

**PRINCÍPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES: Perfil das empresas  
brasileiras de capital aberto**

**AGNALDO ANTONIO DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**WLADIMIR CRUZ DE MACEDO JUNIOR**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**SERGIO FELICIANO CRISPIM**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

## **PRINCÍPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES: Perfil das empresas brasileiras de capital aberto**

### **INTRODUÇÃO**

O Banco Mundial identificou o empoderamento como um dos principais elementos constitutivos da redução da pobreza e como principal objetivo de assistência ao desenvolvimento (MALHOTRA, SCHULER, & BOENDER, 2002).

Em assembleia geral, a ONU criou em 2010 a ONU Mulheres, entidade que visa a igualdade de gênero e empoderamento das mulheres (ONU, 2019). A partir da conferência coordenada pela ONU Mulheres junto com o estado do Canadá em outubro de 2011, na cidade de Ottawa, surgiram as primeiras ideias para o que viria a ser o Empoderamento das Mulheres (*Women Empowerment*), que é o principal movimento global para empoderamento econômico das mulheres com membros, organizações e empresas de mais de 190 países (ONU Mulheres, 2019).

Surgiram sete Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEP) que servem como um guia para que as empresas possam delegar mais poder às mulheres no ambiente de trabalho e na comunidade (MOVIMENTO MULHER 360, 2019). Os Princípios são (1) Estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero; (2) Tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho – respeitar e apoiar os direitos humanos e a não-discriminação; (3) Garantir a saúde, a segurança e o bem-estar de todos os trabalhadores e as trabalhadoras; (4) Promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional das mulheres; (5) Implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de suprimentos e de marketing que empoderem as mulheres; (6) Promover a igualdade através de iniciativas e defesa comunitária; (7) Mediar e publicar os progressos para alcançar a igualdade de gênero (EMPOWER WOMEN, 2019). Esses Princípios são frutos de atuação conjunta entre a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres) e o Pacto Global das Nações Unidas (UNGC).

Atualmente, são 2201 empresas signatárias aos Princípios do ONU Mulheres no mundo, sendo 789 na Europa e Ásia Central, 611 na Ásia e Pacífico, 481 nas Américas e Caribe, 155 nos Estados Árabes, 92 no Leste e Sul da África, 25 no Oeste e Centro da África e 48 empresas de atuação global (EMPOWER WOMEN, 2019). Destas empresas signatárias, quinze indústrias foram identificadas com maior número são Serviços de suporte (357), Serviços financeiros (155), *Software* e serviços informáticos (134), Equipamento eletro & eletrônico (114), Bens pessoais (113), Produtores de alimentos (104), Bancos (102), Mídia (96), Indústria Geral (84), Viagens e lazer (80), Construção e materiais (73), Varejistas em geral (72), Equipamentos de cuidados de saúde e serviços (60), Eletricidade (55) e Produtos químicos (50).

O Brasil, com 198 empresas signatárias, das quais 27 são empresas de capital aberto, que são naturalmente caracterizadas por maior transparência de informações. O Brasil está atrás apenas de Turquia (288) e Japão (244). Estes três países estão à frente de Espanha (108), Estados Unidos da América (83), Sérvia (77), Emirados Árabes Unidos (70), Paquistão (63), França (56) e África do Sul (56), analisando apenas as 10 primeiras posições do *ranking* por país.

Diversidade de gênero, empoderamento, mitigação e busca pela erradicação da pobreza são reflexões por parte das empresas, como fatores de desempenho ambiental, social e de governança corporativa (ASG), que representam o tripé da sustentabilidade, também conhecido em inglês como *Environmental, Social and Governance* (ESG), na tomada de decisão. Há iniciativas internacionais como o *Enhanced Analytics Initiative* (EAI), traduzido como iniciativa de análise aprimorada, que apresentam pesquisas econômico-financeiras por ferramentas de integração, como *Infosys Research* (BLOOMBERG, 2018), Eikon (REFINITIV, 2019), Thomson Reuters, e Modern Index Strategy Indexes (MSCI), Sustainalytics, Morningstar, informações públicas, pesquisas terceirizadas e relatórios de

empresas (NAUM, 2018) para os diferentes investidores que procuram realizar os investimentos responsáveis (IBRI, 2010).

Em uma análise disponível no relatório *Board Gender Diversity*, realizado pela International Finance Corporation (IFC, 2018), com 1.000 empresas em seis países da *Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN) e da China, descreve o impacto sobre o desempenho dos negócios quando as mulheres ocupam o quadro executivo e mostra que ter mulheres em cargos de liderança é bom para o desempenho da empresa. No Brasil, Di Miceli & Donaggio (2018) identificaram relação positiva entre participação de mulheres no conselho de administração e um melhor ESG com um desempenho corporativo mais forte. A própria Donaggio, em uma entrevista ao Jornal Valor Econômico (ARCOVERDE, 2019), mostra que o Brasil carece de pesquisas, mas realizou estudo da participação de mulheres na governança, de 1997 a 2012, de 837 empresas identificando estagnação.

Dado este contexto, de contemporaneidade e relevância do tema, identifica-se a oportunidade para explorar o perfil das empresas brasileiras de capital aberto aderentes aos Princípios de Empoderamento das Mulheres, ou WEP. Alguns aspectos a serem explorados são: natureza do setor, níveis de governança, origem da empresa (nacional estrangeira), composição do conselho, padrão de porte e rentabilidade em relação aos concorrentes, entre outros. Os objetivos específicos são: identificar quais são as empresas de capital aberto que aderiram aos Princípios da ONU de Empoderamento das Mulheres; identificar os níveis diferenciados de Governança Corporativa das empresas que aderiram aos Princípios da ONU de Empoderamento das Mulheres; e analisar os indicadores de ESG de aspectos de governança que tratam de atuação de mulheres das empresas que aderiram aos Princípios da ONU de Empoderamento das Mulheres. O estudo delimita empresas que aderiram aos WEP até março de 2019 - campo de investigação, documentação disponível e coleta de dados - (LAKATOS & MARCONI, 1991; PRONI & PRONI, 2018).

## **EMPODERAMENTO FEMININO**

Um relatório de pesquisa política do Banco Mundial (WORLD BANK, 2001) identifica a igualdade de gênero como um objetivo de desenvolvimento em si e como um meio para promover o crescimento, reduzir a pobreza e promover uma melhor governança. A promoção do empoderamento feminino (tratado como sinônimo de empoderamento das mulheres), como meta de desenvolvimento, baseia-se em um argumento duplo: que a justiça social é um aspecto importante do bem-estar humano e vale a pena persegui-la intrinsecamente, e que o empoderamento das mulheres é um meio para outras finalidades.

O termo empoderamento por ser entendido em dar ou adquirir poder ou mais poder, ampliando a liberdade de agir aumentando a autoridade e poder das pessoas sobre os recursos e decisões que afetam suas próprias vidas. Assim, elas podem adquirir competências, definir objetivos, resolver problemas e desenvolver seu próprio sustento, podendo envolver em questões relacionadas à pobreza; às mulheres; aos negros; aos indígenas; às relações de subordinação ou aos desprivilegiados socialmente (ONU MULHERES, 2015, p. 21). Empoderamento feminino pode ser definido como um processo de superação da desigualdade de gênero (MARINHO & GONÇALVES, 2016), mas uma falha em definir claramente o que se entende por "empoderamento" pode enfraquecer seu valor, seja como agente de mudança ou como ferramenta de análise. A falta de distinção entre os tipos de poder e clareza sobre as estratégias apropriadas para lidar com tais desequilíbrios pode significar que muitas intervenções focadas no empoderamento não conseguem abordar explicitamente o poder (LUTTRELL & QUIROZ, 2009).

