

**ENTRANDO NO “CLUBE DO BOLINHA” E FAZENDO DO “LIMÃO UMA LIMONADA”:  
ESTUDO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM CONSELHOS DE EMPRESAS  
LISTADAS NA B<sup>3</sup>**

**PEDRO FAVARINI AIRES DE LIMA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

**MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

**FERNANDA VERSIANI**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

# ENTRANDO NO “CLUBE DO BOLINHA” E FAZENDO DO “LIMÃO UMA LIMONADA”: ESTUDO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM CONSELHOS DE EMPRESAS LISTADAS NA B3

## 1 INTRODUÇÃO

Independentemente do setor é indiscutível as barreiras enfrentadas pela mulheres ao longo da história para conquistarem seu espaço no mercado de trabalho e conseguirem driblar os estereótipos machistas, pertencentes a uma cultura patriarcal, como é o caso da cultura brasileira, principalmente em tipos de trabalhos predominantemente masculinos, como nos conselhos de administração e conselhos de direção das empresas de capital aberto, que são considerados os principais órgãos de governança corporativa.

No âmbito da governança corporativa, principalmente quanto aos conselhos de administração e conselhos de direção de empresas, nota-se ser um “tipo de trabalho” com predominância masculina, visto que possui um baixo número de mulheres em sua ocupação, o que é certificado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2011), visto que somente 10,8% das mulheres ocupam cargos nos conselhos. Essa baixa representatividade pode ser justificada pela não aceitação dos homens em serem submetidos a gestoras femininas, uma vez que, historicamente, os conselhos são vistos como um “tipo de trabalho” predominantemente masculino (MINADEO, 2019).

O entendimento do “tipo de trabalho para homem” e “tipo de trabalho para mulher” é fruto da discussão sobre a divisão sexual do trabalho, tendo como conceito básico que a separação se dá pela hierarquização, onde o homem detém o poder e, por isso, o tipo de trabalho atribuído a estes seriam mais qualificados, e valeriam mais do que o tipo de trabalho atribuído historicamente às mulheres (HIRATA; KERGOAT, 2007). Desta distinção, percebe-se a formação dos guetos profissionais, que enfatizam o acesso para homens e mulheres em determinados tipos de trabalho (PEPLAU et al., 1999; ABRAMO, 2006; BRUSCHINI; RICOLD, 2012; KERKHOVEN et. al., 2016).

Considerando que historicamente os homens são aqueles que ocupam a maior parte dos conselhos de administração e conselhos de direção das empresas de capital aberto, faz-se importante analisar este seguimento de trabalho, devido à possibilidade de evolução da participação de mulheres nestes conselhos. Afinal, quando as mulheres são inseridas e conquistam espaços em posições mais elevadas na pirâmide organizacional, encontra-se ainda o reflexo da relação de poder presente na discussão sobre gênero, dispondo as mulheres em situações de desigualdades no trabalho, em que o comportamento patriarcal machista ainda se faz presente (MINADEO, 2019). As barreiras enfrentadas pelas mulheres são dos mais variados tipos, como: discriminação de gênero; assédio moral e sexual; imposição de padrões de beleza; imposição da submissão aos homens, dentre outras (SEGGIARO, 2017). Sendo estas barreiras associadas ao fenômeno “*glass ceiling*” ou fenômeno teto de vidro, que ajuda na compreensão das barreiras invisíveis, sendo aquelas que impedem as mulheres a alcançarem cargos na alta cúpula das organizações (HYMOWITZ; TIMOTHY, 1986; MORRISON; GLINOW, 1990; BERTRAND, 2017).

Por isso, considerando as barreiras existentes na trajetória profissional das mulheres, principalmente em espaços tidos como “espaço dos homens”, que é o caso dos conselhos de administração e conselhos de direção de empresas, este artigo pretende descrever e analisar a participação da mulher nos conselhos de administração e conselhos de direção de empresas que

se enquadram no Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa, além de relatar suas experiências profissionais, desafios, barreiras, ganhos e oportunidades.

Dessa forma, este artigo discute sobre governança corporativa e a atuação do conselho de administração e do conselho de direção; sobre as concepções de divisão sexual do trabalho, guetos profissionais e teto de vidro como os desafios enfrentados pelas mulheres nos conselhos.

## **2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E A COMPOSIÇÃO E ATUAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E CONSELHO DE DIREÇÃO**

Não há um consenso quanto à definição de governança corporativa, pois suas características variam de acordo com o(s) problema(s) de agência<sup>1</sup> enfrentado(s) pelas organizações (ANDRADE, 2010). Contudo, percebe-se uma anuência entre alguns autores quanto aos princípios que regem as boas práticas de governança corporativa, são eles: equidade; transparência; responsabilidade e solução de conflitos. Sendo assim, os conselhos estão relacionados a um conjunto de regras para uma boa convivência entre administradores, proprietários, acionistas e credores, respeitando os princípios que rege as boas práticas da governança corporativa (FAMA; JENSEN, 1983; IBGC, 2014; ASSUNÇÃO; LUCA; VASCONCELOS, 2017).

Uma das funções dos conselhos de administração, na perspectiva de Hsu e Wu (2014) é reduzir os chamados conflitos de agência, caracterizados pelos atritos gerados por objetivos divergentes entre acionistas, diretores, credores, funcionários, entre outros. Além disso, os conselhos são responsáveis por executar e manter os princípios organizacionais, bem como prevenir e administrar conflitos internos e externos, agindo por meio da ética e justiça (IBGC, 2019). O conselho de administração e o conselho de direção possuem a obrigação de seguir os seguintes procedimentos (IGBC, 2016, p.30): (i) definir estratégias de negócios, levando em consideração os impactos da organização na sociedade e meio ambiente, tendo como objetivo a criação de valor no longo prazo; (ii) avaliar de forma periódica qual a exposição da organização aos riscos e qual a real eficácia dos sistemas de gerenciamento já implantados, avaliar a efetividade dos controles internos e integridade/conformidade contábil e jurídica; (iii) definir princípios e valores éticos da organização e zelar pela transparência da companhia em relação aos trabalhadores, acionistas, credores, sociedade, governo, entre outros e (iv) revisar anualmente as diretrizes de governança corporativa, tendo como finalidade o aprimoramento dos procedimentos já executados pela organização.

