

Dessa forma, surgem os Conselhos de Administração, considerados como o principal órgão de governança corporativa nas organizações. Os conselhos são incumbidos da gestão organizacional e do gerenciamento dos conflitos de agência, que ocorrem em função dos atritos gerados pelas divergências de objetivos entre os *stakeholders* e *shareholders*, fiscalizando as operações realizadas e os projetos a serem implantados pela organização, reduzindo possíveis brechas de corrupção e

fraudes fiscais, além de resguardar os acionistas contra eventuais prejuízos causados pela desvalorização das ações no mercado mobiliário, por meio de informações transparentes e fidedignas (COLOMBO; GALLI, 2012; HSU; WU, 2014; IBGC, 2014; GUERRA, 2017).

Tratando-se da diversidade de gênero nas organizações, particularmente nos Conselhos de Administração, Madalozzo (2011) e Guerra (2017) consideram que existe forte disparidade entre homens e mulheres na ocupação de cargos de gestão estratégica nas grandes empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo – B3.

No estudo realizado por Madalozzo (2011) com 370 empresas listadas na Bolsa de Valores, constatou-se que os homens estão mais presentes na ocupação de cargos em conselhos das grandes empresas brasileiras. Ainda, segundo Madalozzo (2011), existem barreiras invisíveis que impedem o acesso feminino aos cargos de alta gestão estratégica das organizações.

Morrison e Glinow (1990) classificam essas barreiras invisíveis como Teto de Vidro, visto que impedem que as mulheres alcancem cargos presentes no topo da pirâmide organizacional. Dessa forma, quanto maior o nível hierárquico dentro das organizações, menor a probabilidade de uma mulher vir a ocupar cargos de liderança estratégica.

Dados do último relatório divulgado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC em 2011 apontam que, nos Conselhos de Administração, a desigualdade de gênero é evidente. O fato é percebido mediante pesquisas realizadas entre os anos de 2009 e 2011, onde a participação feminina, em comparação aos homens, manteve média de 7,71% na ocupação nos conselhos das empresas brasileiras listadas na B3 (IBGC, 2011).

Nos estudos de Lazzaretti e Godoi (2012), com amostra de 410 empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo, percebeu-se queda da participação feminina em 0,4% nos Conselhos de Administração em comparação com o relatório divulgado pelo IBGC em 2011.

Os percentuais de participação feminina subiram levemente nos anos seguintes, conforme estudos realizados por Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014); Hanashiro e Samaha (2015); Oliveira (2015) e Vaccari e Bauren (2017), evoluindo de 7%, em 2011, para 10% em 2017. Portanto, mesmo com o tímido aumento da participação feminina nos conselhos, pode-se aferir que a composição de gênero no topo das organizações está longe de ser equalizada, uma vez que os homens estão presentes em aproximadamente 90% dos cargos disponíveis.

A baixa participação feminina não é um caso comum em países em desenvolvimento como o Brasil. Nos estudos de Terjesen, Aguilera e Lorenz (2015), a média dos percentuais das mulheres ocupando cargos em Conselhos de Administração ao redor do mundo está próxima dos 9%, mesmo diante dos discursos de igualdade entre homens e mulheres.

Ainda que as mulheres representem mais de 50% de graduandos na maioria das universidades, Pinker (2010) e Guerra (2017) mostram que existe uma perceptível barreira que as impedem de alcançar cargos mais elevados na pirâmide organizacional.

Historicamente, a igualdade entre os gêneros tem sido forte argumento para aumentar a participação feminina nos cargos estratégicos. Porém, percebe-se que os argumentos não modificam o cenário atual, abrindo espaço para a intervenção governamental, com o estabelecimento da lei de cotas, na tentativa de equilibrar a presença de homens e mulheres nos Conselhos de Administração; Conselhos de Direção e conselhos fiscais (PINKER, 2010; AHERN; DITTMAR, 2012; TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015).

Analisando o contexto histórico, as mulheres sempre tiveram participação no mercado de trabalho de forma restrita em algumas funções, devido às disparidades da remuneração se comparadas aos homens e pela configuração discrepante na hierarquia das grandes organizações, uma vez que estas são dominadas pelos homens de maneira vigorosa (PINKER, 2010).

Diante do contexto de desigualdade de gênero, o empoderamento feminino surgiu, graças aos movimentos civis e sociais liderados pelas feministas na luta por direitos iguais durante a década de 60, tendo como princípio a busca por respostas relacionadas às melhores condições de vida perante uma sociedade machista e opressora (SPREITZER; DONESON, 2008).

Os aspectos culturais machistas presentes na sociedade são reflexos provenientes dos moldes patriarcais, que favorecem os homens em detrimento das mulheres nas questões que envolvem o papel de ambos no cotidiano, como por exemplo, nas relações familiares, nos relacionamentos interpessoais e no mercado de trabalho, que submetem as mulheres às funções de menor complexidade no ambiente profissional, devido às pressões impostas pela sociedade, que têm por objetivo destinar as mulheres exclusivamente para o cuidado do lar e da família (FREYRE, 2003).

Devido às constantes lutas das mulheres no sistema machista e cultural presente na sociedade, as mulheres, aos poucos, conquistaram seu espaço no mercado de trabalho e acesso às escolas e universidades, igualando as oportunidades até então só disponíveis para os homens (THAYER, 2001; TONELLI, 2001; NORONHA; VOLPATO, 2006).

Com maior consciência de suas competências e habilidades, as mulheres desafiaram os moldes machistas presentes na sociedade, acarretando maior independência familiar, pessoal e profissional (SOUSA; MELO, 2009; MELO; LOPES, 2012; GONTIJO; MELO, 2017).

Sob a perspectiva de Baquero (2012) e Gontijo e Melo (2017), a independência feminina é um processo que vem se fortalecendo ao longo das décadas, graças às incessantes lutas por igualdade de gênero no ambiente familiar, profissional e político.

Nesse contexto, estudos relacionados à participação feminina em níveis estratégicos e gerenciais é assunto que vem ganhando espaço no mundo acadêmico. Destarte, os fatores que impedem a presença feminina nos níveis da alta administração

devem ser estudados e analisados, no intuito de explicar e buscar soluções conceituais e práticas quanto aos fenômenos sociais e culturais machistas que ainda se fazem presentes no século XXI (MIRANDA, 2006; BRUERÈ; SILVA; SANTOS, 2007; CAMPBELL; VERA, 2008; IBGC, 2011; LIN; JEN, 2011; MADALOZZO, 2011; DEZSÕ; ROSS, 2012; LAZZARETTI; GODOI, 2012; BART; MCQUEEN, 2013; PATRÍCIO, 2014; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; HANASHIRO; SAMAHA, 2015; SILVA JÚNIOR; MARTINS, 2015; NTIM, 2015; OLIVEIRA, 2015; TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015; SEGURA *et al.*, 2016; VACCARI; BEUREN, 2017; LORTIE; CASTROGIOVANNI; COX, 2017).

Com base no exposto, elabora-se a seguinte questão que norteará a pesquisa: Quais são as barreiras e dificuldades enfrentadas pelas mulheres, na percepção de conselheiras, relativas à participação feminina em cargos de gestão, considerando a evolução dos percentuais de mulheres em Conselhos de Administração e Direção de empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira?

1.3 Objetivos

No intuito de responder ao problema de pesquisa proposto neste estudo, foram elaborados um objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em descrever e analisar a participação feminina nos Conselhos de Administração e Direção entre os anos 2011 e 2017 das empresas listadas na B3 que se enquadram no Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa, considerando os dados contidos nos Formulários de Referência, que são disponibilizados na plataforma digital da Comissão de Valores Mobiliários, pelas companhias listadas na bolsa de valores de São Paulo e a percepção de conselheiras sobre esta participação.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, a pesquisa se propõe a responder aos seguintes tópicos:

- a) Identificar as empresas por nível de governança corporativa que apresentam maior percentual de mulheres nestes conselhos;
- b) Analisar a participação feminina nos Conselhos de Administração e Direção de empresas listadas na B3 durante o período 2011 e 2017;
- c) Descrever e analisar o contexto da participação feminina nos cargos estratégicos de gestão na percepção de conselheiras;
- d) Analisar a percepção das conselheiras sobre as dificuldades e desafios na participação nos conselhos.

1.4 Justificativa

A relevância do tema a ser estudado pode ser considerada tanto no aspecto acadêmico, quanto organizacional e social.

No aspecto acadêmico, a pesquisa se justifica pelos poucos estudos relacionados a esta questão levando em consideração a percepção de mulheres envolvidas nesse processo. Foram utilizadas as principais bases de artigos científicos relacionados à área de Administração como a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - Anpad; *Scientific Electronic Library Online - Scielo* e *Scientific Periodicals Electronic Library – Spell*, na busca das palavras chaves: Conselho de Administração; Conselho de Direção e Diversidade de Gênero. Foram contabilizados os resultados em cada sítio dispostos da seguinte maneira: dois artigos na base de dados da Anpad; um artigo na *Scielo* e três na base Spell, totalizando apenas 6 artigos relacionados ao tema.

Metodologicamente, identificou-se que, dos 6 artigos recuperados nas bases de dados supracitadas, cinco possuem abordagem quantitativa e um possui abordagem

qualitativa. Neste aspecto, o estudo proposto vai combinar as duas abordagens, caracterizando-se como quali-quanti.

Outra lacuna identificada consiste no fato que o último relatório divulgado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC foi no ano de 2011. Assim, julga-se necessário atualizar esses dados e fomentar estudos sobre a participação feminina nos Conselhos de Administração e Conselhos de Direção, entre os anos 2011 e 2017, das empresas listadas na B3 que se enquadram no Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa. Neste contexto, este estudo assume papel importante, podendo contribuir para a disseminação do conhecimento de docentes, alunos e outros que se interessem pelo tema.

Destaca-se que no cenário internacional o tema vem sendo debatido, por meio dos estudos realizados por Campbell e Vera (2008); Uadiale (2010); Lin e Jen (2011); Dezső e Ross (2012); Bart e Mcqueen (2013); Underdahl; Walker e Woehr (2014); Patrício (2014); Ntim (2015) Terjesen; Aguilera e Lorenz (2015) e Lortie; Castrogiovanni e Cox (2017), que reforçam a importância da realização desta pesquisa também no cenário brasileiro.

Quanto ao aspecto organizacional, o estudo pode sensibilizar e contribuir para que as organizações adotem políticas de incorporação de mulheres em seus conselhos, o que pode fortalecer ações afirmativas de grupos profissionais femininos em prol da igualdade de oportunidades para mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro, especialmente em cargos provenientes do topo da hierarquia organizacional.

Quanto ao aspecto social, apesar dos avanços e direitos conquistados pelas mulheres ao longo dos anos, percebe-se um longo caminho a ser percorrido para a igualdade de gênero, visto que a configuração dos pilares da sociedade ainda é pautada, exclusivamente, pelo machismo e patriarcalismo (MELO, 2012).

O estudo pode auxiliar na elaboração de políticas públicas que facilitem a inserção da mulher em cargos de conselho, eliminando barreiras, além de contribuir nas discussões dos movimentos que buscam a igualdade entre homens e mulheres no

âmbito organizacional e na redução das desigualdades sociais que envolvem questões de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro.

Assim, este estudo pode contribuir para levar informações para a sociedade e promover maior conscientização, pois, é a partir daí que ocorre o processo de empoderamento feminino, podendo favorecer, ainda, a elaboração e o desenvolvimento de políticas públicas. Ressalta-se que os estudos voltados para o empoderamento feminino faz parte de planos de ações de agências mundiais de desenvolvimento humano (ONU, 2016; FEM, 2017; OIT; 2017).

Em termos estruturais, esta dissertação está dividida em cinco capítulos, sendo este o primeiro, que aborda a introdução, problematização, objetivos de pesquisa e as justificativas do estudo. Nos capítulos adiante, encontram-se o referencial teórico, que apresenta e sustenta a teoria utilizada na pesquisa; os aspectos metodológicos são tratados no terceiro capítulo; no quarto, encontra-se a análise e discussão dos resultados. Por fim, as considerações finais são contempladas no quinto e último capítulo. Ressalta-se que as referências e o apêndice finalizam a presente dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados os tópicos referentes ao surgimento do sistema de sociedade anônima; o mercado público de ações; concentração do poder econômico; governança corporativa; função dos Conselhos de Administração e Direção; a participação feminina nas empresas listadas na B3; o empoderamento feminino e o Teto de Vidro nas organizações.

2.1 O Surgimento do sistema de sociedade anônima

A sociedade anônima não é um modelo organizacional da atualidade. Desde o século XVII, no império Inglês, organizações com fins comerciais já eram compostas por capital social. Esse modelo era aplicado nos casos em que o poder público era dono de pelo menos metade das cotas das empresas, recebendo a denominação de organizações mistas. Além de possuir parte do capital social nas organizações mistas, o poder público atuava ativamente nas decisões administrativas das organizações, preservando seus interesses em benefício da sociedade (DOBB, 1977).

Em 1800, o modelo de sociedades anônimas foi implantado nos Estados Unidos. Inicialmente, assim como no império Inglês e Holandês. O sistema foi utilizado apenas nos empreendimentos relacionados ao interesse público, como na construção de postos de pedágio; pontes; canais; bancos; seguradoras; criação de corpos de bombeiros, entre outros (BERLE; MEANS, 1984).

Já em 1813, surge a *Boston Manufacturing Company* nos Estados Unidos, a primeira sociedade anônima composta sem a participação governamental em seu capital social, o que possibilitou maior liberdade administrativa aos sócios proprietários no mercado americano (ARRIGUI, 1996).

Logo, ainda de acordo com Arrigui (1996), outras organizações foram constituídas nos moldes da *Boston Manufacturing Company*, promovendo maior dispersão da sociedade entre os sócios, abrindo campo para novos modelos administrativos nas

grandes empresas, devido à necessidade de garantir rentabilidade aos proprietários, além de mediar conflitos de interesses entre os sócios, mais tarde reconhecidos como conflitos de agência.

Com o passar das décadas, a sociedade anônima se inseriu em todos os setores do mercado norte-americano, com o surgimento de empresas com forte poder econômico e político que influenciavam a sociedade e dominavam o mercado produtivo nacional (BERLE; MEANS, 1984).

De acordo com Berle e Means (1984), os capitalistas norte-americanos identificaram nas sociedades anônimas de capital aberto uma ótima oportunidade de crescimento econômico, visto que as propriedades se tornavam cada vez mais fragmentadas e, conseqüentemente, acumulavam capital, graças às negociações de títulos mobiliários no mercado público de ações, ou bolsas de valores, onde os preços dos títulos eram estipulados, seguindo o princípio básico da economia: a lei da oferta e da procura.

Dessa forma, Arrigui (1996) reforça que o modelo de sociedade anônima de capital aberto não foi apenas mais uma denominação legal de organização, e, sim, um sistema organizacional revolucionário quanto à sua constituição societária, suas negociações no mercado mobiliário, seu acúmulo de capital e sua forte representação política no mercado produtivo onde estavam inseridas.

Diante da fragmentação das organizações em títulos mobiliários comercializados livremente no mercado público de ações, a figura tradicional do “dono” das empresas de capital aberto que detinha o controle dos bens financeiros e materiais recebeu uma nova roupagem (BERTOLDI, 2004).

Ainda de acordo com Bertoldi (2004), qualquer indivíduo que detenha capital suficiente para adquirir ações das companhias se torna automaticamente seu “dono”. Porém, sua representatividade na gestão dependerá exclusivamente do percentual de ações que possui, ou seja, quanto mais títulos adquirir, maior força administrativa terá. Dessa maneira, a relação dos sócios proprietários com a organização tornou-se menos responsável quanto às questões trabalhistas, uma vez

que sua força administrativa passou a ser representada pela quantidade de ações que detinham, além de poder abrir mão de seus títulos quando melhor lhe conviessem.

Segundo Arrigui (1996), os valores afetivos e culturais do fundador da organização, antes ligados à propriedade, foram, aos poucos, esquecidos. A autonomia e a manipulação gerencial antes permitidas aos “donos” foram perdidas, ou seja, o proprietário foi separado da condição de único detentor de sua personalidade empresarial.

Dessa forma, pode-se dizer que, com o sistema acionário, o antigo “dono” da riqueza figura apenas como um “símbolo” de sua própria organização, enquanto o legítimo poder foi aos poucos repassado a grupos com maior participação das ações da empresa. Portanto, essa divisão de poder entre o criador, dono da organização, e os sócios acionistas deu origem à criação do mercado público de ações (ARRIGUI, 1996).

O tópico a seguir abordará de maneira mais aprofundada a função desse mercado de compra e venda de títulos mobiliários.

2.2 A função do mercado público de ações

O mercado público de ações é formado por infinitas variáveis e informações relevantes divulgadas principalmente pelos meios midiáticos, afetando a precificação dos títulos mobiliários das companhias em curto período de tempo (ASSAF NETO, 2014).

Segundo Pinheiro (2014), existe uma vasta diversidade de mercados mobiliários ao redor do mundo, porém, a ideia central de cada um deles é semelhante, ou seja, são pontos de encontro entre compradores e vendedores, onde os preços das ações seguem a lei econômica da oferta e da demanda.

Apesar de sintetizada, essa definição explica, de forma simples, a lógica por trás do mercado de ações que se direciona pelo desejo de compra e venda entre os acionistas e potenciais investidores (LIMA; CUNHA, 2017).

Na perspectiva de Assaf Neto (2014), as bolsas de valores são complexas e possuem alto nível de imprevisibilidade, nutridas com todo o tipo de informações gerenciais, contábeis e financeiras das companhias, além de questões como: ambiente externo, fatores políticos, tendências de momento, leis, regulamentos, e outras fontes de informação.

As avaliações de precificação das ações giram em torno de informações relevantes, veiculadas por meio das bolsas de valores e pelos acionistas das companhias (PINHEIRO, 2014).

Dessa maneira, os acionistas buscam a valorização de seus títulos e a geração de lucro. As empresas necessitam do capital do acionista para se expandir no mercado. Por meio das informações prestadas às bolsas de valores, os acionistas têm maior confiabilidade na organização, possibilitando a manutenção e a aquisição de novos investimentos (BERLE; MEANS, 1984).

Lima e Cunha (2017) chamam a atenção para o fato que, mesmo com as informações divulgadas aos acionistas, não significa que o mesmo fará um bom investimento, visto que o mercado é volátil e pode sofrer alterações repentinas, causadas intencionalmente por fortes grupos de investidores nos processos de compra e venda de ações no mercado mobiliário.

Desse modo, ainda na perspectiva de Pinheiro (2014), o motivo da complexidade de uma bolsa de valores consiste no fato de que diversas informações são levadas em consideração, o que pode ocasionar influência de fontes equivocadas, na intenção de desestabilizar o mercado e tirar vantagens financeiras dos investidores (ASSAF NETO, 2014; PINHEIRO, 2014).

2.3 A concentração do poder econômico nas sociedades anônimas

O conjunto do sistema financeiro desenvolveu novas formas gerenciais nas relações empresariais, podendo ocorrer acúmulos de riqueza nas organizações, por meio de grupos cada vez maiores de acionistas (BERLE; MEANS, 1984).

Ainda de acordo de Berle e Means (1984), com a expansão da capacidade financeira das sociedades anônimas de capital aberto, abriram-se espaços para grupos de acionistas poderosos no mercado acionário, tornando-se parte da vida cotidiana da sociedade onde estão inseridas.

Diante dessa situação, podem ser estabelecidas concentrações de poder econômico no mercado, o que acaba por fortalecer a imagem organizacional perante os consumidores e investidores. Como consequência desse fortalecimento, há um aumento significativo dos processos produtivos dessas organizações e, conseqüentemente, um aumento das negociações dos títulos mobiliários dessas nas bolsas de valores. Assim, torna-se possível criar uma identidade organizacional nos seus funcionários, assim como no mercado consumidor (BERLE; MEANS, 1984).

De acordo com Arrigui (1996), nos casos onde são perpetuadas as concentrações de poder no mercado de ações, a sociedade pode ser influenciada pelas grandes companhias de capital aberto, já que as mesmas são detentoras do poder econômico e político social.

Arrigui (1996) acrescenta que os indivíduos são praticamente obrigados a manter contato permanente com essas organizações. Com isso, cria-se uma forte dependência no consumo de produtos e serviços oferecidos pelas grandes organizações. Este fato diminui a liberdade de escolha dos consumidores e trabalhadores em determinados contextos sociais.

D acordo com Berle e Means (1984), no modelo norte americano ocorre uma ampla dispersão da riqueza das organizações, por meio das negociações de seus títulos públicos nos mercados de ações, onde o poder e o controle de propriedade deixam de estar nas mesmas mãos.

Desse modo, na configuração das sociedades anônimas, o controle das organizações pode ser direcionado para diretores e administradores internos ou externos, sem necessidade de detenção de propriedade da mesma (ARRIGUI, 1996).

Quanto às questões gerenciais e administrativas, as sociedades de capital aberto são geridas pelos Conselhos de Direção e Administração. Dessa forma, pode-se dizer que o controle gerencial da organização parte daqueles que detêm o poder de eleger quem irá compor esses conselhos (ASSAF NETO, 2014).

Ainda segundo Assaf Neto (2014), os grupos detentores do poder de escolha dos Conselhos são vistos pela organização como “controladores”, ou seja, são caracterizados por direcionar os caminhos e objetivos a serem percorridos pela organização.

De forma mais detalhada, Berle e Means (1984) apresentam cinco tipos de controle organizacional, a saber: i) Controle por meio da propriedade quase total (Sociedade Anônima Privada); ii) Controle majoritário; iii) Controle por meio de dispositivos legais; iv) Controle minoritário e v) Controle administrativo, conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro 1 – Tipos de controle organizacional

Tipos de Controle	Descrição dos tipos de controle
Controle por meio da propriedade quase total (Sociedade Anônima Privada)	Controle exercido por um único indivíduo, ou um pequeno grupo de sócios que possuem todas as ações da empresa.
Controle majoritário	Envolve a propriedade da maioria das ações, sendo de um único indivíduo ou pequeno grupo, é dado o poder de escolha aos conselhos.
Controle por meio de dispositivos legais	Controle distribuído de forma “piramidal”, sendo estabelecido o poder de controle e decisão por meio de proporção na quantidade de ações.
Controle minoritário	Existe quando um indivíduo ou um pequeno grupo tem participações suficientes nas ações para estar em condições de controlar uma empresa por meio da porcentagem de participação nas ações.
Controle administrativo	É caracterizado por ser um tipo de controle totalmente disperso dos interesses de um indivíduo ou pequeno grupo. É formado pela escolha dos grupos de interesses da organização, levando em consideração o poder de escolha pelo percentual de ações.

Fonte: Berle e Means (1984, p.196), adaptado pelo autor.

Para exercer o controle organizacional, os Conselhos de Administração e os Conselhos de Direção devem seguir as normas e regulamentos de gerenciamento e controle das organizações impostos pelo código de Governança Corporativa. Entre outros objetivos, esse código tem por finalidade definir os meios e o campo de ação para os conselheiros e executivos (IBGC, 2014).

O tópico a seguir trata de forma mais detalhada quais são essas normas de conduta necessárias para atuar no mercado mobiliário.

2.4 Governança corporativa

A governança corporativa está relacionada a um conjunto de regras para uma boa convivência entre administradores, proprietários, acionistas e credores, respeitando e cumprindo princípios relacionados à transparência, prestação de contas, equidade, diversidade e responsabilidade administrativa (FAMA; JENSEN, 1983; CARVALHO, 2002; CARTER; SIMKINS; SIMPSON, 2003; ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008; IBGC, 2014; ASSUNÇÃO; LUCA; VASCONCELOS, 2017; GUERRA, 2017).

De acordo com informações divulgadas pelo IBGC (2014), a governança corporativa surgiu no século 20, graças às transformações dos processos organizacionais, viabilizado pelo forte crescimento dos negócios.

Ainda na perspectiva do IBGC (2014), as boas práticas de governança corporativa também foram estabelecidas no intuito solucionar conflitos de agência, ou seja, na busca pelo consenso entre o proprietário e acionista, na contratação de um administrador que tenha poder de decisão gerencial da organização, preservando e administrando os interesses de ambas as partes.

A governança corporativa possui quatro princípios básicos que devem ser respeitados, sendo eles: i) transparência das informações aos usuários; ii) equidade, tratamento justo e igualitário aos *shareholders* e *stakeholders*; iii) prestação de contas, sem omissão de dados; iv) responsabilidade corporativa, operando de forma sustentável, visando a longevidade empresarial (IBGC, 2014).

De acordo com Lin, (2011), a governança corporativa tem como um dos parâmetros a boa convivência e desempenho organizacional. As boas práticas de governança corporativa permitem a eleição de um administrador pelos acionistas que possuam ações com direitos a voto (ordinários).

O grupo de acionistas que detém a maior parcela de ações ordinárias da empresa possui poder de escolher e apontar pessoas específicas para assumir os conselhos de gestão (ASSUNÇÃO; LUCA; VASCONCELOS, 2017).

Assunção, Luca e Vasconcelos (2017) enfatizam que o controle administrativo, principalmente das organizações brasileiras fica, na maioria das vezes, nas mãos de uma minoria de acionistas, o que dificulta a entrada de novos gestores, além de criar uma rede de interesses, influenciada pelos objetivos dos grupos de acionistas mais poderosos.

Uma das funções dos Conselhos de Administração, na perspectiva de Hsu e Wu (2014), é reduzir os chamados conflitos de agência, caracterizados pelos atritos gerados por objetivos divergentes entre acionistas, diretores, credores, funcionários, entre outros.

Para melhor compreensão, “governança corporativa é o conjunto de mecanismos instituídos para fazer com que o controle atue de fato em benefício das partes em direitos legais sobre a empresa, minimizando o oportunismo” (ANDRADE, 2010, p. 19).

Assim, por meio das boas práticas de Governança Corporativa, os gestores independentes são selecionados e eleitos em assembleias organizacionais. Os respectivos gestores devem agir com o mínimo de interesses pessoais, buscando a imparcialidade, a redução dos conflitos de agência, e visando exclusivamente o crescimento organizacional e enriquecimento dos acionistas e credores, não importando seu nível de poder e influência (HSU; WU, 2014).

Vale ressaltar que a Governança Corporativa não possui definição padronizada, pois segundo Andrade (2010), suas características variam de acordo com o problema de

agência enfrentado pelas organizações. Porém, percebem-se nas definições descritas por diversos autores como Fama e Jensen (1983); Álvares, Giacometti e Gusso (2008) e Assunção, Luca e Vasconcelos (2017), os princípios referentes à equidade, transparência, responsabilidade e solução de conflitos.

Na intenção de estimular as organizações a adotarem as práticas da governança corporativa, a Bolsa de Valores de São Paulo passou a oferecer incentivos para as empresas, como linhas de créditos especiais junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), facilitando o processo de obtenção de empréstimos e financiamentos para as empresas que adotam as boas práticas de governança corporativa (ASSUNÇÃO; LUCA; VASCONCELOS, 2017).

2.4.1 Níveis de governança corporativa no Brasil

Para que as transações de compra e venda de títulos e valores mobiliários (ações) sejam executadas de forma eficiente, é fundamental a boa atuação da Bolsa de Valores e dos órgãos que regularizam o mercado, como no caso da Comissão de Valores Mobiliários (CMV). Diante disso, as boas práticas de governança corporativa foram introduzidas para dar mais confiabilidade e transparência aos investidores e credores das companhias (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Criados em dezembro do ano 2000 pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), os níveis de governança corporativa estipulam regras a serem seguidas pelas empresas com a intenção de diferenciá-las, de acordo com as práticas de governança corporativa exigidas por cada nível (COLOMBO; GALLI, 2012).

Segundo Aguiar, Corrar e Batistella (2004), por meio dessa classificação criada pela Bovespa, os investidores são atraídos pela transparência do mercado e das transações de compra e venda dos títulos mobiliários, tendo, como consequência, o aumento do volume de negociações na bolsa brasileira.

A Bovespa criou o chamado Novo Mercado (NM) e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC), com regras mais brandas, composto pelos Níveis 1 e 2, tendo como objetivo principal a diminuição de assimetrias de informações

entre os investidores e as organizações, por meio de maior transparência e padronização dos relatórios contábeis divulgados (AGUIAR; CORRAR; BATISTELLA, 2004).

Dessa forma, a Bovespa passou a segregar o mercado em quatro níveis, sendo eles: i) Mercado Tradicional: empresas registradas para lançar títulos no mercado para negociações; ii) Nível 1: empresas iniciantes com boas práticas de governança; iii) Nível 2: empresas com práticas intermediárias de governança; e Novo Mercado: empresas que praticam todas as exigências de governança corporativa (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Para a realização deste estudo, foram escolhidas as empresas contidas na Brasil Bolsa Balcão (B3) por apresentarem informações mais completas nos formulários de referência divulgados por meio da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O tópico a seguir aborda de forma detalhada os segmentos de listagem da B3 de acordo com as exigências estabelecidas pela mesma.

2.4.2 Segmentos de listagem da B3

De acordo com a B3 (2014) o Bovespa Mais foi desenvolvido com a intenção de incorporar um número maior de empresas, especialmente aquelas que são atrativas para investidores que buscam por investimentos de médio e longo prazo e que o retorno potencial sobrepõe-se ao desejo de liquidez imediata.

Ainda segundo a B3 (2014), as organizações candidatas ao Bovespa Mais são aquelas que possuem potencial de crescimento no mercado e que desejam, gradativamente, ingressar no mercado de capitais, pois acreditam que o processo de abertura de capital deve ser feito de forma gradativa e dentro das suas realidades financeiras. São características das empresas candidatas ao Bovespa Mais: i) Padrões elevados de Governança Corporativa; ii) Busca pelo aumento da liquidez das ações; iii) Atração de novos investidores por meio de uma postura proativa.