Não é recente a preocupação com os direitos das mulheres, o empoderamento foi ancorado no incremento da renda feminina como estratégia de desenvolvimento e como diminuição da pobreza na América Latina (MARINHO & GONÇALVES, 2016). No Brasil, a Constituição de 1988 assegura os direitos iguais para homens e mulheres, dando maior ênfase

às questões trabalhistas. Desde então, houve um aumento no número de meninas escolarizadas e de mulheres no mercado de trabalho, assumindo funções de liderança e de poder (ALVES, 2016).

Independente das conquistas no plano legal, a discriminação de gênero continuou presente de diversas maneiras no Brasil (HIRATA, 2007). As mulheres ficaram com a atribuição do trabalho não remunerado e de reprodução, enquanto os homens ficaram com o trabalho remunerado e de produção (ALVES, 2016). Mesmo com avanços e mudanças nestes papéis, mulheres continuaram submetidas a uma dupla jornada, isso advém de questões culturais onde mulheres são vistas socialmente como mais hábeis e, assim, responsáveis com os cuidados com crianças, idosos e pessoas enfermas.

Talvez se justifique a afirmação de Alves (2016, p. 631) de que “as mulheres continuam apresentando menores taxas de participação no mercado de trabalho”, ainda com valores salariais menores que dos homens, gerando desigualdades. A pesquisadora Susan Colantuono, fundadora do *Women’s Institute for Leadership* na *Bryant University* (EUA) e da consultoria *Leading Woman*, apontou em suas pesquisas que falta às mulheres perspicácia financeira, estratégica e de negócios para avançar das posições de liderança intermediárias para as altas posições (EMPOWER WOMEN, 2019).

Fernandes et al. (2016) apresentam algumas características das dimensões das mulheres, como a participação econômica por meio de rendas próprias, por meio da motivação e autoconfiança (psicológica), por meio do envolvimento da família nos desafios socioculturais e educacionais, pelo engajamento político e grupal, com posição de autoridade, por último, na capacidade de proteção e apoio à família. O empoderamento pelo engajamento social ou político oportuniza o empreendedorismo feminino na busca de autonomia e direito, de alcançar a emancipação e controle da própria vida. A participação de mulheres nos cargos e com rendas de forma igualitária ao gênero masculino traz independência econômica, influenciando no empoderamento psicológico.

A ONU Mulheres acreditou e estabeleceu o empoderamento das mulheres como um dos objetivos do milênio para 2015 (MARINHO & GONÇALVES, 2016), para que haja participação de todos os setores da economia e em todos os níveis de atividade econômica como essencial para construir fortes economias, estabelecer sociedades mais estáveis e justas, atingir os objetivos de desenvolvimento, sustentabilidade e direitos humanos internacionalmente reconhecidos, melhorar a qualidade de vida para as mulheres, homens, famílias e comunidades, e impulsionar as operações e as metas dos negócios. Essa ação corrobora com o fato de que as empresas têm a necessidade de ampliar o número de pessoas de diferentes culturas e gêneros (THOMAS & ELY, 2002; HANASHIRO, NASSIF, NASSIF, CARVALHO, & BIDO, 2005). Corrobora, também, com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos para o quinquênio 2015-2030 onde um dos objetivos é alcançar o emprego com remuneração igual para trabalho de igual valor (ALVES, 2016).

Segundo Bruschini (2007), é notório o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro a partir da década de 1990, chegando a 48,5% em 2018 (IBGE, 2019), galgando maior espaço em posições de destaque nas organizações. Há um aumento de representação das mulheres em empregos com altos salários, mulheres atuando como presidente de empresas, mulheres representantes e atuantes na geração de políticas macroeconômicas, nos orçamentos estaduais e federais (MALHOTRA, SCHULER, & BOENDER, 2002), embora ainda é predominante o número de homens em funções gerenciais, principalmente em organizações de natureza privada (PRONI & PRONI, 2018).

Mesmo com esse crescimento, de acordo com a *Great Place to Work* (DINIZ, 2018), as empresas multinacionais tratam da diversidade de gênero há alguns anos, outras empresas abraçaram o tema mais recentemente, porém o avanço tem sido lento, saindo de 5% para 10% a participação de mulheres em cargos de CEO’s, entre 2007 e 2017. Alguns setores já possuem

um número maior de mulheres atuantes na gestão e na governança das empresas: ensino (OLIVEIRA, LOPES, WATANABE, YAMAGUCHI, & DUARTE, 2015); instituições públicas (PRONI & PRONI, 2018); supermercados, setores moveleiros, calçados e confecções, transporte de pessoas, comércio (BOSCARIN, GRZYBOVSKI, & MIGOTT, 2001).

A informação sobre a proporção de mulheres que ocupa posição de comando não é divulgada de maneira homogênea nos relatórios corporativos, por isso, as porcentagens relativas às mulheres em cargos de gerência e em cargos de direção podem não ser rigorosamente comparáveis. No caso de companhias onde a participação feminina é crescente nos cargos de liderança, há um estreitamento de oportunidades à medida que aumenta o nível hierárquico e se mantém uma defasagem salarial entre homens e mulheres. Pode ser muito positivo que grandes corporações reconheçam a importância de promover a equidade de gênero em suas equipes de trabalho, até para demonstrar uma “postura de socialmente correta e de vanguarda” (PRONI & PRONI, 2018, p. 2). Para serem eficazes, os programas corporativos de empoderamento das mulheres devem conter ações voltadas para a conciliação entre vida profissional e vida familiar que possibilitem melhores condições para que mais mulheres possam se capacitar para assumir funções de liderança (PRONI & PRONI, 2018).

Com a inserção da mulher no mercado de trabalho, surgem estudos sobre o comportamento empresarial, atuação empreendedora e cargos de poder (FERNANDES, LOPES, WATANABE, YAMAGUCHI, & GODOI, 2016). Segundo Lima, Carvalho Neto, Lima, Tanure & Versiani (2013), as mulheres executivas são mais ponderadas do que os homens, que em geral são mais afoitos, refletem menos antes de agir, em contrapartida, as mulheres tem mais dificuldade em negociar em favor próprio do que os homens, mostrando que não é dado o mesmo valor para executivos homens e mulheres.

Uma característica da mulher é a propensão menor aos riscos e um estilo de liderança, valorizando o indivíduo e tomando decisões em conjunto, buscando inovação, satisfazendo os colaboradores, melhorando a qualidade dos serviços entregues e buscando satisfazer a todos os envolvidos (METZ, 2014). A mulher dá maior peso aos fatores subjetivos em sua percepção de sucesso, ou seja, o entendimento que tem sobre si mesma é que determina a compreensão de satisfação em sua trajetória profissional (ROCHA, KUBO, LEITE, FARINA, & OLIVA, 2014).

A diferença salarial entre homens e mulheres que ocupam cargos de gestão em organizações de grande porte no setor privado é de aproximadamente 75% e, em cargos de apoio é maior, aproximadamente 61%, explicados pela diferença do número de horas (FERNANDES, LOPES, WATANABE, YAMAGUCHI, & GODOI, 2016). Dados demonstram mulheres com nível escolar mais elevada e com salário médio inferior aos dos homens, sendo aproximadamente 62% do salário de um homem para mulher com nível de graduação, 69% para mulher com mestrado e 81% para mulher com doutorado (PRONI & PRONI, 2018).

Chama a atenção o dado que a participação das mulheres em cargos de gestão das melhores empresas para se trabalhar vem diminuindo, em 2017 eram 47%, já em 2018 foram 45%. Coincide com a queda das projeções das taxas de atividade baseadas nas Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e disponíveis (IBGE, 2019).