Os conselhos de direção devem ser formados conforme os princípios e valores éticos da empresa e, recomenda-se a composição de equidade de gênero, de forma a valorizar as competências e habilidades de seus membros. O grupo de acionistas que detém a maior parcela de ações ordinárias da empresa possui poder de indicar pessoas específicas para assumir cargos em conselhos (ASSUNÇÃO, LUCA; VASCONCELOS, 2017). Porém, em relação à equidade entre os sexos (homens e mulheres), ainda se percebe a baixa participação das mesmas em cargos de conselhos de administração e conselhos de direção das sociedades anônimas de capital aberto, tanto no contexto nacional como internacional (CAMPBELL; VERA, 2008; UADIALE, 2010; LIN; JEN, 2011; MADALOZZO, 2011; DEZSŐ; ROSS, 2012; BART; MCQUEEN, 2013; LIMA et al., 2013; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; UNDERDAHL; WALKER; WOEHR, 2014; NTIM, 2015; LORTIE; CASTROGIOVANNI; COX, 2017).

O controle administrativo, principalmente das organizações brasileiras fica, na maioria das vezes, nas mãos de uma minoria de acionistas, que geralmente são homens, o que acaba por

dificultar a entrada de novas gestoras mulheres, além de criar uma rede de interesses, influenciada pelos objetivos dos grupos de acionistas mais poderosos (ASSUNÇÃO; LUCA; VASCONCELOS, 2017).

### **3 DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO, GUETOS PROFISSIONAIS E FENÔMENO TETO DE VIDRO: OS DESAFIOS DAS MULHERES NOS CONSELHOS**

Em suma, o conceito de divisão sexual do trabalho está na diferenciação entre homens (o trabalho produtivo) e mulheres (o trabalho reprodutivo) nas organizações. Esta distinção reforça a relação de poder do masculino sobre o feminino na esfera do trabalho, onde as representações de gênero são construídas tanto no âmbito social quanto no âmbito cultural, influenciando diretamente na formação dos guetos profissionais, onde sobressaem os comportamentos encarados como femininos e masculinos no trabalho (HIRATA; KERGOAT, 2007). As mulheres são associadas a seguimentos de trabalho voltados para área da saúde, educação e moda, por se tratar de profissões relacionadas à expressão de afeto, cuidado, etc. (BRUSCHINI; RICOLD, 2012; RICE, 2014).

Os guetos profissionais influenciam fortemente as relações de gênero no mercado de trabalho e vice-versa. Por exemplo, mulheres que apresentam características atribuídas ao masculino talvez estejam em áreas que são reconhecidas socialmente como “dos homens”, como a construção civil (PERROT, 1998). Os guetos profissionais para as mulheres (grupo de trabalhos socialmente aceitos para elas) estão ligados aos estereótipos do que é “ser feminino” e “ser masculino” nos ambientes de trabalho, podendo gerar discriminação quando as mulheres estão em ambientes de trabalho que não correspondem às suas expressões de gênero.

Quando a mulher ocupa um espaço historicamente atribuído ao homem, por exemplo, as mulheres que ocupam posições em conselhos das empresas listadas na B<sup>3</sup>, percebem-se ainda mais as barreiras, o fenômeno teto de vidro, não apenas para o crescimento profissional, mas também para conquistar credibilidade e confiança nas atividades desempenhadas no trabalho. Cappelle et al., (2006) dizem que as mulheres precisam provar diariamente que são tão competentes quanto os homens para conseguir se manter nas suas funções, principalmente quando se fala em funções de alta gestão. Para as mulheres chegarem à alta cúpula organizacional, faz-se necessário quebrar o “teto de vidro”, ou seja, precisam transpor as barreiras do preconceito e discriminação que são formas de excluir as mulheres das tomadas de decisões. Há alguns estudos que mostram que as mulheres, ao chegarem a tal posição, passam a assumir comportamentos considerados masculinos para que possam ser “aceitas” em cargos de alta gestão (LIMA et al., 2013), isto é, comportamentos do tipo mais “agressivos” e “racionalis” (BETIOL; TONELLI, 1991; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

As próprias mulheres acabam reforçando determinados estereótipos que as impedem de ocupar posições mais altas nas organizações que demandam determinados comportamentos que socialmente foram construídos e relacionados como masculinos. Por exemplo, as mulheres na alta gestão devem ser “fortes” e “firmes”, características consideradas apropriadas aos homens, e não ao cargo ocupado. Como as mulheres são tidas como aquelas com comportamentos “frágeis”, “indefesas”, elas se tornam não “adequadas” para a função de gerente, diretora, gestora e etc. Isso pode ser percebido também a partir de Lima et al. (2013), que discorrem sobre o “tipo” de comportamento que rege a participação da mulher na alta gestão, do qual passa pela lógica da oposição binária, onde a mulher é estereotipada pela emoção ou sentimento, e o homem pela

razão e agressividade, criando uma mistura entre características pessoais e características demandas pelo cargo.

Em se tratando dos conselhos de administração e conselhos de direção nas empresas, no Brasil, os estudos realizados por Bruerè, Silva e Santos (2007); Madalozzo (2011); Lima, et al., (2013); Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) e Vaccari e Beuren (2017) constataram uma alta gestão ocupada predominantemente por homens. Mulheres representam aproximadamente entre 7% e 10% dos assentos disponíveis, indicando forte desigualdade nas oportunidades de ascensão profissional para alcançar cargos mais elevados na hierarquia organizacional das grandes empresas nacionais.