Inspirado no *Neuer Markt* alemão, o Novo Mercado inaugura uma nova fase do mercado de capitais no Brasil, onde o setor privado passa a liderar o processo de

reformas e normas de conduta. O modelo alemão oferece duas opções para as empresas: operar no *Neuer Markt*, ou em algum dos mercados acionários tradicionais (B3, 2014).

A organização deve seguir os parâmetros estabelecidos pelo mercado escolhido, sendo o modelo alemão caracterizado por possuir regras mais rígidas em suas normas de conduta, restringindo o mercado e visando uma proteção maior aos acionistas minoritários (CARVALHO, 2002).

Por meio de regras mais rígidas, o *Neuer Markt* é visto pelos acionistas como um mercado mais confiável e lucrativo, visto que as empresas que o compõem são de grande porte e devem seguir todas as regras impostas para negociar seus títulos (CARVALHO, 2002).

No Brasil, o Novo Mercado não estipula restrições rígidas quanto ao porte e setor de atuação da empresa, desde que as boas práticas de governança corporativa sejam aplicadas e seguidas corretamente. O Novo Mercado é direcionado à listagem de empresas que desejam abrir o capital futuramente, tendo como objetivo proporcionar um ambiente estimulador de negociações, incentivando investidores e valorizando as companhias (B3, 2009a).

Implantados pela antiga Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) em dezembro de 2000, os níveis Um e Dois de governança corporativa são segmentos de listagem que estimulam simultaneamente o interesse do investidor e valorizam as organizações (B3, 2014).

As empresas não são registradas de forma automática nos Níveis 1 e 2, sendo necessária a assinatura de um contrato de compromisso de adoção de boas práticas de governança corporativa, firmadas entre a empresa, seus administradores e o acionista controlador. É um mercado com normas rígidas e fiscalizações periódicas, com a finalidade de proteger os acionistas no mercado de ações (B3, 2009b).

O quadro abaixo apresenta a classificação dos níveis de governança corporativa da B3 e compara os segmentos de mercado por suas características principais:

Quadro 2 - Classificação dos níveis de governança corporativa da B3

Classificação	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Bovespa Mais	Tradicional
Característica das Ações	Somente ações ordinárias (ON)	Ações Ordinárias (ON) e Preferenciais (PN) (com direitos adicionais)	Ações ON e PN (conforme legislação)	Somente ações ON	Ações ON e PN (conforme legislação)
Circulação Mínima (%)	25%	25%	25%	25% até o 7º ano de listagem	Não há regra
Composição do Conselho	Mínimo de cinco membros. 20% devem ser independentes com mandato unificado até dois anos	Mínimo cinco membros. 20% devem ser independentes com mandato unificado até dois anos	Mínimo três membros (conforme legislação)	Mínimo três membros (conforme legislação)	Mínimo três membros (conforme legislação)
Vedada a acumulação de cargos	Presidente do Conselho e Diretor Presidente ou principal executivo pela mesma pessoa	Presidente do Conselho e Diretor Presidente ou principal executivo pela mesma pessoa	Presidente do Conselho e Diretor Presidente ou principal executivo pela mesma pessoa	Não há regra	Não há regra
Obrigação do Conselho de Administração	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição da companhia	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição da companhia	Não há regra	Não há regra	Não há regra
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para o Inglês	Traduzidas para o Inglês	Conforme legislação	Conforme legislação	Conforme legislação

Fonte: B3, 2014.

Diante do detalhamento das normas e condutas estabelecidas pelo código de governança corporativa, parte-se para o entendimento das funções dos Conselhos de Administração e Direção das organizações de capital aberto.

2.5 Função e composição dos Conselhos de Administração e Direção

Os Conselhos de Administração e Direção das empresas de capital aberto são considerados um dos principais órgãos de governança corporativa. São responsáveis por executar e manter os princípios organizacionais, além de prevenir e administrar conflitos internos e externos, no intuito de estabelecer a ordem e fazer valer os interesses dos *stakeholders* e *shareholders*, agindo por meio da ética e justiça (IBGC, 2016).

Dessa forma, os conselhos executam e zelam pelos interesses da empresa; dos acionistas; credores e clientes, sempre observando os ambientes internos e externos da organização (LODI, 2005; ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008; IGBC, 2016).

Questões relacionadas aos princípios e valores das organizações como, por exemplo, os impactos ambientais e sociais causados no local onde essas empresas estão inseridas também fazem parte da responsabilidade dos conselhos, que devem agir de forma ética e sustentável, preservando a imagem organizacional no mercado (LODI, 2005; ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Já em relação à composição dos Conselhos de Administração, estes são formados por um presidente e até oito conselheiros (podendo variar entre seis a nove membros), eleitos por meio de assembleia geral (GUERRA, 2017).

Ainda segundo Guerra (2017), o presidente tem a responsabilidade na nomeação de um vice-presidente, que poderá substituí-lo em casos de ausência e impedimentos. As eleições devem ocorrer por meio de assembleias, onde os candidatos serão eleitos ou reeleitos e o mandato será de até dois anos (no intuito de evitar cargos de caráter vitalício), com remuneração fixa, em conformidade com o estatuto da sociedade.

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações nº 6.404/76 no artigo nº142 estão estabelecidas as competências do Conselho de Administração e do Conselho de Direção. Destacam-se as cláusulas estratégicas, as formas de eleição, fiscalização e gestão. As competências e atividades desses conselhos devem estar normatizadas em regimento interno, com informações claras sobre sua atuação (IBGC, 2016).

Em relação à sua atuação, o Conselho de Administração e o Conselho de Direção possuem a obrigação de seguir os seguintes procedimentos (IGBC, 2016, p.30):

- (i) Definir estratégias de negócios, levando em consideração os impactos da organização na sociedade e meio ambiente, tendo como objetivo a criação de valor no longo prazo;

- (ii) Avaliar de forma periódica qual a exposição da organização aos riscos e qual a real eficácia dos sistemas de gerenciamento já implantados, avaliar a efetividade dos controles internos e integridade/conformidade contábil e jurídica (*compliance*);
- (iii) Definir princípios e valores éticos da organização e zelar pela transparência da companhia em relação aos trabalhadores, acionistas, credores, sociedade, governo, entre outros;
- (iv) Revisar anualmente as diretrizes de governança corporativa, tendo como finalidade o aprimoramento dos procedimentos já executados pela organização.

O Conselho de Direção, segundo Guerra (2017) é responsável pela gestão dos negócios da organização, desempenhando papel fundamental para o desenvolvimento das atividades organizacionais e, assegura a execução de boas práticas de governança corporativa.

Dessa maneira, o Conselho de Direção possui a incumbência de aplicar as estratégias desenvolvidas pelo Conselho de Administração, bem como os mecanismos, programas, processos, sistemas e controles no intuito de garantir a gestão estratégica definida pelo Conselho Administrativo (GUERRA, 2017).

Quanto às questões referentes ao processo de indicação, os Conselhos de Direção devem ser formados conforme os princípios e valores éticos da empresa e, recomenda-se a busca por diversidade, principalmente na composição de gênero, de forma a valorizar as competências e habilidades de seus membros (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014).

Quanto a sua composição, o Conselho de Direção é quase sempre eleito pelo Conselho de Administração que, segundo recomendações do IBGC, pode determinar até um terço do total de seus membros. Referente à nomeação dos cargos, geralmente os Conselhos de Direção são formados por Diretor Presidente, Diretor de Relações com Investidores e demais Diretores sem designação específica (IBGC, 2016).

O número de conselheiros em uma organização deve levar em consideração o porte da companhia, o setor de atuação e a complexidade das atividades, de forma a privilegiar o debate e a criação de estratégias operacionais e de mercado (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014).

Segundo o IBGC (2016), um número excessivo de membros pode causar custo financeiro para a organização, além de dificultar o processo de tomada de decisões. Por outro lado, um conselho com poucos membros poderá ocasionar uma análise inadequada e ou insuficiente em relação aos pontos de vista e criação de estratégias (GUERRA, 2017).

O presidente do conselho será o responsável por coordenar as atividades organizacionais, visando o bom desempenho e a eficácia de seus membros, articulando a comunicação entre o Conselho de Administração e o diretor presidente da companhia (GUERRA, 2017).

O presidente do conselho, quando mantém uma comunicação eficaz com seus membros, compartilha informações e relatórios de qualidade e oferece treinamentos periódicos, agregando dinâmica organizacional, contribuindo, dessa forma, para a gestão dos diretores da empresa (IBGC, 2016).

Nos estudos realizados por Campbell e Vera (2008); Uadiale (2010); Lin e Jen (2011); Madalozzo (2011); Dezsõ e Ross (2012); Bart e Mcqueen (2013); Lima *et al.*, (2013); Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014); Underdahl, Walker e Woehr (2014); Hanashiro e Samaha (2015); Ntim (2015); Oliveira (2015) e Lortie; Castrogiovanni e Cox (2017), foi identificado uma baixa participação feminina na ocupação de cargos em Conselhos de Administração e Direção das sociedades anônimas de capital aberto.

Segundo as recomendações veiculadas pelo IBGC (2016), os conselhos devem possuir perfis diversificados de membros e ter um número adequado de conselheiros independentes, além de possuir um tamanho que permita a criação de comitês para o debate de ideias e sugestões técnicas administrativas. A diversificação dos perfis dos membros pode beneficiar o processo de planejamento estratégico, visto que um

leque maior de informações e opiniões surgirá para construir táticas com qualidade e segurança (IBGC, 2016).

2.6 Empoderamento feminino e Teto de Vidro

Na virada do século XX, os movimentos feministas ganharam visibilidade e expressividade na obtenção do direito ao voto pelas mulheres (FEM, 2005; PRÁ, 2006; LOURO, 2014; GUERRA, 2017).

Segundo Louro (2014), esse fato histórico foi caracterizado como a “primeira onda” do feminismo. Os objetivos primários estavam ligados às questões familiares, oportunidades de estudo e acesso ao mercado de trabalho, onde os questionamentos contra os vieses inconscientes presentes em uma sociedade paternalista surgiram de pequenos grupos femininos, compostos inicialmente, por mulheres brancas e de classe média.

Já a segunda onda se iniciou no final da década de 60, especificamente em 1968, sendo caracterizada por lutas sociais e políticas, principalmente contra a construção teórica machista presente na sociedade, que impedia as mulheres desempenhar diversos papéis na sociedade, restando-lhes os afazeres do lar (LOURO, 2014).

Por meio dos questionamentos femininos sobre a dominação masculina na sociedade, as mulheres iniciaram sua busca por direitos iguais e a lutar para desconstruir conceitos culturais machistas (GUERRA, 2017).

Até então, na visão dos grupos feministas, a palavra “gênero” representava apenas a diferença entre sexo, não possuindo o significado de desigualdade e preconceito nas relações sociais entre homens e mulheres na sociedade (SCOTT, 1991).

Foi a partir dos movimentos feministas, ocorridos inicialmente em países de níveis intelectuais e educacionais mais elevados, como a França, Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, que diversos grupos formados por jovens, estudantes, negros e mulheres, inconformados com os arranjos sociais e políticos, lutavam por

mudanças ideológicas e quebras de paradigmas simbólicos históricos, como o machismo e o racismo (LOURO, 2014).

Diante desse contexto, as feministas contradiziam os mitos relacionados sobre qual seria o papel do homem e da mulher, assim como a destinação de esferas de sua ação na sociedade, sendo o ambiente público representado pelo mercado de trabalho destinado aos homens e o privado, ambiente familiar, para as mulheres (FACINA; SOIHET, 2004; MELO, 2004).

Na perspectiva de Bourdieu (1998) e de Melo (2004), no espaço privado, a mulher seria responsável pelos afazeres do lar, no cuidado do marido e dos filhos. Já em relação ao espaço público, o homem seria o responsável pelo sustento da família por meio do salário advindo do trabalho. A ordem masculina se instaura na subjetividade coletiva, através de injunções tácitas que estão presentes nas rotinas de divisão do trabalho e dos rituais privados e ou coletivos com a marginalização das mulheres afastadas dos espaços considerados masculinos.

O papel da mulher na sociedade é culturalmente abordado por Bourdieu (2010, p. 34) da seguinte maneira:

As regularidades da ordem física e da ordem social impõem e inculcam as medidas que excluem as mulheres das tarefas mais nobres (conduzir a charrua, por exemplo), assinalando-lhes lugares inferiores (a parte baixa da estrada ou do talude), ensinando-lhes a postura correta do corpo (por exemplo, curvadas, com os braços fechados sobre o peito, diante de homens respeitáveis), atribuindo-lhes tarefas penosas, baixas e mesquinhas (são elas que carregam o estrume, e, na colheita das azeitonas, são elas que as juntam no chão com as crianças, enquanto os homens manejam a vara para fazê-las cair das árvores).

Isso pressupõe que o trabalho feminino é ainda caracterizado por uma história de confinamento exclusivo ao ambiente doméstico, cabendo às mulheres realizarem as tarefas do lar e cuidar da família e, ao homem, prover financeiramente a família (MELO, 2003; MELO, 2004; MELO, LOPES, 2012).

Entretanto, ao longo das décadas de 80 e 90, Betiol e Tonelli (1991) enfatizam que a participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro teve um crescimento acentuado, fato confirmado pelos dados divulgados pelos órgãos de pesquisa,

como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

No final dos anos 90, ocorreram mudanças relacionadas às variáveis demográficas, como: queda da taxa de fecundidade (principalmente nas regiões mais desenvolvidas no país), quando a média de 4,4 filhos por mulher, na década de 80 foi reduzida para 2,3 filhos, o que ocasionou o encolhimento do tamanho das famílias, e também o envelhecimento da população (com as mulheres tendo maior expectativa de vida e aumentou o número de famílias chefiadas por mulheres viúvas, divorciadas, abandonadas e, com renda maior que a do marido). Em paralelo, com as mudanças nos padrões culturais e nos valores relacionados ao papel da mulher na sociedade, deu-se início ao processo de identidade feminina voltada ao trabalho produtivo (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Ainda de acordo com Bruschini e Puppini (2004), mudanças nos padrões culturais relativos ao papel da mulher no mercado de trabalho modificaram a autopercepção feminina, visto que elas passaram a focar cada vez mais no trabalho produtivo. Paralelamente à mudança de identidade feminina, o acesso à escolaridade possibilitou o ingresso delas nas universidades, o que acarretou maiores oportunidades de trabalho. Diante disso, o perfil das trabalhadoras, que até o final da década de 70, na grande maioria, era composto por jovens, sem filhos e solteiras foi alterado, ficaram mais velhas, mães e casadas.

Indicadores revelam certa igualdade na composição de gênero no cenário profissional. No ano de 2005, as mulheres alcançaram o percentual máximo de 59% de participação no mercado de trabalho brasileiro. Após esse período, a participação feminina no mercado profissional oscilou levemente, porém, manteve-se o equilíbrio em comparação aos homens (ANDRADE, 2016).

Entretanto, Simon e Boeira (2016) chamam atenção para o fato que, mesmo com a igualdade na composição de gênero em alguns setores do mercado profissional, a presença feminina nos cargos mais elevados da pirâmide organizacional ainda é irrisória quando comparada aos homens.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2016) alega que o processo de “feminização” do mercado de trabalho parece ter estagnado em determinadas esferas. De 1995 a 2014 o percentual sofreu brandas oscilações, tendo alcançado o teto em 2005, com 59% de participação feminina.

Ainda segundo o IPEA (2016), os homens gastam mais tempo no trabalho profissional do que nos afazeres domésticos. Por outro lado, a mulher despende mais do que o dobro das horas aos cuidados do lar, quando comparada aos homens.

Entretanto, segundo Simon e Boeira (2016), a igualdade na composição de gênero não ocorre nos cargos mais altos da hierarquia organizacional das grandes companhias brasileiras, visto que são considerados como “Arenas Masculinas”, onde a participação feminina é insignificante.

Nessa perspectiva de desigualdade de gênero, surge o conceito de empoderamento feminino, que pode ser descrito como uma forma de fortalecimento dos direitos das mulheres no meio social, tornando-as livres para fazerem suas escolhas de vida, pressupondo autonomia, independência financeira e ideológica, superando preconceitos culturais e machistas presentes na sociedade (MARINHO, GONÇALVES, 2016).

O empoderamento feminino também implica na transformação das estruturas de subordinação por meio de mudanças radicais na legislação, direitos de propriedade, e outras instituições que reforçam e reproduzem a dominação masculina (GOHN, 2004).

Considerando que a igualdade pode ser compreendida mediante aspectos similares e recíprocos horizontalmente quanto às questões de poder entre homens e mulheres, Prá (2006, p. 40-41) inclui no conceito de empoderamento a compreensão das relações de poder na sociedade:

Fortalecer ou empoderar se refere a permitir que a pessoa assuma o comando de sua própria vida. No caso das mulheres, o empoderamento insiste na importância de aumentar seu poder e controle sobre as decisões

e problemáticas que determinam a sua vida. O empoderamento da mulher se refere ao poder e às relações dentro da sociedade que se entrecruzam com o gênero, a classe social, a raça, a cultura e a história. O poder está identificado com a equidade e a igualdade da mulher e do homem, no que se refere ao acesso aos recursos e vantagens.

Na intenção de representar as dimensões do processo de empoderamento feminino na sociedade, o Fórum Econômico Mundial (FEM, 2005, p. 4-9) organiza esse processo em cinco dimensões: i) Participação econômica; ii) Oportunidade econômica; iii) Empoderamento feminino; iv) Avanço educacional; v) Saúde e bem-estar, conforme conceituadas no quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões do empoderamento feminino segundo o Fórum Econômico Mundial (2005)

Dimensões	Conceito
Participação econômica	Condiz com a representatividade numérica da mulher no mercado de trabalho e na comparação de sua remuneração em relação ao homem.
Oportunidade econômica	Refere-se à posição ocupada pela mulher no mercado de trabalho.
Empoderamento político	Está ligado aos fatores de autonomia das mulheres nas tomadas de decisões no âmbito organizacional. Além disso, refere-se à credibilidade, como sujeito na participação de políticas públicas na sociedade.
Avanço educacional	É a base para o empoderamento feminino. Leva em consideração o acesso à educação de base e superior, de forma a capacitá-las conforme as exigências dos cargos mais elevados na hierarquia organizacional de grandes empresas.
Saúde e bem-estar	Diz respeito ao acesso as condições de alimentação, bem estar, saúde e segurança.

Fonte: Adaptado do Fórum Econômico Mundial (2005, p. 4-9).

No tocante à participação econômica, Guerra (2017) expõe que, em média, a mulher ganha 76% do salário dos homens. Quanto aos cargos de gerência e direção, essa proporção cai para 68%. Percebe-se, assim, que quanto mais alto o cargo na hierarquia organizacional, maior a desigualdade entre os gêneros.

Já a oportunidade econômica refere-se às questões relativas ao envolvimento das mulheres na economia. No cenário internacional, o público feminino está concentrado, na maioria dos casos, em profissões com características “feminilizadas”, como enfermagem e magistério. Essas profissões possuem baixa remuneração e são limitadas quanto às oportunidades de progressão profissional, simplesmente pelo fato de serem desempenhadas por mulheres (FEM, 2005).

Além disso, geralmente as mulheres se submetem às carreiras que possibilitam conciliar o trabalho com os afazeres do lar, que consistem em ser mãe, esposa e cuidadora (MELO, 2004). Algumas mulheres abrem mão de sua carreira profissional ou priorizam a ascensão do marido, devido ao fato cultural de o homem ser mais bem remunerado (PINKER, 2010; GUERRA, 2017).

No cenário nacional, Andrade (2016) expõe que, no setor político da justiça representado pelo Supremo Tribunal Federal (STF), há apenas duas mulheres entre onze ministros. No Supremo Tribunal de Justiça (STJ), dos 33 ministros, apenas seis são mulheres. No poder executivo, a situação não é diferente. Entre ministros e secretários, 7% são mulheres. No cenário político, a participação feminina nas funções de governadoras representa 3,7% e como prefeitas 11,6%. No legislativo, a representatividade feminina na câmara dos deputados responde por 9,9% e no senado 16%.

O empoderamento político está relacionado à representatividade numérica de mulheres no que se refere à tomada de decisão em organizações formais e informais, bem como politicamente ao representar, nas estruturas de governo, os interesses do povo, de determinados grupos, classes sociais, entre outros. Sua ausência nessas estruturas, entretanto, significa que as decisões sobre recursos utilizados a nível nacional, regional e local são tomadas sem expressiva participação de mulheres (FEM, 2005).

Sobre o avanço educacional, cabe enfatizar que a educação formal é fator primordial para o empoderamento feminino em todas as esferas da sociedade. O processo de empoderamento mediado pela educação continuada favorece o acesso das mulheres à empregos bem remunerados no setor formal, crescimento profissional, maior representatividade na estrutura governamental e influência política, entre outros (FEM, 2005).

As questões voltadas para a saúde e bem-estar estão relacionadas à disparidade entre homens e mulheres no que se refere à alimentação apropriada, zelo pela saúde e ausência de dificuldades reprodutivas, além da vulnerabilidade própria da mulher, assegurando-lhe segurança física e integridade pessoal (FEM, 2005).

Melo (2012) também desenvolveu um modelo analítico do processo de empoderamento feminino considerando seis dimensões de análise deste nas organizações, a saber: i) Cognitivo Analítico; ii) Subjetivo; iii) Social; iv) Político; v) Econômico e vi) Cultural.

O Cognitivo Analítico está relacionado diretamente ao saber e à formação educacional da mulher. Neste aspecto, os investimentos em educação, na capacitação profissional e na qualificação continuada interferem diretamente na maneira como a mulher percebe as possibilidades de sua contribuição no desempenho das organizações. Dessa forma, o próprio reconhecimento da mulher frente aos seus diferenciais quanto ao saber interferem no desenvolvimento de suas atividades no âmbito profissional, refletindo no progresso de sua carreira, assumindo a convicção de ser capaz (MELO, 2012).

O Subjetivo está ligado a como a mulher se enxerga, a maneira como se autoavalia e dá significado às suas escolhas na carreira profissional. A autoestima, a autoconfiança e a autodeterminação representam as experiências vivenciadas pelas mulheres neste processo, que as fazem perceber suas competências em determinados ambientes, e que as possibilidades, oportunidades e os recursos disponíveis são maiores do que as barreiras enfrentadas. Este sentimento faz com que a mulher se sinta capaz de realizar determinadas tarefas, o que garante sua segurança e autoestima. Naturalmente, o fator subjetivo também pode se construir através da trajetória de vida da mulher e por suas características psicológicas e pessoais (MELO, 2012).

O Social, segundo Melo (2012) leva em consideração o impacto da mulher na esfera profissional e familiar. Essa dimensão analisa a percepção da mulher quanto ao reconhecimento recebido no ambiente organizacional, social e familiar, e a maneira como ela é percebida e reconhecida na lente de seus superiores, pares e subordinados, além de sua família e círculo social.

Já o Político consiste nas relações de poder vivenciadas pelas mulheres nas organizações, e quanto ao seu posicionamento frente aos fatores políticos da empresa, de maneira a considerar sua influência nos processos de tomadas de

decisões. Portanto, essa dimensão trata do poder que a mulher possui nos ambientes organizacionais, de sua autonomia, do reconhecimento das especificidades de gênero e das estratégias utilizadas para o desenvolvimento de sua carreira (MELO, 2012).

O Econômico, na perspectiva de Melo (2012) considera a análise da independência financeira da mulher e os impactos causados quanto ao seu desenvolvimento profissional e pessoal. Também analisa o reconhecimento econômico da mulher no ambiente organizacional e as diferenças entre homens e mulheres nesse contexto.

Por fim, a dimensão Cultural investiga a entrada do público feminino no mercado de trabalho frente às relações de gênero na sociedade, na esfera familiar, modificando padrões culturais preestabelecidos (MELO, 2012).

Quanto aos padrões culturais preestabelecidos, cita-se a questão do machismo e patriarcalismo presentes na sociedade, que segundo Freyre (2003), tem por característica o favorecimento aos homens em detrimento das mulheres nas questões que envolvem o papel de ambos no cotidiano. Esses favorecimentos são reflexos da colonização portuguesa no Brasil, onde os costumes e crenças religiosas, que tinham o homem como detentor do poder e voz ativa sobre as mulheres nas relações sociais foram trazidos e impostos para os nativos das terras brasileiras, que se fortaleceram e perpetuaram na sociedade desde então.

Nesse aspecto, na perspectiva de Souza e Fenili (2016), a supremacia masculina sobre o feminino pode ser considerada como uma herança patriarcal, que determina uma expressiva desigualdade de poder nas esferas sociais e profissionais, o que perdura no modelo de sociedade contemporânea.

As dimensões descritas no FEM (2005) e por Melo (2012) permitem a construção de análise comparativa e evolutiva das questões de gênero, do processo de empoderamento feminino, bem como dos níveis de redução de desigualdades. Neste sentido, “o empoderamento implica a alteração radical dos processos e das estruturas que reproduzem a posição da mulher como submissa” (LISBOA, 2008, p. 2).

Na perspectiva de Capelle *et al.*, (2006), nas últimas décadas, as mulheres ganharam mais espaço no mercado de trabalho devido às diversas lutas pelo seu empoderamento, conquistando posições hierárquicas gerenciais, ocupadas quase totalmente por homens nas grandes organizações privadas ou públicas ao redor do mundo.

Porém, mesmo com as mudanças ideológicas trazidas pelo movimento feminista, Andrade (2010) alega que ainda existe uma barreira simbólica, forte e invisível que dificulta o alcance das mulheres aos cargos mais elevados dentro das organizações. A essa barreira, dá-se o nome de Teto de Vidro ou *Glass Ceiling*.

O termo *Glass Ceiling* ou Teto de Vidro surgiu na década de 80 nos Estados Unidos, em um estudo realizado por Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt intitulado “*The Glass Ceiling: Why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs*”¹. O estudo identificou uma espécie de “barreira invisível” que impede a ascensão das mulheres aos cargos do topo da hierarquia organizacional (MORRISON; GLINOW, 1990; FERNANDEZ, 1993; POWELL; BUTTERFIELD, 1994; STEIL, 1997; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014).

Dessa maneira, o Teto de Vidro faz com que as mulheres encontrem dificuldades no processo de ascensão aos cargos do alto escalão organizacional, visto que a participação feminina em posições de poder é escassa em comparação com os homens (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014).

Na perspectiva de Melo, Mageste e Mendes (2006) faz-se necessário que as mulheres unifiquem esforços na intenção de estabelecer alianças e estratégias para romperem essas barreiras invisíveis e alcançar o empoderamento tanto nas esferas sociais quanto nas profissionais.

De acordo com Lemons e Danehower (1996), as organizações buscam agir de forma justa em suas tomadas de decisões já que nem todos podem alcançar o topo

¹ Hymowitz, Carol and Timothy D. Schellhardt “The Glass Ceiling: Why Women Can’t Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs.” *The Wall Street Journal*. no. March 24 1986. pp. 1.

da pirâmide organizacional. Porém, apesar dessas justificativas, as barreiras ainda permanecem, facilmente identificáveis pela proporção entre homens e mulheres.

Já Madalozzo (2011) chama a atenção para os delineamentos adotados na composição desses cargos em relação ao desempenho organizacional. Segundo o autor, raramente os conselheiros e diretores executivos são do gênero feminino, devido ao fato cultural de que a mulher não reflete uma imagem organizacional forte e consolidada no mercado de ações.

Outra barreira enfrentada pelas mulheres, além de suas responsabilidades e cobranças nos cargos gerenciais, é o fato de possuírem outras obrigações fora da organização, como o cuidado da família (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Complementam, ainda, que as mulheres são comparadas aos homens como se houvesse igualdade nos afazeres domésticos. Dessa maneira, elas se sentem na obrigação de superar as obrigações da vida familiar, social e profissional, com o objetivo de mostrar suas habilidades e ser reconhecida por seus pares e superiores.

De outra forma, em cargos posicionados abaixo da pirâmide organizacional, o Teto de Vidro parece ser mais brando, visto que há igualdade, pelo menos quantitativamente entre os mulheres e homens no mercado de trabalho (MELO; MAGESTE; MENDES, 2006). O tópico a seguir trata dos aspectos referentes à participação feminina nos cargos de conselho de empresas no âmbito nacional e internacional.

2.7 Participação feminina nos cargos de conselho no cenário nacional e internacional

De acordo com Madalozzo (2011), há uma disparidade de oportunidades entre homens e mulheres na ascensão a cargos de alta gestão nas grandes empresas brasileiras, com homens mais propensos a ocupá-los.

Nos conselhos das empresas brasileiras a desigualdade se mostra presente. No Brasil, segundo os estudos realizados por Bruerè, Silva e Santos (2007); IBGC (2011); Madalozzo (2011); Lazzaretti e Godoi (2012); Lima, *et al.*, (2013); Santos,

Tanure e Carvalho Neto (2014); Hanashiro e Samaha (2015); Oliveira (2015) e Vaccari e Beuren (2017), foi constatado que os conselhos das empresas listadas na bolsa de valores brasileira são dominados pela presença masculina. Mulheres representam aproximadamente entre 7% e 10% dos assentos disponíveis, indicando forte desigualdade de oportunidades de ascensão profissional para alcançar cargos mais elevados na hierarquia organizacional das grandes empresas nacionais.

No estudo realizado por Lazzaretti, Godoi e Camilo (2012) foi identificado que empresas mais antigas no mercado acionário são mais propensas a terem mulheres em seus conselhos. Além disso, a presença de mais de uma mulher nos conselhos está diretamente relacionada ao tamanho deste, ou seja, com a quantidade de assentos disponíveis. Dessa forma, Lazzaretti, Godoi e Camilo (2012) alegam que empresas jovens, com um número de assentos em conselhos reduzidos, são mais propensas à discriminação de gênero nos respectivos órgãos.

