



**Participação de mulheres em cargos de alta administração:
Relações sociais de gênero, Direito Societário e Governança Corporativa**

Ligia Paula Pires Pinto Sica
Angela Donaggio

Equipe Multidisciplinar

- Alexandre Di Miceli
- Angela Donaggio
- Ligia Paula Pires Pinto Sica (coord.)
- Luciana Ramos

Linhas Gerais da Pesquisa (1/2)

- Pesquisa-Diagnóstico:

Análise da participação das mulheres brasileiras nos cargos de alta administração empresarial, em especial, nos conselhos de administração.

Investigação e diagnóstico acerca da(s) causa(s) geradora(s) da subrepresentação das mulheres em cargos de alta gestão.

Linhas Gerais da Pesquisa (2/2)

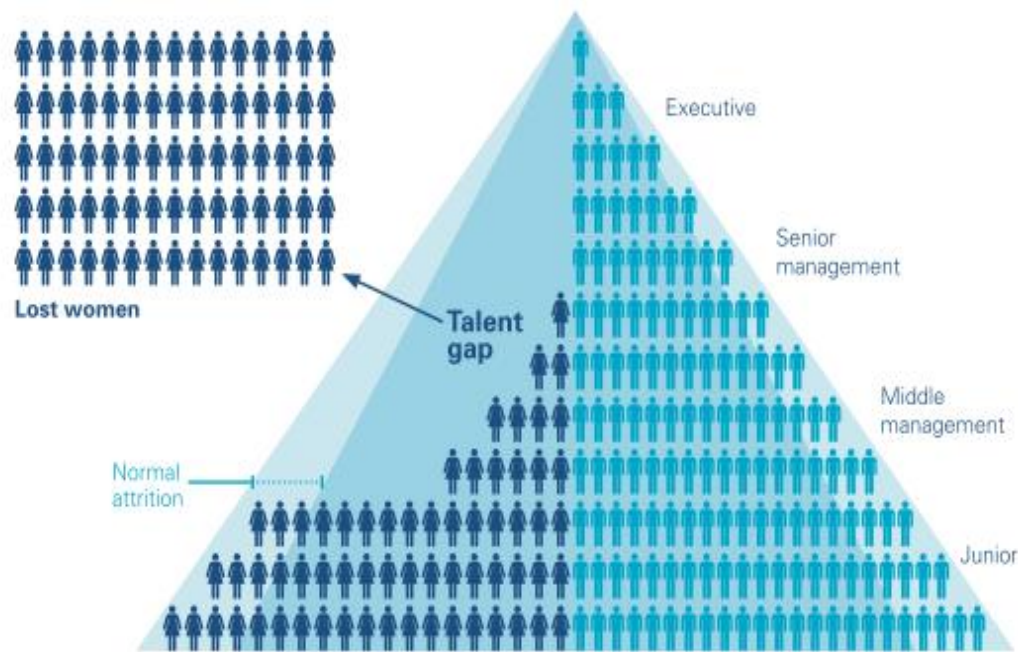
- Resultados esperados:
 - (i) Diagnóstico da realidade brasileira acerca da subrepresentação de mulheres em cargos de liderança e alta gestão e suas causas;
 - (ii) Elaboração de propostas que possibilitem a equalização do acesso aos cargos de alta gestão: ambiente de negócios, medidas jurídicas, políticas e sociais.

Existem evidências concretas de que maior diversidade no CA é positiva

- [Aumenta performance/desempenho sustentável](#)
- [Diminui a exposição da companhia a riscos e adiciona valor](#)
- [Reduz o nível de conflito interno do CA e proporciona melhor qualidade de suas atividades](#)

A presença ínfima de mulheres em cargos de alta gestão subutiliza os talentos das companhias

- IOANNIDIS E WALTHER (2010): O número de executivas/potenciais executivas que são “perdidas” pelas companhias é extremamente alto quanto mais próximo dos altos escalões.



Diagnóstico preliminar da realidade brasileira

Participação de mulheres nos Conselhos de Administração

Amostra: Companhias negociadas em Bolsa e com maior valor de mercado.