A participação das mulheres nos conselhos ainda é pouco expressiva, e sua evolução ainda modesta, deixando o país na 29ª posição em um ranking de 35 países (DAWNSON; KERSLEY; NATELLA, 2016). Nessa ótica, Ichikawa e Santos (2000) já chamavam a atenção para o fato que as mulheres devem transpor o “teto de vidro”, que são as barreiras invisíveis dentro das organizações, para chegar aos cargos de liderança. De acordo com Hanashiro e Samaha (2015), as mulheres representam a minoria em conselhos organizacionais no Brasil, descrevendo os conselhos como “Clube do Bolinha”, que é composto quase a totalidade por homens. Acrescentam, ainda, que uma atuação equilibrada de mulheres conselheiras poderia contribuir para o melhor desempenho de governança corporativa e, em última instância, nos resultados organizacionais.

Acredita-se que a participação das mulheres nos conselhos pode trazer resultados positivos para as organizações, principalmente por serem reconhecidas e terem comportamentos importantes para a função como: maior facilidade em chegar a um consenso, boa comunicação e empatia, mais aversão ao risco e valores mais democráticos (DEZSÔ; ROSS, 2012). Além disso, as mulheres nos conselhos, diferentemente dos homens, buscam interligar suas ambições profissionais com seus objetivos de caráter pessoal, como: valores éticos e a vida familiar, valorizando mais o contato humano (SANZ; VICÉN, 2006). Pinker (2010) complementa dizendo que as mulheres, devido ao comportamento mais empático, geralmente priorizam um estilo de gestão que valoriza as emoções humanas, o que é questionado por alguns autores como um discurso que acaba reforçando a circulação dos estereótipos da mulher (BRUNELLI, 2018; REIS; MELO, 2020). A partir do estudo de Junior e Martins (2015), a presença de mulheres nos conselhos apresentou um bom desempenho organizacional, pressupondo que quando alcançam tal posição tendem a desenvolver suas habilidades de maneira favorável à organização.

#### **4 METODOLOGIA**

A fim de atingir o objetivo proposto em descrever e analisar a participação da mulher nos conselhos de administração e conselhos de direção de empresas que se enquadram no Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa, e relatar as experiências profissionais, as barreiras e as oportunidades, esta pesquisa tem caráter qualitativa descritiva.

Em um primeiro momento descreve-se a participação das mulheres nos conselhos, a partir de dados secundários coletados no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), por intermédio da análise de identificação de Formulários de Referência, documentos divulgados pelas companhias de capital aberto listadas no Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa da Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Os respectivos níveis foram escolhidos devido à similaridade das práticas de governança corporativa determinadas pela B3, e pela semelhança das informações nos Formulários de Referência de Companhias Abertas publicados na CVM. Este momento foi

importante à evolução da representatividade feminina em conselhos de administração e conselhos de direção durante o período entre 2011 e 2017, contextualizando o cenário pesquisado.

Em um segundo momento, foram entrevistadas mulheres em conselhos de administração e conselhos de direção de algumas empresas de capital aberto listadas na B<sup>3</sup>, nos Níveis 1 e 2, a fim de analisar de forma mais subjetiva a percepção destas mulheres quanto à participação delas nos conselhos, suas experiências profissionais, as barreiras e as oportunidades em um “tipo de trabalho” predominantemente masculino. As empresas pertencentes ao Nível 1 são: Alpargatas; Banco Pan; Banrisul; Bradesco; Bradespar; Braskem; Cedro; Ceee-D; Ceee-Gt; Cemig; Cesp; Copel; Eletrobras; Eucatex; Ferbasa; Fras-Le; Gerdau; Gerdau Met; Itausa; Itauunibanco; Lojas Americanas; Oi; P.Acucar-Cbd; Randon Part; Suzano Papel; Tran Paulist; Usiminas; Vale. E as empresas pertencentes ao Nível 2 são: ABC Brasil; Aes Tiete E; Alupar; Celesc; Eletropaulo. Energisa; Forja Taurus; Gol; Indusval; Marcopolo; Multiplan; Pine; Renova; Sanepar; Sul America; Taesa; Viavarejo.

Foram realizadas treze entrevistas individuais semiestruturadas com mulheres participantes dos conselhos de administração e direção de treze empresas diferentes listadas no Nível 1 e 2. Deste total de entrevistadas, 9 mulheres estão nos conselhos de administração e 4 estão nos conselhos de direção. As mulheres entrevistadas têm entre 1 a 9 anos no cargo e todas possuem superior completo. As conselheiras entrevistadas foram contatadas por intermédio da mídia social *LinkedIn*, pois não foram encontradas informações além de seus nomes nos Relatórios de Referência divulgados pelas empresas listadas na B<sup>3</sup>, por meio da plataforma digital da CVM. As conselheiras que se dispuseram a participar da pesquisa indicaram outras de seu *network*, o que favoreceu no processo de coleta dos dados. Após a décima terceira entrevista, encerrou-se a produção de dados qualitativos devido ao alcance do ponto de saturação nas respostas obtidas, que de acordo com Thiry-Cherques (2009) ocorre entre oito e quinze entrevistas, ou quando o pesquisador observa que nenhuma nova informação ou tema é registrado por meio da análise dos relatos obtidos.

Os dados coletados nas entrevistas foram tratados com base na análise de conteúdo que, conforme Bardin (1979) tem por objetivo analisar as explicações, expressões e sistematizações das argumentações obtidas por meio dos discursos das respondentes, efetuando deduções lógicas e justificadas a respeito dos discursos dos sujeitos de pesquisa. Assim, o processo da análise qualitativa considerou as seguintes fases de tratamento: i) organização das entrevistas segundo as perguntas contidas no roteiro de entrevista, ii) agrupamento de respostas para cada questão tratada nos mesmos, iii) e organização dos dados por meio de matriz temática, fundamentada em Minayo (2000).

