

## Comitês e Conselhos de Empresas Brasileiras: (Ir)representatividade Feminina

Board committees of Brazilian Companies: Women  
(ir)representativeness

\*Sarah Amaral Fabrício \*\*Denize Demarche Minatti Ferreira \*\*\*Ernesto Fernando  
Rodrigues Vicente

### Informações do artigo

Recebido em: 11/05/2020

Aprovado em: 24/11/2020

### Palavras-chave:

Mulheres. Representatividade.  
Governança Corporativa. Conselhos.  
Comitês.

### Keywords:

Women. Representativeness.  
Corporate Governance. Board.  
Committees.

### Autores:

\*Mestranda em Contabilidade pela  
UFSC  
sarahamaralfabricio@gmail.com

\*\*Doutorado em Engenharia e Gestão  
do Conhecimento pela UFSC  
denize.minatti@ufsc.br

\*\*\*Doutorado em Administração pela  
Universidade de São Paulo  
ernesto.vicente@ufsc.br

### Como citar este artigo:

FABRÍCIO, Sarah Amaral; FERREIRA,  
Denize Demarche Minatti; VICENTE,  
Ernesto Fernando Rodrigues. Comitês  
e Conselhos de Empresas Brasileiras:  
(Ir)representatividade Feminina.

**Competência**, Porto Alegre, v. 13, n.  
2, dez. 2020.

### Resumo

A presente pesquisa busca encontrar a representatividade de mulheres nos Conselhos Administrativos, Diretoria, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e outros Comitês e/ou Conselhos nos diferentes níveis de Governança Corporativa das empresas da Bolsa Brasil Balcão [B]<sup>3</sup>. Os Formulários de Referência e as Demonstrações Financeiras Padronizadas do ano de 2018 das empresas do Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2 na [B]<sup>3</sup> foram a base da pesquisa em uma amostra de 186 empresas. A partir de então, se apresenta como problema de pesquisa: a representatividade feminina é superior em empresas da [B]<sup>3</sup> que apresentam maior nível de governança? Logo, se se traçou como objetivo: Verificar a representatividade feminina nos 3 níveis de Governança Corporativa da [B]<sup>3</sup> e comparar se em empresas com maior nível de práticas de governança a presença de mulheres é maior. Os principais resultados apontaram que no Novo Mercado a representatividade foi de 394 mulheres, sendo 11,58% do total. Já no Nível 1, a porcentagem foi de 11,68%, representadas 110 vezes nos departamentos avaliados e, por fim, no Nível 2 a representatividade foi de 10,19%, com uma presença de 64 vezes. Ressalta-se que a média de mulheres por empresa no total da amostra não alcançou 1 (um) em nenhum dos departamentos analisados.

### Abstract

The present research seeks to find women's representation on Board Committees as the Executive Committee, Board of Directors, Fiscal Committee, Audit Committee and other committees and/or councils in different levels of Corporate Governance from Bolsa Brasil Balcão [B]<sup>3</sup>. Data collection was based on the 2018 Reference Forms and Financial Statements from [B]<sup>3</sup> companies: Novo Mercado; Level 1; and Level 2, forming a sample of 186 companies. Therefore, the research problem is: is women's representation superior in companies within higher levels of [B]<sup>3</sup> Corporate Governance index? To answer this question, the objective was to confirm women representativeness within the 3 levels of [B]<sup>3</sup> Corporate Governance index: Novo Mercado, Level 1, Level 2 of [B]<sup>3</sup> and to compare if in companies with a higher level of governance practices the presence of women is greater. The main results showed that in the Novo Mercado, women representativeness was 394, 11.58% of the total. In Level 1, the percentage was 11.68%, being represented 110 times in different departments studied. Finally, in Level 2 women representativeness was 10,19% (64). The average number of women per company within the total sample did not reach 1 (one) in any of the departments analyzed.

## 1 INTRODUÇÃO

A desigualdade entre os gêneros no mercado de trabalho e na diferença salarial é cada vez mais debatida, tanto na sociedade quanto na academia. A disparidade no acesso, na remuneração, discriminação nos cargos públicos e privados são barreiras que ainda permanecem latentes na busca pela igualdade. Além disso, afora benefícios econômicos, o engajamento de um número maior de mulheres no mundo do trabalho traria impacto positivo também no seu bem-estar (FELICIANO, 2020).

Segundo Angela (2019), a presença das mulheres nas organizações é de tal importância que as empresas com alta representatividade feminina em departamentos de alto escalão e no Conselho de Administração (CA) apresentam níveis superiores de Governança Corporativa e de responsabilidade social e ambiental, de acordo com uma análise realizada pela *International Finance Corporation*, do Banco Mundial.

De modo histórico, a presença de mulheres na gestão e nos negócios tem sido investigada. Há estudos sobre a presença de mulheres nos CAs, entretanto, ainda não existe consenso sobre sua relação com resultados e/ou ganhos (SEGURA *et al.*, 2016; 2017), bem como as diferenças de gênero em estilos de liderança (OIKAWA; ALMEIDA; DURIGON, 2018) e que mesmo tendo aumentado sua força de trabalho, mulheres ainda não possuem parcela significativa nos principais cargos executivos. Silva Júnior e Martins (2017) analisaram CAs e verificaram baixa representação feminina, mas ressaltaram que empresas que possuíam diversidade de gênero apresentavam melhor desempenho e influência no retorno sobre o patrimônio líquido, e ainda, conforme a proporção de mulheres na diretoria sugere maior valor de mercado das organizações (DAL MAGRO *et al.*, 2018).

O lugar de líder, comumente foi de homens, enquanto isso, a mulher durante anos era vista como sexo frágil, ocupando importante papel, porém apenas entre a família, nos serviços domésticos e na reprodução da prole, mais próxima de um objeto e sem direitos (FERNANDES *et al.*, 2015).

O cenário mudou, há mulheres em cargos de poder e prestígio, em diversos setores profissionais, e em muitos destes quase que se equiparando aos homens, investindo em boa formação (TEYCAL; COHUTINO, 2007). Assim, além de cada vez mais a mulher figurar no mercado de trabalho, se dá também a independência financeira de muitas delas. Além da independência, outros fatores entraram em evidência, como por exemplo; canais de denúncia contra abusos, licença maternidade com seu período ampliado, entre outros, que auxiliam as mulheres dentro de mundos masculinos.

A discriminação de gênero sempre esteve presente na sociedade, principalmente no universo corporativo e existe em todos os continentes, em numerosos países, em muitas línguas e em várias culturas. Trata-se de prática quase universal e portanto,

ao se questionar se existe discriminação na sociedade brasileira? É sim algo trivial (SOARES, 2000).

A partir dos fatos expostos tem-se como pergunta de pesquisa: A representatividade feminina é superior em empresas com maior nível de governança na Brasil Bolsa Balcão [B]³? E, traçou-se como objetivo: verificar a representatividade feminina dentro dos 3 níveis de Governança Corporativa, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado da [B]3 e comparar se em empresas com um maior nível de práticas de governança, esta representatividade é maior e mais justa.