No cenário internacional, principalmente nos países europeus, Terjesen, Aguilera e Lorenz (2015) chamam atenção para o fato que o aumento da participação feminina nos cargos de gestão das grandes companhias de capital aberto se deve às pressões impostas pelos órgãos governamentais.

Em vista disso, a Noruega, que atualmente ocupa o primeiro lugar no *ranking* de participação feminina nos cargos de alta gestão aprovou uma lei no ano de 2005, impondo um percentual mínimo de 40% de mulheres nos cargos de conselho. Em pesquisa realizada em 2011, verificou-se que as mulheres ocupavam 39,5% dos conselhos, o que reforça a eficiência de lei de cotas nos respectivos órgãos de governança corporativa (TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015).

Posteriormente, no rastro dos resultados positivos alcançados pela Noruega, outros países aderiram à lei de cotas nos Conselhos de Administração, como Espanha, Irlanda e França (AHERN; DITTMAR, 2012; TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015).

O Brasil, visando alcançar os bons resultados obtidos pela Noruega, Espanha, Irlanda e França, tenta aprovar lei similar para estipular um percentual mínimo de

participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas públicas e sociedades mistas, subsidiárias, controladas e demais organizações, onde a União detém a maioria do capital social com direito a voto. A meta é progredir até 2020 com 40% de mulheres nos Conselhos de Administração.

A fim de mostrar a evolução da participação feminina em conselhos, ao redor do mundo, na TAB 1 apresenta-se uma classificação dos países com o maior percentual entre os anos 2010 e 2015 (DAWNSON; KERSLEY; NATELLA, 2016).

Tabela 1 – *Ranking* dos países com maiores participações femininas em conselhos 2010 – 2015.

Ranking	País/Reino	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1º	Noruega	36.6%	38.7%	37.2%	39.7%	41.2%	46.7%
2º	França	16.1%	21.6%	25.1%	29.6%	31.4%	34.0%
3º	Suécia	28.9%	27.8%	27.3%	30.3%	28.2%	33.6%
4º	Itália	5.5%	4.6%	9.2%	17.5%	21.7%	30.8%
5º	Finlândia	26.4%	24.5%	27.0%	29.5%	28.0%	29.2%
6º	Dinamarca	16.9%	18.2%	20.6%	25.0%	23.5%	28.5%
7º	Bélgica	15.2%	15.8%	18.9%	23.2%	24.5%	27.9%
8º	Holanda	17.2%	19.2%	22.3%	24.5%	26.4%	26.2%
9º	Reino Unido	10.1%	11.9%	15.5%	17.9%	21.0%	22.8%
10º	Alemanha	11.8%	14.0%	18.5%	23.0%	21.1%	21.1%
11º	Canadá	12.5%	13.5%	14.9%	15.9%	18.7%	20.5%
12º	Austrália	10.8%	13.7%	15.5%	17.5%	19.9%	20.1%
13º	África do Sul	18.1%	17.8%	18.8%	20.0%	19.2%	19.9%
14º	Áustria	11.4%	14.0%	14.4%	17.6%	17.0%	19.5%
15º	Israel	18.5%	11.5%	15.4%	18.2%	15.6%	17.6%
16º	Irlanda	8.6%	7.4%	7.3%	12.3%	11.9%	17.0%
17º	Estados Unidos	12.7%	12.8%	13.3%	13.7%	15.5%	16.6%
18º	Espanha	10.5%	11.1%	12.9%	13.7%	14.1%	16.1%
19º	Suíça	8.6%	8.9%	9.3%	11.3%	12.9%	14.6%
20º	Malásia	8.0%	8.6%	10.0%	10.9%	14.3%	13.9%
21º	Tailândia	11.2%	11.6%	11.7%	10.0%	10.7%	12.7%
22º	Hong Kong SAR	8.9%	9.3%	9.7%	10.8%	10.6%	11.4%
23º	Índia	5.5%	5.8%	6.2%	6.7%	10.2%	11.2%
24º	Filipinas	10.5%	9.8%	10.1%	11.9%	10.8%	10.9%
25º	Singapura	7.9%	8.0%	8.6%	7.9%	8.4%	9.9%
26º	China	8.8%	9.0%	9.6%	10.7%	9.1%	9.2%
27º	Turquia	8.2%	9.2%	8.5%	6.6%	5.9%	8.6%
28º	Chile	2.3%	3.0%	3.7%	4.7%	5.3%	8.5%
29º	Brasil	5.6%	6.1%	5.7%	6.5%	5.9%	7.1%
30º	Rússia	6.8%	7.1%	7.7%	8.1%	6.6%	6.5%
31º	Indonésia	5.9%	5.6%	6.1%	5.0%	7.1%	6.2%
32º	México	7.6%	7.7%	6.5%	5.3%	5.0%	5.7%
33º	Taiwan	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	7.5%	4.5%
34º	Coréia do Sul	0.7%	0.9%	0.7%	2.4%	1.6%	4.1%
35º	Japão	0.9%	1.1%	1.2%	1.6%	3.5%	3.5%
	Média Global	9.6%	10.3%	11.3%	12.7%	13.7%	14.7%

Fonte: Dawson, Kersley, Natella, (2016, p.8).

Recorrendo aos dados apresentados, percebe-se que a Noruega é o país com maior participação feminina em conselhos. Outros países se destacam pelo elevado crescimento percentual nos cinco anos considerados, como a França, que de 16,1% em 2010 subiu para 34% em 2015 e Itália, que de 5,5% em 2010 subiu para 30,8% em 2015. Quanto ao Brasil, observa-se uma evolução muito modesta de 1,5% entre 2011 e 2017. Como consequência, o país se encontra na 29º em um *ranking* entre 35 países (DAWNSON; KERSLEY; NATELLA, 2016).

Já na TAB 2, faz-se um recorte dos setores de atuação das organizações quanto aos percentuais de participação feminina ao redor do mundo. Mediante os dados dispostos, observa-se que o setor de consumo foi o que apresentou o maior percentual de mulheres em cargos de conselhos, o que representou, até o ano de 2015, o percentual de 17,4%. Já o setor de telecomunicação teve a maior evolução entre o período analisado, progredindo de 11,1% em 2010 para 17,1% em 2015. Considerando os demais percentuais em relação aos setores, constata-se que a evolução tem ocorrido de forma homóloga (DAWNSON; KERSLEY; NATELLA, 2016).

Tabela 2 – Participação feminina quanto aos setores de atuação de empresas no mundo 2010 – 2015.

Setor	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Consumo Discricionário	10.6%	11.0%	12.4%	13.4%	14.5%	15.5%
Consumo	13.3%	14.2%	14.9%	16.3%	16.9%	17.4%
Energia	6.7%	7.7%	8.3%	9.4%	10.8%	12.1%
Financeiro	11.4%	12.0%	13.0%	14.8%	15.7%	16.9%
Saúde	11.7%	12.4%	12.9%	14.1%	15.2%	16.5%
Industrial	7.8%	8.7%	9.9%	11.0%	12.3%	13.1%
Tecnologia	6.8%	7.7%	8.6%	10.0%	11.4%	12.2%
Materiais	8.1%	8.4%	9.0%	10.9%	11.1%	11.6%
Telecomunicação	11.1%	11.0%	12.4%	14.2%	15.8%	17.1%
Utilitários	10.6%	11.0%	12.0%	14.4%	14.3%	16.2%
Média	9.6%	10.3%	11.3%	12.7%	13.7%	14.7%

Fonte: Dawson, Kersley, Natella, (2016, p.9).

Quanto as principais bolsas de valores ao redor do mundo, a *Hampton-Alexander* (2018) apresenta os maiores percentuais de participação feminina a nível mundial, conforme descrito na TAB 3:

Tabela 3 – *Ranking* das bolsas de valores com maiores percentuais de participação feminina no mundo

Ranking	País/Reino	Participação Feminina (%)	Bolsa de Valores
1º	Itália	33.0%	QUOTA
2º	Reino Unido	28.9%	FTSE 100
3º	Austrália	27.7%	ASX-200
4º	Estados Unidos	23.6%	S&P100
5º	Canadá	20.6%	TSX Composite
6º	África do Sul	19.9%	JSE TOP 40
7º	Malásia	19.9%	FTSE BURSA TOP 100
8º	Turquia	14.3%	BIST
9º	Hong Kong	13%	HANG SENG-50
10º	Irlanda	10.3%	ISEQ OVERALL

Fonte: *Hampton-Alexander* (2018, p.14).

Dessa forma, observa-se que a Brasil Bolsa Balcão - B3, não se encontra entre as dez bolsas de valores com maior percentual de participação feminina em conselhos (HAMPTON-ALEXANDER, 2018).

Segundo a *Hampton-Alexander* (2018), algumas organizações voltadas para a conscientização e inserção feminina em conselhos, como o 30% *Club*, lançado nos Estados Unidos e atualmente em Hong Kong e em países como Irlanda, África do Sul, Austrália, Malásia, Canadá e Itália, são contrários à imposição de quotas para conselheiras nas organizações. Ao invés de cotas, o 30% *Club* volta seus esforços para questões de conscientização, sustentabilidade e quebra de paradigmas de gestão, onde a diversidade de gênero, raça, cor e opção sexual podem produzir melhores resultados operacionais para as organizações.

Além disso, o 30% *Club* acredita que o próprio mercado financeiro é responsável pelas mudanças das práticas gerenciais nas organizações, visto que os *shareholders* e *stakeholders* estão exigindo, cada vez mais, maior diversidade para as práticas gerenciais nas assembleias de conselhos (HAMPTON-ALEXANDER, 2018).

No cenário brasileiro, entretanto, Madalozzo (2011) afirma que, quanto maior o nível hierárquico dentro das grandes organizações brasileiras, menor a possibilidade de uma mulher ocupar um cargo de alta gestão. Nessa ótica, Ichikawa e Santos (2000) já chamavam a atenção para o fato que as gestoras devem ultrapassar o Teto de Vidro dentro das organizações para chegar aos cargos de liderança.

Para ultrapassar essa barreira, as mulheres devem alcançar posições de igualdade em relação aos homens, igualando salários e vencendo as desigualdades de gênero. Mas, essa não é uma tarefa fácil para elas, sendo necessária, em alguns casos, a imposição de cotas para que a situação comece a apresentar melhoras (SIMON; BOEIRA, 2016).

De acordo com Hanashiro e Samaha (2015), as mulheres são consideradas como *tokens*², ou seja, representam a minoria em conselhos organizacionais no Brasil, descritos como “Clube do Bolinha”, compostos quase na totalidade por homens. Acrescentam, ainda, que uma atuação equilibrada de mulheres conselheiras poderia contribuir para o melhor desempenho de governança corporativa e, em última instância, nos resultados organizacionais.

Todavia, no cenário internacional, de acordo com o *Credit Suisse Research Institute*, empresas com pelo menos uma mulher em conselhos podem gerar melhora nos resultados operacionais em comparação com um homem na mesma função (HAMPTON-ALEXANDER, 2018).

Pinker (2010) e Guerra (2017) apresentam um olhar diferente quanto à baixa presença de mulheres em cargos de liderança nas grandes organizações. Nesse contexto, os cargos mais elevados da pirâmide organizacional são caracterizados pela alta demanda de trabalho, elevado nível de estresse envolvido nos processos e pela necessidade de deslocamento contínuo para a participação em reuniões e compromissos diversos. Dessa forma, Pinker (2010) acredita que isso faz com que as mulheres se sintam pressionadas e culpadas por deixarem a vida familiar de lado para cumprirem com as demandas do trabalho.

Além disso, as motivações femininas podem diferir das motivações masculinas quanto às exigências dos cargos de conselho, que de acordo com Sanz e Vicén (2006), as mulheres buscam interligar suas ambições profissionais com seus objetivos de caráter pessoal, como: valores éticos e a vida familiar. Além disso, as

² Termo utilizado em 1977 no estudo realizado por Kanter, denominado como “Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. O termo foi criado para descrever indivíduos que pertencem a uma categoria social que representa menos de 15% da totalidade do grupo.

mulheres valorizam o contato humano, são mais empáticas e geralmente possuem modelo de gestão que valoriza as emoções humanas. Dessa maneira, as mulheres são mais inclinadas a optarem por funções que lhes permitem conciliar o profissional com a vida pessoal, ao contrário dos homens, que dão mais importância aos cargos que oferecem maior remuneração e influência (PINKER, 2010).

Por fim, Pinker (2010) discorre que as mulheres, em média, são mais graduadas do que os homens, ou seja, despendem maior quantidade de tempo para os estudos e qualificação profissional. Esse fato pode estar atrelado à sua necessidade de demonstrar confiança na execução de cargos de liderança, visto que em várias situações se vêem na obrigação de não cometer erros perante seus pares masculinos, provocando situações desconfortáveis causadas, muitas vezes, pelo machismo nos ambiente profissional.

Após apresentar a base teórica do estudo em questão, parte-se para os aspectos metodológicos da pesquisa, apresentados de forma detalhada no capítulo que se segue.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos desta dissertação. Inicialmente, apresentam-se os tópicos referentes ao tipo de pesquisa, abordagem e método.

Segue-se a caracterização da abordagem quantitativa, quanto à população, amostra, coleta e análise de dados. Em seguida, na abordagem qualitativa, são descritas as unidades de análise e de observação, os sujeitos de pesquisa e as estratégias de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo de pesquisa, abordagem e método

Este estudo teve por objetivo descrever e analisar a participação feminina nos Conselhos de Administração e Direção entre os anos 2011 e 2017 das empresas listadas na B3 que se enquadram no Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa, considerando os dados contidos nos Formulários de Referência, que são disponibilizados na plataforma digital da Comissão de Valores Mobiliários, pelas companhias listadas na bolsa de valores de São Paulo e a percepção de conselheiras sobre esta participação.

No que se refere ao tipo de pesquisa, trata-se de um estudo empírico descritivo, que na visão de Collis e Hussey (2005) e Martins e Teóphilo (2009) tem como parâmetro descrever as características de determinado fenômeno ou questão na vida real, por meio da observação do pesquisador. Além disso, a pesquisa descritiva visa o conhecimento das situações que possibilitam os fatos observados nos ambientes sociais, políticos e econômicos (CERVO; BERVIAN; SILVA 2007).

A fim de cumprir com o objetivo geral de pesquisa, decidiu-se desenvolver este estudo por meio de abordagem quantitativa e qualitativa. Em primeiro momento, adotou-se a perspectiva quantitativa, que pode ser aplicada em qualquer área de estudo, desde que o objetivo esteja pautado na interpretação e na tradução dos dados por meios numéricos, o que permite ao pesquisador opinar sobre os fatos por

intermédio e embasamento estatístico (RICHARDSON, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2017).

Nesta fase foram utilizados dados secundários, por já terem sido coletados e tabulados anteriormente (MATTAR, 2005), permitindo ao pesquisador coletar, organizar e elaborar estatísticas, conforme os objetivos propostos no estudo (GIL, 2010). Os dados secundários foram coletados no site da Comissão de Valores Mobiliários, por meio da análise de identificação dos Formulários de Referência divulgados pelas companhias de capital aberto listadas no Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa da B3, no período entre 2011 e 2017.

Em seguida, desenvolveu-se a abordagem qualitativa, que possibilita interpretar diferentes aspectos e características implícitas no desenvolvimento das organizações, identificando, de forma aprofundada, aspectos comportamentais e relacionais dos indivíduos que as compõem (TRIVINÕS, 1987). Sob essa perspectiva, a abordagem qualitativa capta significados e percepções obtidas, mediante discursos dos sujeitos que remetem suas posições às suas experiências de vida (ALVES, 1991).

No tocante ao método qualitativo, utilizou-se o estudo de caso, que se trata de um delineamento adequado para a compreensão de fenômenos sociais complexos. O estudo de caso possibilita uma investigação dentro do contexto real, onde não há uma clara interpretação do fenômeno estudado. Em síntese, utiliza-se o estudo de caso “quando o foco se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p,19).

No tópico a seguir, abordam-se os procedimentos de pesquisa relacionados à abordagem quantitativa.

3.2 População, amostra e análise dos dados

A população, segundo Collis e Hussey (2005), consiste na quantidade total de indivíduos de um grupo com características semelhantes em, pelo menos, um

aspecto. Já a amostra é caracterizada pela representação da população, visto que representa um percentual da totalidade do grupo estudado.

Para a realização deste estudo, considerou-se as empresas listadas no Nível 1 (28 empresas) e 17 das 20 empresas no Nível 2 de governança corporativa que, em conjunto, totalizam 45 empresas. Três empresas do Nível 2 foram desconsideradas devido à falta de informações completas dos Formulários de Referência divulgados no sítio da Comissão de Valores Mobiliários.

Os respectivos níveis foram escolhidos devido à similaridade das práticas de governança corporativa determinadas pela B3 e ao fato das informações constantes nos Formulários de Referência publicados na Comissão de Valores Mobiliários serem semelhantes.

Os dados foram coletados por intermédio da plataforma digital da Comissão de Valores Mobiliários, na aba “Central de Sistemas”, por meio dos Formulários de Referência divulgados pelas companhias. Na plataforma digital da Comissão de Valores Mobiliários foram coletadas informações relativas aos membros dos conselhos, como: nome; idade; profissão e tempo de mandato dos integrantes dos Conselhos de Administração e Direção de empresas listadas nos Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa na B3.

Posteriormente, os dados coletados foram tabulados, tratados e analisados por meio do *Excel® (Microsoft)*, tendo como parâmetro as análises estatísticas descritivas dos fenômenos encontrados.

No tópico que se segue são abordados os procedimentos de pesquisa relacionados à abordagem qualitativa.

3.3 Unidade de análise, unidade de observação, sujeitos de pesquisa, coleta e análise dos dados

A unidade de análise é constituída pelas mulheres que participam de Conselhos de Administração e Direção de empresas de capital aberto listadas na B3 entre os anos

2011 e 2017, considerando o baixo número de mulheres que compõem conselhos de empresas listadas no Nível 1 e Nível 2. A unidade de observação se concentra nos Conselhos de Administração e Direção das empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo.

Os sujeitos de pesquisa foram treze mulheres que ocupam cargos nos Conselhos de Administração e Direção das empresas listadas na B3, e que fornecem informações divulgadas nos Formulários de Referência, que são veiculados por intermédio da plataforma eletrônica da Comissão de Valores Mobiliários ou, que se encontrem na lista de conselheiros disposta na página *online* do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

A quantidade de entrevistadas na pesquisa foi pautada na disposição dessas mulheres em retornar os *e-mails* e mensagens eletrônicas enviadas, bem como a saturação de dados. Os endereços eletrônicos foram coletados por meio das informações divulgadas nos Formulários de Referência disponíveis no sistema de empresas fiscalizadas pela Comissão de Valores Mobiliários; na listagem de conselheiros cadastrados na plataforma digital do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; por meio da mídia social *LinkedIn*; por intermédio dos *sites* das companhias listadas na Bolsa de Valores de São Paulo e por indicação de outras conselheiras.

Foram identificadas e contatadas cinquenta e nove mulheres na mídia social *LinkedIn* que ocupam cargos em conselhos. Do total de conselheiras contatadas, e com certa dificuldade, treze se dispuseram a participar do estudo. Dessas treze mulheres, três foram entrevistadas via *Skype* e outras dez responderam o questionário aberto, contendo as mesmas questões do roteiro de entrevista, via *e-mail*. Após a décima terceira entrevista, encerrou-se a coleta de dados qualitativa devido ao alcance do ponto de saturação das respostas obtidas, que de acordo com Thiry-Cherques (2009) ocorre entre oito e quinze entrevistas, ou quando o pesquisador observa que nenhuma nova informação ou tema é registrado por meio da análise dos relatos obtidos. Desta maneira, utilizou-se o critério de saturação dos dados no intuito de determinar o número de conselheiras entrevistadas neste estudo, que consistiu em treze mulheres.

A coleta de dados da abordagem qualitativa foi realizada em dois momentos. No primeiro, foram enviadas solicitações de conexão acompanhadas por uma síntese das propostas do estudo, por meio da mídia social *LinkedIn*, para mulheres que ocupam cargos em conselhos das empresas listadas na B3.

No segundo momento, foram conduzidas entrevistas com a utilização de roteiro semiestruturado realizadas via *Skype* ou questionário aberto quando enviados por e-mail, repetindo as mesmas questões nos casos em que a conselheira não dispunha de tempo para a realização da entrevista via *Skype*.

Os dados coletados por meio de entrevistas realizadas via *Skype* e questionários abertos enviados por e-mail foram tratados com base na análise de conteúdo que, conforme Bardin (1979) tem por objetivo analisar as explicações, expressões e sistematizações das argumentações obtidas por meio dos discursos das respondentes. A análise de conteúdo efetua deduções lógicas e justificadas a respeito dos discursos dos sujeitos de pesquisa. De forma mais detalhada, a análise de conteúdo consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

O processo de análise qualitativa dos dados coletados considerou as seguintes fases de tratamento: i) organização das entrevistas segundo as perguntas contidas no roteiro semiestruturado e no questionário aberto, ii) agrupamento de respostas para cada questão tratada nos mesmos, iii) e organização dos dados por meio de matriz temática, fundamentada em Minayo (2000) e aperfeiçoada por Melo (1991; 2001; 2002a; 2002b; 2003), que foi desenvolvida em planilhas eletrônicas no *software Excel*.

A matriz temática foi utilizada a fim de complementar a análise dos dados qualitativos com as frequências de respostas mais recorrentes obtidas nos relatos de conselheiras entrevistadas.

Na classificação proposta por Bardin (1979), a matriz temática é uma modalidade de análise de dados de cunho qualitativo. A matriz consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), segundo reagrupamentos analógicos. Com essas operações, objetiva-se descobrir os núcleos de sentido, ou temas que compõem uma comunicação.

Assim, as categorias de análise estabelecidas no estudo foram: Participação feminina em Conselhos de Administração e Direção de empresas brasileiras; Contexto da participação feminina nos cargos estratégicos de gestão; Dificuldades e desafios na participação em conselhos. Ressalta-se o surgimento da subcategoria: Empoderamento e Teto de Vidro das conselheiras, com base no modelo de empoderamento feminino proposto por Melo (2012), frente aos relatos obtidos nas entrevistas realizadas.

Dessa maneira, o estudo considerou tanto a abordagem quantitativa quanto qualitativa, com a finalidade de descrever, analisar e aprofundar nas questões que envolvem a participação feminina em cargos de conselhos de empresas brasileiras listadas na bolsa de valores. Após a abordagem dos aspectos metodológicos, o tópico a seguir retrata o lócus deste estudo, que consiste na bolsa de valores brasileira, denominada como Brasil Bolsa Balcão.

3.4 Brasil Bolsa Balcão: contexto do estudo

O ambiente de pesquisa deste estudo é a Bolsa de Valores de São Paulo - B3. Os setores estudados estão relacionados aos Níveis 1 e 2 de governança corporativa das empresas listadas na Bolsa de Valores, compostos por 28 empresas do nível um e 20 do nível dois, totalizando 48 empresas, das quais 45 foram analisadas entre os anos 2011 e 2017. Ressalta-se que três empresas pertencentes ao Nível 2 foram desconsideradas para fins deste estudo, devido à falta de informações completas divulgadas por meio do Formulário de Referência no sistema *online* da Comissão de Valores Mobiliários.

A Brasil, Bolsa, Balcão - B3 é uma das principais companhias de infraestrutura de mercado financeiro no mundo, que tem como objetivo a administração de sistemas

de negociação de mercados de títulos, valores mobiliários e contratos derivativos. Oferece uma diversidade de produtos e serviços, tais como: negociação de ações, títulos de renda fixa e contratos de seguros (B3, 2017).

A B3 conta com um modelo de negócio integrado e diversificado, oferecendo aos usuários um sistema de informações contábil e financeiro completo. As informações são atualizadas e cruzadas instantaneamente por meio eletrônico, possibilitando negociações rápidas e seguras no mercado mobiliário. Além disso, a B3 é responsável por intermediar as operações do mercado de capitais, promovendo negociações por meio de sistemas integrados e realizando operações de registro. (B3, 2017).

As principais diretrizes da B3 consistem em garantir o bom funcionamento do mercado financeiro, mantendo os sistemas de negociação de títulos mobiliários mais seguros e eficientes para os *stakeholders* e *shareholders*; fiscalizar periodicamente as operações de compra e venda de títulos mobiliários realizadas; Realizar ações em prol do desenvolvimento do mercado de capitais; conscientizar as organizações listadas nos diferentes níveis de governança adotarem práticas sustentáveis em seus modelos de gestão e desenvolver programas de educação e popularização dos produtos e serviços que são oferecidos pela bolsa de valores (B3, 2017).

No intuito de segmentar o mercado de ações brasileiro, a B3 subdivide as empresas listadas por níveis de governança. Os níveis de governança corporativa foram implantados em dezembro de 2000 pela antiga Bolsa de Valores de São Paulo, até então denominada como Bovespa. Os níveis de governança corporativa são segmentos especiais de listagem, cuja intenção é proporcionar confiança e estimular o interesse dos investidores nos processos de compra e venda de títulos mobiliários, valorizando as organizações no mercado de ações nacional e internacional (B3, 2017).

Para compor esses níveis de governança, as empresas devem seguir parâmetros de divulgação de informações, além das boas práticas de gestão, que são estipuladas pela B3 e pela Comissão de Valores Mobiliários, a fim de segmentar o mercado em níveis diferenciados quanto às informações divulgadas e negociações de títulos

mobiliários no mercado de ações. Os níveis de governança são definidos por: Novo Mercado, Nível 1, Nível 2, Bovespa Mais e Mercado Tradicional (B3, 2017).

Após retratar o lócus do estudo, o capítulo a seguir tem por finalidade apresentar e analisar os resultados obtidos por meio da coleta e tratamento das informações coletadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados. Inicialmente, apresentam-se as empresas listadas no Nível 1 e no Nível 2 de governança, assim como estatísticas descritivas relativas à participação feminina nos Conselhos de Administração e em Conselhos de Direção de empresas brasileiras listadas na B3 da Bolsa de Valores do mercado brasileiro. Por fim, apresenta-se a análise de conteúdo baseada nas entrevistas de conselheiras, que se encontra subdividida segundo os objetivos específicos do trabalho.

A presente pesquisa foi realizada com todas as 28 (vinte e oito) empresas listadas no Nível 1 e 17 (dezessete) empresas componentes do Nível 2 de governança corporativa da B3, totalizando quarenta e cinco empresas analisadas entre os anos de 2011 e 2017. No quadro que se segue, encontram-se as empresas analisadas por nível de governança.

Quadro 4 – Empresas por níveis de governança corporativa listadas na B3

Níveis de Governança Corporativa	Empresas
Nível 1	Alpargatas; Banco Pan; Banrisul; Bradesco; Bradespar; Braskem; Cedro; Ceee-D; Ceee-Gt; Cemig; Cesp; Copel; Eletrobras; Eucatex; Ferbasa; Fras-Le; Gerdau; Gerdau Met; Itausa; Itauunibanco; Lojas Americanas; Oi; P.Acucar-Cbd; Randon Part; Suzano Papel; Tran Paulist; Usiminas; Vale.
Nível 2	ABC Brasil; Aes Tiete E; Alupar; Celesc; Eletropaulo; Energisa; Forja Taurus; Gol; Indusval; Marcopolo; Multiplan; Pine; Renova; Sanepar; Sul America; Taesa; Viavarejo.

Fonte: elaborado pelos autores

A seguir, apresenta-se a análise quantitativa descritiva dos Conselhos de Administração e dos Conselhos de Direção das empresas listadas na B3, no Nível 1 e no Nível 2 de governança corporativa.

4.1 Análise quantitativa descritiva sobre a participação feminina em conselhos no Brasil

Este tópico tem por finalidade descrever quantitativamente como se configura a composição dos Conselhos de Administração e dos Conselhos de Direção das empresas listadas no Nível 1 e no Nível 2 de governança corporativa listadas na B3, considerando a participação feminina nos respectivos órgãos, no período de 2011 a 2017.

O Quadro 5 subdivide as empresas em três categorias: Sem presença feminina em Conselhos de Administração e em Conselhos de Direção entre 2011 a 2016; Presença feminina em Conselhos de Administração e em Conselhos de Direção em algum momento entre 2011 a 2016, e participação feminina a partir de 2017.

Quadro 5 – Participação feminina em Conselhos de Administração e Conselhos de Direção no Nível 1 e no Nível 2 de governança corporativa

Órgão	Sem presença feminina entre 2011 a 2016	Presença feminina em algum momento entre 2011 a 2016	Participação feminina a partir de 2017
Conselho de Administração	Copel; Eucatex; Gerdau; Gerdau Met; Gol; Itauunibanco; Abc Brasil; Celesc; Energisa; Forja Tauros; Indusval; Multiplan	Alpargatas; Banco Pan; Banrisul; Bradesco; Cedro; Eletrobras; Faz-Le; Oi; P.Açucar; Randon Part; Transpaulist; Pine; Viavarejo	Gol
Conselho de Direção	Bradespar; Cedro; Cesp; Eucatex; Faz-Le; Gerdau; Gerdau Met; Itausa; Oi; Randon Part; Transpaulist; Usiminas; Alupar; Celesc; Gol; Marcopolo; Multiplan; Renova; Taesa	Banco Pan; Braskem; Cee-d; Cee-GT; Copel; Eletropaulo; Indusval; Sanepar; Viavarejo	Gol

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Ressalta-se que o número de empresas que nunca tiveram mulheres em Conselhos de Direção (19) é maior quando comparado ao Conselho de Administração (12). Empresas como: Eucatex; Gerdau; Gerdau Met e Multiplan não apresentaram, em nenhum momento, mulheres em seus conselhos.