A análise dos dados inicia-se com a apresentação e análise descritiva da participação das mulheres em conselhos. Em seguida, passa-se para a análise das percepções das mulheres entrevistadas, a partir de duas categorias de análise emergidas dos dados: entrando no “Clube do Bolinha” e “fazendo do limão uma limonada”: barreiras x aprendizados.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 Contextualizando e Descrevendo a Participação das Mulheres em Conselhos da B<sup>3</sup>**

Por meio dos dados secundários, identificou-se a predominância de homens ocupando cargos em conselhos. Das quarenta e cinco empresas listadas no Nível 1 e no Nível 2, dezenove

não possuem mulheres em conselhos de direção e as outras doze não têm mulheres nos conselhos de administração. Ressalta-se que apenas uma empresa (GOL) promoveu a representatividade feminina em seus conselhos, a partir do ano de 2017.

Os percentuais referentes à evolução da representatividade feminina em conselhos de administração e conselhos de direção durante o período entre 2011 e 2017 praticamente não sofreram alterações, representando um aumento de 0,5%, ou seja, de 6,5% no início do período analisado para 7% ao final do mesmo. Diante disso, os percentuais encontrados reforçam os dados apresentados pelo relatório do IBGC (2011), em que o percentual feminino não ultrapassa os 10% de representatividade nos conselhos das empresas brasileiras listadas na B<sup>3</sup>.

Quanto à composição dos conselhos analisados, verificou-se que apenas uma mulher ocupou a posição de presidente do conselho de administração das empresas listadas no Nível 1 de governança corporativa entre os anos de 2011 a 2017, enquanto no Nível 2 não foram constatadas mulheres no respectivo cargo. Ressalta-se que a posição de conselheira efetiva foi a mais recorrente nas observações realizadas nos dois níveis de governança corporativa.

Nos conselhos de direção das empresas listadas no Nível 1 e no Nível 2, não houve representatividade feminina ocupando o cargo de diretora presidente dos respectivos órgãos. No Nível 1 de governança corporativa, na função de diretora vice-presidente, constatou-se participação de uma mulher em cada ano referente ao período entre 2011 e 2017. Já no Nível 2, identificou-se que, entre o período de 2011 e 2016, treze mulheres ocuparam o cargo de diretora vice-presidente nos conselhos de direção das empresas analisadas, onde a maior representatividade feminina ocorreu nos anos 2012 e 2013, apresentando quatro mulheres no respectivo cargo. Entre 2014 e 2016, a representatividade feminina foi de duas mulheres como diretora vice-presidente e, no ano de 2017, o número de mulheres foi inexistente.

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

O tempo médio de mandato das mulheres em conselhos de administração e em conselhos de direção do Nível 1 foi de aproximadamente 1,5 anos. No Nível 2, o tempo médio representou 1,7 anos nos respectivos órgãos. Desta maneira, os dados indicam que em média, as mulheres não conseguem estabelecer alianças no mundo corporativo no intuito de permanecerem em cargos de conselhos de empresas brasileiras listadas na B<sup>3</sup> por mais de um mandato em uma mesma organização.

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

## 5.2 A percepção das conselheiras sobre a participação das mulheres nos conselhos da B<sup>3</sup>

Por meio das entrevistas realizadas, perceberam-se duas categorias importantes que cingem a participação das mulheres nos conselhos de administração e conselhos de direção de empresas, são elas: “Clube do Bolinha” e “fazendo do limão uma limonada”.

### 5.2.1 Entrando no “Clube do Bolinha”

De acordo com a maioria das mulheres entrevistadas, os conselhos são representados por homens, que detêm a autonomia para decidirem seus membros. Este fato, mesmo que de maneira implícita, faz com que os homens sejam sempre a preferência para comporem os conselhos, algo perceptível tanto na história dos conselhos de administração e conselhos de direção das empresas, como descrito por Bruerè, Silva e Santos (2007); Madalozzo (2011); Lazzaretti e Godoi (2012); Lima, et al., (2013); Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014); Hanashiro e Samaha (2015) e Vaccari e Beuren (2017).

Essa construção histórica da preferência e predominância dos homens nos conselhos pode ser vista como o propulsor para a formação do “Clube do Bolinha”, termo anteriormente apresentado por Hanashiro e Samaha (2015) e percebido também pelas mulheres entrevistadas. Vale ressaltar que esta expressão é frequentemente utilizada nos quadrinhos do gibi da “Luluzinha”, retrata um “clube” exclusivamente para homens onde seria “proibida” a entrada de mulheres. Mesmo que elas tentem entrar, precisam passar pelo obstáculo de uma pequena porta de madeira, sendo possível entrar somente bem abaixada.

Fazendo uma analogia desta expressão com a percepção das entrevistadas, entrar no “Clube do Bolinha” requer driblar os obstáculos e enfrentar desafios, principalmente em ter que provar constantemente sua competência para se mostrar digna daquele espaço. Então, passar por debaixo de uma porta, onde o espaço é pequeno, fez com que elas precisassem se adaptar aquele espaço e aquela oportunidade, mesmo sem saber o que a esperavam do outro lado da porta.

Um fator destacado pela maioria das conselheiras para adentrarem no “Clube do Bolinha” é a influência de *headhunters* e *networks*, acreditando que a rede de contato acaba sendo a influência mais forte para passarem pelo espaço pequeno da porta. Como o controle administrativo, principalmente das organizações brasileiras fica, na maioria das vezes, nas mãos de uma minoria de acionistas, que são homens, isso pode justificar a dificuldade da entrada das mulheres no “Clube do Bolinha” (ASSUNÇÃO, LUCA; VASCONCELOS, 2017). Portanto, fazer parte do “Clube do Bolinha” é complexo:

[...] as mulheres não fazem *networks* com os homens, né?! Não fazem parte do grupo social dos homens. Acho que é porque os homens tendem a escolher iguais, né, semelhantes, não é verdade? Então, eles escolhem outros homens. [...] é mais complicado você sentar em uma mesa de conselho com pessoas que pensam muito diferente de você do que pessoas iguais (E8).