Empoderamento feminino, diversidade de gênero, mitigação e busca pela erradicação da pobreza são reflexões por parte das empresas, como fatores de desempenho ambiental, social e de governança corporativa (ASG). Os investidores institucionais estão cada vez mais acompanhando os fatores de ASG como uma forma de gerenciar seus riscos e alcançar um desempenho financeiro sustentável a longo prazo (integração), como forma de refletir seus valores, crenças éticas, religiosas ou políticas (valores pessoais) e que faça diferença no mundo e ao seu redor (impacto positivo), sendo que podem direcionar o capital para empresas que

forneçam soluções para os desafios ambientais ou sociais e, por meio de *frameworks* formais como os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU (MSCI, 2018).

No próximo capítulo será apresentado como foi realizada a pesquisa deste artigo.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa é de natureza exploratória com abordagem qualitativa, que caracteriza-se por uma das premissas a riqueza com que os detalhes podem ser apreendidos e a diversidade de fontes de informação que podem ser utilizadas para a construção de um cenário que reflita a realidade observada (LAKATOS & MARCONI, 1991). Como pesquisa científica descritiva, que consiste na realização de um levantamento, análise e interpretação dos dados, embora ainda seja um tema pouco explorado e de difícil formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis, buscando características de uma determinada população de empresas brasileiras (GIL, 2008), como objetivos específicos. Através dos dados coletados, o que se pretende é a interpretação e formulações teóricas explicando relações entre os dados, assim, se utilizou do processo indutivo.

Para que as fontes de informação traduzam as premissas de representatividade de um contexto rico, haverá utilização da pesquisa documental. Lima (2004) argumenta que a pesquisa documental pressupõe do exame de materiais que ainda não receberam qualquer tratamento analítico, no objetivo de fundamentar interpretações novas ou complementares sobre o que está sendo investigado. É interessante este tipo de pesquisa porque permite a utilização de formas diferentes para investigar o assunto por enfoques diferenciados. Para a pesquisa documental foram utilizadas informações disponibilizadas pela ONU Mulheres (2019), B3 (2019) e pelo *Infosys Research* da Bloomberg (2019), materiais considerados públicos, disponíveis a qualquer pessoa, e os materiais produzidos pelas próprias empresas com características privadas. Os documentos utilizados foram: lista das empresas que aderiram aos Princípios da ONU de Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres), lista de empresas brasileiras com o capital aberto e indicadores de mulheres na gestão, governança e na mão-de-obra da empresa.

A fase posterior da pesquisa, após a coleta de dados, é a de análise dos dados e interpretação (GIL, 2008), e tem como objetivo organizar os dados de forma que encontre respostas ao problema investigado. Estas análises variam significativamente, podendo ser ordenar os dados ou realizar uma análise mais profunda. Com esta análise é possível realizar a descrição dos dados, com o objetivo de caracterizar o que é típico no grupo, de indicar a variabilidade dos indivíduos no grupo, de verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis e mostrar a força e direção da relação entre os indicadores analisados. Para chegar a um destes objetivos, a estatística descritiva dispõe de medidas de tendência central que auxiliam a identificá-los, como média aritmética, desvio-padrão, mediana e moda (GIL, 2008), utilizando o *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), uma ferramenta para análise de dados utilizando técnicas estatísticas básicas e avançadas, internacionalmente utilizado.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

No Brasil, o mercado de capitais ainda se encontra em processo de desenvolvimento em relação a países como Estados Unidos e Alemanha. No entanto, tem se tornado mais uma das fontes de financiamento recorridas pelas empresas. Uma alternativa interessante é a adoção voluntária às práticas de governança, estimulada no ambiente brasileiro, através da B3 (a bolsa de valores do Brasil), pelos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC) e o Novo Mercado (NM). No mercado de capitais brasileiro, as empresas de capital aberto passaram a adotar as práticas de governança a partir de 2000, buscando uma maior profissionalização do conselho de administração, melhorando as questões junto aos acionistas, sendo estes majoritários ou minoritários, criando os conselhos fiscais, as auditorias independentes e outros.

O Brasil possui 430 empresas brasileiras de capital aberto e com ações negociadas na B3, destas, 141 empresas são listadas nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGCO no Novo Mercado (NM), 19 são listadas no Nível 2 (N2), 27 são listadas no Nível 1 (N1), 34 são listadas no Mercado Básico (MB), 16 estão listadas no Bovespa Mais (MA), duas estão listadas no Bovespa Mais 2 (M2), cinco estão listadas no BDR Nível 3 (DR3) e 186 não são apenas empresas de capital aberto com ações negociadas na B3 (2019).

Na Figura 1 apresenta-se a quantidade de empresas de capital aberto (ECA) e aderentes ao Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEP) de capital aberto participantes nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC), sendo que do total de 430 empresas de capital aberto, são listadas no N1 (27), N2 (19) e NM (141), aderentes ao WEP são N1 (6), N2 (4) e NM (13).

\*\* Inserir Figura 1 aqui \*\*

Das empresas que aderiram ao WEP, 40 empresas estão listadas na B3, sendo que 13 possuem valores mobiliários emitidos no Brasil, são como lastro ativos emitidos no exterior, conhecidos como *Brazilian Depositary Receipts* (BDR) patrocinados, que podem ser negociados no mercado secundário através da plataforma da B3 (B3, 2019). São as empresas Abbott, Accenture, Amazon, McDonald's, Avon, Coca-Cola, Johnson & Johnson, Kimberly-Clark, Merck, Microsoft, Paypal, Pepsico e Walmart.

\*\* Inserir Figura 2 aqui \*\*

As empresas signatárias e que aderiram aos Princípios da ONU de Empoderamento das Mulheres (WEP) são 198 (ONU Mulheres, 2019), apenas 27 são empresas de capital aberto, representando 6,3%, sendo que 13 (3,2%) estão do NM, mais quatro (1,4%) do N2, seis (0,93%) do N1 e quatro (1,4%) que não estão listadas no NDGC, são apenas empresas de capital aberto (ECA). Analisando estas 27 empresas de capital aberto e que são signatárias, serviços financeiros e bancos (6), eletricidade (5), varejistas (5), produção de óleo e gás (2), mineração (2), as demais são bebidas (1), equipamento elétrico e eletrônico (1), papel e celulose (1), indústria geral (2), metais industriais (1) e seguro de vida (1) (BLOOMBERG, 2019).

\*\* Inserir Tabela 1 aqui \*\*

No *Infosys Research* da Bloomberg (2019) são disponibilizadas informações de 125 empresas de capital aberto. Ao cruzar com as empresas brasileiras de capital aberto que aderiram ao WEP, é possível analisar 23 empresas, sendo estas apresentadas na Tabela 1, que apresenta as empresas brasileiras de capital aberto aderentes ao WEP, excetuando Bombril S/A, Iguatemi Empresa de Shopping Centers S/A, Whirlpool S/A e Wiz.

\*\* Inserir Tabela 2 aqui \*\*

Com os dados coletados, foi realizado o teste da hipótese de nulidade, onde a distribuição teórica e a distribuição empírica, dos valores de PMG, PMC, PME, PEF, PMGE\_NE, PEM, PMGM e PDS das amostras independentes, e a distribuição é normal. Assim, os testes realizados são paramétricos. Devido ao tamanho dos casos de a amostra serem menores que 50, foi utilizado o teste de Shapiro-Wilk. Os dados apresentados na Tabela 3 se referem ao valor de significância do teste de independência com as variáveis PMG, PMC, PME, PEF, PMG\_NE, PEM, PMGM e PDS, dos anos 2015, 2016, 2017 e Média dos três anos analisados. Duas variáveis indicam que há diferença entre os valores dos anos, sendo eles o PMC de 2017 e a Média do PEF.