A empresa Gol não apresentava mulheres em conselhos até o ano de 2016 e reverteu a situação em 2017. Desse modo, pode-se perceber que as ações em prol

de mulheres em conselhos não têm sido postas em prática pelas empresas brasileiras.

Por intermédio da seguir, percebe-se como se configura a evolução da participação feminina em Conselhos de Administração e em Conselhos de Direção no período de 2011 a 2017.

Tabela 4 – Evolução do número de mulheres em cargos de conselhos no Brasil

Ano	Número de mulheres em Conselhos de Administração		Número de mulheres em Conselhos de Direção	
	Nível 1	Nível 2	Nível 1	Nível 2
2011	21	9	13	8
2012	23	10	12	11
2013	25	9	15	12
2014	24	10	13	11
2015	17	13	12	9
2016	25	10	12	10
2017	25	10	14	7

Fonte: Dados de pesquisa, 2018.

Acentua-se que tanto em cargos de Conselhos de Administração, quanto em Conselhos de Direção, o número de mulheres praticamente se manteve inalterado ao longo dos anos analisados.

Tabela 5 – Número de integrantes em cargos de Conselhos de Administração e Conselhos de Direção entre 2011 e 2017

Ano	Número de Integrantes em Conselhos de Administração		Número de Integrantes em Conselhos de Direção	
	Nível 1	Nível 2	Nível 1	Nível 2
2011	314	181	207	103
2012	344	182	206	121
2013	340	188	197	125
2014	345	188	195	122
2015	328	185	199	116
2016	326	185	191	118
2017	304	181	196	104

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Comparando a evolução do número de mulheres (TAB 4) em conselhos com o número de assentos disponíveis (TAB 5) nos respectivos cargos entre 2011 e 2017,

evidencia-se que a participação feminina foi quase inexistente ao longo dos anos, o que reforça a questão relativa à existência do fenômeno Teto de Vidro nas organizações brasileiras, conforme anteriormente abordado por Andrade (2010), ao afirmar que o fenômeno Teto de Vidro consiste em uma barreira simbólica, forte e invisível que dificulta o alcance das mulheres aos cargos mais elevados dentro das organizações.

Em termos percentuais, a TAB 6 mostra a relação entre cargos de conselhos ocupados por mulheres (TAB 4) e os assentos disponíveis (TAB 5). Dessa maneira, percebe-se que os maiores percentuais de participação feminina nos Conselhos de Administração foi de 8% no Nível 1 e 7% no Nível 2. Quanto aos Conselhos de Direção, os maiores percentuais foram 8% no Nível 1 e 10% no Nível 2.

Desse modo, ressalta-se a baixa representatividade feminina nos cargos mais elevados da hierarquia organizacional brasileira. Além disso, os percentuais encontrados reforçam os dados apresentados pelo relatório do IBGC (2011), onde o percentual feminino não ultrapassa os 10% de representatividade nos conselhos das empresas brasileiras listadas em B3.

Tabela 6 – Evolução do percentual de mulheres em Conselhos de Administração e Conselhos de Direção no Brasil

Ano	Mulheres em Conselhos de Administração (%)		Mulheres em Conselhos de Direção (%)	
	Nível 1	Nível 2	Nível 1	Nível 2
2011	7%	5%	6%	8%
2012	7%	5%	6%	9%
2013	7%	5%	8%	10%
2014	7%	5%	7%	9%
2015	5%	7%	6%	8%
2016	8%	5%	6%	8%
2017	8%	6%	7%	7%

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Quanto aos assentos ocupados por mulheres nos Conselhos de Administração, assim como nos Conselhos de Direção, as tabelas que se seguem mostram o histórico da participação feminina de acordo com a nomenclatura dos cargos que os compõem.

Tabela 7 – Número de mulheres em Conselhos de Administração por cargos no Nível 1 de governança corporativa

Ano	Presidente	Vice-Presidente	Conselheira Efetiva	Conselheira Suplente	Conselheira Independente Efetiva	Conselheira Independente Suplente
2011	1	1	14	5	0	0
2012	1	1	11	10	0	0
2013	1	1	11	11	1	0
2014	0	1	14	8	1	0
2015	1	0	11	4	1	0
2016	1	0	11	8	3	2
2017	1	1	12	8	2	1

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Para os cargos de Presidente e Vice-Presidente dos Conselhos de Administração no Nível 1 de governança corporativa, entre os anos de 2011 e 2017, dentre as 28 empresas analisadas, apenas uma mulher ocupou o cargo de Presidente e Vice-Presidente, o que representou 3,5% de participação feminina nos respectivos cargos.

Ressalta-se que, no ano de 2014, não havia mulheres presidindo Conselhos de Administração. Nos anos de 2015 e 2016 não foram encontradas Vice Presidentes mulheres nas empresas. Quanto aos demais cargos, há uma concentração maior de mulheres nas funções de Conselheiras Efetivas e Conselheiras Suplentes, devido à existência de maior número de assentos disponíveis nos conselhos das empresas analisadas.

Tabela 8 - Número de mulheres em Conselhos de Administração por cargos no Nível 2 de governança corporativa

Ano	Presidente	Vice-Presidente	Conselheira Efetiva	Conselheira Suplente	Conselheira Independente Efetiva	Conselheira Independente Suplente
2011	0	1	5	2	0	1
2012	0	0	7	2	0	1
2013	0	0	7	2	0	0
2014	0	0	7	2	1	0
2015	0	0	7	5	1	0
2016	0	0	4	5	1	0
2017	0	0	7	2	1	0

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Analisando o Nível 2 de governança corporativa, observa-se uma situação ainda mais adversa em relação à participação feminina em comparação ao Nível 1, visto que não foram encontradas mulheres presidindo os Conselhos de Administração das 17 empresas analisadas. Além disso, apenas uma mulher no ano de 2011 desempenhou a função de Vice Presidente do Conselho de Administração.

A representatividade feminina nos demais cargos praticamente se manteve inalterada, variando positivamente apenas em relação ao conselho efetivo, ou seja, de 5 mulheres em 2011 para 7 mulheres em 2017.

Tabela 9 - Número de mulheres em Conselhos de Direção por cargos no Nível 1 de governança corporativa

Ano	Diretora Presidente	Diretora Vice-Presidente	Diretoras	Diretora de Relações
2011	0	1	11	1
2012	0	1	10	1
2013	0	1	11	3
2014	0	1	9	3
2015	0	1	10	1
2016	0	1	10	1
2017	0	1	12	1

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Quanto aos Conselhos de Direção das empresas listadas no Nível 1, a baixa representatividade feminina em cargos de presidência é idêntica ao do Conselho de Administração, ou seja, não houve mulheres desempenhando o respectivo cargo entre os anos 2011 e 2017.

Conforme apresentado nas tabelas referentes ao Nível 1 de governança corporativa, nos demais cargos do conselho, a participação feminina praticamente não evoluiu entre os anos 2011 e 2017, visto que no cargo de Direção houve apenas uma mulher a mais em comparação com o ano inicial de análise.

Quanto ao cargo de Diretor de Relações, houve um leve acréscimo de mulheres nos anos de 2013 e 2014, porém a situação regrediu nos demais anos para apenas uma mulher ocupando o respectivo cargo.

Tabela 10 - Número de mulheres em Conselhos de Direção por cargos no Nível 2 de governança corporativa

Ano	Diretora Presidente	Diretora Vice-Presidente	Diretoras	Diretora de Relações
2011	0	3	4	1
2012	0	4	5	2
2013	0	4	7	1
2014	0	2	8	1
2015	0	2	7	0
2016	0	2	7	1
2017	0	0	5	2

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

O Nível 2 de governança corporativa apresenta a mesma situação do Nível 1 quanto a inexistência de mulheres no cargo de Diretora Presidente. Quanto à Vice Diretoria, a representatividade feminina evoluiu entre os anos 2011 e 2013, porém regrediu nos demais anos, até alcançar representatividade nula em 2017. Quanto ao cargo de Diretora e Diretora de Relações, houve uma baixa evolução: apenas uma mulher a mais ocupando os respectivos cargos em Conselhos de Direção das empresas analisadas.

Mediante as tabelas referentes à representatividade feminina quanto aos cargos ocupados nos Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção das empresas analisadas, chama-se atenção para uma barreira forte e invisível, anteriormente abordada por Simon e Boeira (2016), que impede as mulheres alcançarem posições de maior influência e prestígio dentro dos próprios conselhos, visto que a participação feminina como Presidentes, Vice-Presidentes, Diretoras e Vice-Diretoras é praticamente inexistente nas grandes organizações brasileiras.

Diante o exposto, ressaltam-se as alegações de Madalozzo (2011), pois, quanto mais elevado o cargo na pirâmide organizacional, menor a chance de mulheres comporem os mesmos. Nesse aspecto, Simon e Boeira (2016) consideram a imposição de cotas para mulheres nos cargos mais elevados da hierarquia organizacional no Brasil como solução eficaz para o problema.

Foram identificadas as profissões mais próximas em termos de atuação profissional. É possível constatar que as economistas representam a maioria nos Conselhos de Administração, com 36 mulheres ao longo dos anos 2011 a 2017, seguido por

advogadas (33), administradoras (27), engenheiras (20) e contadoras (1). A coluna denominada “Outros” é composta por demais profissões, como pedagogas, psicólogas, arquitetas, entre outros, conforme os dados dispostos abaixo:

Tabela 11 - Profissão de mulheres em Conselhos de Administração no Nível 1 de governança corporativa

Ano	Advogada	Administradora	Contadora	Economista	Engenheira	Outros	Total
2011	5	2	0	7	2	5	21
2012	5	4	0	6	2	6	23
2013	6	5	0	6	3	5	25
2014	5	4	0	3	4	8	24
2015	3	2	0	4	2	6	17
2016	5	4	0	6	4	6	25
2017	4	6	1	4	3	7	25

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Em termos percentuais, a TAB 12 apresenta os dados contidos na TAB 11 da seguinte maneira:

Tabela 12 - Profissão de mulheres em Conselhos de Administração no Nível 1 de governança corporativa (%)

Ano	Advogada	Administradora	Contadora	Economista	Engenheira	Outros
2011	24%	10%	0%	33%	10%	24%
2012	22%	17%	0%	26%	9%	26%
2013	24%	20%	0%	24%	12%	20%
2014	21%	17%	0%	13%	17%	33%
2015	18%	12%	0%	24%	12%	35%
2016	20%	16%	0%	24%	16%	24%
2017	16%	24%	4%	16%	12%	28%

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Salienta-se que, pela evolução entre os anos analisados, o percentual de mulheres administradoras progrediu de 10% em 2011 para 24% em 2017, ao contrário do ocorrido com os percentuais de participação das economistas e advogadas que sofreram quedas significativas ao longo dos anos. A tabela abaixo apresenta a configuração das profissões mais presentes em Conselhos de Administração do Nível 2 de governança corporativa entre 2011 e 2017.

Tabela 13 - Profissão de mulheres em Conselhos de Administração no Nível 2 de governança corporativa

Ano	Advogada	Administradora	Contadora	Economista	Engenheira	Outros	Total
2011	1	2	0	3	0	3	9
2012	1	0	0	5	1	3	10
2013	1	0	0	4	1	3	9
2014	1	1	0	4	1	3	10
2015	1	1	1	3	4	3	13
2016	3	0	0	3	2	2	10
2017	4	2	0	2	0	2	10

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Percebe-se que nos Conselhos de Administração das empresas listadas no Nível 1, as economistas foram as mais presentes nas empresas listadas no Nível 2 de governança corporativa, com 27 mulheres ao longo dos anos, o que pode revelar certa preferência para o perfil de mulheres com conhecimentos específicos e maior experiência em questões que envolvam aspectos econômicos para os cargos de Conselho de Administração. Assim como a TAB 12, a TAB 14 apresenta de forma percentual os dados obtidos por meio da TAB 13.

Tabela 14 - Profissão de mulheres em Conselhos de Administração no Nível 2 de governança corporativa (%)

Ano	Advogada	Administradora	Contadora	Economista	Engenheira	Outros
2011	11%	22%	0%	33%	0%	33%
2012	10%	0%	0%	50%	10%	30%
2013	11%	0%	0%	44%	11%	33%
2014	10%	10%	0%	40%	10%	30%
2015	8%	8%	8%	23%	31%	23%
2016	30%	0%	0%	30%	20%	20%
2017	40%	20%	0%	20%	0%	20%

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Assim como observado no Nível 1 de governança corporativa, as economistas perderam representatividade ao longo dos anos, visto que representavam 33% nos Conselhos de Administração em 2011 e 20% em 2017. Neste caso, o percentual de mulheres advogadas passou de 11% em 2011 para 40% em 2017. Chama-se atenção para a representatividade de engenheiras nos conselhos, onde conseguiram alcançar 31% dos cargos em 2015 e voltaram à representatividade zero em 2017.

Quanto aos Conselhos de Direção das empresas listadas no Nível 1 de governança corporativa, as advogadas são as mais presentes, representado por 24 mulheres ao longo dos anos, seguido pelas engenheiras (19), administradoras (12) e contadoras (12). Neste caso, as economistas não tiveram representatividade, mas destaca a presença de contadoras, conforme é apresentado na TAB 15.

Tabela 15 - Profissão de mulheres em Conselhos de Direção no Nível 1 de governança corporativa

Ano	Advogada	Administradora	Contadora	Economista	Engenheira	Outros	Total
2011	3	3	1	0	2	4	13
2012	3	1	1	0	3	4	12
2013	4	1	3	0	5	2	15
2014	4	1	4	0	3	1	13
2015	3	2	1	0	2	4	12
2016	3	2	1	0	2	4	12
2017	4	2	1	0	2	5	14

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Na TAB 16, podem-se analisar de forma percentual as informações apresentadas na TAB 15.

Tabela 16 - Profissão de mulheres em Conselhos de Direção no Nível 1 de governança corporativa (%)

Ano	Advogada	Administradora	Contadora	Economista	Engenheira	Outros
2011	23%	23%	8%	0%	15%	31%
2012	25%	8%	8%	0%	25%	33%
2013	27%	7%	20%	0%	33%	13%
2014	31%	8%	31%	0%	23%	8%
2015	25%	17%	8%	0%	17%	33%
2016	25%	17%	8%	0%	17%	33%
2017	29%	14%	7%	0%	14%	36%

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Observa-se que a representatividade das mulheres advogadas evoluiu, quando se considera os anos de 2011 e 2017, onde inicialmente representavam 23% dos cargos e alcançaram 27% no ano final de análise. As administradoras, por outro lado, perderam representatividade, de 23% em 2011 para 14% em 2017. A tabela abaixo apresenta informações referentes às profissões de mulheres em Conselhos de Direção do Nível 2 de governança corporativa:

Tabela 17 - Profissão de mulheres em Conselhos de Direção no Nível 2 de governança corporativa

Ano	Advogada	Administradora	Contadora	Economista	Engenheira	Outros	Total
2011	1	2	0	2	2	1	8
2012	2	6	0	1	2	0	11
2013	1	4	1	1	3	2	12
2014	1	2	1	1	3	3	11
2015	1	2	1	0	3	2	9
2016	1	3	1	1	3	1	10
2017	1	2	1	1	2	0	7

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Analisando a tabela, nota-se que as administradoras tiveram maior participação nos Conselhos de Direção entre 2011 e 2017, com 21 mulheres ao longo dos anos, seguidas por engenheiras (18), advogadas (8), economistas (7) e contadoras (5). A tabela abaixo apresenta os respectivos dados em percentuais.

Tabela 18 - Profissão de mulheres em Conselhos de Direção no Nível 2 de governança corporativa (%)

Ano	Advogada	Administradora	Contadora	Economista	Engenheira	Outros
2011	13%	25%	0%	25%	25%	13%
2012	18%	55%	0%	9%	18%	0%
2013	8%	33%	8%	8%	25%	17%
2014	9%	18%	9%	9%	27%	27%
2015	11%	22%	11%	0%	33%	22%
2016	10%	30%	10%	10%	30%	10%
2017	14%	29%	14%	14%	29%	0%

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Constata-se que houve um aumento da representatividade de mulheres contadoras nos Conselhos de Direção de empresas listadas, visto que não tinham representantes em 2011 e alcançaram 14% em 2017. As economistas, neste caso, representavam 25% dos cargos ocupados em 2011 e desceram para 14% em 2017. Mediante as análises das tabelas referentes à formação profissional de mulheres conselheiras entre 2011 e 2017, constata-se que os órgãos não são formados uniformemente, ou seja, ocorrem constantes variações quanto à formação profissional das mulheres que o ocupam. Essas variações podem ser reflexo de momentos políticos e econômicos do país, que demandam novas estratégias e percepções administrativas frente aos desafios do mercado nacional e internacional, além de certa tendência a multidisciplinariedade na composição dos conselhos.

Tabela 19 - Idade média do Conselho de Administração do Nível 1 de governança corporativa

Ano	Homens	Mulheres
2011	56,92	42,98
2012	57,22	45,63
2013	57,17	45,32
2014	57,31	46,7
2015	56,72	39,5
2016	57,36	49,08
2017	57,57	45,2

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Analisando a TAB 19 referente aos Conselhos de Administração de empresas listadas no Nível 1 de governança corporativa, pode-se perceber que a idade média dos homens é superior a idade média das mulheres em todo o período analisado. Observa-se que a idade dos homens segue média constante entre 56 e 57 anos, enquanto a idade média das mulheres varia de 39 a 49 anos, ou seja, há uma variação aproximada em relação ao sexo oposto de 10 anos no grupo de mulheres conselheiras.

Tabela 20 - Idade média do Conselho de Administração do Nível 2 de governança corporativa

Ano	Homens	Mulheres
2011	55,06	43,58
2012	53,72	42,17
2013	53,6	33,42
2014	54,94	51,69
2015	54,66	40,65
2016	55,31	40,81
2017	56,32	40,83

Fonte: dados de pesquisa, 2018.

Assim como na TAB 19, a média percentual da idade de mulheres conselheiras do Nível 2 de governança corporativa é menor do que a média de idade dos homens em todos os anos analisados, conforme disposto na TAB 20.

A variação da idade média dos homens está entre 53 e 56 anos, enquanto a variação da idade média das mulheres varia de 33 a 51 anos, ou seja, aproximadamente 18 anos de diferença.

Tabela 21 - Idade média do Conselho de Direção do Nível 1 de governança corporativa

Ano	Homens	Mulheres
2011	52,45	48,3
2012	52,87	38,7
2013	53,13	37,17
2014	52,9	49,8
2015	52,44	37,43
2016	52,75	48,5
2017	53,09	46,07

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A situação se repete nos Conselhos de Direção das empresas listadas no Nível 1 de governança corporativa, onde a idade média dos homens é superior a idade média das mulheres em todos os anos analisados. Neste aspecto, a idade média dos homens está entre 52 e 53 anos, enquanto a das mulheres está entre 37 a 49 anos.

Comparando a idade média dos Conselhos de Administração do Nível 1, percebe-se que os Conselhos de Direção possuem uma idade média menor no caso dos homens e praticamente a mesma idade média das mulheres que ocupam cargos de conselheiras.

Tabela 22 - Idade média do Conselho de Direção do Nível 2 de governança corporativa

Ano	Homens	Mulheres
2011	48,78	37,12
2012	49,64	47,62
2013	50,93	42,8
2014	50,93	47,08
2015	51,36	35,11
2016	52,04	44,58
2017	52,06	41,53

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Quanto ao Nível 2, a idade média dos homens e das mulheres conselheiras segue o mesmo padrão observado nas tabelas anteriores, onde a idade do homem está entre 48 a 52 anos e as mulheres entre 35 a 47 anos. Comparando com os Conselhos de Administração do Nível 2 de governança corporativa, constata-se que a idade média dos homens e das mulheres pertencentes aos Conselhos de Direção é menor.

Por meio das análises referentes à idade média dos Conselhos de Administração e dos Conselhos de Direção, percebe-se que os homens são relativamente mais velhos do que as mulheres conselheiras em todos os anos analisados. As tabelas que seguem apresentam e comparam o tempo médio do mandato das mulheres conselheiras de administração entre 2011 e 2017.

Tabela 23 - Tempo médio do mandato de mulheres em Conselhos de Administração do Nível 1 e do Nível 2

Ano	Nível 1	Nível 2
2011	1,625	1,778
2012	1,9167	1,8333
2013	1,5521	1,8333
2014	1,6563	1,625
2015	1,6154	1,5926
2016	1,6471	1,8125
2017	1,6389	1,7778

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A TAB 23 expõe que o mandato feminino em Conselhos de Administração de empresas listadas no Nível 1 e no Nível 2 de governança corporativa é de aproximadamente 1,7 anos.

Tabela 24 - Tempo médio do mandato de mulheres em Conselhos de Direção do Nível 1 e do Nível 2

Ano	Nível 1	Nível 2
2011	1,3333	2
2012	1,375	1,8571
2013	1,4545	1,6666
2014	1,55	1,625
2015	1,2857	1,5
2016	1,5	1,6
2017	1,44	1,4

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Quanto aos Conselhos de Direção das empresas listadas no Nível 1 e no Nível 2 de governança corporativa, observa-se que o tempo médio de mandato é relativamente menor em comparação com os Conselhos de Administração, representando 1,54 anos. Observa-se que o tempo médio de mandato reduziu de 2 anos em 2011 para 1,4 anos em 2017. Dessa forma, percebe-se que as mulheres, em média, não conseguem permanecer no cargo de conselheira dentro do prazo de dois anos de

mandato, conforme as recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa para os respectivos cargos em empresas brasileiras listadas na B3, anteriormente apresentado por Guerra (2017). Quanto aos casos de indicação dos administradores das empresas em relação à presença feminina nos Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção, as tabelas a seguir mostram a evolução percentual ao longo dos anos analisados.

Tabela 25 - Percentual de mulheres em Conselhos de Administração por indicação do administrador - Nível 1

Ano	Sim	Não
2011	90%	10%
2012	83%	17%
2013	80%	20%
2014	83%	17%
2015	88%	12%
2016	72%	28%
2017	68%	32%

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Analisando as situações de indicação nos Conselhos de Direção das empresas listadas no Nível 1 de governança corporativa, percebe-se que ao longo dos anos analisados, o percentual de indicação diminuiu de 90% em 2011 para 68% em 2017. Dessa forma, percebe-se que a influência direta do administrador na composição dos conselhos pode estar diminuindo, o que de certa forma favorece a diversidade nos respectivos órgãos.

Tabela 26 - Mulheres em Conselho de Administração por indicação do administrador - Nível 2

Ano	Sim	Não
2011	67%	33%
2012	70%	30%
2013	78%	22%
2014	80%	20%
2015	77%	23%
2016	90%	10%
2017	80%	20%

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

No Nível 2 de governança corporativa, a situação é contrária ao observado no Nível 1, ou seja, o percentual de influência dos administradores das empresas listadas aumentou ao longo dos anos, visto que representava 67% em 2011 e 80% em 2017.

Assim, com uma maior influência dos administradores das empresas, em sua maioria homens, a diversidade nos Conselhos de Administração do Nível 2 é reduzida, dificultando o ingresso feminino nos respectivos cargos.

Tabela 27 - Mulheres em Conselho de Direção por indicação do administrador - Nível 1

Ano	Sim	Não
2011	54%	46%
2012	42%	58%
2013	60%	40%
2014	46%	54%
2015	33%	67%
2016	42%	58%
2017	43%	57%

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Nos casos dos Conselhos de Direção das empresas listadas no Nível 1 de governança corporativa, o percentual de influência de indicação dos administradores sofreu leve queda, ou seja, declinando de 54% em 2011 para 43% em 2017.

Tabela 28 - Mulheres em Conselho de Direção por indicação do administrador - Nível 2

Ano	Sim	Não
2011	75%	25%
2012	73%	27%
2013	75%	25%
2014	82%	18%
2015	89%	11%
2016	90%	10%
2017	86%	14%

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Como nos Conselhos de Administração, os percentuais de indicação dos administradores nos Conselhos de Direção do Nível 2 aumentaram durante os anos analisados, representando 75% das indicações em 2011 e 86% em 2017, o que vai ao encontro, segundo Hanashiro e Samaha (2015), das contribuições que podem ser ocasionadas pela equidade na representatividade masculina e feminina nos

conselhos, o que pode favorecer melhor desempenho operacional e de boas práticas de governança corporativa nas organizações, refletindo positivamente na confiança junto aos *stakeholders* e *shareholders*.

Em síntese, pôde-se identificar que a maioria das empresas listadas no Nível 1 e no Nível 2 de governança corporativa na B3, no período analisado entre 2011 a 2017, não possui mulheres em seus conselhos.

Quanto à evolução da participação feminina, constatou-se que o aumento de mulheres nos Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção foi praticamente nula, o que representou 0,5% no respectivo período. Dessa maneira, percebeu-se a existência do fenômeno Teto de Vidro nas organizações brasileiras, visto que a representatividade feminina consiste em média 7% dos assentos disponíveis no Nível 1 e no Nível 2 de governança corporativa. Especificamente nos cargos de Presidência, Vice-Presidência, Diretoria e Vice-Diretoria, a presença feminina é praticamente inexistente.

As profissões mais recorrentes de mulheres nos Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção foram: economistas, advogadas, administradoras, engenheiras e contadoras. Assim, percebe-se certa tendência à multidisciplinariedade na composição dos conselhos no Brasil.

Identificou-se que os percentuais de indicação nos Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção das empresas pertencentes ao Nível 1 diminuíram ao longo do período analisado. Já nos Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção das empresas listadas no Nível 2, os percentuais de indicação aumentaram, o que evidencia a existência e o fortalecimento do Teto de Vidro nos respectivos órgãos de governança corporativa no Brasil, o que dificulta, ainda mais, a ascensão de mulheres a esses cargos.

Os tópicos a seguir são destinados à análise qualitativa do estudo, os quais abordam questões relativas à percepção das mulheres quanto à sua participação em conselhos nas empresas brasileiras listadas na B3; principais fatores que influenciam a participação feminina em conselhos; percepção de conselheiras sobre

fatores de dificuldade e desafio para a maior participação feminina em conselhos e os efeitos da diversidade de gênero nas organizações.

4.2 Análise qualitativa sobre a participação feminina em conselhos de empresas brasileiras listadas na B3

Os tópicos que seguem são destinados à análise qualitativa deste estudo. Para tal, a análise de conteúdo e a matriz temática foram utilizadas para interpretar os dados coletados por meio de entrevistas realizadas com 13 conselheiras.

As entrevistas foram realizadas por chamadas de vídeo via *Skype* e, em alguns casos respondidas via e-mail, conforme a disponibilidade das entrevistadas. O quadro a seguir concentra dados sociodemográficos das conselheiras consideradas para o estudo.

Quadro 6 - Dados sociodemográficos das mulheres conselheiras entrevistadas

(continua)

Identificação	Cargo	Tempo no Cargo	Idade	Formação Acadêmica	Estado Civil	Nº de Filhos
E1	Conselho de Administração	1 ano e 6 meses	58 anos	Graduação em Direito – UERJ; Pós-Graduação pela Insead -França;	Divorciada	2
E2	Conselho de Administração	8 anos	63 anos	Graduação em Administração (EAESP/FGV); Mestrado em Administração Pública (EAESP/FGV).	União Estável	2
E3	Conselho de Administração Independente	3 anos	-	Graduação em Pedagogia/Comunicações, USP; Especialização em Relações Públicas (FGV SP).	Casada	2
E4	Conselho de Administração	1 ano	48 anos	Graduação em Direito (UERJ) Pós-Graduação na Ensead - França	Divorciada	2
E5	Conselho de Direção	2 anos	57 anos	Mestre em Bioética	Solteira	0

Quadro 6 - Dados sociodemográficos das mulheres conselheiras entrevistadas

(conclusão)

E6	Conselho de Direção	2 anos	58 anos	Bacharel e Mestre em Administração de Empresas (FGV SP). Graduação em Engenharia Agrônômica;	Casada	1
E7	Conselho de Direção	4 meses	45 anos	Pós-graduação em Administração de Marketing; MBA para Formação de Conselheiros de Administração.	Casada	1
E8	Conselho de Administração	9 meses	44 anos	Graduação em Engenharia Doutora em Economia	Casada	2
E9	Conselho de Administração	2 anos	64 anos	Mestrado em Finanças Internacionais	Divorciada	0
E10	Conselho de Administração / Conselho de Administração Independente	9 meses	61 anos	Graduação em Economia (FEA/USP) MBA Executivo em Finanças - IBMEC	Divorciada	1
E11	Conselho de Direção	3 anos	53 anos	Graduação em Matemática; Mestrado em Riscos e Contabilidade	Casada	2
E12	Conselho de Administração	8 anos	57 anos	Graduação em Medicina Especialização em Anestesiologia	Divorciada	3
E13	Conselho de Administração Independente	2 anos	44 anos	Graduação em Economia e Direito Mestrado na Universidade de Londres	Casada	2

Fonte: Dados de pesquisa, 2018.

A maioria das mulheres entrevistadas compõe atualmente Conselhos de Administração e Direção de empresas do Nível 1 e Nível 2. Em alguns casos, há mulheres que ocupam mais de uma função de conselheira em empresas diferentes. Quanto ao tempo de experiência no respectivo cargo, há uma variação entre quatro meses a oito anos. A idade média das entrevistadas é de 54 anos, em uma escala de 44 anos até 64 anos de idade.

Percebe-se que todas as entrevistadas possuem pós-graduação, com cursos de especialização, mestrado e doutorado, principalmente em instituições internacionais.

Observa-se que seis mulheres são casadas, cinco divorciadas, uma com união estável e outra solteira. Quanto ao número de filhos, onze possuem pelo menos um, enquanto duas entrevistadas não possuem filhos. A média de filhos entre as conselheiras é de 1,46. O tópico a seguir trata da participação feminina em conselhos de empresas brasileiras listadas na B3, conforme os objetivos propostos pelo estudo.