De acordo com a E8, os homens conselheiros fazem parte de um grupo muito fechado e, conseqüentemente o *network* é formado por outros homens, sugerindo a precedência pelos próprios homens para a função de conselho de administração e direção de empresas. Nesse caso, os *networks* são formados de maneira natural, por indivíduos semelhantes nos aspectos físicos e comportamentais, o que acaba contribuindo para a formação de grupos homogêneos.

As mulheres acreditam que é necessário, cada vez mais, quebrar paradigmas e incluir as mulheres neste meio profissional como forma de romper o “Clube do Bolinha”. Sendo assim, elas destacam a participação do IBGC como um dos incentivadores à entrada das mulheres na rede de conselheiros nas empresas:

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

Nota-se que as próprias mulheres justificam a pouca participação delas nos conselhos, em que o obstáculo para adentrar no “Clube do Bolinha” está mais na a homogeneidade masculina nos conselhos das empresas brasileiras listadas na Bolsa de Valores, o que também é corroborado por Assunção, Luca e Vasconcelos (2017). A maioria das conselheiras diz que as pessoas, de maneira geral, se sentem mais confortáveis quando se cercam por outros de mesmo perfil, seja do mesmo sexo ou não. Desta maneira, criam-se *networkings* com padrões perpetuados na composição dos conselhos em relação a estereótipos como faixa etária, raça, gênero, formas de pensamentos (*mindset*).

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

Uma das entrevistadas ressaltou o fato de que os homens no mundo corporativo criam uma zona de conforto e excluem quaisquer possibilidades de inserção feminina nos conselhos, evitando inclusive o *network* com mulheres. Este dado pode ser explicado por Simon e Boeira (2016) que o “Clube do Bolinha” pode ser comparado com as “arenas masculinas”, onde as ideologias machistas e preconceituosas dominam.

Deste modo, na percepção das entrevistadas, o espaço para a mulher ocupar cargos em conselhos no Brasil é devido à formação de barreiras sutis e invisíveis que são formadas mediante questões patriarcais e machistas que ainda se fazem presentes nas organizações brasileiras, conforme anteriormente abordado por Madalozzo (2011). A presença do fenômeno teto de vidro ainda perpassa nas discussões sobre a participação das mulheres em cargos mais altos nas organizações, resultado também diagnosticado nesta pesquisa. Considera-se este como o principal obstáculo citado por elas para adentrar no “clube”, sendo o mesmo a perpetuar na sua trajetória profissional como conselheira.

Para as mulheres, fazer parte do “Clube do Bolinha” é uma tarefa desafiadora por serem questionadas quanto ao tipo de comportamento que elas precisam ter para este “tipo de trabalho”. As responsabilidades quanto ao comportamento exigido tanto dos homens, quanto das mulheres na alta gestão dos conselhos são associadas às boas práticas da governança corporativa como a equidade; transparência; responsabilidade e solução de conflitos, como descrito por Fama; Jensen (1983); Assunção, Luca; Vasconcelos (2017).

Portanto, mesmo que o network tenha sido algo recorrente durante todas as entrevistas, percebendo que o critério de indicação é muito forte para elas se inserirem no cargo, este não é

suficiente para as mulheres impedirem novas barreiras ao conseguir transpor o teto de vidro. Isto é, após ultrapassar o teto de vidro e fazer parte do “tipo de trabalho” considerado para homens, as mulheres não estão livres dos preconceitos e das discriminações machistas dos seus colegas de trabalho. As barreiras que impedem as mulheres de entrar no “Clube do Bolinha”, são as mesmas que tentam impedi-las de exercer sua função sem preconceitos e discriminações. Talvez, nesse caso, as barreiras se aproximam mais da concepção das “paredes de vidro” discutidas por Hymowitz e Timothy (1986) e Morrison e Glinow (1990), em que as paredes referem-se a barreiras horizontais que impedem a mulher a transitar de maneira mais livre e a se deslocar entre áreas de forma igualitária.

Dessa forma, para amenizar os efeitos das barreiras invisíveis das “paredes de vidro” nas organizações, as conselheiras chamaram atenção para a necessidade de adquirir conhecimento técnico, competências e habilidades profissionais e de pertencer nos *networks* do mundo corporativo. Além disso, foi relatado que saber trabalhar em equipe, ser questionadora e ter pulso firme são fatores estratégicos adquiridos para alcançarem cargos de gestão em grandes organizações, o que vai ao encontro com a literatura.

As maiores dificuldades enfrentadas pelas entrevistadas consiste em ser ouvidas pelos homens e ter que se adaptar aos conselhos, modificando alguns comportamentos. Ao adentrar no “Clube do Bolinha”, algumas mulheres disseram precisar mudar seu comportamento para conseguirem se impor enquanto conselheiras: “tem que ser cascuda (risos). Tem que ser meio rebelde, tem que falar, tem que ser entrona, não pode ser tímida (E4)”. Para outras entrevistadas, nem sempre é necessário mudar o comportamento, mas para conseguir serem ouvidas, principalmente nas reuniões e nas tomadas de decisões, as conselheiras precisam se impor por meio do conhecimento, da inteligência e da competência, e toda hora estar provando que merece aquela função:

Conseguir espaço para expor suas opiniões, ser frequentemente interrompida. Suas ideias serem minimizadas como algo secundário e sem importância. Você falar uma coisa e logo em seguida outro conselheiro falar praticamente o mesmo e obter o apoio de seus pares homens. A mulher tem que se impor pelo conhecimento, pela assertividade e pela inteligência [...]. (E9)