Este estudo justifica-se pelas incipientes pesquisas na área de gênero em conselhos e comitês e acredita-se que as companhias possam contribuir com a minimização da desigualdade, o que contribuiria com a diminuição do fenômeno de *glass ceiling*, o que melhoraria o desempenho econômico-financeiro organizacional e, portanto, os proprietários do capital, investidores, mercado e a própria sociedade darão maior valor ao capital intelectual e a participação das mulheres nas decisões estratégicas (DAL MAGRO *et al.*, 2018). A diversidade de gênero, idade, etnia e ponto de vista pode oferecer às empresas uma série de benefícios incluindo conhecimento adicional, novas ideias e solução de problemas, além de produtos aprimorados, planejamento estratégico e mais transparência (ARFKEN; BELLAR; HELMS, 2004).

Os resultados do estudo podem colaborar com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária na comparação no trabalho entre gêneros e valorização da força de trabalho feminina. Espera-se que as empresas se conscientizem da importância da equidade de gênero nos cargos de alta gestão e possam gozar dos benefícios que diretorias e/ou CAs heterogêneos podem proporcionar para as empresas. Acredita-se contribuir teoricamente com a pesquisa “feminista” na contabilidade e áreas correlatas, ao investigar a representatividade feminina em cargos de alta gestão nas principais empresas do país. Por se tratar de um assunto polêmico e controverso devido às questões subjacentes à igualdade, em muitas ocasiões há tendência a revelar opiniões orientadas pela moral de cada autor que enviesam a análise, por isso é necessário haver investigações com rigor acadêmico que deem conta desse problema (GUBINELLI, 2019).

Ao se comentar acerca de desigualdade de gênero, torna-se necessário citar os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ajustados pela ONU, em especial o Objetivo 5, responsável pela Igualdade de Gênero, que também é uma das justificativas, visto que suas metas também estão alinhadas com o presente estudo, como: (i) Tentar adotar e realizar o fortalecimento de polícias e legislação para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis; (ii) Auxiliar com a extinção da discriminação quanto ao gênero; (iii) Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso à propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos

naturais, de acordo com as leis nacionais e; (iv) Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres (ONU, 2020).

A pesquisa se torna importante por discutir questões de gênero na esfera corporativa e entender os por quês da pouca (ou quase invisível) representatividade feminina em cargos de alta gerência nas companhias. Segundo Nova (2012) podem estar presentes fenômenos como: *critical mass*, *role model*, *glass ceiling* ou *pipeline* capazes de diminuir a presença de mulheres em diferentes áreas, como por exemplo, no meio acadêmico, na esfera política ou até mesmo nas companhias. Assim, uma maior discussão dessas problemáticas pode auxiliar a conscientização desses problemas e a inserção de políticas de apoio às mulheres no mercado de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A disparidade de gênero nas organizações ainda é algo a ser combatido (SONNABEND, 2015), uma vez que as empresas que possuem mulheres nos CAs não equilibram a composição do quadro de funcionários, ou seja, quase a totalidade do alto escalão é composto por homens. Mesmo que as organizações ampliem a importância da igualdade de gênero e da necessidade de oportunidades iguais, as mulheres lutam mais que os homens para serem aceitas na esfera organizacional, independentemente de suas habilidades, o que realça a dificuldade de enfrentar essa situação no mercado de trabalho (KAKABADSE *et al.*, 2015).

Na literatura nacional, estudos relacionaram a presença de mulheres em cargos de gestão e/ou liderança em organizações tanto públicas quanto privadas e o desempenho destas (BARROSO, 1988; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; SILVA; MARGEM, 2015; SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017; SILVA JÚNIOR; MARTINS, 2017). Em âmbito internacional, pesquisadores centraram suas investigações nas questões de gênero, presença da mulher nas organizações e os enfrentamentos com os quais o sexo feminino tem se deparado (FITZSIMMONS, 2012; HURLEY; CHOUDHARY, 2016; LEITCH; WELTER; HENRY, 2018; SONNABEND, 2015; STAINBACK; KLEINER; SKAGGS, 2016). Assim, o diferencial da presente pesquisa é verificar a representatividade feminina dentro das principais empresas brasileira e, se quanto há uma melhor governança, isso também se reflete em ambientes empresariais mais justos e igualitários.

Apesar da mudança no mundo empresarial, no que tange às mulheres em cargos de *Chief Executive Officer* (CEO), a imprensa financeira ainda descreve uma escassez de liderança feminina no mundo dos negócios. Em 2006, o New York Times informou que apenas nove dos CEOs das empresas da Fortune 500 eram mulheres, correspondendo a menos de 2% do total (BARTZ; CRESWELL, 2006).

Segundo Catalyst (2009) durante os anos de 2006 e 2007, respectivamente, o percentual de mulheres era de 14,8% e 14,6% nos conselhos das empresas americanas listadas na Fortune 500. Nestes anos, as mulheres representavam 15,2% dos assentos nos CAs, com 90% dessas empresas tendo pelo menos uma mulher em seus conselhos corporativos, enquanto 20% apresentavam mais de três mulheres (CATALYST, 2009).

No ano de 2009, nas empresas canadenses as mulheres ocupavam 14% dos assentos no conselho das empresas Fortune 500 e, em 41,9% das empresas não há mulheres no conselho. Esse percentual chega a 39,5% em 2011. Além disso, em 2009, 19,3% das empresas da Fortune 500 detinham 25% ou mais de mulheres e, em 2011, apenas 21% (CATALYST, 2018).

Diferentemente na França, houve aumento percentual de conselheiras na administração das empresas participantes da *Cotation Assistée en Continu* (CAC 40) de 16,5% em 2010, ampliando para 20,6% em 2011 (NATIVIDAD, 2011). Além disso, a promulgação da Lei nº 2011-103 de 27/01/2011 que implica na representação igualitária de homens e mulheres no CA e no conselho fiscal e igualdade profissional - encorajou as companhias francesas a nomear um maior número de mulheres em seus conselhos (HILI; AFFES, 2012). Países europeus como França, Noruega e Espanha apresentam obrigações legais para que as mulheres ocupem no mínimo 40% do quadro de diretores do CA. Assim como na Austrália que, desde 2010 há campanhas para que empresas tenham no mínimo 30% de mulheres nos assentos dos conselhos (FERNANDES *et al.*, 2015).

No Brasil, a representatividade feminina chega a 38% dos cargos gerenciais, 18% na presidência das companhias e, globalmente, se estima que para alcançar a equidade de gênero nas empresas levará 202 anos. As mulheres se mobilizam para tentar ganhar voz no ambiente corporativo e, conseguir que mudanças aconteçam mais rapidamente. Deste modo, o que se vê são grupos surgindo no país, segmentados por setor de atuação, cada um com sua própria pauta e seus próprios objetivos, mas em comum, a união pelo gênero (FONSECA, 2019).

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

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

Contudo, apesar de se deparar com dados tão promissores, ainda há muito que melhorar quanto a presença das mulheres em cargos mais altos (DINIZ, 2016). Uma pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos, com apoio da ONU Mulheres, revela que elas levam vantagem em relação aos homens apenas nos cargos de baixo escalão, como aprendizes e estagiários, com participação de 55,9% e 58,9%, respectivamente. No entanto, perdem espaço já a partir da fase *trainee*, com 42,6% e nos níveis superiores seguintes, estão ainda menos presentes, com porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3% na gerência e 13,6% no quadro executivo (além dos já citados 11% no CA). O que se observa é que essa situação não mudou em relação à última pesquisa, feita em 2010: 13,7% na época e atualmente, 13,6% (DINIZ, 2016).