4.2.1 A participação feminina em conselhos de empresas brasileiras listadas na B3: uma percepção das entrevistadas

Quanto ao conhecimento das conselheiras sobre o número de empresas listadas na B3 com maior participação feminina, apenas uma entrevistada diz não acompanhar e não ter conhecimento referente à configuração dos conselhos das empresas brasileiras. As demais conselheiras acreditam que a participação feminina em conselhos está na ordem de 7% a 8% no Brasil, o que está dentro dos percentuais encontrados em estudos anteriores por Bruerè, Silva e Santos (2007); IBGC (2011); Madalozzo (2011); Lazzaretti e Godoi (2012); Lima *et al.*, (2013); Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014); Hanashiro e Samaha (2015); Oliveira (2015) e Vaccari e Beuren (2017), o que não ultrapassa os 10% de participação feminina em conselhos de empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira.

Ressalta-se que as conselheiras citaram os relatórios emitidos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM); pela empresa de auditoria KPMG; o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a organização internacional *Women Corporate Directors* (WCD) para fundamentar a afirmação quanto à baixa representatividade feminina em comparação aos homens membros de conselhos de empresas listadas em bolsas de valores no cenário nacional e internacional.

Para algumas entrevistadas, a participação feminina em conselhos no Brasil é ainda menor quando não se consideram mulheres pertencentes ao grupo familiar detentor da maioria das ações das empresas. Conforme os relatos:

A participação feminina em conselhos de companhias listadas é da ordem de 9%, mas acredito que menos da metade represente conselheiras independentes. A maioria é membro de famílias controladoras. (E6).

São 7% entre as empresas, né, incluindo empresas familiares, né?! Se você retirar as empresas familiares, esse número cai para mais ou menos 4%. (E8).

Uma entrevistada ressalta que o IBGC promove eventos que incentivam a entrada de mulheres na rede de conselheiros nas empresas brasileiras. Além disso, a entrevistada compara a rede de contatos dos conselheiros homens a um clube fechado de relacionamentos, conforme expressão utilizada “Clube do Bolinha” por Hanashiro e Samaha (2015).

O que o IBGC faz, que já deve estar no terceiro ou quarto ano, que é o programa de mentoria [...] A ideia principal desse programa é realmente colocar essas mulheres no *networking* dessas pessoas que são conselheiras e, meio que ensinar a elas como é que faz para chegar aos conselhos que, na verdade, fica aparecendo mesmo... Acaba se conectando com empresários, se mostrando, porque uma das coisas que acontece é que, de fato, entrar no clube é difícil porque os empresários só conhecem eles mesmos, né?! As empresas, os executivos, né?! Então é um clubinho... É um clube difícil assim, mas é até por falta de conhecimento deles, falta de contato... (E4).

As conselheiras disseram que não possuem informações específicas quanto aos setores com maior presença feminina em 77% dos relatos. O setor do varejo foi relacionado em 23% das respostas como o de maior presença feminina; o setor de energia e bens de consumo em 15% dos relatos e 8% no ramo da educação, moda e cosméticos.

Observa-se que as entrevistadas, ao relatar sobre os fatores da evolução da participação feminina em conselhos, apontam dois pontos principais ao afirmarem que, em 62% das respostas, tem ocorrido uma lenta evolução da participação feminina.

O outro grupo de conselheiras acredita que existe uma estagnação quanto à participação feminina em conselhos no Brasil, o que representou 23% das respostas obtidas. Conforme a tabela a seguir:

Tabela 29 - Principais fatores da evolução da participação feminina em conselhos no Brasil

Acredita que a participação feminina em conselhos tem evoluído lentamente no Brasil	62%
Percebe uma estagnação quanto à participação feminina em conselhos no Brasil	23%
Existem cursos e outras iniciativas que promovem diversidade em cargos de liderança	23%
A diversidade é vantajosa para as organizações	15%
Os vieses cognitivos, machistas e preconceituosos no mundo corporativo impedem a evolução da participação feminina	15%
Acredita que tem aumentado, para algumas empresas e alguns setores específicos, a procura por mulheres para ocuparem cargos em conselhos no Brasil	15%
A cobrança proveniente da sociedade quanto às questões de diversidade	15%
As mulheres têm investido mais na formação profissional	15%
Acredita que o acesso à educação ainda é restrito no país para classes menos favorecidas	8%
Há exclusão de mulheres jovens e negras aos cargos de liderança nas empresas brasileiras	8%
Identifica aumento no número de mulheres em conselhos de empresas familiares de capital fechado	8%
Defende imposições da lei de cotas e punições para empresas que não promovem diversidade em conselhos	8%
Acredita que o Brasil está atrasado em comparação com os Estados Unidos e países da Europa em questões de diversidade de gênero em conselhos	8%
O mercado investidor deveria cobrar mais das empresas por maior diversidade em cargos de liderança	8%
Há uma cobrança r do mercado como um todo por diversidade nos conselhos das empresas	8%
Acredita que as empresas estão em processo de mudança	8%

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados de pesquisa, 2018.

Em relação aos fatores da evolução da participação feminina em conselhos no Brasil, percebeu-se que os dados mostraram dois grupos de respostas distintos. Um deles é formado por questões que podem facilitar a participação feminina nos respectivos cargos e o outro está voltado para questões que podem dificultar a participação de mulheres em conselhos. No primeiro grupo de respostas, as entrevistadas destacaram a existência de cursos e iniciativas de conscientização no mundo corporativo, que a diversidade parece ser vantajosa para as organizações, que as empresas têm procurado mulheres para compor seus conselhos, devido às cobranças da sociedade para questões relativas à diversidade de gênero nas organizações, além do maior investimento por parte das mulheres quanto à formação profissional, conforme anteriormente abordado por Pinker (2010), ao afirmar que as mulheres, em média, despendem mais tempo para se qualificarem profissionalmente, o que pode ser percebido no relato de uma das conselheiras entrevistadas:

As mulheres estão se formando como conselheiras. Estão se capacitando. Antigamente, lá no curso de formação de conselheiras³, a porcentagem era

³ Curso de capacitação de conselheiros oferecido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

muito pequena de mulheres. Agora vem aumentando bastante, o número de associadas também, a própria *Saint Paul* tem lá o MBA específico de gênero para fortalecer também esse mercado. (E13).

No entanto, verifica-se que ainda existem vieses cognitivos e preconceituosos no mundo corporativo, assim como o atraso do país em relação à diversidade de gênero nas organizações, conforme é ressaltado no seguinte relato:

Olha, tem evoluído, mas eu acho tão pouco (risos). Acho tão pouco. Então assim, eu nem considero que tem evoluído não. Assim, no resto do mundo você tem um movimento muito mais intenso acontecendo em mercados, até como Estados Unidos, Europa, você tem muito mais essa movimentação, é... [...] Acho que o Brasil está chegando de maneira atrasada. (E8).

Quanto a este atraso brasileiro, questões como o machismo, que priorizam os homens em detrimento das mulheres na esfera social e profissional, conforme abordado por Freyre (2003), e a falta de consciência quanto aos benefícios de maior participação feminina na composição dos conselhos podem ser fatores que justifiquem a baixa evolução e ou estagnação dos percentuais relativos às mulheres nestes cargos.

Foi relatado por uma das conselheiras que a participação feminina é crescente em empresas familiares de capital fechado, em companhias mistas e empresas estatais. Porém, a mesma alega ser um levantamento intuitivo, pois as informações não são divulgadas conforme as exigências das organizações de capital aberto.

É importante ressaltar que, para algumas entrevistadas, as ações afirmativas em prol da inserção feminina em conselhos são consideradas apenas como um modismo de caráter politicamente correto proveniente do mundo corporativo, devido à forte influência de grupos feministas na sociedade brasileira, onde inexiste uma conscientização e preocupação por parte das empresas diante da causa de maior participação feminina em conselhos do país. Segundo a entrevistada:

Acho que o Brasil está chegando de maneira atrasada, uma onda de como é que fala? Não vou chamar de politicamente correto não, mas uma onda meio feminista, né?! Passou a ser uma coisa de imagem, né?! Para as empresas, de que elas são realmente preocupadas com mulheres. (E8).

Outra conselheira chama atenção para o aumento da procura das empresas por mulheres para ocuparem cargos em conselhos. Este fator, segundo a entrevistada, se deve às imposições recentes que as organizações vêm sofrendo para cumprirem as exigências dos *shareholders* e *stakeholders* no mercado financeiro por maior presença feminina nos respectivos cargos, que, segundo a conselheira, é percebido como modismo do mundo corporativo. O relato a seguir apresenta a situação:

As empresas têm procurado mais também. Eu sempre fui do mercado financeiro, foi no começo de 2015 que comecei a ver a possibilidade de estar em conselhos, e foi um pouco unânime e todo mundo falou para mim, “Ah, você sendo mulher acho que é muito mais fácil”, aí eu falei, “Mas como mais fácil?”, “Não, porque é mais fácil, porque agora todo mundo quer procurar isso, seja porque acredita, seja porque está na moda, mas acho que não vai ser difícil você estar em conselhos para o ano que vem em 2016”, e isso é verdade e de fato eu sou bastante procurada... (E4).

A conselheira alega, ainda, que alguns homens de seu *networking* acreditam que, por ela ser mulher, suas chances de nomeação para um conselho são maiores em comparação a eles, pois, no cenário atual, as mulheres têm levado certas vantagens devido à procura por parte das organizações e as imposições do mercado financeiro, assim como da sociedade, que segundo a entrevistada:

E eu tenho amigos também, homens né, que ficam assim, “Pô, eu estou em desvantagem, porque querem uma mulher”, então vou ter que indicar você (risos). Então tem um pouco assim... A minha percepção é que as pessoas estão procurando muito mais. Eu não sei, o número pode não ter aumentado, mas existe uma procura muito maior. (E4).

Quanto aos principais grupos profissionais que incentivam as mulheres a ocuparem cargos de liderança nas organizações, a TAB 30 apresenta os percentuais das frequências de respostas obtidas.

Observa-se que o *Women Corporate Director* (WCD) foi o principal grupo em prol das causas relacionadas à maior participação de mulheres em cargos de liderança pelas conselheiras entrevistadas, representando 85% das respostas das obtidas. A este fato, pode-se adicionar que o cenário internacional detém grande influência na conscientização da participação feminina nos respectivos cargos nas organizações brasileiras.

Tabela 30 - Principais grupos profissionais que incentivam mulheres a ocuparem cargos de liderança

<i>Women Corporate Directors</i> – WCD	85%
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC	62%
<i>International Finance Corporation</i> – IFC	38%
Mulheres do Brasil	23%
<i>She for She</i>	15%
Não tem conhecimento	15%
Rede de Mulheres Brasileiras Líderes pela Sustentabilidade	8%
Mulheres executivas	8%
<i>Ring the Bell</i>	8%
<i>Inspira</i>	8%
<i>30% Club</i>	8%
<i>MeToo</i>	8%
<i>Worldwide Association of Female Professionals (W AoFP)</i>	8%
<i>Arramest</i>	8%
Mulheres do Brasil	8%
Organização das Nações Unidas	8%
Banco Mundial	8%
Programa <i>Know</i> , da KPMG	8%

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O segundo grupo com maior frequência de respostas foi o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), presente em 62% dos relatos, seguido pelo IFC, Mulheres do Brasil, *She for She*, entre outras. Chama-se atenção para o maior número de grupos profissionais internacionais citados pelas entrevistadas, o que reforça a ideia de que o Brasil ainda está em fase de conscientização quanto às causas femininas em cargos de liderança nas organizações.

Pode-se observar que as mulheres estão unindo esforços por meio de grupos profissionais que promovem ações afirmativas para maior representatividade feminina nas grandes empresas brasileiras no intuito de estabelecerem laços, alianças e estratégias, reforçando o que foi anteriormente alegado por Melo, Mageste e Mendes (2006), a fim de romper as barreiras que impedem sua ascensão na carreira profissional e alcançarem seu empoderamento na esfera social e profissional.

Nos aspectos relacionados à necessidade da imposição da lei de cotas para maior participação feminina em conselhos de empresas listadas na B3, identificou-se que o assunto divide opiniões das conselheiras entrevistadas, conforme tabela a seguir.

Tabela 31 - Percepção de conselheiras quanto à lei que estabeleça cotas para a participação de mulheres em conselhos de empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira

É a favor da existência da lei de cotas para mulheres em conselhos no Brasil	62%
Acredita que a lei de cotas deve ter prazo de início e fim	46%
Percebe que nenhum país alcançará diversidade sem cotas	31%
É contra a lei de cotas	31%
A lei de cotas pode ser um fator de combate ao preconceito e machismo nas organizações	15%
É a favor de ações afirmativas de orientação e sensibilização nas empresas	15%
Acredita que lei de cotas é uma forma de desmerecer uma pessoa	15%
Os movimentos sociais em prol da diversidade em cargos de liderança são suficientes	8%
Têm dúvidas quanto à necessidade de lei	8%
É a favor apenas de cotas, não de leis específicas	8%

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Apesar dos 62% de respostas favoráveis à existência da lei de cotas para mulheres em conselhos, 54% dos relatos são contrários à existência da respectiva lei: (quatro conselheiras são contra a lei de cotas; duas conselheiras acreditam que as cotas são uma forma de desmerecer uma pessoa); uma conselheira acredita que os movimentos sociais em prol da diversidade em cargos de liderança são suficientes).

Além disso, em 31% das respostas obtidas, as conselheiras ressaltam que a lei de cotas para maior participação de mulheres em conselhos de empresas brasileiras deve ter prazo previamente determinado de início e fim.

Uma entrevistada alega que a imposição da lei de cotas para mulheres em conselhos seria uma forma de sensibilizar as organizações e a sociedade quanto aos benefícios da maior participação feminina nos respectivos cargos, que poderiam contribuir nas tomadas de decisões das empresas, devido a maior diversidade de opiniões provenientes da equidade na composição de gênero nos respectivos órgãos. Além disso, a conselheira faz uma comparação entre a existência da lei de cotas e a utilização de antibióticos para tratamento de algum tipo de enfermidade, que, segundo a conselheira, deve ser seguido por um período de tempo previamente estabelecido para que surta o efeito esperado, assim também para a respectiva lei.

Segundo o relato da conselheira:

[...] pra mim cota é uma maneira de sensibilizar e fazer com que as pessoas tenham aquele hábito, depois não precisa. [...] Pra mim tem que ter data de começo e data de final, que nem antibiótico. Para curar algum mal... Se você tiver uma prescrição de antibiótico por sete dias e tomar mais, não vai

fazer efeito ou vai fazer mal. Então cota eu sou plenamente favorável desde que tenha começo e fim e sensibilize o mundo corporativo. (E1).

Outra conselheira, além de defender a necessidade da existência da lei de cotas para mulheres em conselhos de empresas nacionais com prazos preestabelecidos é também a favor de punições para as organizações que porventura não cumpram as exigências legais da respectiva lei. A entrevistada toma como base a determinação legal imposta pela lei de inclusão de portadores de necessidades especiais nas companhias brasileiras. De acordo com a entrevistada:

É necessário que existam benefícios temporários reais para as companhias, imposições temporárias de cotas e punições para que as empresas que não cumpram o determinado em lei. A inclusão de portadores de necessidades especiais só ganhou espaço, quando houve a determinação legal de que as companhias teriam cotas. (E7).

Em contrapartida, a imposição da lei de cotas para mulheres em conselhos é percebida como contraproducente por algumas conselheiras. Uma das entrevistadas acredita que as exigências dos investidores e os programas desenvolvidos em prol das mulheres quanto à diversidade nas organizações serão suficientes para mudar o panorama atual em um curto espaço de tempo.

[...] eu não sou a favor porque eu acho que isso vai andar mais rápido, e eu acho que isso seria contraproducente hoje para as mulheres, entendeu? Eu acho que muita gente está fazendo, não só o IBGC, mas a sociedade toda tem vários grupos aí surgindo com políticas afirmativas pressionando as empresas. O WCD, que é o *Women Corporate Directors*. Tem agora um que é o “Clube dos 30”, que lá na Europa e tal, você tem o negócio das cotas de trinta por cento. (E4).

Além de ser uma forma de retirar o mérito das pessoas, as cotas para inserção de grupos minoritários acabam criando outras restrições e complicações dentro do mundo corporativo, caracterizado pela existência de trabalho em grupo e pela criação de um espaço de competição, descrito da seguinte maneira:

[...] Por que eu acho que esse negócio de cotas é a mesma coisa da cota pra raça, para os negros na faculdade. Eu acho assim, às vezes tira muito o mérito da pessoa, por isso que acho que não é tão legal. Acho que fica meio mal visto e tira o mérito, né?! Principalmente em uma empresa, que é mais complicado ainda do que em uma faculdade. Por que afinal de contas, na faculdade, se você tirar notas boas ninguém tem nada a ver com isso e não é toda hora que você tem que trabalhar em grupo, né?! Mas em uma empresa, o tempo todo você tem que trabalhar em grupo e tem a questão de aparecer mais do que o outro, porque tem competição. (E4).

Não gosto de cotas. Acho que a cota “diminui” o indivíduo, seja ela qual for. (E10).

Para uma das entrevistadas, a lei de cotas voltada para maior participação de mulheres em conselhos poderia ser utilizada de forma inadequada, favorecendo indicações de cunho político e com pessoas despreparadas, da mesma maneira que já acontecem com os homens que compõem os conselhos de grandes empresas brasileiras. A conselheira diz ser a favor de ações afirmativas de mentoria ao invés da lei de cotas, o que segundo o IBGG (2014) já vem sendo desenvolvido nas ações afirmativas de boas práticas de governança corporativas divulgadas em seus relatórios para as empresas brasileiras quanto à conscientização para maior participação feminina nos respectivos cargos.

Isso pode ser usado de forma inadequada, colocando-se indicações políticas e pouco preparadas. Sou favorável a ações afirmativas de mentoria, sensibilização de viés e patrocínio da causa por homens e mulheres que já são conselheiros. (E6).

Dois fatores interessantes foram levantados por uma das entrevistadas: o primeiro fator é a alegação de que nenhum país aumentará a competitividade e a produtividade ao desprezar a diversidade de gênero em conselhos das empresas. O segundo fator é a atenção para os casos de compadrio nas organizações, onde a maioria masculina acaba indicando outros homens que se encontram em final de carreira para ocuparem cargos em conselhos, como uma forma de “plano de aposentadoria”, o que acaba por reforçar o “Clube do Bolinha”, conforme anteriormente descrito por Hanashiro e Samaha (2015), pois os respectivos grupos são formados por homens que fazem parte de *networkings* no mundo corporativo.

Sim. Nenhum país aumentará a competitividade e produtividade na velocidade necessária ao país sem diversidade de gênero nos conselhos. Se depender da iniciativa dos atuais conselheiros há um risco de compadrio: “Chamo meus amigos iguais a mim quando estiverem se aposentando para um conselho para completar renda e não ficarem deprimidos”. As cotas estabelecem um compromisso com uma política, além de serem um símbolo para a empresa do que o conselho valoriza. Com isso, podem incentivar a que elas também tenham cotas ou metas de maior diversidade, criando um *pipeline* preparando para a sucessão na empresa ou para ocuparem conselhos. (E2).

Além dos benefícios da lei de cotas, promovendo maior diversidade de gênero nas organizações, foi abordada a questão de inclusão de outros grupos e classes menos favorecidas da sociedade brasileira:

Até um dia que eu estava conversando com uma grande amiga minha da empresa X, e a gente estava discutindo sobre cotas e eu mostrando aquela minha certeza absoluta de cotas e ela, “Amiga, se não tivesse tido cota...”, e ela é negra, tá?! “Se não tivesse tido cota, nós não seríamos amigas”. Não porque eu seja racista, por que ela não teria chegado aonde chegou, e eu a conheci primeiro profissionalmente. (E1).

Em síntese, diante dos relatos apresentados, percebe-se certa divisão quanto à importância e eficácia da lei de cotas para mulheres em conselhos. O grupo favorável à lei de cotas alega que as mesmas deveriam ser preestabelecidas com data de início e fim, na intenção de evitar favorecimentos por meio de indicações políticas e indivíduos despreparados para ocuparem tais cargos nas empresas brasileiras. Já as conselheiras contrárias às imposições legais salientam que além das cotas serem uma forma de desmerecer o indivíduo, o próprio mercado financeiro, principalmente internacional, é responsável pela mudança no organograma das organizações, através das exigências dos *stakeholders* e *shareholders* por maior participação feminina nos respectivos cargos nas empresas brasileiras.

Com isso, faz-se necessário verificar as questões relativas aos principais fatores que influenciam a participação de mulheres em conselhos das empresas brasileiras listadas na B3, o que é disposto no tópico a seguir.

4.2.2 Principais fatores que influenciam na participação feminina nos conselhos

Quanto aos aspectos referentes à influência exercida pelos presidentes dos conselhos na composição dos mesmos, percebeu-se que todas as entrevistadas afirmam que os homens que presidem os conselhos das empresas brasileiras listadas na B3 possuem influência direta na indicação de outros homens para ocuparem cargos nos respectivos órgãos.

Tabela 32 - Percepção de conselheiras quanto à influência exercida pelos presidentes de conselho na composição dos conselhos

Os presidentes dos conselhos influenciam na escolha de outros homens para ocupar cargos em conselhos	100%
Existe o fator amizade, do <i>networking</i> , do grupo fechado, o “Clube do Bolinha”	69%
As pessoas se sentem mais confortáveis quando tem alguém do mesmo perfil	46%
Acredita ser algo natural	15%
Acredita que as escolhas deveriam ser mais profissionais	15%
O contrário também aconteceria, ou seja, mulheres indicariam outras mulheres	8%
Os estereótipos são quase sempre os mesmos	8%

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Além disso, foi observado em 69% das respostas obtidas que as indicações são baseadas em fatores de amizade e dos *networkings* masculinos, percebidas pelas conselheiras entrevistadas como “Clube do Bolinha”, assim como foi descrito anteriormente por Hanashiro e Samaha (2015), pois tais grupos excluem a presença feminina. O que é apresentado nos seguintes relatos:

Os homens se sentem mais confortáveis entre homens e evitam se expor ao escrutínio feminino. Há uma tendência ao “Clube do Bolinha”. As escolhas por indicação de quem já é conselheiro tende restringir o clube de conselheiros a pessoas pertencentes ao mesmo núcleo de relacionamento social, formação e nível socioeconômico (E6).

[...] clube fechado de homens que só recomendam outros homens parecidos com eles em idade, modo de pensar e visão de mundo (E9).

Os cargos de conselheiros são, na maioria das vezes, indicação e usualmente os conselheiros (homens) indicam outros conselheiros amigos (homens) (E11).

Como justificativa para a homogeneidade masculina nos conselhos das empresas brasileiras listadas na Bolsa de Valores, algumas conselheiras alegaram em 46% dos discursos que os indivíduos se sentem mais confortáveis quando se cercam por outros de mesmo perfil. Desta maneira, criam-se *networkings* com padrões perpetuados na composição dos conselhos em relação a estereótipos como faixa etária, raça, gênero, formas de pensamentos (*mindset*), e ao fator amizade. Assim, o espaço para a mulher ocupar cargos em conselhos no Brasil é reduzido, devido à formação de barreiras sutis e invisíveis que são formadas mediante questões patriarcais e machistas que ainda se fazem presentes nas organizações brasileiras, conforme anteriormente abordado por Madalozzo (2011). A situação é percebida nos seguintes relatos:

Você chama para trabalhar contigo pessoas que você conhece, com pessoas com que você compartilha alguma coisa. Não vou chegar no estereótipo de pessoas com quem você joga golfe, com quem você fuma o seu charuto, mas tem um pouco disso. (E1).

[...] há um viés de se chamarem os iguais, para não saírem da zona de conforto, busca de consenso, pouco questionamento, clube fechado de homens com idades, experiências e vivências semelhantes tendem a não pensar diferente. Homens brancos, com mais de 65 anos, com formação semelhante (engenheiros, advogados, financistas que vão chamando seus pares e amigos), perpetuando o *mindset*. (E9).

Para outra conselheira, há uma tendência nas organizações brasileiras listadas na B3 há uma concentração dos mesmos homens ocuparem vários conselhos ao mesmo tempo, o que, para a entrevistada, pode ser um fator prejudicial às organizações, pois os conselhos demandam tempo e dedicação aos seus ocupantes, o que coloca em xeque a efetividade das contribuições dos conselhos no país, conforme depoimento abaixo:

Há uma concentração de muitos conselhos nas mãos dos mesmos conselheiros. Esse aspecto é complicado inclusive para a qualidade do que o conselho pode fazer. Ser um conselheiro que contribua para a sustentabilidade e futuro da empresa demanda dedicação e tempo, e não acredito que um mesmo conselheiro com muitos conselhos seja capaz de ser realmente efetivo e contributivo. (E7).

Segundo as entrevistadas, os parâmetros de indicação estão evoluindo com o passar dos anos, com enfoque para as questões de competência e diversidade na composição dos conselhos das empresas brasileiras:

Para os convites aos conselheiros, no início se baseava em confiança e amizade. Com o passar do tempo foram mudando os convites passaram a serem feitos a conselheiros que trouxessem prestígio, que “abriam portas” para as empresas, depois aos generalistas, e hoje a busca é para especialistas e com competências para montar um conselho diverso. (E3).

Nesse contexto, conforme abordado anteriormente pela *Hampton-Alexander* (2018), pode-se dizer que o próprio mercado financeiro é o responsável pela diversidade nos cargos de liderança nas grandes organizações, visto que os *stakeholders* e *shareholders* estão cada vez mais atentos e exigentes quanto às questões de igualdade de gênero nas organizações, cientes de que a equidade na composição de gênero dos conselhos pode contribuir nos processos de tomadas de decisões das empresas.

No que diz respeito aos motivos da predominância masculina nos conselhos das empresas brasileiras listadas na Bolsa de Valores, constatou-se que, em 69% das respostas obtidas, as conselheiras percebem favorecimentos entre os homens na ocupação de cargos em conselhos, ou seja, o clube fechado de homens com perfis semelhantes, conforme descrito por Madalozzo (2011), onde é possível perceber a disparidade de oportunidades entre homens e mulheres aos cargos de conselho, visto que os homens são mais propensos a ocupá-los. Os dados são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 33 - Motivos da predominância masculina em conselhos

Existem favorecimentos entre os homens para que ocupem cargos em conselhos	69%
Questões culturais machistas e preconceituosas presentes no mundo corporativo	62%
Falta conhecimento por parte das empresas quanto aos benefícios de maior participação feminina em conselhos	31%
A mulher ingressou tarde no mercado de trabalho, principalmente em cargos de liderança	23%
As mulheres não estão no <i>networking</i> do mundo corporativo	15%
As empresas devem promover programas de incentivo à participação feminina em cargos de liderança	8%
Algumas empresas já estão se adequando	8%
Os investidores internacionais estão cobrando maior participação feminina em conselhos	8%
Falta coragem para trazer o diferente para os conselhos	8%

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir às entrevistadas darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados de pesquisa, 2018.

Em outros 62% dos relatos das entrevistadas ainda persistem questões culturais machistas e preconceituosas no mundo corporativo, com a falta conhecimento por parte das organizações brasileiras dos benefícios que a maior participação poderia ocasionar para as mesmas nas tomadas de decisões, assim relatado em 31% das respostas obtidas.

Em outros 15% das respostas, as mulheres acreditam ser necessária uma mudança de mentalidade (*mindset*) por parte dos gestores e executivos quanto às questões de gênero e diversidade nas organizações. Nessa perspectiva, ações afirmativas de conscientização sobre os benefícios trazidos pela diversidade em conselhos poderiam ser um dos caminhos para novas políticas e práticas empresariais, conforme estudos realizados pela *Hampton-Alexander* (2018), onde foi verificado que a maior participação feminina em conselhos pode contribuir nos resultados operacionais das organizações.

Nesse contexto, uma das entrevistadas menciona o fator coragem para trazer o diferente para os conselhos, e que falta por em prática as recomendações referentes às boas práticas de governança corporativa nos conselhos brasileiros, que, de acordo com o IBGC (2016), levem em consideração tanto fatores relacionados à transparência de informações ao mercado financeiro e seus usuários, como a promoção de diversidade de gênero na composição dos conselhos das empresas listadas na B3.

Foi ressaltado que as mulheres geralmente são mais exigentes quanto à sua capacidade de gestoras, pois acreditam nunca estarem devidamente preparadas para ocupar cargos estratégicos e de poder nas grandes organizações. Por conseguinte, criam-se vieses inconscientes que afastam, ainda mais, o público feminino dos postos mais elevados da pirâmide organizacional, conforme anteriormente exposto por Melo e Lopes (2012), pois o fato pode contribuir para reforçar a ideologia machista quanto ao confinamento das mulheres aos cargos de menor prestígio nas organizações, além de fortalecer a concepção de que mulheres devem ser responsáveis pelos afazeres domésticos e ao cuidado familiar. De acordo com o relato abaixo:

[...] As mulheres são muito exigentes com elas mesmas e não se julgam nunca prontas. Os homens criam inúmeros mitos, tais como: “as mulheres não tem perfil para conselho”, “tem que cuidar da casa e dos filhos”, “não tem tempo”, “não estão preparadas”, “não são assertivas o suficiente”, etc. (E9).