\*\* Inserir Tabela 3 aqui \*\*

Especificamente, sobre o Número de Mulheres no Conselho das Empresas que aderiram ao WEP (NMC), com a mesma frequência apresenta significância diferente para 2016 e 2017, recomendando-se o teste paramétrico e o teste não paramétrico. É possível identificar que o

empresas que aderiram ao WEP tem maior número de mulheres no conselho que as empresas que não aderiram.

\*\* Inserir Tabela 4 aqui \*\*

Ampliando o comparativo das empresas que aderiram com as empresas que não aderiram WEP, as empresas que aderiram têm os valores de PMC, PME, PEF e PEM maiores que as empresas que não aderiram. As empresas que não aderiram têm os valores PMG, PMGE\_NE e PMGM maiores que as empresas que aderiram. Com a amostra e os dados apresentados, é possível identificar que as empresas que aderiram ao WEP têm mais mulheres na governança do que as empresas que não aderiram, que tem mais mulheres na gestão operacional e tática.

\*\* Inserir Tabela 5 aqui \*\*

Utilizando da análise do segmento da B3, as empresas que são listadas no NDGC, empresas do N1 apresenta a mesma análise, que os valores de PMC, PME, PEF e PEM são maiores nas empresas que aderiram. Das empresas do N2, apenas o PEM é maior das empresas que aderiram, e das empresas do NM, os valores de PMC, PME, PEF e PMGM são maiores nas empresas que aderiram ao WEP. Estes valores podem ser analisados na Tabela 6.

\*\* Inserir Tabela 6 aqui \*\*

Para uma análise mais apurada dos valores de cada indicador (N), foram calculados o valor médio (Média), valor mínimo (Mín.), valor máximo (Máx.) e o desvio-padrão (D.P.) das frequências de PMG, PMC, PME, PEF, PMGE\_NE, PEM, PMGM e PDS dos anos 2015, 2016, 2017 e da média, apresentados na Tabela 7.

\*\* Inserir Tabela 7 aqui \*\*

Da Tabela 8, é possível identificar, por exemplo, que a média da diferença salarial entre homens e mulheres das empresas que aderiram ao WEP é de 90,71, significa dizer que para cada R\$ 1.000 de salário para um homem, uma mulher recebe R\$ 907,10, na média, sendo que há empresas que pagam entre R\$ 820 e R\$ 1.060. Empresas que não aderiram ao WEP pagam, na média, o equivalente a R\$ 950,00, variando entre R\$ 817,70 e R\$ 1.160,00.

\*\* Inserir Tabela 8 aqui \*\*

As empresas que aderiram ao WEP, em seu Conselho, 78,26% tem ao menos um Diretor Feminino (CDF), apenas 21,74% não tem um Diretor Feminino, conforme apresentado na Figura 3.

\*\* Inserir Figura 3 aqui \*\*

Por fim da análise, da Tabela 9 é possível identificar que empresas que aderiram ao WEP possuem maior número de informações públicas de ASG disponíveis, sendo 17,68 contra 11,83 das empresas que não aderiram ao WEP. Esta análise foi realizada somente com empresas que aderiram WEP (BLOOMBERG, 2018).

\*\* Inserir Tabela 9 aqui \*\*

Dos 31 dados identificados entre todas as variáveis apenas uma empresa apresentou todas as informações de PMG, PMC, PME, PEF, PMGE\_NE, PEM, PMGM, PDS e NMC dos anos 2015, 2016 e 2017. Os autores deste artigo sugerem que este *ranking* passe a ser conhecido como Índice WEP (IWEP), assim apresentado na Tabela 10.

\*\* Inserir Tabela 10 aqui \*\*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou identificar o perfil das empresas brasileiras de capital aberto que aderiram aos Princípios da ONU de empoderamento das mulheres (WEP), identificando e analisando estas empresas, seus níveis diferenciados de Governança Corporativa. São 40 empresas, dos setores serviços financeiros e bancos, eletricidade, varejistas, produção de óleo



e gás, mineração, bebidas, equipamento elétrico e eletrônico, papel e celulose, indústria geral, metais industriais e seguro de vida, listadas na B3 que aderiram ao WEP, sendo que destas, 23 são de capital aberto listadas nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC).

Pelo Infosys Research, foi possível analisar indicadores Ambiental, Social e Governança (ASG) das empresas que aderiram e que não aderiram ao WEP: Percentual de Mulheres no Gerenciamento, Percentual de Mulheres no Conselho, Percentual de Mulheres Empregadas, Percentual de Executivas Mulheres, Número de Mulheres no Conselho, Percentual de Mulheres no Gerenciamento ÷ Número de Empregados, Percentual de Executivos que são Mulheres, Percentual de Mulheres na Gerência Média ou Outras Gerências, Percentual de Diferença Salarial entre Homens e Mulheres no Gerenciamento ou Outras Gerências e Conselho tem ao menos um Diretor Feminino. Na análise, foi utilizado o software estatístico SPSS para a estatística descritiva.

Foi possível identificar que as empresas que aderiram ao WEP têm maior número de mulheres no conselho do que as empresas que não aderiram ao WEP. As empresas que aderiram têm maiores percentuais de Mulheres no Conselho, percentuais de Mulheres Empregadas, percentuais de Executivas Mulheres e percentuais de Executivos que são Mulheres do que as empresas que não aderiram ao WEP. As empresas que não aderiram têm maiores percentuais Mulheres no Gerenciamento, percentuais Mulheres no Gerenciamento ÷ Número de Empregados, e percentuais de Mulheres na Gerência Média ou Outras Gerências maiores que as empresas que aderiram. Foi possível identificar que as empresas que aderiram ao WEP têm mais mulheres na governança do que as empresas que não aderiram, que por sua vez, tem mais mulheres na gestão operacional e tática.

Das empresas que aderiram ao WEP, foi possível identificar que há percentual de diferença salarial entre homens e mulheres no gerenciamento ou outras gerências, em sua média de 90,71, inferior a 95,00 das empresas que não aderiram. As duas médias apresentam que há diferença salarial a menor para mulheres, independente da adesão ao WEP.

Foi possível identificar que empresas que aderiram ao WEP possuem maior número de informações públicas de ASG disponíveis. Assim, a pesquisa pode contribuir com a criação do IWEP, utilizado para medir a disponibilidade das informações de ASG das empresas que aderiram ao WEP.