A diversidade de gênero nos CAs ganhou importância nos quesitos referentes a melhores práticas de Governança Corporativa nas organizações, estas ações afirmativas vêm sendo adotadas por diferentes países, tais como Noruega, Espanha, França, Bélgica, Itália, entre outros. No Brasil, em 2010 foi proposto um projeto de lei pelo Senado Federal para estabelecer um percentual mínimo de mulheres nos conselhos das empresas estatais, visando aumentar a proporção para 40% até 2022 (SILVA; MARGEM, 2015).

Segundo Angela (2019) foram mapeados 70 estudos publicados em revistas acadêmicas entre 2008 e 2017, produzidos em diversos países, exceto no Brasil (por falta de publicações na área), que observaram a relação entre o desempenho das empresas e a presença de mulheres nos cargos de Governança Corporativa. Em primeiro lugar, ter mais mulheres em posições de liderança leva a resultados melhores nas áreas de Governança Corporativa e de responsabilidade social e ambiental, com uma conexão mais forte quando a presença feminina passa dos 30% em Conselhos de Administração (SILVEIRA; DONAGGIO, 2020).

A Governança Corporativa, segundo o (IBGC, 2015), surgiu durante o século 20, quando houve transformações nas organizações, devido expansão dos negócios e das sociedades por ações. Neste sentido, se acredita que a Governança Corporativa amenizou os conflitos de agência. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações para alinhar os interesses com a finalidade de otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Para aumentar a confiança entre as empresas e investidores, foram implantados em dezembro de 2000 pela [B]<sup>3</sup>, o Novo Mercado e os níveis diferenciados de Governança Corporativa, Nível 1 e Nível 2, ou seja, segmentos especiais de listagem desenvolvidos para proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias (PROCIANOY; VERDI, 2009). Vale salientar, que as empresas listadas nesses segmentos oferecem aos seus acionistas

investidores melhores práticas de corporativa, ampliando os direitos societários dos acionistas e a transparência na divulgação dos dados dessas empresas, facilitando o acompanhamento de seu desempenho.

As principais práticas e códigos de Governança Corporativa surgiram em situações de crise, procurando repor a transparência, segurança e a confiabilidade nos mercados. No Reino Unido, o código Cadbury (1992) surgiu após escândalos corporativos e financeiros ocorridos no final dos anos 1980, como foi o caso Guinness. Já na Europa continental, os Princípios emitidos pela OCDE, em 1999, foram uma reação à crise asiática verificada em 1997 e 1998. Os casos de fraudes contábeis, acesso à informação privilegiada e de evasão fiscal, de grandes empresas americanas como a Enron, a Worldcom e outras, aumentando os debates referentes ao tema (CUNHA; LIMA RODRIGUES, 2018).

Mesmo que a Governança Corporativa não seja um tema novo, somente foi nos últimos anos que se transformou em uma importante preocupação em diversos países, sejam mercados desenvolvidos sejam mercados emergentes. No Brasil, o debate em torno da Governança Corporativa se intensificou bastante nas últimas décadas, à medida que as relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários estão mudando com a reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente estrangeiros e investidores institucionais (SILVA, 2004).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa, de caráter teórico-empírico, pode ser considerada, em relação aos seus objetivos, como exploratório-descritiva. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (2007) proporcionam maior familiaridade com o tema, já as pesquisas descritivas, conforme Cervo, Bervian e Silva (2006) visam a pesquisa, observação, o registro, a análise e a correlação dos fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

A amostra levou em conta as práticas de governança nas empresas dos seguintes níveis da [B]<sup>3</sup>: Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2 com um total de 186 empresas, sendo 140 do Novo Mercado, 27 empresas do Nível 1 e 19 empresas do Nível 2.

A partir dessas empresas, será verificada a quantidade e representatividade de mulheres dentro dos comitês, conselhos e diretoria, pesquisando-se os dados nos Formulários de Referência nos *websites* das empresas, mais precisamente item 12, por ser o item que traz as informações acerca da “Composição e experiência profissional da administração e do Conselho Fiscal” e no subitem “Composição dos Comitês”. Nestes subitens é possível analisar a composição da Diretoria, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria, além de outros Comitês que a companhia possua, além disso, podemos verificar algumas informações sobre as pessoas que fazem parte desses “departamentos” de gerência das empresas.

Após ter encontrado o percentual mulheres *versus* homens, nos comitês analisados serão levantado dados como: idade, profissão, grau de escolaridade, cargo que ocupa dentro das empresas, e se estas mulheres possuem grau de parentesco com alguém da companhia, que também serão pesquisados nos Formulários de Referência e/ou redes sociais.

Com o total da amostra, se aplicará uma análise descritiva, para que se possa ter análises comparativas quanto a mulheres *versus* homens em termos de quantidade de membros.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados apontaram que do total das amostras, 568 mulheres estão nos departamentos analisados, 11,46%, em contrapartida, a presença masculina foi superior, estando em 4387 observações.

Os resultados apresentam as médias de cada um dos departamentos, sendo as médias mais altas entre os homens. O CA com aproximadamente 7 homens por empresa (com desvio padrão de 3,2), outros comitês com uma média de 6 homens, sendo o desvio padrão de 7,2 e a Diretoria com quase 5 homens por empresa, com desvio padrão de 7,0. Já nas mulheres, nenhuma média é acima de 1 mulher por empresa. As médias mais altas são as do CA e Outros Comitês com mais de 0,8 mulheres por empresa e desvio padrão de 1,1 e 1,6, respectivamente (Tabela 1).

Tabela 1: Estatística descritiva da amostra inicial

Estatística descritiva	Conselho de Administração		Diretoria		Conselho Fiscal		Comitê de Auditoria		Outros Comitês	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Média	7,527	0,887	4,737	0,511	3,866	0,624	1,522	0,199	6,022	0,833
Erro pad.	0,235	0,080	0,515	0,064	0,229	0,076	0,136	0,036	0,531	0,120
Mediana	7	1	3	0	5	0	0	0	5	0
Moda	6	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Desv. pad.	3,205	1,097	7,028	0,871	3,126	1,039	1,849	0,486	7,236	1,637
Variância	10,272	1,203	49,395	0,759	9,771	1,079	3,418	0,236	52,356	2,680
Curtose	3,937	2,854	98,840	6,196	-1,237	1,881	3,676	8,450	13,401	16,131
Assimetria	1,514	1,567	9,008	2,271	-0,030	1,683	1,452	2,742	2,923	3,484
Intervalo	22	5	86	5	10	4	10	3	50	11
Mínimo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Máximo	23	5	86	5	10	4	10	3	50	11
Soma	1400	165	881	95	719	116	283	37	1120	155
Contagem	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186

Fonte: Autores (2019)

Outro ponto importante analisado é a moda, que significa o valor mais apresentado na amostra, nos resultados referentes às mulheres, em que todas elas aparecem o valor 0. Já na mediana, que é o valor que divide a amostra em partes iguais, com exceção do CA, todo o resto da amostra apresentou 0 para as mulheres e ao analisar os homens, na mediana apenas o Comitê de Auditoria apresentou valor 0.