De acordo com esse relato, nota-se que elas lutam por espaço para expressarem suas opiniões para então serem ouvidas. Por isso, a necessidade de saber se comunicar também foi mencionada como algo fundamental enquanto conselheira, visto que a mulher é frequentemente interrompida por conselheiros homens nas reuniões de conselhos. Para as entrevistadas, saberem se comunicar é a melhor forma de serem ouvidas, que de acordo com Dezső e Ross (2012) é uma característica no comportamento das mulheres que lhe dão vantagens enquanto conselheiras. Saber se comunicar é visto por elas como a falta de credibilidade que eles dão a elas nas reuniões, principalmente quanto às tomadas de decisões. Uma conselheira cita o aplicativo “*Woman Interrupted*”, que tem a função de quantificar as situações onde as mulheres são interrompidas em ambientes e reuniões de predominância masculina, mostrando indignação pela alta interrupção que os homens fazem as mulheres, reprimindo quaisquer manifestações femininas (SIMON; BOEIRA, 2016).

Com esses obstáculos enfrentados pelas conselheiras ao adentrar no “Clube do Bolinha”, elas se sentiram mais fortes e mais propícias em ajudar outras mulheres a fazerem parte do conselho. Além disso, a entrada no “clube” trouxe também impactos profissionais e pessoais, nos

quais tentam superar as adversidades encontradas por serem mulheres na profissão de conselheira, “fazendo do limão uma limonada”.

### **5.2.2 “Fazendo do limão uma limonada”**

De acordo com a maioria das entrevistadas, os desafios relacionados ao cargo de conselheira estão arraigados na relação de poder entre homens e mulheres, dispondo em situações cujas mulheres são, na maioria das vezes, percebidas como “despreparadas” para exercer tal função: “os homens criam inúmeros mitos, tais como: as mulheres não tem perfil para conselho, tem que cuidar da casa e dos filhos, não tem tempo, não estão preparadas, não são assertivas o suficiente, etc.” (E9).

Contudo, as entrevistadas acreditam que esta percepção sobre as mulheres conselheiras é preconceituosa e precisa ser urgentemente cessada. Por isso, elas acreditam ser importante que as mulheres conselheiras sejam mais unidas e capazes de compartilharem as estratégias para lidar com as adversidades e os ganhos relativos à profissão, em invés de reforçar a relação de poder entre homens e mulheres. Assim, elas citam a importância de grupos profissionais como Women Corporate Directors – WCD e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, como os principais e atuantes em incentivar mulheres a ocuparem posições de liderança, e consequentemente de se unirem em prol deste objetivo. Ambos os grupos também foram encontrados na literatura como referências de instituições na conscientização do aumento da representação feminina nos conselhos de administração e nos conselhos de direção.

Assim, uma das formas de fazer do “limão uma limonada” é unir esforços por meio destes grupos profissionais que promovem ações afirmativas para maior representatividade feminina nas grandes empresas brasileiras no intuito de estabelecerem laços, alianças e estratégias, reforçando o que foi anteriormente alegado por Cappelle et al., (2006), em romper as barreiras que impedem a participação da mulher em cargos de liderança.

Tratando-se dos ganhos relativos à trajetória profissional e pessoal das conselheiras entrevistadas, percebe-se que as mesmas adquiriram maior visão estratégica, capacidade de reflexão e melhoras comportamentais e relacionais quanto ao equilíbrio da impulsividade, ao respeito humano, ao desenvolvimento do espírito de equipe, a senioridade, a independência intelectual e ética e ao controle do tempo. Estes foram os principais impactos provenientes da função de conselheira, na qual são vistos por elas como ganho para a vida profissional e pessoal.

Esses fatores demonstram que apesar das diversas barreiras ultrapassadas e das dificuldades enfrentadas na execução de suas atribuições em cargos de conselho, as entrevistadas relatam esses ganhos profissionais e pessoais em suas trajetórias, visto que desenvolveram habilidades comportamentais que favorecem as organizações no sentido de integração dos membros, trabalho em equipe e melhores práticas de gestão, contribuindo para o desenvolvimento das boas práticas de governança corporativa no país. Nessa ótica, conforme Junior e Martins (2015), a presença de mulheres em posição de conselho pode refletir em melhores práticas organizacionais, pois as mesmas podem contribuir com novas perspectivas e habilidades que favoreceriam em debates mais diversos em reuniões de conselho, favorecendo a organização.

Diante dos principais impactos apresentados, observa-se que a própria vivência no ambiente organizacional, na função de conselho, levaram as mulheres a fazer do “limão uma limonada”, ou seja, elas conseguem tirar proveito das situações adversas no “Clube do Bolinha”.

Nesse sentido, a maioria das entrevistadas acredita que as mulheres são mais preparadas para fazer uma “boa limonada”, como mostra a E7:

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

Outras entrevistadas alegaram que as mulheres são mais destemidas em comparação aos homens em questionar e esclarecer dúvidas sobre determinados assuntos nos ambientes profissionais, o que poderia favorecer o desenvolvimento de espaços mais receptivos aos debates, influenciando diretamente um maior aprendizado e desenvolvimento no ambiente organizacional, uma vez que as boas práticas de governança se fazem ímpares nas relações, onde o comportamento deve ser pautado na transparência, equidade, responsabilidade com os resultados e no cumprimento das leis e regras (IBGC, 2019). Além disso, ressaltou-se que a função de conselheira permite aplicar as boas práticas de governança corporativa nos aspectos operacionais das empresas, tornando-as competitivas e modernas.