- 2007: 172 companhias
- 2008: 202 companhias
- 2010: 215 companhias
- 2011: 100 companhias (amostra em ampliação)

	2007	2008	2010	2011
Média (# ♀ /total conselheiros)	5,4%	5,4%	7,3%	5,8%
Cias com ♀ (ao menos 1 ♀)	27,3%	31,2%	37,7%	47%
Cias com alta proporção de ♀ (20% ou mais)	13,4%	9,4%	15,8%	3,0%
Cias com ♀ independentes			6,5%	10%
♀ independentes/total de ♀			12,2%	17,2%

Diagnóstico preliminar da realidade brasileira

Participação de mulheres nos Conselhos de Administração

Amostra adicional – estagnação

IBovespa de 2001 a 2011 (55 maiores e mais negociadas): +/- 6% ♀.

A maioria das ♀ é indicada em função de seus laços com controladores

- “Alta proporção de ♀”:

- Cias familiares: 15,9%
- Cias estatais, controle estrangeiro ou compartilhado: 7%.
- Cias de estrutura dispersa (16 cias): Ø.

♀ Independentes:

Presunção de qualificação e mérito: apenas 1/6 das ♀ são independentes.

O diagnóstico da subrepresentação, suas causas e conseqüências






Entrevistas estruturadas

Grupos focais

- [Percepção de desigualdade](#)
- [Qualificação subestimada](#)
- [Oferta e demanda](#)
- [Conexões familiares](#)
- ???

HIPERLINKS

Aumenta performance/desempenho sustentável

-  • 2010: 30 bancos suíços: Mais ♀ na alta gestão associado a melhor desempenho durante a crise financeira.
-  • 2001: Harvard Business Review: Fortune 500: As cias com mais ♀ nos 20 cargos mais altos das cias (incluindo os CAs) foram mais lucrativas.
-  • 2009: CalPERS: Fortune 100 (de 2003-2008): As cias sem ♀ nos CAs apresentaram desvantagem competitiva e performance inferior (valor da ação).
-  • 2005: 2.500 companhias (de 1993-2001): Maior proporção ♀ em cargos de alta gestão apresentou tendência de gerar efeitos positivos na performance das cias.
-  • 2010: 12.738 companhias (em 2007): As cias com maioria de ♀ nos CAs foram 20% mais lucrativas do que cias com maioria de ♂. Cias com presidentes ♀ foram 10% mais lucrativas do que as cias com presidentes ♂.



Diminui a exposição da companhia a riscos e adiciona valor



- 2011: Bancos que realizaram mais operações de empréstimos imobiliários de alto risco (subprime) eram substancialmente diferentes dos demais bancos: Possuíam CAs com menor proporção de ♀ e mais ocupados.



Reduz o nível de conflito interno do CA e proporciona melhor qualidade de suas atividades



• 2010: 201 cias norueguesas: CAs com mais ♀ funcionam melhor, discutem mais e ao mesmo tempo possuem menor nível de conflito interno.



• 2006: Embora a presença de uma ♀ no CA produza substanciais contribuições, a capacidade de modificar a dinâmica do CA tem maior probabilidade de ocorrer quando da presença de 3 ou mais ♀, pois:

- (i) Discussão no CA tem maior probabilidade de incluir perspectivas de múltiplos *stakeholders* que afetam e são afetados pela performance da cia.
- (ii) Questões difíceis tem probabilidade muito menor de serem ignoradas, o que resulta em decisões melhores.
- (iii) A dinâmica do CA é mais aberta e colaborativa.