Identificou-se que ainda há poucas empresas brasileiras de capital aberto que aderiram ao WEP, que ainda tem diferença substancial de salário e número de mulheres na gestão e na governança, mas que empresas com maior nível de transparência de governança corporativa tem aderido ao WEP. A amostra é pequena, mas é pertinente acreditar que possam surgir oportunidades, numa perspectiva de longo prazo, um diferencial competitivo importante para as empresas. Foi possível identificar a relevância do tema, permanecendo um debate e reflexão ao desenvolvimento de pesquisas e análises mais conscientes.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, J. (mai./ago. de 2016). Desafios da Equidade de Gênero no Século XXI. *Estudos Femininos*, 24(2), pp. 629-638. doi:10.1590/1805-9584-2016v24n2p629
- ARCOVERDE, L. (11 de mar. de 2019). *Mulheres no comando melhoram nível de governança*. Acesso em 30 de jun. de 2019, disponível em <https://www.valor.com.br/carreira/6153255/mulheres-no-comando-melhoram-nivel-de-governanca>
- B3. (20 de mar. de 2019). *Ações*. Acesso em 20 de mar. de 2019, disponível em B3: [http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm)
- B3. (2019). *BDRs*. Acesso em 30 de jun. de 2019, disponível em B3: [http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/brazilian-depository-receipts-bdrs-patrocinados-niveis-i-ii-e-iii.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/brazilian-depository-receipts-bdrs-patrocinados-niveis-i-ii-e-iii.htm)

- BLOOMBERG. (04 de dez. de 2018). *Infosys Research: Data Analytics Most Instrumental in Enhancing Customer Experience and Lowering Risk for Organizations*. Acesso em 30 de jun. de 2019, disponível em Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/press-releases/2018-12-04/infosys-research-data-analytics-most-instrumental-in-enhancing-customer-experience-and-lowering-risk-for-organizations>
- BLOOMBERG. (mai. de 2019). *Brazil*. Fonte: Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/topics/countries/BR>
- BOSCARIN, R., GRZYBOVSKI, D., & MIGOTT, A. (2001). *Mulher, Conhecimento e Gestão Empresarial: um estudo nas empresas familiares*. Acesso em 24 de mai. de 2019, disponível em ENANPAD: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-grt-15.pdf>
- BROGI, M., & LAGASIO, V. (12 de jul. de 2018). Environmental, social, and governance and company profitability: Are financial intermediaries different? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, pp. 1-12. doi:10.1002/csr.1704
- BRUSCHINI, M. (set./dez. de 2007). Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisas*, 37(132), 537-572. Fonte: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0337132.pdf>
- DI MICELI, A., & DONAGGIO, A. (2018). Women in Business Leadership: Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case. *IFC Corporate Governance Knowledge Publication*, 42, 1-28. Fonte: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0c46a0b8-cc3b-4da0-8dcf-bde5af9ac166/PSO42.pdf?MOD=AJPERES>
- DINIZ, D. (19 de set. de 2018). *Os três erros que emperram a carreira das mulheres no mundo corporativo*. Acesso em 20 de mar. de 2019, disponível em Greate Place to Work: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/erros-carreira-das-mulheres/>
- EMPOWER WOMEN. (20 de mar. de 2019). *WEPs*. Acesso em 20 de mar. de 2019, disponível em EmpowerWomen: <https://www.empowerwomen.org/en/weps/companies>
- FERNANDES, T., LOPES, G., WATANABE, M., YAMAGUCHI, C., & GODOI, C. (jul./set. de 2016). Dimensões do Empoderamento Feminino: Autonomia ou Dependência? *Revista Alcance*, 23(3), 391-413.
- GIL, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- HANASHIRO, D. M., NASSIF, F. J., NASSIF, V. M., CARVALHO, V. A., & BIDO, D. S. (2005). Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? *ENANPAD*, 29.
- HIRATA, H. (2007). Flexibilidade, trabalho e gênero. Em H. S. HIRATA, & L. R. SEGNINI, *Organização, trabalho e gênero*. São Paulo: SENAC.
- IBGE. (2019). *SIDRA*. Acesso em 23 de mai. de 2019, disponível em IBGE: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pnadct/tabelas>
- IBRI. (2010). *Cadernos IBRI - Série Sustentabilidade*. Acesso em 15 de jun. de 2019, disponível em IBRI: [http://www.ibri.com.br/Upload/Conteudo/IBRI\\_Caderno\\_2.pdf](http://www.ibri.com.br/Upload/Conteudo/IBRI_Caderno_2.pdf)
- IFC. (2018). *Board Gender Diversity in ASEAN*. Fonte: IFC: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/guidelines\\_reviews+and+case+studies/board+gender+diversity+in+a+sean](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/board+gender+diversity+in+a+sean)
- LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. (1991). *Fundamentos de Metodologia Científica* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- LIMA, G. S., CARVALHO NETO, A., LIMA, M. S., TANURE, B., & VERSIANI, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80.
- LIMA, M. (2004). *Monografia: a Engenharia da Produção Acadêmica*. São Paulo: Saraiva.
- LUTTRELL, C., & QUIROZ, S. (nov. de 2009). Understanding and operationalising empowerment. *Overseas Development Institute*.

- MALHOTRA, A., SCHULER, S., & BOENDER, C. (2002). *Measuring Women's Empowerment as a Variable in International Development*. Acesso em 22 de mai. de 2019, disponível em <http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerment/Resources/486312-1095970750368/529763-1095970803335/malhotra.pdf>
- MARINHO, P., & GONÇALVES, H. (2016). Práticas de empoderamento feminino na América Latina. *Revista de Estudos Sociais*, 1-11.
- METZ, E. S. (jul./dez. de 2014). Gestão Feminina: A presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora Revista da Divulgação Científica*, 19(2), 168-178.
- MOVIMENTO MULHER 360. (20 de mar. de 2019). *Institucional*. Acesso em 20 de mar. de 2019, disponível em Movimento Empresarial pelo Desenvolvimento Econômico da Mulher: <http://movimentomulher360.com.br/institucional/7-principios-de-empoderamento/>
- MSCI. (2018). *Introducing ESG Investing*. MSCI. Acesso em 30 de jun. de 2019, disponível em <https://www.msci.com/documents/1296102/7943776/ESG+Investing+brochure.pdf/bcac11cb-872b-fe75-34b3-2eaca4526237>
- MURCIA, F. D., & SANTOS, A. (2009). Principais práticas de disclosure voluntário das 100 maiores empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 1, pp. 61-78. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v1i1.14749>
- NAUM, C. M. (2018). *Motivações para adoção dos fatores ambientais, sociais e de governança (ASG) às análises de investimento pelos gestores de ativos*. São Paulo: ESPM. Acesso em 30 de jun. de 2019, disponível em <http://tede2.espm.br/handle/tede/318>
- OIT. (23 de mai. de 2019). *Mulheres presidem um quarto das empresas do Brasil*. Acesso em 23 de mai. de 2019, disponível em ONU News: <https://news.un.org/pt/story/2019/05/1673451>
- OLIVEIRA, K., LOPES, G., WATANABE, M., YAMAGUCHI, C., & DUARTE, R. (17 de out./dez. de 2015). Estudo do Empoderamento na Perspectiva de Mulheres Líderes. *Pretexto*, pp. 82-99.
- ONU. (2019). *ONU Mulheres*. Acesso em 15 de mar. de 2019, disponível em ONU Mulheres: <http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/>
- ONU MULHERES. (2015). *Princípios de Empoderamento das Mulheres*. Acesso em 20 de mar. de 2019, disponível em [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha\\_WEPs\\_2016.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf)
- ONU Mulheres. (2019). *Princípios de Empoderamento ONU Mulheres*. Acesso em 02 de mai. de 2019, disponível em ONU Mulheres: <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>
- PRONI, T., & PRONI, M. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 1-21. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>
- REFINITIV. (2019). *Eikon*. Acesso em 30 de jun. de 2019, disponível em Refinitiv: <https://www.refinitiv.com/pt/products/eikon-trading-software>
- ROCHA, J. B., KUBO, E. K., LEITE, N. R., FARINA, M. C., & OLIVA, E. C. (2014). Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. *Revista de Administração da Unimep*, 12(3), 47-72.
- SEBRAE. (2015). *A Mulher na Gestão Empresarial*. Acesso em 23 de mai. de 2019, disponível em Observatório Internacional SEBRAE: <http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/oit-a-mulher-na-gestao-empresarial-tomando-forma/>

- SOLOMON, J., & SOLOMON, A. (2006). Private social, ethical, and environmental disclosure. *Accounting, Auditing, & Accountability Journal*, 19(4), pp. 564-591.
- THOMAS, D. A., & ELY, R. A. (2002). *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. Boston: Harvard Business School Press.
- WORLD BANK. (2001). *Engendering Development: Through Gender Equality in Rights, Resources, and Voice*. Oxford: Oxford University Press.