Uma das entrevistadas chamou a atenção para o fato de que os homens no mundo corporativo criam uma zona de conforto e excluem quaisquer possibilidades de inserção feminina nos conselhos. De acordo com Simon e Boeira (2016), tais grupos são comparados às “Arenas Masculinas”, onde as ideologias machistas e preconceituosas imperam. Foi alegado também que os grupos formados por homens se caracterizam pela homogeneidade de pensamento e por evitar conflitos quanto às novas perspectivas ideológicas provenientes da diversidade, o que segundo abordado anteriormente por Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), pode fortalecer a existência do fenômeno Teto de Vidro nas organizações brasileiras, ao se estabelecer barreiras sutis e invisíveis, com o intuito de dificultar a ascensão feminina às posições de liderança nas empresas:

Homens criam uma zona de conforto de que é melhor trabalhar com outros homens e evitam a diversidade. Preferem um pensamento homogêneo ao confronto ou a questionamentos a partir de outras visões de mundo. (E9).

De acordo com uma das conselheiras, a discussão sobre a baixa participação feminina em conselhos é um assunto recente no mundo corporativo. Segundo Louro (2014), as mulheres ingressaram tardiamente no mercado de trabalho, com reflexo negativo no alcance de posições mais elevadas na hierarquia organizacional. Desta maneira, segundo a entrevistada, os padrões patriarcais machistas vêm se enfraquecendo, frente às novas mentalidades e exigências de diversidade de gênero no mercado financeiro:

Como só mais recentemente as mulheres estão chegando em posições mais altas nas empresas, o *pipeline* de executivas está crescendo. Mas é uma mudança de *mindset* é também geracional. (E3).

Para outra conselheira, o sistema tradicional de trabalho vem se adaptando e se modernizando com o advento da internet, que, segundo a entrevistada, pode incentivar e favorecer o surgimento de novas alternativas de trabalho que permitam mais flexibilidade no desempenho das funções de conselho. Desta forma, o novo sistema facilita às mulheres conciliar a vida familiar e profissional. De acordo com a entrevistada, este novo sistema precisa ser desenvolvido pelas organizações brasileiras, além da necessidade de proposição de ações afirmativas e de conscientização das empresas brasileiras listadas na bolsa de valores quanto aos benefícios da maior participação feminina nos conselhos, referentes à diversidade de opiniões e modelos de gestão.

[...] Tem internet... Você está conseguindo um sistema melhor... Como o sistema tradicional de trabalho que é de nove as seis numa empresa, e... Ele está cada vez mais né, substituído por alternativas, também fica mais fácil para as mulheres com famílias conseguirem continuar com a carreira mesmo tendo filhos. Acho que isso é muito recente, o sistema é muito recente, de você conseguir horários alternativos, e algumas empresas incentivam mais e outras estão no meio caminho. [...] Então eu acho que é um pouco novo, que as empresas vão andar com isso, eu acho que o principal é a falta de conhecimento e é como eu te falei, o principal também é que não houve assim... Não compraram a ideia, de que isso não é só moda. (E4).

Além disso, existe otimismo no posicionamento de uma entrevistada quanto às mudanças na composição dos conselhos das empresas brasileiras, onde a existência da lei de cotas não seria necessária, pois o próprio mercado é

responsável por cobrar maior participação feminina nas organizações em curto prazo de tempo, o que contraria os argumentos de Terjesen, Aguilera e Lorenz (2015), ao chamarem a atenção para a questão do aumento da participação feminina em conselhos de grandes empresas mediante imposições legais.

[...] Eu sou otimista e acho que isso vai ser bem rápido. Esse é até um dos motivos que vai parecer até inocente, é um dos motivos que o IBGC talvez ache que também que não precisa cota, entendeu? Acho que não vai precisar. Quem é a favor diz, “Ah, mais nesse ritmo, só em dois mil e não sei o quê”. Não, está todo mundo discutindo, está todo mundo cobrando. Os investidores de fora estão cobrando, as empresas abertas cada vez mais. É uma onda que não vai passar. (E4).

Quanto às recomendações de boas práticas de governança corporativa recomendadas para maior participação feminina em conselhos de empresas brasileiras listadas na B3, a maioria das entrevistadas acredita que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC não promove ações eficazes para a inserção de mulheres nos respectivos cargos, assim como no mundo corporativo. Algumas conselheiras citam o fato de que normas estabelecidas pelo IBGC são recomendações apenas, ou seja, não possuem poder legal para impor e punir as empresas que não promovam a ascensão do público feminino em seus conselhos. Além disso, conforme ressaltado pelas entrevistadas, as boas práticas de governança no Brasil são recentes e necessitam de amadurecimento.

Deveriam, mas novamente as práticas do IBGC são recomendações, mas não exigência legal. A governança também é uma área em desenvolvimento do país e talvez quando atinja maior maturidade possa ser um fator mais preponderante de inclusão feminina em conselhos. (E7).

Olha, o código do IBGC é ótimo, mas é um código. Então não é mandatório, é uma recomendação. (E8).

Para outro grupo de entrevistadas, o IBGC tem promovido diversos programas para ascender mulheres aos conselhos de empresas brasileiras, com respeito e cumprimento aos princípios relacionados à equidade, diversidade e responsabilidade administrativa nas organizações, conforme suas diretrizes.

Uma das conselheiras entrevistadas participante das diretrizes do IBGC reforça que, além das ações afirmativas já desenvolvidas pelo Instituto referente à maior participação feminina em conselhos no Brasil, existem grupos de mentoria voltados

para mulheres conselheiras e para aquelas que almejam conquistar cargos em conselhos, por meio de cursos e eventos voltados para esta finalidade. Além disso, a entrevistada ressalta a importância de incluir os *headhunters* (recrutadores) nas questões da diversidade de gênero nos conselhos, segundo o relato:

[...] Assim, a gente já falando isso nos cursos, a gente fala nos eventos, a gente tem esse programa de mentoria que é muito bom, eu acho que a gente consegue colocar as mulheres no circuito, é... Então assim, eu acho que a gente está fazendo bastante coisa, eu acho que pode fazer algumas coisas a mais com os *headhunters* e tal, mas com as empresas a gente tem tentado ao máximo, colocar as vantagens dessa diversidade. (E4).

Quanto aos fatores determinantes para se tornarem conselheiras, a maioria das entrevistadas alegou que, para se alcançar cargos de conselhos em grandes empresas, é necessário demonstrar competências e habilidades profissionais ao longo de suas trajetórias, além do foco na qualificação acadêmica, a fim de serem reconhecidas no mundo corporativo, conforme anteriormente apresentado por Pinker (2010) e Guerra (2017), que afirmam que as mulheres são geralmente mais qualificadas academicamente em comparação aos homens para ocuparem as mesmas funções no mercado de trabalho. O relato abaixo enfatiza a situação:

Uma característica que se observa bastante é que as mulheres estudam muito mais e têm muito mais profundidade sobre aquele material que está sendo colocado nas reuniões do que os homens, por quê? Por que não podem passar vergonha porque se abrir a boca já é assim, uma coisa meio, “Ah, o que está falando?”. Então tem que saber o que está falando, entendeu? Então tem que ser mais preparada e se comunicar, a habilidade de comunicação é essencial, e saber se colocar. (E4).

Diante do relato apresentado por uma das entrevistadas, chama-se a atenção para as violências simbólicas e para o machismo a que as mulheres são submetidas nas reuniões de conselhos. O simples fato de expor sua opinião pode se tornar uma situação constrangedora e abusiva sob a ótica dos pares masculinos nos conselhos.

Dessa maneira, pode-se justificar que as mulheres se qualificam mais academicamente, se comparadas aos pares masculinos, além de cultivarem a necessidade de maximizar suas habilidades de comunicação e comportamentais, gerando, com isto, situações inconvenientes perante os conselhos das grandes empresas do país.

Foi relatado também que os *networkings* no mundo corporativo estabelecidos por intermédio de cursos e eventos desenvolvidos e ofertados pelo IBGC foram determinantes para as entrevistadas ocuparem cargos em conselhos. Além disso, a sorte foi o fator determinante para uma das entrevistadas quanto ao alcance de cargos em conselhos no Brasil.

Um fator interessante foi abordado por outra conselheira. A entrevistada relata ter participado de conselhos de associações sem fins lucrativos com a finalidade de adquirir experiência profissional como conselheira e ser reconhecida no mundo corporativo:

[...] participar de conselhos de associações, sem remuneração, para adquirir experiência enquanto não podia ter assento em conselhos remunerados. (E3).

No aspecto que envolve o momento em que as entrevistadas se tornaram conselheiras, declarou-se, em 46% das respostas que, o momento ideal aconteceu naturalmente devido às experiências profissionais adquiridas ao longo dos anos no mundo corporativo. O relato de uma das entrevistadas reforça o fato em questão:

Eu entrei mais ou menos no momento certo. Precisa ter o mínimo de experiência na vida corporativa para você entrar em um conselho, tá? Não é uma questão de idade, é uma questão de experiência. (E1).

Segundo outra entrevistada, o mundo corporativo tem atentado para questões de exigências técnicas e capacitação profissional dos indivíduos em cargos de conselhos. Porém, na opinião da conselheira, a maioria dos homens executivos ainda possui a mentalidade de que os conselhos são “planos de aposentadoria”, ou seja, servem para ocupar a mente quando se encontram em final de carreira. De acordo com a conselheira:

[...] o IBGC tem até dito um pouco mais de que conselho não é plano de aposentadoria, entendeu? Que eu acho que a maior parte dos executivos pensa isso, “Quando eu me aposentar, estiver com sessenta e cinco, quase setenta, eu vou para um conselho, para não ficar sem fazer nada”. (E4).

Foi identificado que, para a maioria das conselheiras, atualmente não existem incentivos políticos e formais que fortaleçam a participação feminina nos conselhos

das empresas brasileiras, e, sim, diversos grupos formados e liderados por mulheres voltados para o debate e conscientização em prol de maior diversidade em cargos de liderança, sem nenhuma formalidade:

Vejo apenas movimentos das próprias mulheres para melhorar a diversidade, tais como o Movimento das Mulheres do Brasil – MDB, fundado pela Maria Luiza Trajano e outras mulheres executivas ou herdeiras; o WCD; o *He for She*, o IFC, organismo multilateral do Banco Mundial, a ONU Mulheres e assim por diante. Mas não há políticas do governo para melhorar a desigualdade. Iniciativa de *headhunter*, tais como *Spencer & Stuart*, *Russel Reynolds* e outros. (E9).

Uma das conselheiras ressaltou que, apesar da presença de mulheres ocupando cargos em seu conselho, o próprio IBGC é resistente à existência de cotas, o que, segundo a entrevistada, vai de encontro às tendências já implantadas por diversos países que compõem a União Europeia e que se mostraram eficientes em relação à maior participação feminina em conselhos nos respectivos países, conforme anteriormente afirmado por Terjesen, Aguilera, Lorenz (2015).

O IBGC, apesar de ter hoje um número significativo de mulheres em seu conselho, recusa a discussão de cotas. Hoje na União Europeia, graças às políticas de cotas, o número de mulheres em conselhos vem crescendo. Isso se rebate no Brasil quando estas empresas aqui se instalam. (E2).

Dessa maneira, percebe-se que as diretrizes do IBGC seguem de acordo com o grupo internacional *30% Club*, que, segundo a *Hampton-Alexander* (2018), também é contrário à imposição legal de maior participação de mulheres em cargos de lideranças nas organizações. Para o *30% Club* assim como o IBGC, as ações afirmativas de conscientização e quebras de paradigmas machistas e preconceituosos no mundo corporativo seriam mais apropriadas para promover expressivos resultados operacionais para as organizações do que a mera imposição de sanções legais.

Uma das conselheiras discorre que, ao invés de incentivos, existem barreiras a serem superadas pelas executivas. Quanto a essas barreiras, retomam-se as alegações sobre o fenômeno Teto de Vidro nas organizações, que impedem o alcance de mulheres aos cargos mais elevados da hierarquia organizacional, conforme anteriormente abordado por Morrison e Glinow (1990); Fernandez (1993); Powell e Butterfield (1994) e Steil (1997). Destaca-se a afirmação de uma

entrevistada que em relação aos últimos seis anos não houve evolução do número de mulheres atuando como conselheiras no país.

Ao se questionar sobre as principais estratégias necessárias para uma mulher alcançar cargos em conselhos, identificou-se que quase a totalidade das entrevistadas aponta serem indispensáveis o conhecimento técnico, competências, habilidades, comportamento profissional e *networking*.

Tabela 34 - Principais estratégias necessárias para uma mulher chegar ao cargo de conselheira

Ter conhecimento técnico; desenvolver competências, habilidades, comportamento profissional e <i>networking</i>	92%
Saber trabalhar em equipe	23%
Ter uma estratégia	15%
Ser questionadora e curiosa	15%
Ter sorte	8%
Ter experiências em conselhos voluntários não remunerados	8%
Ser cascuda, rebelde e saber se impor	8%
Não pode ser tímida	8%
Ser resiliente	8%
As mulheres precisam se unir	8%
Ter ética	8%
Ter brilho nos olhos para fazer a empresa crescer	8%

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados de pesquisa, 2018.

Além disso, foram apontadas outras estratégias como saber trabalhar em equipe, ser questionadora e curiosa, ter experiências em conselhos voluntários não remunerados, ser cascuda, rebelde e saber se impor, ser resiliente, não ser tímida, ter ética e ter brilho nos olhos para fazer a empresa crescer, bem como dispor de estratégias.

Uma das características necessárias para uma mulher alcançar cargos em conselhos que mais chamou a atenção foi a de “ser cascuda, rebelde e saber se impor” para ter voz ativa nas assembleias de conselho. A esse fato, retomam-se as falas de Melo (2004), onde as mulheres devem lutar contra a doutrinação que lhes são culturalmente impostas, voltada aos afazeres do lar e aos cuidados da família. De acordo com E4:

[...] Ela tem que ser cascuda (risos). Tem que ser meio rebelde, tem que falar, tem que ser entrona, não pode ser tímida. (E4).

A necessidade de saber se comunicar também foi mencionada, visto que a mulher é frequentemente interrompida por conselheiros homens nas reuniões de conselhos. Uma conselheira cita o aplicativo “*Woman Interrupted*”, que tem a função de quantificar as situações onde as mulheres são interrompidas em ambientes e reuniões de predominância masculina. Além disso, manter a autoestima e não se abalar ao não ser levada em consideração nas reuniões de conselhos foi mencionado pela entrevistada:

[...] Tem esse aplicativo né, que se chama “*Woman Interrupted*”, né?! Que é quantas vezes em uma reunião, um homem, uma voz masculina interrompe uma mulher falando. E aí as estatísticas são completamente absurdas. Os homens, até pelo tom... São várias pesquisas que tem, até pelo tom mais grave... Eles sempre interrompem as mulheres, falam em voz alta... Então as mulheres têm que saber muito bem se comunicar (E4).

Diante do exposto, retomam-se os argumentos de Simon e Boeira (2016), onde os conselhos são considerados como “Arenas Masculinas” ou “Clube do Bolinha”, conforme Hanashiro e Samaha (2015), o que marginaliza e reprime quaisquer manifestações femininas.

Nos aspectos que envolvem as principais diferenças quanto à qualificação profissional entre homens e mulheres na composição dos conselhos foi identificado, em 38% das respostas, que as mulheres se preparam mais do que os homens. Porém, no mesmo percentual de respostas, constatou-se que algumas entrevistadas não percebem diferenças nas qualificações profissionais entre homens e mulheres.

No entanto, em relação às mulheres, foi destacada a síndrome de boa aluna; a necessidade imposta pela cultura à mulher de se esforçar além dos homens, conforme anteriormente descrito por Pinker (2010). Ela deve ser focada; cuidar da reputação e da autoimagem; ser detalhista e sensível na atuação profissional; multifuncional; reconhecer os próprios erros e ser mais aberta ao aprendizado; além de se mostrar mais resiliente em relação ao homem.

Uma entrevistada ainda ressalta que é rara a presença de mulher despreparada em uma reunião de conselho, pois ela carrega a síndrome de boa aluna, que, por razões

culturais, necessita provar a todo o momento suas competências e habilidades profissionais:

Tem uma coisa que diferencia um pouco, não desmerecendo os homens, mas as mulheres se preparam muito mais, tá?! Então é raro você ter uma mulher que vai para uma reunião de conselho sem ler todo o material [...] Mas à tendência, a mulher tem síndrome de boa aluna, né, tem síndrome de CDF. Então a tendência da mulher se preparar, não só para o conselho, mas tudo no mundo executivo também, quer dizer, a gente, por razões culturais precisou provar mais, enfim, uma série de coisas. Então, isso é uma realidade sim. (E1).

Uma entrevistada ressaltou que cada mulher terá uma ou várias histórias sobre ser preterida por preconceito inconsciente, visto que muitas perdem a autoconfiança e atribuem a elas próprias o fracasso por não alcançarem o sucesso profissional ao longo da carreira. Além disso, a entrevistada resalta que a resiliência feminina é responsável pela superação das barreiras invisíveis, conforme anteriormente apresentado por Melo, Mageste e Mendes (2006) e, por isto, devem desenvolver estratégias a fim de alcançar posições de prestígio e liderança nas organizações, como por exemplo, envidando esforços na conquista de qualificação profissional e seriedade nas funções desempenhadas no mundo corporativo. De acordo com a entrevistada:

Exige-se mais das mulheres. Desde o primeiro emprego, em cargos nas empresas até para participar de conselhos. Nas seleções e promoções sofremos com o viés inconsciente dos decisores. Já senti isso quanto à oportunidade não efetivada, porque o selecionador imaginou que eu teria restrições a viajar quando meus filhos eram pequenos. Cada mulher terá uma ou várias histórias de ser preterida por preconceito inconsciente. Muitas perdem a autoconfiança e acham que a culpa é delas em não terem sucesso profissional. Nossa resiliência nos leva a nos provarmos com qualificação e seriedade. Em diversas ocasiões na minha experiência pessoal eu era a pessoa com maior formação profissional, linguística e dedicação à educação continuada e auto desenvolvimento. Sou a regra de ter mais qualificação e não a exceção. (E2).

Outra entrevistada, além de afirmar que as exigências no mundo corporativo são maiores para as mulheres, descreve uma situação em que o preconceito inconsciente sofrido pelas conselheiras no mundo corporativo pode ser percebido no relato abaixo:

Acho que as exigências são mais altas para as mulheres. Outro dia, em um evento exclusivo para membros de conselhos, ouvi um palestrante dizer que no Brasil só havia duas mulheres à altura de grandes conselhos: uma era ex-presidente da CVM e outra, ex-CEO de multinacional. Eu me pergunto

quantos homens, nesses mesmos conselhos preenchem tais qualificações? Ou seja, a regra é outra. (E6).

Para algumas conselheiras, os vieses inconscientes são fatores culturais, o que vai ao encontro das perspectivas já apresentadas por Bourdieu (1998), onde as mulheres são destinadas exclusivamente aos cuidados do lar e excluídas das funções mais nobres na sociedade, destinada a serviços de menor prestígio e complexidade, deixando a esfera pública integralmente aos homens:

A mulher se prepara, não só para o conselho, mas tudo no mundo executivo também, quer dizer, a gente, por razões culturais precisou provar mais, enfim, uma série de coisas. Então, isso é uma realidade sim. (E1).

Quando perguntado sobre a participação de mulheres em empresas familiares, 69% das respostas ressaltam que é mais fácil uma mulher ocupar cargos de liderança nas empresas em questão. Porém, 31% dos relatos das entrevistadas afirmam justamente o contrário, ou seja, o fato de pertencer a um grupo familiar controlador de determinada empresa não pode ser considerado como facilitador para mulheres conselheiras assumir tais cargos.

Uma entrevistada discorre que, mesmo pertencendo à família da organização, os cargos que geralmente são destinados às mulheres representam a segunda linha estratégica, ou seja, de menor prestígio. Assim é possível identificar barreiras invisíveis, conforme anteriormente ressaltado por Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) que impedem às mulheres alcançarem cargos de liderança, mesmo em empresas de grupo familiar do que fazem parte, visto que a preferência recai até pelos genros na composição dos conselhos das empresas. Segundo a entrevistada:

[...] há empresas que preferem genros. Já fiz consultoria em governança para empresas familiares e identifiquei barreiras a mulheres da segunda geração do tipo menor participação nos processos de definição da estratégia. Têm cargos, mas de fato de segunda linha. (E2).

Outra conselheira acredita que a sensibilidade e a capacidade de se adaptar ao conselho familiar é fator determinante para que uma mulher aí se insira com sucesso por suas competências e atitudes:

O que vai fazer diferença é a sensibilidade em se adaptar ao conselho familiar, como competências e atitudes adequadas a ele. (E3).

Foi ressaltado também que o fato da mulher pertencer ao grupo familiar pode ser um empecilho na ascensão profissional, porque sua aceitação depende da cultura da empresa e do grupo familiar no qual se insere. O relato abaixo apresenta a situação:

Depende muito da cultura da empresa e da família empresária: pode ser mais fácil, mas também pode ser impossível... (E6).

No que tange à troca de informações com os pares femininos em conselhos, a grande maioria das entrevistadas afirma que o fazem com frequência. As conselheiras alegaram, em 62% das respostas, que a troca de informações é necessária para agregar conhecimento, fortalecer e criar *networkings* em favor da luta feminina contra as questões que envolvam machismo e patriarcalismo no mundo corporativo.

Uma conselheira alega que, ao contrário do preconceito que é disseminado, as mulheres competem entre si e a troca de informações é necessária para desenvolver ações de mentoria, além de aumentar a autoestima das conselheiras em determinadas situações.

[...] considero um dos principais bons caminhos para mudar a realidade. Ao contrário do preconceito disseminado de que mulheres competem, estes fóruns ajudam a identificar oportunidades, indicar mulheres conhecidas nestas redes, mentorar e ser mentorada e aumentar a autoestima de quem está precisando. (E2).

Outra entrevistada diz que a troca de informações entre mulheres conselheiras geralmente é rica em experiências pessoais e de conhecimentos técnicos que beneficiam o desenvolvimento das funções de conselheiras no mundo corporativo.

Sim e estas são experiências riquíssimas. Existem mulheres muito generosas, que ensinam, aprendem com esse processo de troca. Quando se está num momento maduro da carreira, essas trocas são de altíssimo benefício. (E7).

Percebe-se que as mulheres conselheiras têm criado mecanismos que minimizam o isolamento dos chamados “Grupos do Bolinha”, anteriormente exposto por Hanashiro e Samaha (2015), onde a maioria masculina acaba por excluir o público

feminino em virtude do preconceito e vieses inconscientes e culturais da sociedade. Porém, deve-se atentar para a possibilidade da criação de grupos homogêneos com características exclusivamente femininas.

Uma questão relevante foi abordada por uma das conselheiras: a troca de experiências com outras conselheiras pode amenizar o sofrimento causado pela solidão do poder, ou seja, é uma forma de desabafar e traçar estratégias com base nas experiências de outras mulheres que ocupam o mesmo nível hierárquico.

Ah, ela evita a solidão do poder, digamos assim. Por que às vezes dentro do seu próprio grupo lá do conselho é difícil identificar alguém com que você possa expor as suas visões né?! Esse é um problema típico do que a gente chama de “*Group Thinking*”, né, dos grupos. (E4).

Em síntese, observou-se que as conselheiras percebem favorecimentos por parte dos presidentes dos conselhos na nomeação de homens que fazem parte de seu *networking* para a composição dos conselhos das empresas listadas na B3 que presidem. Dessa forma, a predominância masculina acaba acarretando a formação de grupos fechados de homens de perfis semelhantes, denominados como “Arenas Masculinas” por Simon e Boeira (2016) e “Clube do Bolinha” por Hanashiro e Samaha (2015).

Segundo as entrevistadas, a baixa participação feminina em conselhos de empresas brasileiras listadas na Bolsa de Valores está diretamente relacionada às questões culturais machistas ainda presentes na sociedade.

Assim, as mulheres se tornam mais exigentes com a própria carreira profissional por se sentirem inseguras no mundo corporativo, o que justifica melhor qualificação profissional das mesmas em comparação aos homens no desempenho das mesmas posições em conselhos, a fim de provar suas competências além do esperado.

Em relação ao alcance de cargos em conselhos, as entrevistadas ressaltaram principalmente a necessidade de possuir conhecimentos técnicos, competência, habilidades e comportamento profissional.

Foi identificado que a maioria das conselheiras entrevistadas considera como facilitador o fato da mulher pertencer ao grupo familiar controlador de uma empresa. Outras acreditam que pertencer grupo familiar não assegura a participação em conselhos, já que o determinante para sua permanência consiste nas competências e habilidades profissionais necessárias para o exercício do cargo de conselheira. Após abordar as questões que envolvem a percepção de mulheres sobre os principais fatores que influenciam a participação feminina nos conselhos das empresas listadas na B3, disserta-se, no próximo tópico, sobre as dificuldades e desafios para maior participação feminina em conselhos das empresas listadas na B3.

4.2.3 Dificuldades e desafios para a maior participação feminina em conselhos

Nos aspectos referentes às maiores dificuldades enfrentadas por mulheres como conselheiras em empresas no Brasil, identificou-se que várias conselheiras encontram os obstáculos a seguir enumerados: são excluídas dos *networkings* masculinos no mundo corporativo; pensam de maneira diferenciada dos homens; são minoria ou a única integrante de um determinado conselho; ocupam posição em conselhos apenas para preencher espaço e são frequentemente interrompidas pelos pares masculinos nas assembleias de conselho. Em contrapartida, observou-se que algumas mulheres não percebem dificuldades no desempenho de suas funções:

Tabela 35 - Maiores dificuldades enfrentadas por uma mulher na função de conselheira

Ser ouvida	46%
Ter que se adaptar aos conselhos	31%
Não existem dificuldades	31%
Serem excluídas das conversas e dos eventos sociais entre os homens	15%
De pensar diferente, de apontar coisas que ninguém aponta	15%
Estar sozinha ou em minoria	15%
Ocupar um cargo no conselho só para preencher espaço	8%
Ser frequentemente interrompida pelos pares masculinos nas reuniões	8%

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa, (2018).

Nas questões que envolvem dificuldades no desempenho das funções de conselheiras, destacam-se os seguintes relatos:

A maior dificuldade é estar sempre em minoria e, na maior parte das vezes, sozinha, mesmo. Então, é difícil que sua voz e posicionamento repercutam. Às vezes, é difícil até mesmo usar a palavra sem ser interrompida. (E6).

Olha, é... Eu acho que existe uma dificuldade... É... De pensar diferente, de apontar coisas que ninguém aponta. Eu acho difícil, eu tenho dificuldade de ser escutada, também. Principalmente você é a única mulher na sala... (E8).

Uma entrevistada reconhece as dificuldades existentes, porém, segundo a mesma, os obstáculos dependem da cultura organizacional, do ambiente profissional e de diversos outros fatores que podem interferir no reconhecimento e na atuação profissional nos conselhos de grandes empresas brasileiras. Foi ressaltado que a questão que envolve o exercício da autoridade nos conselhos independe de gênero, ou seja, as indicações feitas por quem detém maior poder de decisão na organização são fundamentais para definir o nível de influência e autoridade nos conselhos:

[...] aí não é muito uma questão de sexo não, de gênero. É uma questão de poder, quem colocou ali. [...] Eu sinto essa diferença nas empresas, além de ser homem ou por ser mulher. Até às vezes, a mulher indicada pelo controlador, ela tem mais autoridade do que o homem que é independente. (E4).

Quanto aos fatores que impedem às mulheres alcançarem cargos em conselhos em empresas listadas na B3, a TAB 36 apresenta as frequências dos relatos obtidos:

Tabela 36 - Fatores que impedem às mulheres alcançarem cargos em conselhos em empresas listadas na B3

Favorecimento em prol dos homens na composição dos conselhos	62%
Seleção de conselheiros sem critérios profissionais	38%
Não pertencer ao <i>networking</i> no mundo corporativo	38%
Fatores culturais machistas presentes na sociedade	31%
Falta de conhecimento sobre os benefícios da maior participação feminina em conselhos	31%
Preconceito e machismo contra a mulher	31%
O número de mulheres conselheiras é pouco significativo	23%
Entrada tardia da mulher no mercado de trabalho, principalmente em cargos de liderança	15%
Acredita que a situação tem mudado lentamente por meio dos debates promovidos pelas redes de mulheres	15%
As mulheres não se acharem preparadas para assumirem cargos de liderança	15%
A carência de programas de desenvolvimento de lideranças femininas	8%
A diversidade de gênero é um assunto novo no mundo corporativo	8%
Barreiras que impedem as mulheres ocuparem cargos mais elevados da pirâmide organizacional	8%
A governança no Brasil não promove diversidade em conselhos	8%

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Por meio dos dados coletados nas entrevistas, identificou-se que além do favorecimento em prol dos homens na formação dos conselhos, o processo de seleção de conselheiros não se baseia critérios profissionais, como competência técnica; as mulheres não pertencem ao *networking* do mundo corporativo; os fatores culturais machistas presentes na sociedade; a falta de conhecimento quanto aos benefícios da maior participação feminina em conselhos e ao o próprio fato de a mulher não se perceber capaz de assumir posições de destaque e poder nas organizações.

O fato de serem pouco conhecidas e não estarem presentes nos *networkings* do mundo corporativo pode ser justificado pelo lapso de tempo da inserção feminina no mercado de trabalho que, de acordo com Bruschini e Puppini (2004), se intensificou somente em meados da década de 1970. Segundo o relato de uma entrevistada:

Serem pouco conhecidas, e ter um número pouco significativo de mulheres CEO. **E a questão cultural? Você acha que interfere?** Interfere. A mulher entrou no mercado de trabalho depois. Então tem um lapso de tempo aí, tem um *gap* de tempo que ser absorvido. (E1).

Outra conselheira afirma que a igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho pode levar cerca de 100 anos para ser alcançada, caso ações afirmativas em prol do público feminino não sejam implementadas.

Como só mais recentemente as mulheres estão chegando em posições mais altas nas empresas, o *pipeline* de executivas está crescendo. Mas é uma mudança de *mindset* é também geracional, que pode levar 100 anos (segundo uma pesquisa da *Mckinsey Global Institute*, setembro de 2015) se não houver ações afirmativas feministas. (E3).