#### 4.1 ANÁLISE DO NÍVEL 1 DA [B]<sup>3</sup>

O Nível 1 da [B]<sup>3</sup> é formado de 27 empresas, das quais 2 não

apresentaram mulheres, a Eucatex e a Fras-Le. A representatividade feminina observada foi de 110 vezes (sendo 90 mulheres diferentes, com algumas em mais de um cargo) e, a presença masculina representada em 832 vezes, se levado em consideração as empresas que não apresentaram representatividade feminina. Dentre os departamentos estudados, o que teve maior representatividade foi o Conselho Fiscal com 19% de participação, em contrapartida, a diretoria foi a com menor participação das mulheres, 8% delas. Já o CA e o Comitê de Auditoria apresentaram 10%, 13% e 11% de participação feminina, respectivamente (Tabela 2).

Tabela 2: Apresentação dos resultados do Nível 1

Empresas	Conselho de Administração		Diretoria		Conselho Fiscal		Comitê de Auditoria		Outros Comitês	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Alpargatas	6	0	3	1	10	0	0	0	17	1
Banco Inter	7	0	7	2	0	0	0	0	12	2
Banco Pan S.A.	10	1	6	0	5	1	3	0	27	2
Banco Est. do RS	9	0	6	1	7	3	3	0	6	0
Bradesco	7	1	86	3	10	0	3	0	4	0
Bradespar	6	1	1	0	9	1	0	0	0	0
Braskem	18	2	7	0	7	3	0	0	10	1
Cia Fiação Tecidos Cedro Cachoeira	10	1	3	0	0	0	0	0	0	0
Cia Est. Distrib. Energia Elet - D	6	2	3	0	5	4	10	0	0	0
Cia Est. Ger.Trans. Energia Elet - Gt Cemig	5	1	3	0	5	4	10	0	0	0
Cia Energ. de SP	8	1	5	0	7	3	3	0	0	0
Cia Paranaense de Energia	8	0	2	0	7	1	3	1	5	0
Eletrobras	4	3	5	1	9	1	2	2	8	4
Ferbas	10	0	3	2	7	2	3	0	4	0
Gerdau S.A.	6	2	7	1	4	2	2	1	5	1
Metalúrgica Gerdau	9	1	5	0	4	1	0	0	25	0
Itausa S.A.	8	0	5	0	10	1	0	0	0	0
Itau Holding	5	1	3	0	9	1	0	0	7	6
Americanas SA	12	0	20	3	6	0	5	1	22	1
Oi S.A.	8	1	7	4	6	0	0	0	14	1
Cia Bras. e Distrib. Randon S.A.	11	1	3	0	4	3	4	1	7	1
Cteep	9	0	4	1	0	0	2	1	8	0
Usiminas	5	0	5	0	7	3	0	0	0	0
Total	7	1	4	0	8	2	2	1	2	1
Total Geral	14	2	6	0	9	1	3	1	3	2
% de Mulheres	208	22	209	19	155	37	58	9	186	23
Total Geral	230		228		192		67		209	
% de Mulheres	10%		8%		19%		13%		11%	

Fonte: Autores (2019)

As empresas que apresentaram maior representatividade de mulheres em seus departamentos de Governança Corporativa foram: Companhia Paranaense de Energia, Itausa S.A. e Ferbas, com 11, 8 e 7 mulheres, respectivamente. Tais empresas mostraram também maior porcentagem de mulheres, continuando em mesma posição na mesma listagem, com 28,21%, 25% e 22,58% do total de pessoas, respectivamente (Tabela 3).

Tabela 3: Profissões das mulheres no Nível 1

Profissões	Número de Mulheres
Administração	17
Bancária	3
Contabilidade	7
Graduação e MBA	4
Direito	17
Direito e Pós-Graduação	2
Contabilidade e outra graduação	3
Economia	14
Engenharia	3
Título de Mestre	5
Pedagogia	5
Psicologia	3
Outros	7
Total Geral	90

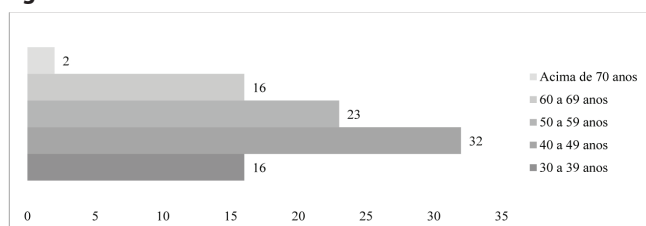
Fonte: Autores (2019)



Os cursos de graduação e/ou pós-graduação escolhidos pelas mulheres foram diversos, desde Administração, Economia e Direito, os mais citados e, áreas como Estatística, Arquitetura e Relações Públicas. Contabilidade foi um curso bastante procurado, sendo 7 das mulheres formadas e, outras 3 que se formaram neste e em uma segunda opção. Algumas delas não informaram os cursos de graduação que fizeram, informando que são bancárias. Há mulheres com pós-graduações *latu* e *strictu sensu*, com mestrado, doutorado e especializações tanto no Brasil, como em universidades do exterior, como Harvard e Columbia, que são o caso de 2 mulheres, outras informaram apenas que têm mestrado, mas não especificaram a área.

A faixa etária mais comum nessa área é entre 40 e 49 anos, aparecendo 32 vezes e de 50 a 59 anos, 23 vezes (Figura 1).

Figura 1: Faixa etária das mulheres no Nível 1



Fonte: Autores (2019)

Outro ponto importante analisado foi a relação familiar com outro colaborador da empresa e, nesta amostra, encontrou-se relação familiar em duas empresas, Bradesco e Bradespar, porém, a mulher que tem relação familiar trabalha nas duas empresas, sendo então um caso de relação familiar.

#### 4.2 ANÁLISE DO NÍVEL 2 DA [B]<sup>3</sup>

Nas empresas do Nível 2 da [B]<sup>3</sup>, o CA foi o departamento com maior número de mulheres, 25 mulheres e 12,32% e, em segundo lugar, o Comitê de Auditoria.

Um dado que chama atenção são os 5,88% de mulheres na diretoria dessas empresas, a representatividade mais baixa dentre os achados da pesquisa. O total de mulheres é de 55 mulheres, tendo a representatividade de 64 vezes (representando 10,19% dentro dos departamentos, o que pode ser explicado pois algumas participam de mais de um departamento). As empresas Marcopolo, Indusval e Forja Taurus não apresentaram mulheres em seus quadros.

As empresas que mais apresentaram mulheres em seus departamentos de Governança Corporativa foram: Petrobrás, Celesc e Klabin, com 21, 7 e 7, respectivamente e foram as que mostraram também maior porcentagem, 23,86%, 16,28% e 15,91% do total de pessoas nos departamentos, respectivamente. Em porcentagem a empresa Saraiva Livrarias, apresentou 18,18% de

mulheres, porém a representatividade é de 2, e o total de pessoas é de 11 (Tabela 4).