Como algumas das conselheiras relataram a paixão pela profissão, acredita-se que este sentimento seja um bom aliado para as mulheres sentirem-se ainda mais confiante para exercer a função de liderança nos conselhos de administração e de direção, que sempre estiveram aquém dos homens. A E13 exemplifica dizendo: “eu me identifiquei muito com essa carreira, absolutamente adoro. Eu acredito muito na importância da governança para a companhia, de torná-las mais competitivas, mais modernas, junto de um órgão de altíssimo nível”. Em continuidade, E5 diz: “eu me sinto altamente realizada, eu tenho trabalhado exclusivamente como conselheira e mentora porque eu acho que é onde você mais influencia a transformação, a mudança e a competitividade”.

Por fim, ressalta-se que a paixão pela profissão contribui para a “resistência” em permanecer no “clube do bolinha”, onde conseguem fazer “do limão uma limonada” a partir da competência técnica desenvolvida ao longo dos anos. Para as conselheiras a realização profissional também está em conseguir influenciar e transformar pessoas e empresas de capital aberto, a partir das boas práticas da governança corporativa, o que as incentiva ainda mais em permanecer nos conselhos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do objetivo proposto em descrever e analisar a participação da mulher nos conselhos de administração e conselhos de direção de empresas que se enquadram no Nível 1 e Nível 2 de governança corporativa, e relatar as experiências profissionais, as barreiras e as oportunidades, conclui-se que a participação das mulheres ainda é pouco significativa quando comparada a dos homens e, este fato, pode ser explicado devido ao desafio de fazer parte do network para conseguir entrar na direção das empresas listadas na B3. Constatou-se que a maioria das empresas listadas no Nível 1 e no Nível 2, no período analisado, não contavam com mulheres em seus conselhos. Dentre elas, apenas uma promoveu a inserção de mulheres nos respectivos órgãos, durante o período analisado.

Para as mulheres quebrarem paradigmas, faz-se necessário incluí-las neste meio profissional como forma de romper o “Clube do Bolinha”. Para isto, a partir do momento que uma mulher consegue a posição de gestão nos conselhos de administração e conselhos de direção de empresas listadas na B3 é necessário que ela indique outras mulheres para o exercício desta

função. Destaca-se a participação do IBGC como um dos incentivadores à entrada das mulheres na rede de conselheiros nas empresas, que é a tentativa de aumentar a participação das mulheres neste “tipo de trabalho” que é visto historicamente como “tipo de trabalho” para homens.

O resultado desta pesquisa indica também que as mulheres entrevistadas percebem que as mulheres possuem competências suficientes para exercer a função, e podem trazer muitas oportunidades para a melhoria da governança corporativa. É um ambiente de trabalho desafiador e as mulheres possuem características como, autocrítica e “jogo de cintura” para conduzir situações de conflitos. Elas são vistas como aquelas que se preparam mais, pressupondo que esta percepção sobre a participação das mulheres nos conselhos se dá devido à necessidade delas se prepararem mais do que os homens para terem que provar diariamente sua competência no trabalho. Porque além de conseguir entrar no “Clube do Bolinha” é preciso se manter no clube e, aumentar a rede de network feminina. Os dados indicaram que, aparentemente, as mulheres não conseguem estabelecer alianças no mundo corporativo na intenção de permanecerem em cargos de conselhos de empresas brasileiras listadas na B<sup>3</sup> por mais de um mandato em uma mesma organização, pois o tempo médio de mandato das mulheres em Conselhos de administração e conselhos de direção foi menor aos dois anos recomendados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

Os dados reforçam a existência do fenômeno teto de vidro nos conselhos de administração e nos conselhos de direção das empresas listadas na B<sup>3</sup>, considerando-se baixos os percentuais de representatividade feminina nos respectivos conselhos, principalmente nas posições de maior poder e prestígio, e a perceptível lentidão no aumento do número de mulheres em conselhos no país. Ainda há preconceitos e discriminações para as mulheres ocuparem posições nos conselhos de administração e conselhos de direção das empresas, principalmente por serem vistas como frágeis, sensíveis, e mais emotivas, características que não são “compatíveis” com a função do cargo que foram impostas historicamente como as mais apropriadas para lidar com as questões da governança corporativa. Indícios da influência da função gerencial no tipo de comportamento adequado para exercer a função nos conselhos e na direção das empresas listadas na B<sup>3</sup>.

Este estudo contribui para a ampliação de pesquisas sobre a participação feminina em conselhos de empresas brasileiras listadas na B<sup>3</sup> e para o desenvolvimento acadêmico, disponibilizando para a sociedade o posicionamento quanto às políticas de seleção e composição dos conselhos de grandes empresas brasileiras, podendo o estudo ser fonte de consultas e base para estudos futuros em relação a esta temática. Além disso, tem-se um melhor entendimento sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres a alcançarem posições hierarquicamente mais altas em “tipos de trabalho” considerados socialmente como “tipo de trabalho para homens”. Outra contribuição é quanto à influência da função gerencial no desenvolvimento de características consideradas masculinas, quando a mulher passa a exercer tal função ela precisa pensar em estratégias para movimentar livremente nas áreas gerenciais sem preconceitos e discriminações.

O desenvolvimento desta pesquisa encontrou barreiras e limitações específicas para sua realização. Os conselhos das empresas brasileiras listadas na B<sup>3</sup> são órgãos fechados de difícil acesso. Foram encontradas dificuldades para contatar conselheiras, devido à falta de informações pessoais sobre as mesmas.

Por fim, como sugestão de pesquisa, recomenda-se entrevistar homens conselheiros que compõem os conselhos das grandes empresas do país, a fim de verificar a percepção masculina quanto à relação de gênero nos conselhos de empresas no Brasil. Sugere-se também, estudos futuros quanto a evolução da participação feminina em conselhos de empresas brasileiras nos demais níveis de governança corporativa que integram a B<sup>3</sup>, a fim de investigar novas percepções

de mulheres conselheiras sobre sua participação nos demais níveis de governança, assim como complementar e comparar os resultados encontrados nesta pesquisa.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABRAMO, L. “Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro”. **Ciência e cultura**, v. 58, n. 4, p. 40-41, 2006.