Os fatores culturais machistas e o preconceito contra a mulher, conforme anteriormente apresentado por Freyre (2003) também foram mencionados por algumas entrevistadas. Assim, retomam-se os argumentos de Melo (2012), que mostram um longo caminho a ser percorrido pelas mulheres na luta por igualdade perante os moldes machistas e patriarcais, que ainda se fazem presentes na sociedade contemporânea.

Ressalta-se que mesmo com o aumento da escolaridade entre o público feminino, a mulher ainda encontra dificuldades para transpor as barreiras sutis e invisíveis dos

cargos além dos níveis de supervisão e gerência, conforme já abordado por Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014). O relato abaixo reforça a afirmação:

A ocupação das mulheres no mercado de trabalho, apesar da melhora da escolaridade, ainda está em cargos de baixa liderança, normalmente as mulheres chegam até cargos de supervisão e gerência (E12).

Uma conselheira afirma que há pouca preocupação com as questões que envolvem a diversidade no sentido amplo, ou seja, nos aspectos referentes à raça, faixa etária e de formações profissionais, por exemplo, visto que não existe uma cultura de diversidade no país, fator este que pode ser considerado com um dos impeditivos da inserção feminina em conselhos de grandes empresas. Segundo a entrevistada:

Os conselhos no Brasil tendem a ser formados com pouca ou nenhuma preocupação com diversidade no sentido amplo. Isso significa pouca diversidade de gênero, etária, de raça e de formações profissionais. [...] A ausência de cultura de diversidade nas empresas limita a ascensão das mulheres a cargos mais altos. (E2).

Foi ressaltado que ainda existem preconceitos e mitos no mundo corporativo que reforçam ideologias machistas nas organizações. Uma conselheira chamou a atenção para o preconceito sofrido por mulheres jovens que, sob sua perspectiva, poderiam contribuir com inovação e criatividade nos conselhos de grandes empresas brasileiras. A entrevistada ressalta, ainda, que a rotatividade dos respectivos órgãos é pautada sobre os mesmos indivíduos, não há clareza quanto aos benefícios de maior diversidade de gênero e *expertise*, além da dominação masculina presente nos cargos mais elevados da pirâmide organizacional.

Ainda existe preconceito, mitos de que não existem mulheres preparadas (isso não é real), preconceito em relação às mulheres mais jovens, que podem contribuir com aspectos de inovação e criatividade, os conselhos rotacionam muito as mesmas pessoas, a falta de clareza que conselhos têm que ser diversidade de gênero e *expertise*, e quem escolhe o conselho geralmente são homens. (E7).

O fato apresentado reforça o discurso machista referente ao papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, conforme anteriormente apresentado por Bourdieu (1998), onde as mulheres são orientadas desde a infância a se submeterem à autoridade masculina e a ocuparem funções inferiores e menos complexas no ambiente profissional, o que, de certa forma, fortalece a dominação

simbólica dos homens na esfera pública e privada, excluindo a mulher destas posições de poder e prestígio nas grandes empresas brasileiras.

Uma entrevistada acredita que o que existe não está relacionado ao preconceito, mas, sim, à falta de senso de urgência em promover maior participação feminina nos conselhos das grandes empresas brasileiras, assim como os aspectos referentes à diversidade, por se tratar de um tema relativamente novo nas pesquisas comportamentais de decisões em grupo:

[...] eu não diria que é preconceito, eu acho que tem um pouquinho de falta de senso de urgência, né?! Um pouco de que esse conceito da diversidade ampla, não só mulher... É algo relativamente novo nas pesquisas comportamentais, de decisões em grupo. (E4).

Chama-se à atenção para o discurso de outra entrevistada ao se referir aos fatores de disponibilidade e dedicação exclusiva que são afetados pelo fato de serem mães, e também pela falta de reconhecimento dos pares quanto às suas obrigações como conselheiras:

Posso pensar no fator disponibilidade de dedicação exclusiva, caso tenha filhos, ainda mais se pequenos; falta de reconhecimento pelos pares, o que é voz corrente. (E5).

A esse fato, retomam-se os discursos de Melo e Lopes (2012), onde as mulheres culturalmente dividem a vida profissional com o cuidado familiar e as obrigações do lar acabam influenciando sua ascensão profissional, o que contribui para a difusão de comportamentos e ideologias machistas e patriarcais nas organizações.

No que se refere aos tipos de barreiras que impedem as mulheres alcançarem cargos no topo da hierarquia organizacional, o preconceito, as questões culturais machistas e o viés inconsciente foram às respostas mais frequentes das entrevistadas.

Além disso, os filhos e o cuidado da família também são fatores que impedem a ascensão profissional das mulheres, assim como as políticas nos processos seletivos das organizações que excluem o público feminino, o acesso restrito de

mulheres nas áreas da ciência, matemática, engenharia e tecnologia e a não valorização do estilo de liderança feminino nas organizações.

Tabela 37 - Tipos de barreiras que impedem as mulheres alcançarem cargos no topo da hierarquia organizacional

Existe preconceito e machismo	62%
Existem barreiras culturais machistas	54%
Há um viés inconsciente	38%
Dificuldades das mulheres em ascender na carreira devido aos filhos e ao cuidado familiar	31%
A autoconfiança da mulher é menor do que a do homem	31%
As barreiras estão sendo quebradas aos poucos	23%
Os processos de seleção das empresas excluem as mulheres	15%
Mulheres em situações menos favorecidas não são consideradas	15%
As barreiras existem para todos aqueles que divergem do grupo homogêneo	15%
O acesso das mulheres é restrito às áreas de ciência, matemática, engenharia e tecnologia	8%
Homens mais velhos são mais preconceituosos e machistas	8%
O estilo de liderança feminino não é valorizado	8%
Não existem barreiras contra as mulheres	8%

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir às entrevistadas darem mais de uma resposta.
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Desta forma, identifica-se a existência de barreiras sutis e invisíveis reconhecidas e descritas por Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt em 1986 como Teto de Vidro, que dificultam a ascensão de mulheres aos cargos mais elevados da pirâmide organizacional, conforme anteriormente abordado por autores como Morrison e Glinow (1990); Powell e Butterfield (1994) e Steil (1997).

Uma entrevistada ressalta que o mundo corporativo é pensado exclusivamente para os homens, sob a alegação de que as mulheres possuem menor mobilidade na carreira profissional devida ao cuidado da família e do lar, enquanto que os homens não enfrentam essas barreiras, tornando-os mais desejados para assumir cargo de liderança em grandes organizações que requer alta dedicação e disponibilidade para residir em diferentes partes do mundo, o que, segundo a entrevistada, é mais fácil para a mulher acompanhar o homem do que o contrário. O relato abaixo ilustra a situação da seguinte maneira:

O mundo executivo é pensado para os homens. Acho que tem alguma coisa de ordem prática, né?! Que é difícil de mudar, pelo fato de que: “Por que as mulheres têm filhos?”, né?! E tipicamente, elas têm menos mobilidade do que os homens, né?! Vou te explicar o que eu estou falando... Suponha que você é uma executiva em uma empresa, aí você tem uma família, e aí você recebe uma proposta para ir ser a diretora da América Latina na Colômbia,

né?! É difícil você ir, é difícil você ter uma família que possa te acompanhar. Os homens não. Os homens tipicamente, nessas posições de liderança, acabam tendo mulheres que os acompanham em promoções internacionais, por exemplo, né?! Então é uma coisa de ordem prática. (E8).

A questão da autoconfiança também foi considerada pelas entrevistadas. As mulheres geralmente não se sentem preparadas para assumir cargos de influência e poder em grandes organizações, além do fator de exclusão feminina nos processos seletivos, conforme exposto por Guerra (2017). De acordo com os relatos das entrevistadas:

A autoconfiança da mulher é menor que a do homem e isso é um dos principais fatores que impactam na sua vida profissional. (E3).

[...] a mulher é mais crítica acerca do próprio desempenho e não se vende tão bem. (E6).

Relatou-se que as questões culturais estão sendo quebradas aos poucos ao longo dos anos. As questões culturais são vistas por algumas conselheiras como naturais, devido às inclinações humanas em se relacionar com seus semelhantes, mas propiciam a formação de grupos fechados e heterogêneos nas empresas brasileiras que compõem a Bolsa de Valores brasileira, conforme anteriormente apresentado por Madalozzo (2011).

Um fator interessante foi levantado por uma conselheira refere-se a atividades realizadas geralmente por homens como os *networkings* no mundo corporativo nos momentos de lazer, descontração e socialização. A entrevistada ressalta que os homens que compõem estes grupos não sabem como inserir as mulheres nas atividades dos clubes de golfe, sentem-se inseguros e não sabem se isto seria forma adequada de agregá-la ao grupo e até que ponto isto seria identificado como assédio sexual:

São Paulo tem muito esse negócio do “Ah, vamos para o clube de golfe”, “A gente está indo para o clube de *golf*”. Aí a mulher não vai... Tem algumas mulheres que vão, mas boa parte não vai. Então eles se sentem assim meio “Como é que eu trato aqui com essa pessoa?”, “Como essa pessoa entra na minha rede?”, né?! Então eu acho que assim, é um pouco cultural nesse sentido também. E têm uns que estão com muito medo né?! [...]Aí os homens estão morrendo de medo, “Ah, não vou chamar pra ir pro bar com a turma porque vai dizer que é assédio”; “Não vou chamar para ir almoçar porque vai dizer que é assédio”. É uma mistura de medo e desconhecimento de como fazer para colocar no grupo, para inserir no grupo. (E4).

Em síntese em relação às questões abordadas no presente tópico, pôde-se observar que as principais dificuldades enfrentadas por mulheres conselheiras consistem em não serem ouvidas nas reuniões de conselho; serem excluídas dos *networkings* do mundo corporativo: por representar a minoria ou ser a única mulher ocupando cargo no conselho de grandes empresas.

Identificou-se também que o mundo corporativo é pensado exclusivamente para o público masculino, pois, de acordo com a maioria das entrevistadas, há favorecimento para homens na composição dos conselhos das empresas listadas na B3 e os processos seletivos não considerarem critérios profissionais, como competência técnica, para a composição dos conselhos no país e, sim, o fator amizade.

O preconceito e o machismo, segundo as entrevistadas, é o principal determinante da baixa participação feminina em conselhos das empresas brasileiras listadas na Bolsa de Valores. Foi ressaltado que a mulher, ao contrário do homem, encontra dificuldades na ascensão profissional pela falta de mobilidade gerada pelo cuidado da família e do lar que vão de encontro às exigências e às atribuições dos conselhos.

Após tratar das principais dificuldades e desafios para maior participação feminina nos conselhos de empresas brasileiras listadas na bolsa de valores brasileira, o tópico a seguir retrata as questões relativas ao empoderamento e Teto de Vidro das conselheiras participantes destes cargos.

4.2.4 Empoderamento e Teto de Vidro das conselheiras participantes de conselhos de empresas brasileiras listadas na B3

Conforme retratado no tópico anterior da análise dos dados qualitativos, as mulheres entrevistadas enfrentaram uma série de dificuldades e desafios para alcançarem postos em conselhos de grandes empresas brasileiras listadas na B3, muito devido à baixa representatividade feminina nos mesmos. Porém, percebe-se que as conselheiras entrevistadas atingiram certo nível de empoderamento nessas organizações.

Desta maneira, buscou-se relacionar o processo de empoderamento feminino por meio dos relatos obtidos das conselheiras entrevistadas a luz do modelo proposto por Melo (2012), subdividido em seis dimensões de análise: Cognitivo Analítico; Subjetivo; Social; Político; Econômico e Cultural, na intenção de apresentar como as conselheiras se percebem e são percebidas na esfera profissional e social quanto ao seu empoderamento.

O Cognitivo Analítico, segundo o modelo proposto por Melo (2012) está diretamente relacionado à autopercepção da mulher frente suas capacidades de contribuição na esfera profissional por meio do saber e da formação acadêmica, o que reflete no progresso e na trajetória profissional da mulher nas organizações. Diante disso, identificou-se que as conselheiras têm uma formação acadêmica bem qualificada, mas, no entanto, algumas entrevistadas ainda não se percebem devidamente preparadas, conforme anteriormente ressaltado por Pinker (2010) para ocuparem cargos nos conselhos em grandes empresas:

A mulher é muito exigente consigo mesma, então... Eu mesma já passei por uma situação em que a pessoa falou assim, "Olha, eu gostaria de te indicar para esse conselho e tal", um tempo atrás, e eu me arrependo de naquela época eu ter falado, "Acho que eu não estou preparada ainda para esse conselho". Depois eu falei "Como eu fui muito...", a mulher é muito, normalmente é muito autocrítica, né?! Ela é muito perfeccionista e a autocrítica ela é como você vê de fato, você fala, "Poxa, poderia de fato ter arrebatado naquele conselho", e por preciosismo da minha parte eu não ter aceito aquela indicação, por exemplo, né?! (E13).

O que percebo é que possuem mulheres extremamente preparadas, que normalmente tem uma formação muito rica. As mulheres possuem uma autocrítica extrema e por isso antes de assumir qualquer posição se preparam muito (E7).

As mulheres são muito exigentes com elas mesmas e não se julgam nunca prontas (E9).

Por outro lado, algumas conselheiras acreditam que as mulheres são mais diligentes nas questões de *compliance* e mais avessas aos riscos, ou seja, prezam por maior segurança da organização em comparação aos homens.

Quanto aos principais impactos profissionais e pessoais provenientes da função como conselheira, que é reflexo das escolhas feitas pelas entrevistadas ao longo de suas carreiras e do progresso e da trajetória profissional nas organizações, destaca-

se que as mesmas desenvolveram: visão estratégica; maior capacidade de reflexão e recuo nas situações do cotidiano; menor impulsividade; senioridade; comportamento profissional e capacidade de formar *networkings* de alto impacto no mundo corporativo:

Tabela 38 - Principais impactos profissionais e pessoais provenientes da função como conselheira

Desenvolveu visão estratégica	31%
Proporcionou mais reflexão e recuo	15%
Menos impulsividade	15%
Maior capacidade de Insights	15%
Proporcionou senioridade	15%
Comportamento profissional	15%
Formar networking de alto nível	15%
Ser mais pausada em algumas observações	8%
Desenvolveram novos ângulos, novas perspectivas	8%
Maior controle do tempo e da produtividade	8%
Aprendeu a se fazer entendida	8%
Aprendeu a lutar por espaço, atenção e respeito	8%
Desenvolveu espírito de equipe	8%
Desenvolveu independência intelectual e ética	8%
Maior experiência profissional	8%
Maior percepção referente aos cenários de competitividade e de futuro	8%

Nota: A soma foi superior a 100% por permitir às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Diante dos principais impactos apresentados, observa-se que a própria vivência no ambiente organizacional nas funções de conselho levaram as mulheres e os homens a se adaptarem às características profissionais preestabelecidas pelo mundo corporativo.

Percebe-se que o desenvolvimento da visão estratégica foi o fator mais frequente nas respostas das conselheiras, visto ser o primeiro item presente nas normas de conduta para conselheiros recomendados pelo IBGC (2016), que possibilita cumprir as exigências do mercado financeiro, por meio das boas práticas de governança corporativa pelas organizações.

O Subjetivo, segundo o modelo de Melo (2012) analisa a maneira como a mulher se percebe, ou seja, a forma como se autoavalia e dá significado perante suas escolhas na carreira profissional. Questões como autoestima, autoconfiança e autodeterminação são reflexos das experiências vivenciadas pelas mulheres neste processo, que faz com que as mesmas se sintam capazes de realizar determinadas

tarefas de maneira segura e confiante no ambiente profissional. De acordo com os relatos das entrevistadas, identificou-se que a baixa representatividade feminina nos conselhos das grandes empresas brasileiras listadas na B3 ocasiona, em alguns casos, baixa autoestima, devido ao fato da mulher não ter voz ativa nos mesmos, denominados por Simon e Boeira (2016) como “Arenas Masculinas”.

[...] tem que ter um pouco assim de como eu vou dizer... De autoestima, de nunca ficar chateada porque a sua ideia, né... Estou cansada de participar de reunião assim, parece que você está falando para as paredes (E4).

Por outro lado, a maioria das entrevistadas afirmou que se sentem realizadas por terem conquistado o cargo de conselheira. Declarou-se que o conselho proporciona um ponto de vista privilegiado e estratégico em relação à organização, o que torna o cargo desafiador e, ao mesmo tempo, compensador:

Sim, porque o conselho proporciona um ponto de vista privilegiado e estratégico sobre a organização. Participar desse fórum e influenciar nas decisões ali tomadas é muito desafiador e compensador. (E6).

Sim, pois é desafiador e é uma experiência muito rica de aprendizado assim como também é uma forma de participar no crescimento da empresa. (E12).

Outras entrevistadas alegaram que as mulheres são mais destemidas em comparação aos homens em questionar e esclarecer dúvidas sobre determinados assuntos nos ambientes profissionais, o que poderia favorecer o desenvolvimento de espaços mais receptivos aos debates, influenciando diretamente um maior aprendizado e desenvolvimento no ambiente organizacional.

Além disso, ressaltou-se que a função de conselheira permite aplicar as boas práticas de governança corporativa nos aspectos operacionais das empresas, tornando-as competitivas e modernas. Uma entrevistada afirmou que fechou a própria empresa de consultoria para se dedicar exclusivamente à função de conselheira e mentora, pois, segundo a mesma, ser conselheira lhe permite influenciar e transformar as organizações. A situação é apresentada mediante relato abaixo:

Eu me identifiquei muito com essa carreira, absolutamente adoro. Eu acredito muito na importância da governança para a companhia, de torná-las mais competitivas, mais modernas, junto de um órgão de altíssimo nível.

Eu me sinto altamente realizada, por isso eu até fechei a minha consultoria. Eu tenho trabalhado exclusivamente como conselheira e mentora porque eu acho que é onde você mais influencia a transformação, a mudança e a competitividade, né?! Das empresas. (E13).

O fator político, conforme apresentado por Melo (2012) consiste nas relações de poder vivenciadas pelas mulheres nos ambientes profissionais, e ao posicionamento frente às políticas da empresa, considerando sua influência nos processos de tomadas de decisões das organizações. Assim, este fator trata do poder que a mulher detém dentro das organizações, ou seja, sua autonomia e o reconhecimento de suas capacidades técnicas e cognitivas. Neste aspecto, foi identificado que as mulheres entrevistadas enfrentam diversos conflitos nas reuniões de conselhos, como no cerceamento da fala nas reuniões de conselho, devido à baixa representatividade feminina nos mesmos, e também as questões ligadas ao preconceito contra a mulher, que excluem as mulheres dos *networkings* corporativos, denominados como “Clube do Bolinha” por Hanashiro e Samaha (2015). Desta maneira, percebe-se que mesmo transpondo o Teto de Vidro para alcançarem cargos em conselhos em grandes empresas, as mulheres conselheiras ainda possuem um longo caminho a ser percorrido para serem reconhecidas por seus pares nas funções de conselho, visto ao baixo poder de influência das mulheres nestes cargos.

[...] conseguir espaço para expor suas opiniões, ser frequentemente interrompida. Suas ideias serem minimizadas como algo secundário e sem importância. Você falar uma coisa e logo em seguida outro conselheiro falar praticamente o mesmo e obter o apoio de seus pares homens. A mulher tem que se impor pelo conhecimento, pela assertividade e pela inteligência de conduzir ao que quer deixando a impressão de que os demais decidiram também ou compartilharam a ideia. Entretanto, quando consegue o respeito profissional, tudo muda, pois aí deixa de ser importante ser homem ou mulher, este momento que deve ser perseguido de forma serena e com paciência e resiliência. (E9).

Já o Econômico, conforme descrito por Melo (2012) considera a análise da independência financeira da mulher na esfera social e profissional. Neste contexto, não foi indicado pelas entrevistadas que houvesse diferenças nos termos de rendimentos entre mulheres e homens que pudessem afetar o reconhecimento feminino nas funções de conselho.

O Social, na perspectiva de Melo (2012) leva em consideração o impacto da mulher na esfera profissional, social e familiar, ou seja, analisa a autopercepção da mulher frente ao reconhecimento recebido por seus superiores, pares e subordinados no âmbito organizacional; da sociedade e de seus familiares. Deste modo, percebe-se que as mulheres conselheiras ainda não são devidamente reconhecidas no ambiente profissional, devido ao baixo poder de influência nas reuniões de conselho, e também, em alguns casos, por seus maridos, que geram resistência no fato das mulheres conciliarem o profissional com o cuidado do lar e da família:

[...] posso pensar no fator disponibilidade de dedicação exclusiva, caso tenha filhos, ainda mais se pequenos; falta de reconhecimento pelos pares, o que é voz corrente. (E5).

Por fim, a dimensão Cultural anteriormente abordada por Melo (2012) investiga a entrada da mulher no mercado de trabalho, modificando padrões culturais preestabelecidos frente às relações de gênero na sociedade e na esfera familiar. As questões culturais, que favorecem os homens em detrimento das mulheres principalmente na esfera profissional podem servir de justificativa para a baixa participação feminina em cargos de conselho de grandes empresas brasileiras listadas na B3. Ressalta-se que os fatores culturais não podem ser estendidos para as mulheres consideradas neste estudo, pois as mesmas já transcenderam as barreiras invisíveis, ou seja, o Teto de Vidro das organizações onde atuam.

Assim, observa-se que no momento em que as mulheres alcançam cargos em conselhos, as mesmas apresentam um processo de empoderamento feminino nas organizações, devido à baixa presença feminina nos respectivos órgãos. No entanto, quando considerado a participação feminina e a influência exercida pela mulher nestes cargos, verifica-se a existência do fenômeno Teto de Vidro nas organizações, que é reforçado não só pelas políticas organizacionais, mas por aspectos culturais presentes na sociedade, e que os próprios indivíduos que ocupam cargos em conselhos reproduzem estes aspectos nos ambientes profissionais.

Desta maneira, considerando a análise do processo de empoderamento feminino proposto por Melo (2012), observou-se uma dicotomia quando considerado a autopercepção das mulheres participantes de conselhos em comparação com a

baixa influência política e a baixa participação feminina nos mesmos, o que reforça a existência do fenômeno Teto de Vidro para as mulheres ocuparem cargos de conselho em grandes empresas listadas na B3. Por meio dos relatos obtidos das entrevistadas, verifica-se o “além do Teto de Vidro” para estas mulheres, visto que mesmo alcançando cargos em conselhos, algumas entrevistadas ainda não se sentem empoderadas no desenvolvimento de suas funções, e ainda por se dar pouca voz às mulheres nestes espaços, devido ao baixo reconhecimento dos pares masculinos nos ambientes profissionais onde atuam. Após a análise dos dados de pesquisa, o próximo capítulo apresenta as conclusões e considerações finais do estudo.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo consistiu em descrever e analisar a participação feminina nos Conselhos de Administração e Direção entre os anos 2011 e 2017 das empresas listadas na B3 que se enquadram no Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa, considerando os dados contidos nos Formulários de Referência, que são disponibilizados na plataforma digital da Comissão de Valores Mobiliários, pelas companhias listadas na bolsa de valores de São Paulo e a percepção de conselheiras sobre esta participação.

Como percurso metodológico, optou-se pela pesquisa descritiva de abordagens quantitativa e qualitativa. Primeiro, analisaram-se dados secundários divulgados na plataforma digital da Comissão de Valores Mobiliários, por meio dos Relatórios de Referência de 45 (quarenta e cinco) empresas listadas na B3 que compõem o Nível 1 e o Nível 2 de governança corporativa. Em seguida, a pesquisa se baseou em um estudo de campo com 13 (treze) mulheres que ocupam, ou já ocuparam, em algum momento de sua trajetória profissional, cargos em conselhos de empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira.

Os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas com a utilização de roteiro semiestruturado via *Skype* ou questionários abertos via e-mail, repetindo as mesmas questões do roteiro semiestruturado nos casos em que a conselheira entrevistada não dispunha de tempo para a realização da entrevista via *Skype*. Os dados coletados provenientes das entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1979), considerando as seguintes fases de tratamento: i) organização das entrevistas segundo as perguntas contidas no roteiro semiestruturado e no questionário aberto, ii) agrupamento de respostas para cada questão tratada nos mesmos, iii) e organização dos dados por meio de matriz temática, fundamentada em Minayo (2000) e aperfeiçoada por Melo (1991; 2001; 2002a; 2002b; 2003), que foi desenvolvida em planilhas eletrônicas no *software Excel*.

Os resultados alcançados por meio da abordagem quantitativa identificaram que os percentuais referentes à participação feminina em Conselhos de Administração e em Conselhos de Direção de empresas listadas no Nível 1 e no Nível 2 de governança corporativa praticamente não sofreram alterações, representando um aumento pouco significativo de 0,5% no período entre 2011 a 2017, ou seja, de 6,5% para 7%. Ressalta-se que nos Conselhos de Direção das empresas listadas no Nível 2, o percentual de participação feminina decresceu de 8% em 2011 para 7% em 2017. Estes resultados mostram a necessidade de fomentar ações mais eficientes em prol de maior participação de mulheres nos cargos de conselho das grandes empresas brasileiras, visto que os percentuais não indicam nenhuma tendência de evolução no futuro.

Constatou-se que a maioria das empresas listadas no Nível 1 e no Nível 2, no período analisado, não apresenta mulheres em seus conselhos. Dentre elas, apenas uma promoveu a inserção de mulheres nos respectivos órgãos a partir do ano de 2017.

Quanto à composição dos conselhos analisados, verificou-se que apenas uma mulher ocupou a posição de Presidente do Conselho de Administração das empresas listadas no Nível 1 de governança corporativa entre os anos de 2011 a 2017, enquanto no Nível 2 não foram constatadas mulheres no respectivo cargo. Ressalta-se que a posição de Conselheira Efetiva foi a mais recorrente nas observações realizadas nos dois níveis de governança corporativa, devido à quantidade de assentos disponíveis para o cargo.

Nos Conselhos de Direção das empresas listadas no Nível 1 e no Nível 2, não houve participação feminina ocupando o cargo de Diretora Presidente dos respectivos órgãos. Na função de Diretora Vice-Presidente, constatou-se participação feminina nas empresas listadas no Nível 1 de governança corporativa entre o período de 2011 e 2017. Nos Conselhos de Direção das empresas listadas no Nível 2 de governança corporativa, houve participação feminina nos cargos de vice-diretora até o ano de 2016. O cargo de Diretora foi o que mais apresentou mulheres nas

empresas que compõem o Nível 1 e o Nível 2, visto ser a função com maior número de assentos disponíveis.

Desse modo, os dados reforçaram a existência do fenômeno Teto de Vidro nos Conselhos de Administração e nos Conselhos de Direção das empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira, considerando-se baixos os percentuais de participação feminina nos respectivos órgãos, principalmente nas posições de maior poder e prestígio, e a perceptível lentidão no aumento do número de mulheres em conselhos no país.

Identificou-se que as profissões similares mais recorrentes nos conselhos consistiram em administradoras, advogadas, economistas, engenheiras e contadoras. No Nível 1, identificou-se que as economistas foram mais presentes nos Conselhos de Administração, seguidas por advogadas, engenheiras e uma contadora. Já nos Conselhos de Direção nas empresas listadas no Nível 1, as advogadas foram mais frequentes, seguidas por engenheiras e administradoras. Nos Conselhos de Administração do Nível 2, as economistas estiveram mais presentes, seguidas pelas advogadas e engenheiras. Nos Conselhos de Direção, as administradoras foram mais presentes, seguidas pelas engenheiras e advogadas. Assim, a diversidade quanto à formação profissional das mulheres conselheiras mostra certa tendência à multidisciplinaridade na formação dos conselhos de grandes empresas no Brasil.

Quanto à comparação da média de idade entre homens e mulheres conselheiros no período analisado, notou-se que a idade média dos homens foi superior a das mulheres entre o período de 2011 e 2017, o que representou aproximadamente 54 anos. No caso das mulheres, a média de idade representou aproximadamente 41,5 anos, o que pode ser justificado devido ao ingresso mais recente das mulheres em cargos de conselhos em empresas brasileiras listadas na B3.

O tempo médio de mandato das mulheres em Conselhos de Administração e em Conselhos de Direção do Nível 1 foi de aproximadamente 1,5 anos. No Nível 2, o tempo médio representou 1,7 anos nos respectivos órgãos. Desta maneira, os dados indicam que em média, as mulheres não conseguem estabelecer alianças no mundo

corporativo no intuito de permanecerem em cargos de conselhos de empresas brasileiras listadas na B3 por mais de um mandato em uma mesma organização.

Em se tratando dos percentuais de indicação dos presidentes dos conselhos em relação à participação feminina em Conselhos de Administração e em Conselhos de Direção do Nível 1 e do Nível 2, constatou-se que, em quase todo o período entre 2011 e 2017, os presidentes dos conselhos indicaram na escolha de conselheiros, o que pode significar favorecimento entre homens que compõem os *networkings* no mundo corporativo, que não favorecem a presença feminina nos conselhos, diminuindo suas chances de ingresso nas grandes empresas no país.

Quanto aos resultados da pesquisa relacionada à abordagem qualitativa, constatou-se que a maioria das entrevistadas possuem conhecimentos em relação aos baixos percentuais relacionados à participação feminina em conselhos no Brasil. As conselheiras reconhecem que, para fins de diversidade, a representatividade feminina em conselhos é irrisória, principalmente quando empresas familiares não são levadas em consideração na respectiva análise.