Tabela 4: Apresentação dos resultados do Nível 2

Empresas	Conselho de Administração		Diretoria		Conselho Fiscal		Comitê de Auditoria		Outros Comitês	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Abc Brasil	6	0	28	1	0	0	3	0	16	0
AES Tiete	14	3	1	0	0	0	0	0	3	0
Alupar	7	1	2	0	0	0	0	0	5	0
Azul	10	1	3	0	0	0	0	0	6	1
Celesc	9	2	6	1	9	1	5	0	7	3
Energisa	12	1	2	1	0	0	0	0	9	1
Gol	8	1	4	0	5	1	3	0	8	2
Klabin S/A	23	5	3	0	8	2	0	0	3	0
Multiplan	6	1	3	0	6	0	0	0	0	0
Petrobras	5	3	6	1	6	4	0	2	50	11
Pine	5	0	9	0	0	0	2	1	8	0
Renova	13	1	3	0	7	1	3	0	5	0
Sanepar	9	1	7	1	10	0	8	0	5	0
Saraiva Livraria	4	2	0	0	5	0	0	0	0	0
Sul America	9	1	3	1	0	0	0	0	24	2
Taesa	19	2	4	0	9	0	5	1	8	0
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>25</b>	<b>96</b>	<b>6</b>	<b>77</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>184</b>	<b>20</b>
<b>Total Geral</b>	<b>203</b>		<b>102</b>		<b>86</b>		<b>33</b>		<b>204</b>	
<b>% de mulheres</b>	<b>12,32%</b>		<b>5,88%</b>		<b>10,47%</b>		<b>12,12%</b>		<b>9,80%</b>	

Fonte: Autores (2019)

Quanto aos cursos de graduação e/ou pós-graduação os quais as mulheres cursaram, foi observado um percentual expressivo nos cursos de gestão e jurídico, em que Administração, Direito e Economia se destacam. Algumas delas não informaram os cursos de graduação, ou apenas informaram a especialização, como um caso em Gestão em Finanças e, assim como no Nível 1, há mulheres com pós-graduações *latu* e *strictu sensu*, com mestrado, doutorado e especializações (Tabela 5).

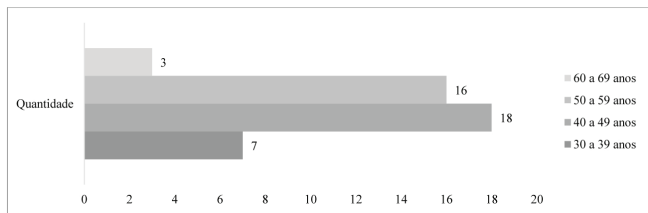
Tabela 5: Profissões das mulheres no Nível 2

Profissões	Número de Mulheres
Administração	12
Contabilidade	6
Direito	11
Economia	11
Engenharia	6
Psicologia	2
Não Informado/Outros	7
<b>Total Geral</b>	<b>55</b>

Fonte: Autores (2019)

A faixa etária mais comum nessa área é entre 40 e 49 anos, figurando 18 vezes nos dados referentes a idade, seguido de 50 a 59 anos, com a incidência de 16 vezes e, mais uma vez se percebeu a ausência de mulheres abaixo dos 39 anos (Figura 2).

Figura 2: Faixa etária das mulheres no Nível 2



Fonte: Autores (2019)

Outro ponto analisado foi a relação familiar com outro colaborador da empresa e, nesta amostra, encontrou-se relação familiar em três empresas: Klabin, Saraiva e Sul América. Na Klabin é um fato preocupante, pois das 5 mulheres participantes do CA, 4 delas têm relações familiares com alguém da empresa, na Saraiva foram 2 relações familiares, também no CA e, por fim, na Sul América, 1 mulher com outro membro do CA.

### 4.3 ANÁLISE DO NOVO MERCADO DA [B]<sup>3</sup>

Ao analisar as empresas do Novo Mercado da [B]<sup>3</sup>, observou-se que de um total de 140 empresas, 27 empresas não apresentaram mulheres, que foram: Br Brokers, Br Pharma, Br Propert, Ccx Carvao, Csu Cardsyst, Cyrela Realt, Ecorodovias, Even Gafisa, Grendene, Intermedica, Jsl, Linx, Metalfrio, Movida, Ourofino S/A, Petrório, Profarma, Rne, Sierrabrasil, Sinqia, Tarpon Inv, Tecnesa, Trisul, Unecasa, Vulcabras e Weg. A representatividade feminina foi de 394 vezes (sendo 330 mulheres diferentes, com algumas em mais de um cargo), contra a presença masculina representada em 3007 vezes, contando-se as empresas que não tiveram representatividade feminina, listadas acima. Os departamentos que apresentou maior representatividade foi o Conselho Fiscal, assim como no Nível 1, com 12,57% de participação, em contrapartida, o CA o de menor participação das mulheres, 10,53% de representatividade (Tabela 6).