Conselheiras Independentes (2010/2011)

#	Ano	Nome	Empresa	Idade
1	2010	Ana Dolores Moura Carneiro de Novaes	Metal frio Solutions	48
	2011	Ana Dolores Moura Carneiro de Novaes	CPFL Energia	48
	2011	Ana Dolores Moura Carneiro de Novaes	CCR	48
2	2010	Andrea Mary Stephen	Multiplan	45
3	2010	Cecília Mendes Garcez Siqueira	EMBRAER	53
4	2011	Deborah Patrícia Wright	Lojas Renner	53
5	2010	Isabel da Silva Ramos Kemmelmeier	Cia Energetica de Sao Paulo	35
6	2011	Ivony Brochmann Ioschpe	Marcopolo	70
7	2010	Laurita Costa Rosa	Cia Paranaense de Energia	50
8	2010	Maria Estela Kubitschek Lopes	CEMIG	67
9	2011	Maria Gustavo Brochado Heller Britto	Kepler Weber	56
10	2011	Maria Letícia de Freitas Costa	Gafisa	51
	2011	Maria Letícia de Freitas Costa	Localiza	51
11	2010	Maria Silvia Bastos Marques	Light	53
12	2011	Marília Artimonte Rocca	Totvs	38
13	2011	Rossana Fontenele Berto	Net	43
14	2010	Virgínia Parente de Barros	Centrais Eletricas Brasileiras	50
15	2011	Viviane Senna Lalli	Santander BR	52



Percepção de desigualdade no trabalho

CAMBOTA e PONTES (2007) e ROTH (2007): Manutenção de limitações de oportunidades para mulheres e diferenciais de ganhos entre gêneros no ambiente organizacional.

DIPBOYE e COLELLA (2005): Os vieses de gênero são fomentados pela persistência de preconceitos: além de moralmente reprováveis, também representam um risco para as companhias a médio e a longo prazo, em função dos custos que conferem à rotatividade.

CAVAZOTTI, OLIVEIRA E MIRANDA (2010):

172 mulheres (nível de instrução superior) na cidade do Rio de Janeiro em diversos tipos de organizações e em diferentes segmentos de mercado.

- Impacto negativo sobre as atitudes das mulheres com relação a seu emprego e às organizações que as empregam.
- Satisfação e dedicação são suscetíveis à percepção de desigualdade de forma gradativa: **Vocação – Carreira – Emprego**. O oposto também ocorre quando de equidade no trabalho.



Qualificação subestimada

MATEOS DE CABO, GIMENO e ESCOT (2011): 1.000 cias na Espanha (2005-2008)

- A presença de uma ♀ no CA aumenta substancialmente a chance de se ter uma segunda ♀: “efeito contagioso” = Existência de subestimação e preconceito quanto às competências, fatores que parecem ser eliminados com a inserção da primeira ♀.
- Quanto menor a competição, menor o percentual ♀ nos CAs (menos meritocracia e mais relações pessoais).

FTSE 100 (2010): 100 cias no Reino Unido

- ♀ precisam mostrar mais evidências de suas capacidades: ♀ tem mais experiência internacional e maior probabilidade de possuírem um MBA do que os ♂.

PETERSON e PHILIPS (2007): Entrevistas com presidentes de cias nos EUA

- Identificado temor de indicar ♀ sem experiência para o CA, porém os mesmos presidentes não manifestam temor em indicar ♂ sem experiência em CAs.



Oferta e demanda

MATEOS DE CABO, GIMENO e ESCOT (2011): 1.000 cias na Espanha (2005-2008)

- ♀ são mais escassas em CAs de cias cujos setores apresentam menor número de diretoras ou quando conselheiros são escolhidos entre diretores e gerentes da própria cia.
- Embora CAs reflitam, em parte, os cargos ocupados nas diretorias (progressão da “carreira”), os dados do estudo mostram ser improvável que a diferença do número de ♀ nos CAs na Espanha se deva apenas ao número de ♀ diretoras.
- Apesar disso, esse argumento ainda é amplamente utilizado por cias e consultorias *head-hunters*.



Conexões familiares: faca de dois gumes

SHERIDAN e MILGATE (2005): Entrevistas com 468 ♂ na Austrália

- A competência da ♀ tem que ser atestada adicionalmente por reconhecimentos públicos ou conexões familiares, que atuam como pré-requisitos para serem consideradas para os conselhos, proporcionando maior visibilidade.