Por meio dos relatos obtidos das entrevistadas, percebeu-se uma divisão quanto à necessidade do estabelecimento da lei de cotas para maior participação feminina em conselhos no país. A maioria das conselheiras é favorável à lei de cotas no Brasil, como já ocorre em países como Noruega, França e Itália. Portanto, a respectiva lei deveria ser posta em prática com datas predefinidas de início e fim, na intenção de conscientizar e sensibilizar as empresas e os investidores quanto aos benefícios da diversidade em conselhos, com o intuito de evitar a banalização por meio de favorecimentos de cunho político em favor de mulheres despreparadas para ocuparem cargos de conselho. O grupo contrário afirmou que a imposição da lei de cotas desmerece o indivíduo, além de salientar que os próprios agentes do mercado financeiro, ou seja, os *shareholders* e *stakeholders* seriam os responsáveis por definirem regras voltadas para maior participação feminina nos cargos mais elevados da pirâmide organizacional.

Diante dos relatos das conselheiras, observou-se que no mundo corporativo, especificamente em conselhos de empresas brasileiras, existem *networkings*

masculinos, onde seus integrantes são similares nos aspectos de idade, formação profissional, experiências profissionais e *hobbies*, denominados como “Clube do Bolinha” por algumas entrevistadas, o que dificulta a participação de mulheres em cargos de conselho no Brasil, devido aos vieses inconscientes, preconceito, patriarcalismo e machismo provenientes destes grupos homogêneos.

Foi constatado, mediante os dados coletados por meio das entrevistadas realizadas com conselheiras que grupos voltados para ações de conscientização de gênero nas grandes organizações mundiais têm surgido em vários países, inclusive no Brasil, como o *Women Corporate Directors* – WCD. No âmbito nacional foi apontado por algumas entrevistadas que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC é o principal órgão responsável por promover ações para maior participação feminina em conselhos com incentivo à diversidade em vários aspectos, como: raça; nacionalidade; opção sexual; entre outros.

Ressalta-se que as ações em prol da maior participação feminina em conselhos são percebidas por algumas entrevistadas como modismo proveniente do mundo corporativo, visto que não aparentam fortalecer e promover mulheres a estes cargos, apenas a intenção de maquiar a imagem da organização perante os investidores com o intuito de atrair maiores investimentos financeiros.

Quanto à percepção das mulheres entrevistadas sobre os contextos que influenciam na participação feminina nos conselhos, apurou-se que homens que presidem os conselhos possuem influência direta na indicação de outros homens para os cargos nos respectivos órgãos, devido aos *networkings* estabelecidos com base na amizade e semelhança de perfis de seus membros, o que é visto por algumas conselheiras como natural, já que indivíduos com características semelhantes geralmente se sentem mais confortáveis e seguros. Deste modo, questões relacionadas a favorecimentos, preconceito e machismo estão presentes na hegemonia masculina em conselhos, algo visto como cultural na sociedade brasileira.

As normas de boas práticas de governança corporativa voltadas à diversidade de gênero em conselhos nas empresas brasileiras e instituídas pelo IBGC são percebidas ainda como ineficazes, não possuem poder legal para impor maior

participação feminina nos respectivos cargos, ou seja, são apenas recomendações práticas para tal.

Segundo as conselheiras entrevistadas, os principais fatores determinantes para uma mulher alcançar posição nos conselhos estão ligados à competência profissional e comportamental, qualificação acadêmica e participação ativa em eventos que envolvam assuntos relacionados aos cargos de conselho, o que é crucial para chamar a atenção de *headhunters* e de membros de maior influência dos *networkings* corporativos, na facilitação do acesso de mais mulheres em conselhos no Brasil.

Em relação à qualificação acadêmica, percebeu-se que as mulheres conselheiras geralmente são mais graduadas em comparação aos pares masculinos, o que pode estar relacionado à necessidade imposta inconscientemente pelas próprias mulheres de provar que são aptas para as demandas dos conselhos.

Quanto às principais dificuldades e desafios enfrentados pelas conselheiras no Brasil, ressalta-se que as mulheres sofrem mais pressões em comparação aos homens no desempenho da função de conselheira, já que são postas à prova frequentemente devido aos fatores culturais brasileiros como o machismo e o patriarcalismo. Os dados apontam que nas reuniões de conselho, se fazer ouvida é uma tarefa árdua e penosa, visto que suas vozes são cerceadas a todo o momento por seus pares masculinos. Além disso, as mulheres, em determinadas situações, sentem-se excluídas dos assuntos profissionais e sociais que envolvem o cotidiano dos conselhos, devido às diferenças de perspectivas e interesses, além do fato de se sentirem sozinhas, por representarem minoria nos respectivos cargos.

O fenômeno Teto de Vidro foi percebido pela maioria das conselheiras entrevistadas neste estudo em relação à participação feminina em empresas listadas na B3. Este fenômeno contribui no desenvolvimento de barreiras sutis e determinantes que não promovem a participação feminina em cargos de conselhos. Além disso, a existência do fenômeno Teto de Vidro faz com que as mulheres conselheiras estejam sempre em busca de maior qualificação profissional, a fim de transpor as barreiras provenientes deste fenômeno, buscando superar as expectativas e desconfianças

de seus pares masculinos no desenvolvimento de suas funções, visto que os posicionamentos nas reuniões de conselho entre homens e mulheres são medidos em balanças desiguais.

Há indicações de um longo caminho a ser percorrido, especialmente no Brasil, para a conscientização e sensibilização do mundo corporativo quanto a importância da maior participação feminina nas organizações, como por exemplo, no desenvolvimento de ações afirmativas que estimulem maior representatividade feminina em cargos de conselhos, auxiliados por órgãos voltados para igualdade de gênero em grandes empresas brasileiras.

Por meio dos relatos obtidos nas entrevistas, identificou-se uma dicotomia quanto ao processo de empoderamento feminino proposto por Melo (2012) das conselheiras entrevistadas, visto que para algumas mulheres, em alguns casos, mesmo transpondo o Teto de Vidro nas organizações onde atuam ainda não se sentem empoderadas por ocuparem cargos em conselhos, e ainda por se dar pouca voz às mulheres nestes espaços, o que reforça os aspectos culturais patriarcais presentes na sociedade brasileira, dos quais são reproduzidos pelos integrantes dos respectivos órgãos, de maioria masculina, que não favorecem a participação das mulheres nos *networkings* do mundo corporativo. Desta maneira, constata-se a existência do “além do Teto de Vidro” para as conselheiras entrevistadas que atuam em empresas brasileiras listadas na B3, visto que mesmo transpondo o Teto de Vidro ao alcançarem cargos nestes conselhos, convivem com um número pouco expressivo de mulheres nestas funções, com um sentimento de muitas delas não se sentirem empoderadas, e pelo pouco reconhecimento ainda existente no desempenho das suas funções.

Espera-se que este estudo, a partir dos dados apresentados, possa contribuir para a ampliação de pesquisas sobre a participação feminina em conselhos de empresas brasileiras listadas na B3. Buscou-se, também, contribuir para o desenvolvimento acadêmico científico, disponibilizando para a sociedade o posicionamento quanto às políticas de seleção e composição dos conselhos de grandes empresas brasileiras, podendo o estudo ser fonte de consultas e base para estudos futuros em relação a esta temática.

O desenvolvimento desta pesquisa encontrou barreiras e limitações específicas para sua realização. Os conselhos das empresas brasileiras listadas na B3 são órgãos fechados de difícil acesso. Foram encontradas dificuldades para contatar conselheiras, devido à falta de informações pessoais sobre as mesmas e a incompatibilidade de horários para a realização das entrevistas via *Skype*.

Este estudo não teve intenção de entrevistar homens conselheiros. Entretanto, a pesquisa realizada levando em consideração apenas o universo feminino limita a percepção quanto às questões que envolvem sua participação em conselhos de empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira. Recomenda-se, portanto, entrevistar homens conselheiros que compõem os conselhos das grandes empresas do país, a fim de verificar a percepção masculina quanto à composição de gênero nos conselhos de empresas no Brasil.

Sugere-se para estudos futuros pesquisar a evolução da participação feminina em conselhos de empresas brasileiras nos demais níveis de governança corporativa que integram a B3, como a Bovespa Mais, o Novo Mercado e o Mercado Tradicional, a fim de investigar novas percepções de mulheres conselheiras sobre sua participação nos demais níveis de governança, assim como complementar e comparar os resultados encontrados nesta pesquisa.

Por fim, aconselha-se realizar estudos que considerem o termo diversidade de maneira ampla, ou seja, que contemplem gênero; raça; opção sexual e nacionalidade na composição dos conselhos de grandes empresas brasileiras listadas na B3, a fim de proporcionar reflexões mais profundas em relação à temática no âmbito social, científico e profissional.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A.B; CORRAR, L. J; BATISTELLA, F.D. Adoção de práticas de governança corporativa e o comportamento das ações na Bovespa: evidências empíricas. **Revista de Administração**, v. 39, n.4, p. 338-347, 2004.
- AHERN, K. R; DITTMAR, A.K. The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. **The Quarterly Journal of Economics, Oxford University Press**, v.1, n.127, p. 137-197. 2012.
- ÁLVARES, E; GIACOMETTI, C; GUSSO, E. **Governança Corporativa: Um modelo brasileiro**. São Paulo: Elsevier. 2008. 259 p.
- ALVES, A.J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n.77, v.1, p. 53-61, mai./mai. 1991.
- ANDRADE, S.R. “Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. In: X Encontro Nacional de História Oral, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Recife, 2010.
- ANDRADE, T. **Mulheres no mercado de trabalho: onde nasce a desigualdade?** Brasília: Câmara dos Deputados, jul. 2016 (Consultoria Legislativa). Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/documentos-e-pesquisa/estudos-e-notas-tecnicas/areas-da-conle/tema7/2016_12416_mulheres-no-mercado-de-trabalho_tania-andrade> Acesso em: 17 jul. 2017.
- ARRIGUI, G. **O longo século XX**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora Unesp, 1996. 408 p.
- ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2014. 400 p.
- ASSUNÇÃO, R.R; LUCA, M. M. M; VASCONCELOS, A. C. Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na B3. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v.28, n.74, p. 213-228, mai/ago. 2017.
- BAQUERO, R.V.A. Empoderamento: Instrumento de emancipação social? Uma discussão conceitual. **Revista Debates**, v. 6, n. 1, p. 173-187, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: 1979. 229p.
- BART, C; MCQUEEN, G. Why women make better directors. **Business Governance and Ethics**, v.8, n.1, p. 93-100, 2013.
- BERLE, A.A; MEANS, G.C. **A moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. São Paulo: Victor Civita, 1984. 335 p.
- BERTOLDI, M.M. O poder de controle na sociedade anônima – alguns aspectos. **Revista Scientia Luris**, Londrina, v.7, n.8, p. 51-74, 2004.

BETIOL, M. I. S; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, dez./dez.1991.

BOURDIEU, P. **A dominação Masculina**. Tradução Maria Helena kuhner. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010. 160 p.

BOURDIEU, P. **La Domination Masculine**. Paris: Seuil. 1998. 154p.

BRASIL, BOLSA, BALCÃO - B3. **Nível 1: Governança Corporativa**. 2009b. Disponível em: <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_Nivel1.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2017.

BRASIL, BOLSA, BALCÃO - B3. **Bovespa Mais**. 2014. Disponível em: <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/BOVESPAMais_folder.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2017

BRASIL, BOLSA, BALCÃO - B3. **Empresas Listadas**. 2017. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/rendavariavel/empresas-listadas.htm>. Acesso em: 16 jun. 2017.

BRASIL, BOLSA, BALCÃO - B3. **Novo Mercado: Governança Corporativa**. 2009a. Disponível em: <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_NovoMercado.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2017.

BRASIL. Lei Nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm>. Acesso em: Acesso em: 26 de julho de 2018.

BRASIL. Projeto de Lei n. 112, de 27 de abril de 2010. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=96597>. Acesso em: 26 de julho de 2018.

BRUERÈ, A.J; SILVA, W.M; SANTOS, J.F. Aspectos da governança corporativa de empresas listadas na Bovespa: um estudo exploratório sobre a composição e perfil dos Conselhos de Administração. **Revista BASE**, São Leopoldo, v.4, n.2, p. 149-159, mai/ago. 2007.

BRUSCHINI, C; PUPPIN, A.B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v.34, n.121, p.105-138, jan./abr. 2004.

CAMPBELL, K; VERA, A.M. Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. **Journal of Business Ethics**, v.83, n.3, p.435-451. 2008.

CAPELLE, M.C.A; BRITO, M.J.B.; MELO, M.C.O.L.; VASCONCELOS, K.A.A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: ENANPAD, 30. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

CARTER, D.A; SIMKINS, B.J; SIMPSON, W.G. Corporate governance, board diversity, and firm value. **The Financial Review**, v.1, n.38, p. 33-53. 2003.

CARVALHO, A.G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 242 p.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, 349 p.

COLOMBO, J.A; GALLI, O.C. Corporate governance in Brazil: governance levels and abnormal returns. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v.11, n, 2, p.117-128. 2012.

DAWSON, J; KERLESEY, R; NATELLA, S. The CS Gender 3000: The Reward for Change. 2016. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1SX-rQv3_QxULF4tLARb19YPtphFReykX/view>. Acesso em: 06 de novembro de 2018.

DEZSÕ, C.L; ROSS, D.G. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. **Strategic Management Journal**, v.33, n.1, p. 1072-1089. 2012.

DOBB, M. **A evolução do capitalismo**. São Paulo: Zahar, 1977, 482 p.

FACINA, A; SOIHET, R. Gênero e Memória: algumas reflexões. **Revista Gênero**, v. 5, n. 1, 2012, p. 9-19, set./set. 2004.

FAMA, E,F; JENSEN, M.C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v.25, n.2, p. 301-325. 1983.

FENILLI, R.R. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais**. 2016. 340 f. Tese (Doutorado em Administração) – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO, Universidade de Brasília, Brasília – DF. 2016.

FERNANDEZ, J.P. **The diversity advantage**. New York: Lexington Books, 1993. 344 p.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL – FEM. **Empoderamento de mulheres: avaliação das disparidades globais de gênero**. Genebra, 2005.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL - FEM. **Global gender gap report 2017**. 2017. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>>. Acesso em: 25 out. 2018.

FREYRE, G. Casa-grande & senzala: **Formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. 48.ed. São Paulo: Global, 2003. 375 p.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 200p.

GONÇALVES, M.G.V.P.R. **Direito Comercial**: direito de empresas e sociedades empresárias. São Paulo: Saraiva, 2011. 171p.

GONTIJO, M.R; MELO, M.C.O.L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte, **Read. Revista eletrônica de administração** (Online), Porto Alegre, v. 23, p. 126-157, 2017.

GOHN, M.G. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v.13, n.2, p.20-31, mai./ago. 2004.

GUERRA, S. **A caixa preta da governança**. Rio de Janeiro: Best Business, 2017. 378p.

HAMPTON-ALEXANDER REVIEW. 30% Club: Growth Through Diversity. Men and women working together for real change. 2018. Disponível em: <https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/Information_Booklet/30__Club_Information_Booklet__15_August_2018.pdf> Acesso em: 06 de novembro de 2018.

HANASHIRO, D.M.M; SAMAHA, M. B. Contribuições de mulheres à dinâmica do Conselho de Administração: para além da ótica composicional. In: XXXIX ENANPAD, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

HSU, H.H; WU, C.Y.H. Board composition, grey directors and corporate failure in the UK. **The British Accounting Review**, v. 46, n. 3, p. 215-227, 2014.

ICHIKAWA, E.Y; SANTOS, L.W.O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. **RAE – Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 99-104, jul./set. 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código Brasileiro de Governança Corporativa**. 2016. Disponível em: <http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21148/Codigo_Brasileiro_de_Governanca_Corporativa_Companhias_Abertas.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Governança corporativa**. 2014. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Relatório de mulheres na administração das empresas brasileiras listadas – 2010 e 2011. 2011. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/biblioteca/4905/Relatorio-de-mulheres-na-administracao-das-empresas-brasileiras-listadas-2010-2011>> Acesso em: 19 abr. 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Mercado de Trabalho**: conjuntura e análise. Nº 62. IPEA: Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/170505_bmt_62.pdf> Acesso em: 17 jul. 2017.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 256p.

LAZZARETTI, K; GODOI, C.K. A participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. **Revista Gestão & Conexões**, Vale do Itajaí, v.1, n.1, p. 160-186, jul/dez. 2012.

LAZZARETTI, K; GODOI, C.K; CAMILO, S.P.O. Desigualdade de gênero nos Conselhos de Administração de empresas brasileiras: uma análise à luz do fenômeno Teto de Vidro. In: XXXVI. EnANPAD – Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

LEMONS, M.A; DANEHOWER C.V. Organizational Justice and The Glass Ceiling: The Moderating Role of Gender Schemas. **Academy of Management Proceedings**, p. 398-402. 1996.

LIMA, G.S; CARVALHO NETO, A; LIMA, M.S; TANURE, B; VERSIANI, F. O Teto de Vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.14, n.4, p. 65-80, out/dez. 2013.

LIMA, L.A.M; CUNHA, R.D. Decisões de investimento no mercado de ações: análise da confiança de investidores potenciais, **Revista Gestão & Tecnologia**, v.17, n.2, p.7-29, mai./ago, 2017.

LIN, C.J; JEN, F. An examination of board and firm performance: evidence from Taiwan. **The international journal of business and finance research**, v.5, n.4, p.17-34. 2011.

LIN, C.J. An examination of board and firm performance: Evidence from Taiwan. **The International Journal of Business and Finance Research**, v.5, n.4, p. 17-34, 2011.

LISBOA, T.K. O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais. **Fazendo gênero 8 – Corpo, Violência e Poder**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

LODI, J.B. **Governança Corporativa**: O governo da Empresa e o Conselho de Administração. 7.ed. São Paulo: Elsevier, 2005. 184p.

LORTIE, J.L; CASTROGIOVANNI, G.J; COX, K. C. Gender, social salience, and social performance: how women pursue and perform in social ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, v.29, n.1, p. 153-173. 2017.

LOURO, G.C. **Gênero, sexualidade e educação**: Uma perspectiva pós-estruturalista. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. 184p.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de Teto de Vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p.

MARINHO, P.A.S; GONÇALVES, H.S. Práticas de empoderamento feminino na América Latina. **Revista Estudos Sociais**, n, 56, pp.80-90, abr./jun. 2016.

MARTINS, G.D.A; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da Investigação Científica**. São Paulo: Atlas, 2009. 250p.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 482p.

MELO, M. C. O. L (Coord). **A gerência feminina e seus desafios**: um estudo em instituições financeiras. 2003. 113f. (Relatório de Pesquisa) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia - CNPQ, Belo Horizonte, 2003.

MELO, M.C.O.L (Coord). **A gerência feminina em empresas do setor industrial mineiro**: inserção, vivência e desafios. 2002. 196f. (Relatório de Pesquisa) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia - CNPQ, Belo Horizonte, 2002a.

MELO, M.C.O.L. (Coord.). **Desafios da gerência e liderança em contextos diferenciados de reestruturação**: a gerência feminina em instituições financeiras e a construção de liderança em redes organizacionais. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG (Relatório de Pesquisa), 2001.

MELO, M.C.O.L. **Estratégias do Trabalhador Informático nas Relações de Trabalho**. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

MELO, M.C.O.L. **Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção**. In: Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração – CLADEA, XXXVII, Porto Alegre, 2002. Anais Eletrônicos... Porto Alegre: UFRGS, 2002b. 1 CD-ROM.

MELO, M.C.O.L. Mulheres gerentes entre o empoderamento e o Teto de Vidro. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Orgs.). **Diversidade Sexual e Trabalho**. São Paulo: CNL – CENGAGE/NACIONAL, 2012. 384 p.

MELO, M.C.O.L.; MAGESTE, G. S.; MENDES, E. L. Percursos da mulher no mundo do trabalho. In: ASAMBLEA ANUAL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN – CLADEA, 41., 2006, Montpellier. **Anais Eletrônicos...** Montpellier: CLADEA, 2006. CD-ROM.

MELO, M.C.O.L; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 13, p. 1-22, 2012.

MELO, M.C.O.L. (Coord). **A Reestruturação organizacional e seus impactos na Função Gerencial das Enfermeiras em Hospitais da Rede Privada de Belo Horizonte**. 2004. 74f. (Relatório de Pesquisa) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Universidade Federal de Minas Gerais, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG, Belo Horizonte, 2004.

MELO, M.C.O.L. **A gerência feminina e seus desafios**: um estudo em instituições financeiras. 2003. 113f. (Relatório de Pesquisa) – Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão – NURTEG, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia – CNPQ, Belo Horizonte, 2003.

MELO, M.C.O.L. **A gerência feminina e seus desafios**: um estudo em instituições financeiras. 2003. 113f. (Relatório de Pesquisa) – Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão – NURTEG, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia – CNPQ, Belo Horizonte, 2003.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000. 269p.

MIRANDA, L.C. **A percepção da mulher no mercado de trabalho**: Emprego, carreira ou Vocação. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Programa de Pós-graduação e pesquisa em Administração e Economia, Rio de Janeiro, 2006.

MORRISON, A.M; GLINOW, M.A.V. Women and minorities in management. **American psychologist**. v, 45, n. 2, p. 200-208, 1990.

NORONHA, E.C.S.F; VOLPATO, T.G. A trajetória educacional e profissional da mulher administradora. **Revista Pretexto**, v. 7, n. 2, p. 63-76, 2006.

NTIM,C.G. Board diversity and organizational valuation: unravelling the effects of ethnicity and gender. Southampton, **Journal of Management & Governance**, v.19, n.1, p. 167-195. 2015.

OLIVEIRA, I.G.S. Presença feminina na alta gestão de grandes corporações no Brasil: direito societário, relações de gênero e governança corporativa. In: Congresso Internacional de Direitos Humanos, 2015. **Anais...** Vitória: CONIBDH, 2015.

OLIVEIRA, K.B; LOPES, G.S.C; WATANABE, M; YAMAGUCHI, C.K; DUARTE, R. Estudo do Empoderamento na Perspectiva de Mulheres Líderes . **Revista Pretexto**, v. 16, n. 4, p. 82-99, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Glossário de termos do objetivo de desenvolvimento sustentável 5**: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. 2016. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/06/Glossario-ODS-5.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2017.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. **Perspectivas sociais e de emprego no mundo**: tendências para mulheres no mercado de trabalho 2017. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/genericdocument/wcms_558359.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2017.

PATRÍCIO, S.S.S. **Os determinantes das mulheres no Conselho de Administração**: o caso das sociedades anónimas portuguesas. 2014. 52 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais) – LISBOA SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT, Lisboa, 2014.

PINHEIRO, J.L. **Mercado de Capitais**: fundamentos e técnicas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 606p.

PINKER, S. **O paradoxo sexual**: hormônios, genes e carreira. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010. 402p.

POWELL, G; BUTTERFIELD, D.A. Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical stud of actual promotions to top management. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 68-86, 1994.

PRÁ, J.R. Políticas públicas, direitos humanos e capital social. In: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. (Org.). **Capital social**: teoria e prática. Editora Unijui. Ijuí, 2006.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008, 334p.

SANTOS, C.M.M; TANURE, B; CARVALHO NETO, A.M.C. Mulheres executivas brasileiras: o Teto de Vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v.16, n.3, p. 56-75, set/dez. 2014. São Paulo: Atlas, 2017. 256p.

SANZ, L.S; VICÉN, N.O. Mujeres directivas en España: estereótipos y realidade. Zaragoza: Mira Editores. 2006. 206p.

SCOTT, J. Gênero: categoria útil de análise histórica. **Educação e realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99. 1991.

SEGURA, L.C; FORMIGONI, H; ABREU, R; COSTA, R.G. A relação entre a presença de mulheres no conselho e o gerenciamento de resultados nas companhias abertas brasileiras. São Paulo: **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuaria e Metodos Quantitativos da FEA**, v.3, n.1, p. 106-119, jan./jun. 2016.

SILVA JÚNIOR, C.P; MARTINS, O.S. Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. In: XV CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2015.

SIMON, V.P; BOEIRA, S.L. **Empoderamento Feminino na Economia Social e Solidária**. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais - Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de Outubro de 2016.

SOUSA, R.M.B.C; MELO, M.C.O.L. Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento. **Revista de Gestão USP**, v. 16, n. 1, p. 1-16. 2009.

SOUZA, E.C.L; FENILI, R.R. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v.14, n.4, p.872-890, out./dez. 2016.

SPREITZER, G.M; DONESON, D. Musings on the past and future of employee empowerment. **Handbook of organizational development**, p. 311-324, 2008.

STEIL, A.V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do Teto de Vidro. **Revista de administração da universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 32, n. 3, Jul/Set. 1997.

TERJESEN, S; AGUILETA, R.V; LORENZ, R. Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. **Journal Bus Ethics**, v.128, n.1, p. 223-251, mai/mai. 2015.

THAYER, M. Transnational feminism: Reading Joan Scott in the Brazilian 'Sertão'. **Ethnography**, v. 2, n. 2, p. 243-271, 2001.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento, **Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing**, São Paulo, v.2, n.2, p. 20-27, set./set. 2009.

TONELLI, M.J.A questão das relações amorosas e familiares. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. 243p.

TRIVINÕS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

UADIALE, O.M. The impact of board structure on corporate financial performance in Nigeria. **International Journal of Business and Management**, v.5, n.10, p. 155-166, out/out. 2010.

UNDERDAHL, S.C.P; WALKER, L.S; WOEHR, D.J. Gender and perceptions of leadership effectiveness: a meta-analysis of contextual moderators. **Journal of Applied Psychology**, v.99, n.6, p. 1129-1145. 2014.

VACCARI, N.A.D; BEUREN, I.M. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na B3. **Revista evidência contábil & finanças**, João Pessoa, v.5, n.1, p. 113-131, jan/abr. 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO/QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Objetivos	Categorias de Análise	Subcategorias	Perguntas
Identificar as empresas por nível de governança corporativa que apresentam maior percentual de mulheres nos conselhos.			<p>1. Você tem conhecimento do número de empresas listadas na bolsa de valores com participação feminina nos conselhos? Comente.</p> <p>2. Podem ser identificados os setores das empresas listadas na bolsa de valores que possuem um maior número de mulheres ocupando cargos nos conselhos? Se sim, quais são eles?</p>
Analisar a participação feminina nos Conselhos de Administração e Direção de empresas brasileiras listadas na B3 durante o período 2011 e 2017.	A participação feminina em Conselhos de Administração e Direção de empresas listadas na B3.		<p>3. A participação feminina em conselhos no Brasil tem evoluído ao longo dos anos? Quais são as causas para isso?</p> <p>4. Você tem conhecimento sobre grupos profissionais que incentivam mulheres a ocuparem cargos de liderança em grandes organizações brasileiras?</p> <p>5. Você seria a favor de lei que estabeleça cotas para a participação de mulheres em conselhos de empresas listadas na bolsa de valores brasileira? Comente.</p>
Descrever e analisar o contexto da participação feminina nos cargos estratégicos de gestão na percepção de conselheiras	Principais fatores que influenciam na participação feminina nos conselhos		<p>6. Você acredita que os presidentes dos conselhos influenciam na escolha de outros homens de seu <i>networking</i> para ocuparem cargos como conselheiros nas empresas listadas na bolsa de valores? Comente.</p> <p>7. Segundo o IBGC, a participação feminina em Conselhos de Administração no Brasil representa 7,6%. Na sua percepção, por quais motivos os conselhos são compostos, quase em sua maioria, por homens?</p> <p>8. As boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC deveriam incentivar a participação feminina nos conselhos? Por quê?</p> <p>9. Quais foram os fatores determinantes para você alcançar o cargo de conselheira? Comente sobre sua trajetória profissional.</p> <p>10. Você acredita que poderia ter se tornado conselheira em um momento mais recente de sua carreira profissional? Comente.</p> <p>11. Existem incentivos para uma maior participação de mulheres em cargos de conselhos? Comente.</p> <p>12. Quais às estratégias necessárias para uma mulher chegar ao cargo de conselheira em uma grande empresa?</p> <p>13. Você percebe diferenças quanto à qualificação profissional entre homens e mulheres na composição destes cargos? Comente.</p> <p>14. Em empresas familiares é mais fácil uma mulher ocupar um cargo na alta gestão estratégica? Comente.</p> <p>15. Você tem o hábito de trocar informações profissionais e experiências com mulheres que ocupam cargos de conselheiras em outras organizações? Se sim, quais os benefícios dessa troca?</p>

<p>Analisar a percepção das conselheiras sobre as dificuldades e desafios na participação nos conselhos</p>	<p>Dificuldades e desafios na participação feminina em conselhos.</p>	<p>Empoderamento e Teto de Vidro das conselheiras participantes de conselhos de empresas brasileiras listadas na B3</p>	<p>16. Quais as maiores dificuldades enfrentadas por uma mulher na função de conselheira? E nas assembleias com seus pares?</p> <p>17. Quais os fatores que impedem às mulheres alcançarem cargos em conselhos em empresas listadas na bolsa de valores?</p> <p>18. Existem barreiras que impeçam as mulheres alcançarem cargos no topo da hierarquia organizacional? Comente.</p> <p>19. A maior participação feminina em cargos de conselhos pode contribuir para a construção de vantagens competitivas para as empresas? Comente.</p> <p>20. Na sua percepção, quais são os benefícios provenientes da participação de mulheres em conselhos de empresas?</p> <p>21. Você se sente realizada por ter conquistado o cargo de conselheira? Por quê?</p> <p>22. Mulheres conselheiras possuem a mesma autoridade/respeito em comparação a homens no mesmo cargo? Comente.</p> <p>23. Existem diferenças entre a forma de atuação entre homens e mulheres como conselheiros? Se sim, cite algumas, por favor.</p> <p>24. Quais os impactos o exercício do cargo de conselheira influenciou na sua atividade profissional? Comente sobre eles.</p> <p>Caso queira acrescentar pontos de seu interesse, fique a vontade para fazê-lo logo abaixo:</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.