Tabela 6: Apresentação dos resultados do Novo Mercado

Empresas	Conselho de Administração		Diretoria		Conselho Fiscal		Comitê de Auditoria		Outros Comitês	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Allianse	5	2	4	2	0	0	0	0	6	1
Alliar	10	1	7	0	0	0	0	0	11	1
Alper S.A.	6	0	4	0	0	0	2	1	3	1
Anema	8	0	3	1	3	3	0	0	10	0
Arezzo Co	5	2	3	0	0	0	3	0	6	2
B2w Digital	6	1	8	1	6	0	3	0	5	1
B3 Digital	9	2	6	0	4	2	2	1	17	2
B3 Seguridade	5	1	5	0	6	0	3	0	10	1
Biosev	8	0	3	1	0	0	3	0	6	0
BK Brasil	9	1	7	1	0	0	3	0	4	0
BR Malls Part.	7	1	3	2	3	3	3	0	9	6
BCO Brasil	5	1	32	4	7	2	3	0	19	3
Brasílagro	10	1	2	0	3	3	0	0	5	0
BRF SA	9	1	2	0	3	3	6	0	10	1
Camfil	9	0	3	0	5	1	3	0	8	0
Carrefour Br	10	0	3	0	0	0	5	1	5	0
CCR SA	18	3	11	0	3	3	4	3	11	3
Centaurus	7	3	6	0	0	0	3	0	0	0
Cia Hering	1	2	2	0	1	0	0	0	0	0
Cielo	11	0	6	1	10	0	3	0	16	1
Copasa	5	2	7	0	5	4	3	0	0	0
Cosan	6	0	1	0	0	0	3	0	8	1
Cosan Log.	6	0	1	0	4	2	3	0	6	1
Cpfil Energia	9	0	3	1	4	2	0	0	10	3
Cpfil Renovav	10	1	3	0	7	1	0	0	0	0
Ci2	5	0	2	1	0	0	0	0	0	0
CVC Brasil	6	1	4	0	5	1	2	1	4	1
Cyre Com-Cop	6	0	3	2	0	0	0	0	4	0
Direcional	12	2	4	0	6	1	0	0	3	0
Duratex	8	5	7	2	0	0	0	0	12	6
Eletropaulo	6	1	5	5	0	0	2	0	0	0
Embraer	11	3	9	1	10	0	0	0	6	2
Enauta Part	6	0	2	1	6	0	0	0	2	0
EORGIAS BR	7	1	4	0	6	0	2	0	4	1
ENEVA	6	1	4	0	0	0	2	0	7	0
Engie Brasil	14	3	7	0	5	1	0	0	7	0
Equatorial	6	1	6	1	5	1	3	0	1	0
Estacio Part.	7	1	6	0	5	1	0	0	8	1
Eternet	6	1	3	0	5	1	0	0	7	1
Eztec	8	0	6	0	5	1	0	0	0	0
Fer Heringer	5	1	2	0	6	0	0	0	0	0
Fleury	10	2	8	0	3	3	3	0	8	0
GeneralShopp	8	0	4	0	5	1	0	0	0	0
Hapvida	5	0	3	0	0	0	2	1	11	0
Helbor	5	0	6	1	0	0	0	0	0	0
Hipersa	7	2	3	2	6	3	1	0	0	0
Iguatemi	6	0	1	3	6	0	0	0	0	0
Ihpardine	4	1	4	1	6	0	0	0	0	0
Imc S/A	7	1	4	3	0	0	0	0	0	0
Inds Romi	7	1	5	0	0	0	0	0	9	1
Ioehp-Maxion	13	2	3	0	0	0	3	0	6	0
Irbbrasil Re.	13	2	2	1	6	1	2	2	27	5
JBS	9	0	4	0	7	0	3	0	10	3
Jhsf Partic.	7	0	2	1	0	0	0	0	6	0
Kroton	7	0	5	0	6	2	2	0	6	0
Le Lis Blanc	11	1	4	0	0	0	4	0	3	0
Light S/A	8	1	6	2	3	3	2	1	6	1
Liq	7	0	2	1	6	0	0	0	7	0
Localiza	6	1	7	1	0	0	2	1	3	0
Locamerica	7	0	3	0	0	0	0	0	13	3
Log Com Prop	7	1	2	0	3	0	3	0	9	1
Log-in	4	1	4	1	0	0	0	0	7	2
Lojas Marisa	1	1	3	0	6	0	3	1	11	2
Lojas RenOr	6	2	4	1	5	1	3	1	0	0
Lopes Brasil	6	0	2	1	9	0	2	0	0	0
Lupatech	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0
M.Diasbranco	7	5	2	0	0	0	4	0	17	2
Magaz Luiza	4	3	3	1	6	0	0	0	5	4
Marfrig	7	1	4	0	6	0	1	1	9	1
Metal Leve	9	1	2	0	5	1	0	0	0	0
Mills	6	2	6	0	6	0	0	0	4	2
Minerva	11	0	6	0	6	0	0	0	3	1
Mmx Miner	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Mtv	3	1	6	2	3	0	0	0	9	2
Natura	8	2	3	1	0	0	3	0	15	3
Odontoprev	13	0	6	1	6	0	3	0	3	0
Omega Ger	8	0	1	1	0	0	3	0	2	1
Osx Brasil	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Parapananema	9	2	4	0	6	0	3	1	8	2
Pdg Realk	3	0	0	1	6	0	0	0	3	1
Petrobras Br	8	1	6	1	8	2	3	0	49	11
Pomifrutas	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Porto Seguro	6	1	6	0	3	0	2	1	6	0
Portobello	7	0	2	0	5	1	0	0	0	0
Positivo Tec	8	0	4	1	0	0	0	0	0	0
Qualicorp	7	0	1	1	5	1	3	0	6	0
Raiadrogasil	10	4	5	1	5	1	4	2	6	2
Rossi Resid	3	2	1	0	0	0	0	0	3	2
Rumo S.A.	12	0	5	0	9	1	3	0	12	0
Sabesp	6	0	7	1	8	0	3	0	7	3
Santos Brp	9	5	4	0	6	0	0	0	4	1
Sao Carlos	8	1	3	1	6	0	0	0	0	0
Sao Martinho	6	0	11	0	4	2	3	0	5	0
Ser Educa	6	0	3	0	6	0	0	0	9	0
Sic Agricola	5	0	4	0	5	1	0	0	5	0
Smiles	10	1	2	0	3	3	0	0	7	1
Springs	7	0	1	1	6	0	0	0	0	0
Suzano S.A.	7	2	8	0	6	0	3	1	0	0
Technos	5	0	3	1	0	0	0	0	0	0
Tegma	10	1	3	0	5	1	2	1	3	0
Tenda	7	0	11	1	6	0	3	0	12	0
Terra Santa	6	0	5	0	4	2	0	0	8	4
Tim Part. S/A	8	1	5	0	6	1	3	0	5	0
Time For Fun	6	1	2	0	5	1	0	0	0	0
Totvs	7	2	6	0	0	0	3	0	7	2
Triunfo Part	8	0	3	0	6	0	0	0	8	5
Tupy	12	2	2	0	5	1	1	1	9	0
Ultrapar	8	2	7	0	6	0	0	0	14	1
Vale	17	3	6	1	8	0	0	0	19	2
Valid	6	1	3	2	6	0	3	0	3	0
Viavarejo	9	0	4	0	5	1	4	1	10	0
Viver	5	0	2	0	3	3	0	0	1	0
Wiz S.A.	14	3	2	0	0	0	2	0	6	1
<b>Total</b>	<b>1003</b>	<b>118</b>	<b>571</b>	<b>70</b>	<b>487</b>	<b>70</b>	<b>196</b>	<b>24</b>	<b>750</b>	<b>112</b>
<b>Total Geral</b>	<b>1121</b>	<b>641</b>	<b>557</b>	<b>320</b>	<b>862</b>					
% de mulheres	10,53%	10,92%	12,57%	10,91%	12,99%					

Fonte: Autores (2019)

As empresas que mais apresentaram mulheres em seus departamentos de Governança Corporativa foram: Br Malls, CCR, Duratex, IBR Brasil e Petrobras com 12, 12, 13, 11 e 15 mulheres, respectivamente. Já as que apresentaram as maiores porcentagens foram a Br Malls, Cia Hering, Duratex, Eletropaulo, Magazine Luiza e Rossi, todas acima de 30% e, nenhuma delas acima dos 40%. A Cia Hering, por exemplo, atingiu a porcentagem acima dos 30% pois seus departamentos apresentaram 6 pessoas (Tabela 7).

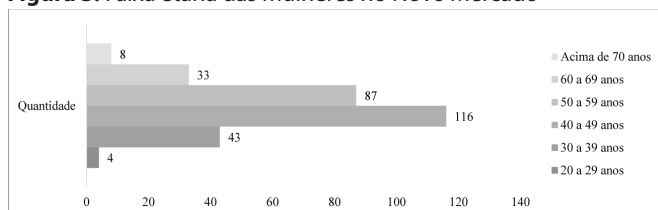
**Tabela 7:** Profissões das mulheres no Novo Mercado

Profissões	Número de Mulheres
Administração	46
Administração e Pós-Graduação	10
Arquitetura	3
Bancária	2
Ciências da Computação	2
Ciências Políticas	2
Comunicação Social	2
Contabilidade	22
Contabilidade e Pós-Graduação	11
Direito	58
Direito e Pós-Graduação	11
Economia	42
Economia e Pós-Graduação	8
Engenharia	43
Engenharia e Pós-Graduação	8
Jornalismo	6
Mais de uma graduação	6
Medicina	2
Pedagogia	3
Psicologia	15
Publicidade	7
<b>Outros</b>	<b>15</b>
<b>Total Geral</b>	<b>324</b>

Fonte: Autores (2019)

Quanto aos cursos de graduação e/ou pós-graduação que as mulheres cursaram, a porcentagem é expressiva nos cursos de gestão e jurídico. Os cursos que apenas uma mulher frequentava, como Nutrição, Moda ou Eventos, foram alocados em Outros. A quantidade de mulheres com pós-graduações *latu* e *strictu sensu*, com mestrado, doutorado e especializações em universidades brasileiras e do exterior como MIT, Harvard, University of London, entre outras foi analisado e tal fato pode apontar que elas estão se especializando para atingirem patamares mais altos em relação a emprego (Figura 3).