ALVES, E. E. C.; STEINER, A. Q. Globalization, Technology and Female Empowerment: Breaking Rights or Connecting Opportunities? **Social Indicators Research**, v.33, n.3, p. 859-877, 2017.

ASSUNÇÃO, R. R.; LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na B3. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v.28, n.74, p. 213-228, mai/ago. 2017.

BART, C.; MCQUEEN, G. Why women make better directors. **Business Governance and Ethics**, v.8, n.1, p. 93-100, 2013.

BERTRAND, M. The Glass Ceiling. Becker Friedman Institute. **Research in Economics Working Paper**, n. 2018, v. 38, 2017.

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

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

BRUNELLI, A. F. Mais razão e menos emoção: o discurso de autoajuda para mulheres. **Revista Estudos Feministas**, v. 26, n. 3, p. 1-17. 2018.

BRUSCHINI, M. C. A.; RICOLDI, A. M. Revendo estereótipos: o papel dos homens no trabalho doméstico. **Estudos feministas**, v. 20, n. 1, p. 259-284, 2012.

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

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

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014.

DAWSON, J.; KERLESEY, R.; NATELLA, S. The CS Gender 3000: The Reward for Change. 2016. Disponível em: <[https://drive.google.com/file/d/1SX-Qv3\\_QxULF4tLARb19YPtphFReykX/view](https://drive.google.com/file/d/1SX-Qv3_QxULF4tLARb19YPtphFReykX/view)>. Acesso em: 20 de junho de 2020.

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

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

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

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, set/dez 2007.

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

HYMOWITZ, C.; TIMOTHY, S. The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs. **The Wall Street Journal**. 24 march. 1986. p.01.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Diferença do rendimento do trabalho de mulheres e homens nos grupos ocupacionais**. 2018. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos.pdf). Acesso em: 20 de junho de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Relatório de mulheres na administração das empresas brasileiras listadas – 2010 e 2011**. 2011. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/biblioteca/4905/Relatorio-de-mulheres-na-administracao-das-empresas-brasileiras-listadas-2010-2011>> Acesso em: 20 de junho de 2020.

KERKHOVEN, A. K.; RUSSO, P.; LAND-ZANDSTRA, A. M.; SAXENA, A.; RODENBURG, F. J. “Gender Stereotypes in Science Education Resources: A Visual Content Analysis”. **Journal PLoS ONE**, v. 11, n. 11, 2016.

LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K.; CAMILO, S. P. O. Desigualdade de gênero nos Conselhos de Administração de empresas brasileiras: uma análise à luz do fenômeno Teto de Vidro. In:

XXXVI. EnANPAD – Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

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

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

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

METZ, E. S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: Revista de Divulgação Científica**, v.19, n.2, p.169-178. Jul./dez. 2014.

MINADEO, R. Visão geral sobre governança corporativa e análise de situações empresariais e críticas à luz de seus eixos centrais. **Organizações em Contexto**, v.15, n.29, p.39-67, jan./jun. 2019.

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

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

NTIM, C. G. Board diversity and organizational valuation: unravelling the effects of ethnicity and gender. Southampton, **Journal of Management & Governance**, v.19, n.1, p. 167-195. 2015.

OKIMURA, R. T. Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil. São Paulo: USP, 2003. 120 f. Dissertação de Mestrado em Administração.

PEPLAU, L. A.; VENIEGAS, R.; TAYLOR, P.; DEBRO, S. “Sociocultural perspectives on the lives of women and men”. In: PEPLAU, L. A.; VENIEGAS, R.; TAYLOR, P.; DEBRO, S. **Gender, culture, and ethnicity**: current research about women and men. Mountain View, CA: Mayfield, p. 23–37, 1999.

PERROT, M. **Mulheres públicas**. São Paulo: UNESP. 1998.

PINKER, S. **O paradoxo sexual**: hormônios, genes e carreira. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010. 402p.

REIS, M. C.; MELO, M. C. O. L. The Female in Organizations: a managements study in the pharmaceutical industry sector. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 13, n. 2, p. 277-295, 2020.

RICE, C. Infographic: Are stereotypes keeping women away from science? **Curt Rice Science in balance**, 2014.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. C. Mulheres executivas brasileiras: o Teto de Vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v.16, n.3, p. 56-75, set/dez. 2014.

SANZ, L. S.; VICÉN, N. O. **Mujeres directivas en España: estereótipos y realidade**. Zaragoza: Mira Editores. 2006. 206p.

SEGGIARO, F. B. Mulheres no mercado de trabalho: análise das dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres do século XXI. **Revista Metodista de Administração do Sul**, v. 2, n. 1, 2017.

SIMON, V. P.; BOEIRA, S. L. **Empoderamento Feminino na Economia Social e Solidária**. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais - Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de Outubro de 2016.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento, **Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing**, São Paulo, v.2, n.2, p. 20-27, set./set. 2009.

UADIALE, O. M. The impact of board structure on corporate financial performance in Nigeria. **International Journal of Business and Management**, v.5, n.10, p. 155-166, out/out. 2010.

UNDERDAHL, S. C. P.; WALKER, L. S.; WOEHR, D. J. Gender and perceptions of leadership effectiveness: a meta-analysis of contextual moderators. **Journal of Applied Psychology**, v.99, n.6, p. 1129-1145. 2014.

VACCARI, N. A. D.; BEUREN, I. M. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na B3. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v.5, n.1, p. 113-131, jan/abr. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Artmed. 2002.

---

<sup>1</sup> “Contrato onde uma ou mais pessoas (o principal) emprega uma outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente” (Okimura, 2003, p.12).