Tabela 1

| DENOMINAÇÃO SOCIAL               | SETOR                              | SEGM. |
|----------------------------------|------------------------------------|-------|
| AES TIETE ENERGIA S/A            | Eletricidade                       | N2    |
| AMBEV S/A                        | Bebidas                            | MB    |
| B3 S/A - BRASIL, BOLSA, BALCÃO   | Serviços Financeiros               | NM    |
| BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S/A  | Seguradoras e Corretoras           | NM    |
| BCO BRADESCO S/A                 | Bancos                             | N1    |
| BCO BRASIL S/A                   | Bancos                             | NM    |
| BCO SANTANDER (BRASIL) S/A       | Bancos                             | MB    |
| CENTR. ELET BRAS S/A ELETROBRAS  | Eletricidade                       | N1    |
| CIA. BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO  | Varejistas Gerais                  | N1    |
| CIA. PARANAENSE DE ENERG. COPEL  | Eletricidade                       | N1    |
| CIA SANEAM. DO PARANA SANEPAR    | Saneamento, Serv. Água e Gás       | N2    |
| EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.    | Eletricidade                       | NM    |
| ELETROPAULO METR. ELET. S.P. S/A | Eletricidade                       | NM    |
| GERDAU S/A                       | Mineração, Siderurgia e Metalurgia | N1    |
| ITAU UNIBANCO HOLDING S/A        | Bancos                             | N1    |
| KLABIN S/A                       | Papel e Celulose                   | N2    |
| LOJAS RENNER S/A                 | Bens Pessoais                      | NM    |
| MAGAZINE LUIZA S/A               | Bens Pessoais                      | NM    |
| NATURA COSMETICOS S/A            | Bens Pessoais                      | NM    |
| ODONTOPREV S/A                   | Equipamentos e Serviços de Saúde   | NM    |
| PETROBRAS DISTRIBUIDORA S/A      | Petróleo e Gás                     | NM    |
| PETROLEO BRAS. S/A PETROBRAS     | Petróleo e Gás                     | N2    |
| VALE S/A                         | Mineração, Siderurgia e Metalurgia | NM    |

Fonte: B3 (2019), adaptado pelos autores

Onde: **SEGM.**: segmento listado da empresa na Bolsa; **MB**: listadas no Mercado Básico; **N1**: listadas no Nível 1; **N2**: listadas no Nível 2; **NM**: listadas no Novo Mercado

Tabela 2

| Variável       | Definição  |
|----------------|--|
| <b>PMG</b>     | Percentual de Mulheres no Gerenciamento                        |
| <b>PMC</b>     | Percentual de Mulheres no Conselho                             |
| <b>PME</b>     | Percentual de Mulheres Empregadas                              |
| <b>PEF</b>     | Percentual de Executivas Femininas                             |
| <b>NMC</b>     | Número de Mulheres no Conselho                                 |
| <b>PMGE_NE</b> | Percentual de Mulheres no Gerenciamento ÷ Número de Empregados |
| <b>PEM</b>     | Percentual de Executivos que são Mulheres                      |
| <b>PMGM</b>    | Percentual de Mulheres na Gerência Média ou Outras Gerências   |
| <b>CDF</b>     | Conselho tem ao menos um Diretor Feminino                      |

|            |   |
|------------|---|
| <b>PDS</b> | Percentual de Diferença Salarial entre Homens e Mulheres no Gerenciamento ou Outras Gerências |
|------------|---|

Fontes: Bloomberg (2018) adaptado pelos autores

Tabela 3

| Ano          | PMG   | PMC          | PME   | PEF          | PMGE_NE | PEM   | PMGM  | PDS   | NMC          |
|--------------|-------|--------------|-------|--------------|---------|-------|-------|-------|--------------|
| <b>2017</b>  | 0,301 | <b>0,036</b> | 0,889 | 0,132        | 0,226   | 0,298 | 0,221 | 0,152 | <b>0,045</b> |
| <b>2016</b>  | 0,294 | 0,102        | 0,883 | 0,073        | 0,838   | 0,298 | 0,135 | 0,076 | 0,931        |
| <b>2015</b>  | 0,434 | 0,868        | 0,670 | 0,617        | 0,341   | 0,298 | 0,079 | 0,169 |              |
| <b>Média</b> | 0,205 | 0,099        | 0,803 | <b>0,042</b> | 0,788   | 0,307 | 0,067 | 0,145 |              |

Fonte: elaborado pelos autores

Onde: **PMG**: Percentual de Mulheres no Gerenciamento; **PMC**: Percentual de Mulheres no Conselho; **PME**: Percentual de Mulheres Empregadas; **PEF**: Percentual de Executivas Mulheres; **NMC**: Número de Mulheres no Conselho; **PMGE\_NE**: Percentual de Mulheres no Gerenciamento ÷ Número de Empregados; **PEM**: Percentual de Executivos que são Mulheres; **PMGM**: Percentual de Mulheres na Gerência Média ou Outras Gerências; **PDS**: Percentual de Diferença Salarial entre Homens e Mulheres no Gerenciamento ou Outras Gerências

Tabela 4

| Aderiu |                 | N  | Mín. | Máx. | Média |
|--------|-----------------|----|------|------|-------|
| Não    | <b>2017</b>     | 60 | 0    | 2    | 0,53  |
|        | <b>2016</b>     | 67 | 0    | 3    | 0,58  |
|        | <b>Válido N</b> | 60 |      |      |       |
| Sim    | <b>2017</b>     | 20 | 0    | 3    | 1,10  |
|        | <b>2016</b>     | 22 | 0    | 3    | 0,91  |
|        | <b>Válido N</b> | 20 |      |      |       |

Fonte: elaborado pelos autores

Onde: **N**: número de observações; **Mín.**: valor mínimo encontrado; **Máx.**: valor máximo encontrado

Tabela 5

| ADERIU     | PMG   | PMC   | PME   | PEF  | PMGE_NE | PEM   | PMGM  |
|------------|-------|-------|-------|------|---------|-------|-------|
| <b>SIM</b> | 21,14 | 10,05 | 34,10 | 9,14 | 0,71    | 11,10 | 25,91 |
| <b>NÃO</b> | 27,80 | 5,52  | 32,45 | 8,47 | 1,20    | 9,58  | 30,96 |

Fonte: elaborado pelos autores

Onde: **PMG**: Percentual de Mulheres no Gerenciamento; **PMC**: Percentual de Mulheres no Conselho; **PME**: Percentual de Mulheres Empregadas; **PEF**: Percentual de Executivas Mulheres; **PMGE\_NE**: Percentual de Mulheres no Gerenciamento ÷ Número de Empregados; **PEM**: Percentual de Executivos que são Mulheres; **PMGM**: Percentual de Mulheres na Gerência Média ou Outras Gerências