**Figura 3:** Faixa etária das mulheres no Novo Mercado



Fonte: Autores (2019)

Em relação a faixa etária mais comum é entre 40 e 49 anos, presente 116 vezes, seguidos de 50 a 59 anos, com a incidência de 87 vezes, fato este detectado pela primeira vez nas amostras com mulheres abaixo de 30 anos de idade.

Outro ponto que merece destaque, foi a relação familiar com outro colaborador da empresa encontrados em três empresas: Hering, CCR, Centauro, Direcional, IOCHP-MAXION, Portobelo, Porto Seguro e Rossi. Vale salientar que as empresas Hering e CCR apresentaram maior porcentagem de mulheres, o que pode alterar os resultados da pesquisa, sendo empresas familiares que empregam apenas mulheres da família.

## 5 CONCLUSÕES

A carência da inserção de mulheres nos cargos de alto escalão de organizações brasileiras ainda é relevante e, logo, importante que se desenvolvam pesquisas na área. Tais estudos não somente gerarão subsídios e pesquisas sobre a participação das mulheres, pois as informações auxiliarão a transformar a realidade no que diz respeito ao tema.

O presente estudo buscou identificar a presença feminina verificar a representatividade feminina dentro dos 3 níveis de Governança Corporativa na [B]3 (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado) e comparar se em empresas com um maior nível de práticas de governança, esta representatividade é maior e mais justa. A pesquisa que tenta encontrar relações entre maior governança de uma empresa com o número de mulheres no CA ainda é incipiente e, deste modo se busca contribuir com esta literatura, visto que os estudos de gênero são geralmente relacionados a outras variáveis, como desempenho das empresas e/ou maximização de lucros.

Há estudos que mostram um efeito positivo na participação feminina nos cargos de alta administração, enquanto outras pesquisas encontram uma relação negativa ou não significativa (SILVA; MARGEM, 2015). Das 186 empresas da amostra, 32 delas não apresentaram nenhuma representatividade feminina nos cargos de alto escalão e de Governança Corporativa. A presença feminina foi encontrada em 568 mulheres dentre os departamentos, em porcentagem, 11,46%, sendo 475 mulheres diferentes, dentro de um total de 4955 membros pesquisados.

Por outro lado, as empresas que mais apresentaram mulheres em seus departamentos de gestão e de Governança Corporativa foram: Companhia Paranaense de Energia, Itausa S.A. e Ferbasa, no Nível 1, Petrobrás (Distribuição), Celesc e Klabin, no Nível 2 e Br Malls, CCR, Duratex, IBR Brasil e Petrobras (Petróleo), no Novo Mercado, tendo representatividade próxima ou acima de 20 a 30% de mulheres por empresa.

A maior representatividade feminina encontrada foi no Conselho



Fiscal com 19% e 12,57% de participação no Nível 1 e Novo Mercado, respectivamente. Já no Nível 2, o CA foi o departamento com maior número de mulheres e em porcentagem, tendo 25 mulheres e 12,32%. Além disso, se observou que a faixa etária, dentre a mais encontrada nesta pesquisa, foi mulheres entre os 40 a 49 anos e, de 50 a 59 anos.

Em dados recentes, colhidos pela consultoria Enlight em 134 empresas listadas no Novo Mercado, nível mais alto de governança da [B]3, apontaram que 70% das companhias não tinham nenhuma mulher no CA em 2017, ocupando 6% das posições, mesmo número do ano anterior e menor do que o encontrado na década passada (ANGELA, 2019).

Assim, conclui-se que os números das empresas brasileiras estão abaixo de países como EUA e Canadá, que segundo Catalyst (2009) tinham uma representatividade acima de 14%. Nos EUA, cerca de 90% das empresas utilizadas na pesquisa tinham pelo menos uma mulher em seus conselhos corporativos, enquanto 20% apresentavam mais de três mulheres. A diferença fica ainda mais alarmante ao se comparar nossos resultados com países europeus como França, Noruega e Espanha apresentam obrigações legais para que as mulheres ocupem no mínimo 40% do quadro de diretores do CA. Assim como na Austrália que, desde 2010 há campanhas para que empresas tenham 30% de mulheres nos assentos dos conselhos (FERNANDES *et al.*, 2015).

A falta de mulheres em cargos de alta gerência pode impedir que as empresas tenham benefícios indiretos, visto que segundo Gul, Srinidhi E Ng (2011) a diversidade de gênero nos CAs e na diretoria pode auxiliar numa maior qualidade de discussões acerca das tomadas de decisões financeiras, aumentando a capacidade da diretoria de fornecer melhor supervisão das divulgações dos relatórios financeiros padronizados. Ainda é citado que a departamentos de alta gerência com diversidade de gêneros estão positivamente relacionados à qualidade dos lucros (KRISHNAN; PARSONS, 2008). Os conselhos mais diversificados para um modelo de liderança, onde existe mais cooperação nas trocas de informações entre os diretores e funcionários, auxiliam em discussões mais profundas entre os membros do conselho (GUL; SRINIDHI; NG, 2011). Ainda, os mesmos autores afirmam que uma diretoria mais diversificada aumenta a probabilidade da criação de um ambiente de informação mais rico, reduzindo os custos com a coleta das informações principalmente de empresas menores.

Por fim, estes resultados demonstram que as mulheres estão se inserindo, ainda que em baixo número, na estrutura organizacional e governamental de empresas na [B]3, mesmo que, em alguns casos, não tenha ligação efetiva com a gestão em si. Ou seja, o estudo aponta que algumas das mulheres não têm formação efetiva para gestão e governança, atuando como engenheiras, médicas, arquitetas, entre outros.

Outro ponto que se pode destacar é que algumas das empresas que apresentaram maior representatividade feminina, também eram as que tinham relações familiares. Assim, esta pesquisa traz como possibilidades para pesquisas futuras a ampliação desta para empresas de países mais igualitários nas questões de gênero, a fim de poder comparar os resultados do Brasil com outros países e a possibilidade de analisar as formações e/ou especializações dos homens a fim de comparar se as mulheres precisam se dedicar mais para alcançarem tais cargos.

O estudo contribui com uma maior discussão sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, principalmente quanto ao objetivo 5 a favor da igualdade de gênero. O estudo também se relaciona indiretamente com o objetivo 8 referente à emprego digno e crescimento econômico, visto que a pesquisa também se sustenta na desigualdade salarial entre gêneros. Assim, as grandes empresas são fontes geradoras de trabalho e crescimento econômico, principalmente investindo em sustentabilidade e igualdade de gênero, possibilitando o aumento de acionistas e da diferença entre os proventos. E ao objetivo 10, de redução das desigualdades, que entre as suas metas, apresenta: até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra; Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito; Adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade.

## Referências

ANGELA, S. Mulheres no comando melhoram nível de governança. **Valor Econômico**, p. 7–9, 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2019/03/11/mulheres-no-comando-melhoram-nivel-de-governanca.ghtml>. Acesso em: 10 maio 2019.

ARFKEN, D. E.; BELLAR, S. L.; HELMS, M. M. The ultimate glass ceiling revisited: the presence of women on corporate boards. **Journal of Business Ethics**, v. 50, n. 2, p. 177–186, 2004. Doi: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000022125.95758.98>.