Tabela 6

|                      | SEGM.     | PMG   | PMC  | PME   | PEF  | PMGE_NE | PMGM  | PEM   |
|----------------------|-----------|-------|------|-------|------|---------|-------|-------|
| <b>ADERI<br/>RAM</b> | <b>N1</b> | 9,90  | 7,52 | 35,11 | 9,51 | 0,20    | 20,61 | 16,50 |
|                      | <b>N2</b> | 17,17 | 8,52 | 16,84 | 3,62 | 0,94    | 18,86 | 10,31 |

|                         |           |       |       |       |       |      |       |       |
|-------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| <b>NÃO<br/>ADERIRAM</b> | <b>NM</b> | 25,76 | 11,48 | 38,30 | 11,29 | 0,89 | 30,54 | 10,00 |
|                         | <b>N1</b> | 15,74 | 4,44  | 26,69 | 5,25  | 1,29 | 38,07 | 7,63  |
|                         | <b>N2</b> | 38,99 | 5,49  | 36,50 | 13,05 | 1,17 | 41,01 | 3,57  |
|                         | <b>NM</b> | 27,61 | 5,99  | 33,11 | 9,14  | 1,13 | 28,09 | 11,48 |

**Fonte:** elaborado pelos autores

Onde: **SEGM.:** segmento listado na Bolsa; **PMG:** Percentual de Mulheres no Gerenciamento; **PMC:** Percentual de Mulheres no Conselho; **PME:** Percentual de Mulheres Empregadas; **PEF:** Percentual de Executivas Mulheres; **PMGE\_NE:** Percentual de Mulheres no Gerenciamento ÷ Número de Empregados; **PEM:** Percentual de Executivos que são Mulheres; **PMGM:** Percentual de Mulheres na Gerência Média ou Outras Gerências; **N1:** empresas listadas no Nível 1; **N2:** empresas listadas no Nível 2; **NM:** empresas listadas no Novo Mercado

Tabela 7

| <b>Indicadores</b> | <b>N</b> | <b>Mín.</b> | <b>Máx.</b> | <b>Média</b> | <b>D.P.</b> |
|--------------------|----------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| PMG Média          | 7        | 10,00       | 29,00       | 21,14        | 7,19        |
| PMG 2017           | 4        | 11,43       | 32,70       | 23,53        | 9,61        |
| PMG 2016           | 5        | 10,29       | 29,00       | 20,98        | 7,96        |
| PMG 2015           | 7        | 8,00        | 36,60       | 21,44        | 9,06        |
| PMC Média          | 22       | 0,00        | 38,00       | 10,04        | 9,95        |
| PMC 2017           | 20       | 0,00        | 42,86       | 12,35        | 12,67       |
| PMC 2016           | 22       | 0,00        | 42,86       | 10,35        | 12,07       |
| PMC 2015           | 22       | 0,00        | 28,57       | 8,23         | 7,74        |
| PME Média          | 20       | 10,00       | 67,00       | 34,10        | 18,90       |
| PME 2017           | 19       | 10,00       | 66,15       | 33,57        | 19,01       |
| PME 2016           | 20       | 10,00       | 67,00       | 33,76        | 19,06       |
| PME 2015           | 17       | 12,30       | 63,20       | 34,97        | 17,15       |
| PEF Média          | 22       | 0,00        | 25,00       | 9,13         | 7,44        |
| PEF 2017           | 20       | 0,00        | 28,57       | 9,61         | 9,16        |
| PEF 2016           | 22       | 0,00        | 25,00       | 8,46         | 8,13        |
| PEF 2015           | 22       | 0,00        | 28,57       | 9,86         | 9,61        |
| PMG_NE Média       | 7        | 0,00        | 2,00        | 0,71         | 0,75        |
| PMG_NE 2017        | 4        | 0,22        | 1,66        | 0,75         | 0,62        |
| PMG_NE 2016        | 5        | 0,21        | 1,72        | 0,64         | 0,61        |
| PMG_NE 2015        | 7        | 0,17        | 1,61        | 0,74         | 0,47        |
| PEM Média          | 20       | 0,00        | 33,00       | 11,10        | 11,21       |
| PEM 2017           | 20       | 0,00        | 33,33       | 11,08        | 11,23       |
| PEM 2016           | 20       | 0,00        | 33,33       | 11,08        | 11,23       |
| PEM 2015           | 20       | 0,00        | 33,33       | 11,08        | 11,23       |
| PMGM Média         | 11       | 8,00        | 69,00       | 25,90        | 16,56       |
| PMGM 2017          | 10       | 7,80        | 70,02       | 25,70        | 17,63       |
| PMGM 2016          | 10       | 8,50        | 69,72       | 25,07        | 17,72       |

|           |   |       |        |       |       |
|-----------|---|-------|--------|-------|-------|
| PMGM 2015 | 9 | 7,80  | 67,45  | 26,03 | 17,25 |
| PDS Média | 7 | 84,00 | 100,00 | 90,71 | 5,70  |
| PDS 2017  | 6 | 82,33 | 98,00  | 90,55 | 5,25  |
| PDS 2016  | 7 | 83,33 | 106,00 | 92,15 | 7,51  |
| PDS 2015  | 6 | 82,00 | 98,70  | 89,98 | 6,61  |

**Fonte:** elaborado pelos autores

Onde: **PMG:** Percentual de Mulheres no Gerenciamento; **PMC:** Percentual de Mulheres no Conselho; **PME:** Percentual de Mulheres Empregadas; **PEF:** Percentual de Executivas Mulheres; **PMGE\_NE:** Percentual de Mulheres no Gerenciamento ÷ Número de Empregados; **PEM:** Percentual de Executivos que são Mulheres; **PMGM:** Percentual de Mulheres na Gerência Média ou Outras Gerências; **N:** número de observações; **Mín.:** valor mínimo encontrado; **Máx.:** valor máximo encontrado; **D.P.:** desvio-padrão calculado

Tabela 8

| <b>Aderiu</b> |   | <b>N</b> | <b>Mín.</b> | <b>Máx.</b> | <b>Média</b> | <b>D.P.</b> |
|---------------|---|----------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Não           | Percentual de Diferença Salarial entre Homens e Mulheres no Gerenciamento ou Outras Gerências | 9        | 82,00       | 109,00      | 95,00        | 9,47        |
| Sim           | Percentual de Diferença Salarial entre Homens e Mulheres no Gerenciamento ou Outras Gerências | 7        | 84,00       | 100,00      | 90,71        | 5,70        |

**Fonte:** elaborado pelos autores

Onde: **N:** número de observações; **Mín.:** valor mínimo encontrado; **Máx.:** valor máximo encontrado; **D.P.:** desvio-padrão calculado

Tabela 9

| <b>Aderiu</b> |               |        |        |
|---------------|---------------|--------|--------|
| Não           | N             | Válido | 62     |
|               | Média         |        | 11,83  |
|               | Mediana       |        | 11,00  |
|               | Moda          |        | 8,00   |
|               | Desvio Padrão |        | 6,55   |
|               | Variância     |        | 43,02  |
|               | Sim           | N      | Válido |
| Média         |               | 17,68  |        |
| Mediana       |               | 18,50  |        |
| Moda          |               | 21,00  |        |
| Desvio Padrão |               | 7,07   |        |
| Variância     |               | 50,03  |        |

**Fonte:** elaborado pelos autores

Onde: **N:** número de observações

Tabela 10

| <b>EMPRESA</b>                     | <b>SEGM.</b> | <b>IWEP</b> |
|------------------------------------|--------------|-------------|
| MAGAZINE LUIZA S.A.                | NM           | 31,00       |
| VALE S.A.                          | NM           | 27,00       |
| BCO SANTANDER (BRASIL) S.A.        | MB           | 26,00       |
| NATURA COSMETICOS S.A.             | NM           | 25,00       |
| PETROLEO BRASILEIRO S.A. PETROBRAS | N2           | 23,00       |

|  |    |       |
|--|----|-------|
| BCO BRADESCO S.A.                        | N1 | 21,00 |
| CIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL        | N1 | 21,00 |
| CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO           | N1 | 21,00 |
| BCO BRASIL S.A.                          | NM | 20,00 |
| ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.               | N1 | 20,00 |
| B3 S.A. - BRASIL, BOLSA, BALCÃO          | NM | 19,00 |
| LOJAS RENNER S.A.                        | NM | 18,00 |
| CIA SANEAMENTO DO PARANA - SANEPAR       | N2 | 18,00 |
| AES TIETE ENERGIA S.A.                   | N2 | 16,00 |
| CENTRAIS ELET BRAS S.A. - ELETROBRAS     | N1 | 15,00 |
| BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.         | NM | 14,00 |
| EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.            | NM | 13,00 |
| KLABIN S.A.                              | N2 | 13,00 |
| ODONTOPREV S.A.                          | NM | 12,00 |
| AMBEV S.A.                               | MB | 10,00 |
| ELETROPAULO METROP. ELET. SAO PAULO S.A. | NM | 3,00  |
| GERDAU S.A.                              | N1 | 3,00  |
| PETROBRAS DISTRIBUIDORA S/A              | NM | 0,00  |

Fonte: elaborado pelos autores

Onde: **SEGM.:** segmento listado na B3; **IWEP:** Índice WEP; **MB:** empresas listadas no Mercado Básico; **N1:** empresas listadas no Nível 1; **N2:** empresas listadas no Nível 2; **NM:** empresas listadas no Novo Mercado

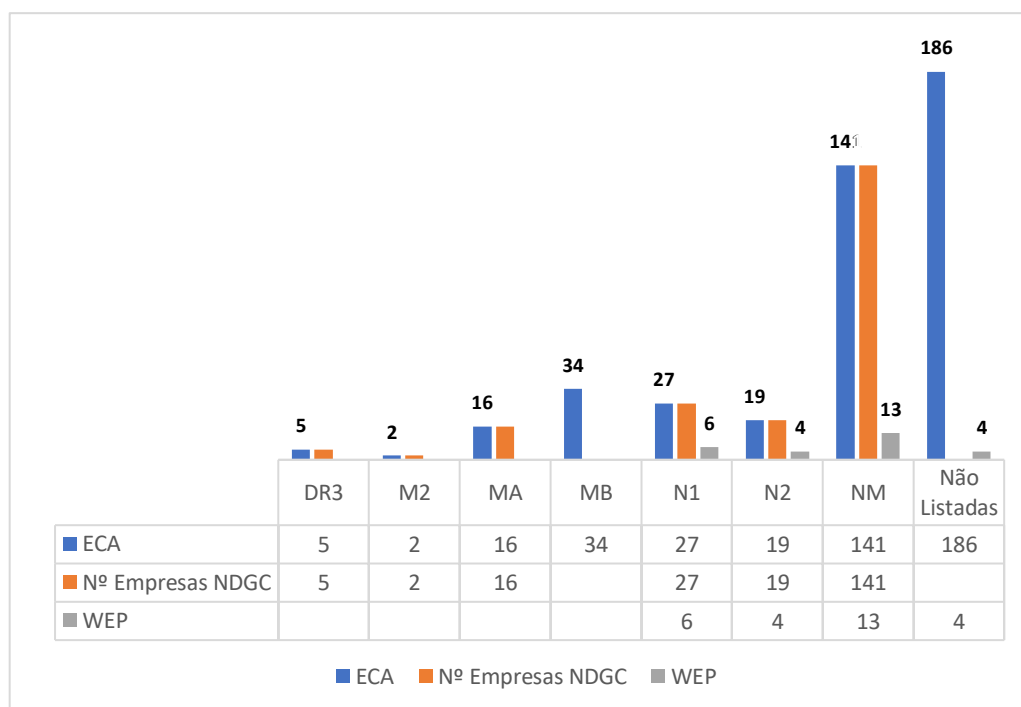


Figura 1

Fontes: B3 (2019) e ONU Mulheres (2019), adaptado pelos autores

Onde: **NDGC:** níveis diferenciados de governança corporativa; **ECA:** empresas de capital aberto; **WEP:** empresas que aderiram aos princípios de empoderamento das mulheres; **DR3:** empresas listadas no BDR Nível 3; **M2:** empresas do Bovespa Mais 2; **MA:** empresas listadas no Bovespa Mais; **MB:** empresas listadas no Mercado Básico; **N1:**



empresas listadas no Nível 1; **N2**: empresas listadas no Nível 2; **NM**: empresas listadas no Novo Mercado;

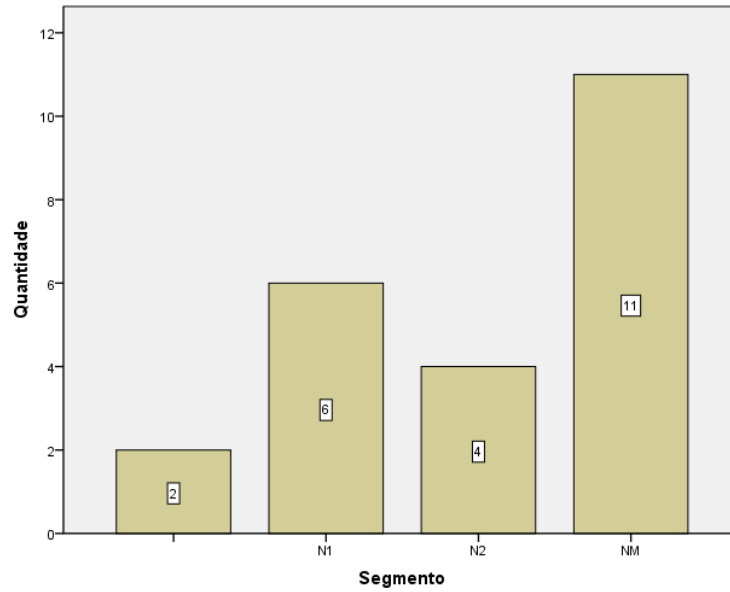


Figura 2

**Fonte:** B3 (2019), adaptado pelos autores

Onde: **N1**: empresas listadas no Nível 1; **N2**: empresas listadas no Nível 2; **NM**: empresas listadas no Novo Mercado

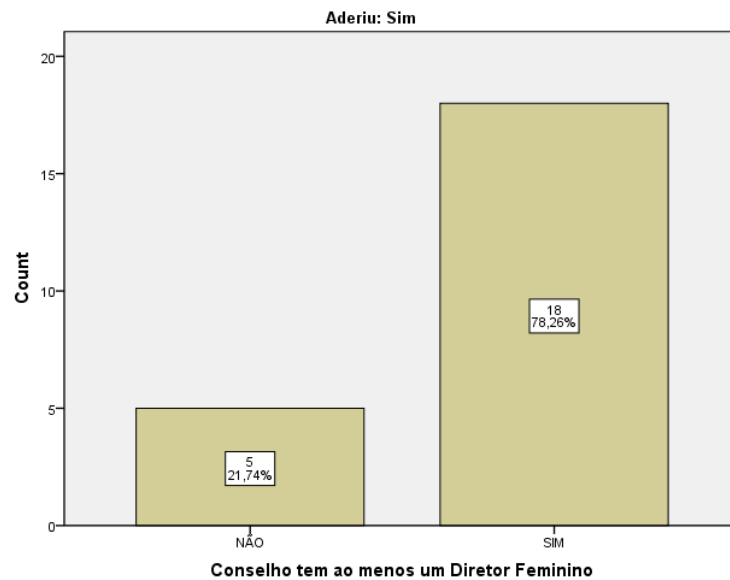


Figura 3

**Fonte:** Infosys Research (2018), adaptado pelos autores