BARROSO, C. As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 43, n. 116, p. 145–159, 1988. Doi: <https://doi.org/10.21874/rsp.v66i1.796>.

BARTZ, C.; CRESWELL, B. J. How suit it isn't: a dearth of female bosses. **The New York Times**, 2006. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2006/12/17/business/yourmoney/17csuite.html>. Acesso em: 20 dez. 2019.

CADBURY, A. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance**. [S.l.]: Gee, 1992.

CALIYURT, K. T. **Women and sustainability in business: a global perspective**. [S.l.: s.n.], [2016].

CATALYST. **Report: 2009 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors**. 2009. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/2009-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors/>. Acesso em: 10 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Women on corporate boards**. 2018. Disponível em: <https://www.catalyst.org/catalyst-women-on-board/#:~:text=Catalyst%20Women%20on%20Board%E2%84%A2%20is%20an%20initiative%20committed%20to,%2Dsponsors%2C%20opening%20their%20networks>. Acesso em: 12 jan. 2020.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **O empoderamento feminino na contabilidade**. 2018. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/o-empoderamento-das-mulheres-na-contabilidade/>. Acesso em: 12 ago. 2019.

CUNHA, V.; LIMA RODRIGUES, L. Determinants of structure of corporate governance disclosure in Portugal. **Review of Business Management**, v. 20, n. 3, p. 338–360, 2018. Doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3359>.

DAL MAGRO, C. B. et al. Glass ceiling em cargos de board e seu impacto no desempenho organizacional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 34, p. 158–180, 2018. Doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n34p158>.

DINIZ, A. C. Maioria nas universidades, mulheres ainda são raras nos cargos mais altos. **O Globo**. 2016. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/maioria-nas-universidades-mulheres-ainda-sao-raras-nos-cargos-mais-altos-19438822#:~:text=%E2%80%944%20Na%20universidade%2C%20as%20mulheres%20s%C3%A3o,%2C%20Administra%C3%A7%C3%A3o%2C%20Economia%20e%20Direito>. Acesso em: 18 mar. 2019.

FELICIANO, R. Os novos desafios das mulheres no mundo. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 234, p. 1-91, jul. 2020. Disponível em: <http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/1783>. Acesso em: 10 jan. 2020.

FERNANDES, J. C. L. et al. Inclusão Feminina na hierarquia

organizacional: uma breve análise da mulher na gestão contemporânea. **Anais do II Seminário Internacional de Integração Étnico-Racial**, v. 1, n. 2, p. 162-181, 2015.

FITZSIMMONS, S. R. Women on boards of directors: why skirts in seats aren't enough. **Business Horizons**, v. 55, n. 6, p. 557–566, nov. 2012. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.07.003>.

FONSECA, A. Mulheres criam grupos para ter voz em suas áreas. **Valor Econômico**, 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2019/02/07/mulheres-criam-grupos-para-ter-voz-em-suas-areas.ghtml>. Acesso em: 10 mar. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUBINELLI, V. G. **¿Puede el “color” condicionar el precio? El caso del Impuesto rosa en Argentina**. [S.l.]: Universidad de San Andrés, 2019.

GUL, F. A.; SRINIDHI, B.; NG, A. C. Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? **Journal of Accounting and Economics**, v. 51, n. 3, p. 314–338, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.01.005>.

HILI, W.; AFFES, H. Corporate boards gender diversity and earnings Persistence: the case of French listed firms. **Global Journal of management and Business Research**, v. 12, n. 22, p. 2249–4588, 2012. Disponível em: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/919>. Acesso em: 10 nov. 2020.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331–344, set. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 10 mar. 2019.

HURLEY, D.; CHOUDHARY, A. Factors influencing attainment of CEO position for women. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 4, p. 250–265, jun. 2016. Doi: <https://doi.org/10.1108/GM-01-2016-0004>.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. [S.l.: s.n.]. 2015. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 10 jan. 2020.

KAKABADSE, N. K. et al. Gender diversity and board performance: women's experiences and perspectives. **Human Resource Management**, v. 54, n. 2, p. 265–281, mar. 2015.

KRISHNAN, G. V.; PARSONS, L. M. Getting to the bottom line: an exploration of gender and earnings quality. **Journal of Business**

**Ethics**, v. 78, n. 1–2, p. 65–76, 2008. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9314-z>.

LEITCH, C.; WELTER, F.; HENRY, C. Women entrepreneurs' financing revisited: taking stock and looking forward. **Venture Capital**, v. 20, n. 2, p. 103–114, abr. 2018. Doi: <https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1418624>.

NATIVIDAD, I. **Accelerating Board Diversity**: an Update. 2011. Disponível em: <http://www.globewomen.org/CWDI/CWDIfeb2.htm>. Acesso em: 20 jan. 2020.

NOVA, S. P. de C. C. Impactos de mestrados especiais em contabilidade na trajetória de seus egressos: um olhar especial para gênero. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, p. 37–62, 2012. Doi: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v4i3.29952>

OIKAWA, I. T.; ALMEIDA, I. X.; DURIGON, T. A. Relação de gênero na liderança organizacional: um estudo de caso na empresa celulose Irani s/a. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc**, v. 3, 2018.

ONU. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável em Brasil**. 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 5 maio 2020.

PROCIANOY, J. L.; VERDI, R. Adesão aos novos mercados da BOVESPA: novo mercado, nível 1 e nível 2 – determinantes e consequências. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 7, n. 1, art. 81, p. 107-136, 2009.

SEGURA, L. C. *et al.* A relação entre a presença de mulheres no conselho e o gerenciamento de resultados nas companhias abertas brasileiras. **REDECA**, v. 3, n. 1, p. 106–119, 2016. Doi: <https://doi.org/10.23925/2446-9513.2016v3i1p106-119>.

SILVA, A. L. C. Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 4, 2004.

\_\_\_\_\_.; MARGEM, H. Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras? **Revista Brasileira Finanças**, v. 13, n. 1, p. 102–133, 2015.

SILVA, C. R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. Liderança Feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 25, p. 1–12, 2017.

SILVA JÚNIOR, C. P. da; MARTINS, O. S. Mulheres no Conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 62–76, 2017. Doi: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v12i1.13398](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v12i1.13398).

SILVEIRA, A.; DONAGGIO, A. A importância da diversidade

de gênero nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa. **DESC - Direito, Economia e Sociedade Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 11-42, fev. 2020. Doi: <https://doi.org/10.33389/desc.v2n2.2019>.

SOARES, S. S. D. O perfil da discriminação no mercado de trabalho. Homens negros, mulheres brancas e mulheres negras. **Estudos Sociais do IPEA, Texto para discussão**, n. 769, 2000.

SONNABEND, S. Gender diversity in the corporate boardroom. **Journal of Management Inquiry**, v. 24, n. 2, p. 212–213, abr. 2015.

STAINBACK, K.; KLEINER, S.; SKAGGS, S. Women in Power. **Gender & Society**, v. 30, n. 1, p. 109–135, fev. 2016. Doi: <https://doi.org/10.1177/0891243215602906>.

TEYKAL, C. M.; COHUTINO, M. L. R. O homem atual e a inserção da mulher no mercado de trabalho. **Psico**, v. 38, n. 3, p. 8, 2007.