



FACULDADE CRISTO REI - FACCREI
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARCELO TAVARES VIEIRA

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A EQUIDADE DE GÊNERO NA
GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DAS
MULHERES EM PEQUENAS EMPRESAS**

CORNÉLIO PROCÓPIO - PR
NOVEMBRO/2023



CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A EQUIDADE DE GÊNERO NA
GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DAS
MULHERES EM PEQUENAS EMPRESAS**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Cristo Rei de Cornélio Procópio – PR como requisito parcial para obtenção do grau e do diploma de bacharel em Ciências Contábeis.

Professor(a)-Orientador(a): Islei José Gonçalves

CORNÉLIO PROCÓPIO

NOVEMBRO/2023

Ficha de identificação da obra com dados informados pelo autor

V713 Vieira, Marcelo Tavares.

Desafios e estratégias para a equidade de gênero na governança corporativa: um estudo sobre a participação das mulheres em pequenas empresas/ Marcelo Tavares Vieira - Cornélio Procópio, 2023.
25 f.il.:

Orientador: Prof.^o: Islei José Gonçalves.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) Campus Faccrei - Faculdade Cristo Rei.

1. Governança. 2. Gestão. 3. Mulheres. 4. Pequenas empresas. I. Título.

CDD: 657

Coordenação de Biblioteca da Faculdade Cristo Rei (FACCRI)
Ana Regina – CRB 9/1860



**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A EQUIDADE DE GÊNERO NA
GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DAS
MULHERES EM PEQUENAS EMPRESAS**

**CHALLENGES AND STRATEGIES FOR GENDER EQUITY IN CORPORATE
GOVERNANCE: A STUDY ON WOMEN'S PARTICIPATION IN SMALL
COMPANIES**

Autor: Marcelo Tavares Vieira

Orientador: Islei José Gonçalves

RESUMO: Em 2023, o percentual de mulheres nos conselhos e diretorias de empresas de capital atingiu 15,2%, conforme o IBGC. Apesar dos avanços e normatizações para promover a equidade de gênero, algumas empresas ainda resistem à compreensão dos benefícios da diversidade de gênero, como impulsionar inovações e decisões mais seguras. Este estudo teve como objetivo analisar as dificuldades específicas enfrentadas pelas mulheres nesse contexto, visando agregar contribuições para o desenvolvimento de estratégias eficazes de inclusão e empoderamento das mulheres no ambiente corporativo de pequenas empresas. A escolha da abordagem qualitativo-exploratória foi fundamentada na necessidade de coletar dados aprofundados para formular hipóteses sobre as trajetórias das mulheres em cargos de governança e gestão, historicamente considerados como funções masculinas. Os resultados confirmam que as mulheres que buscam cargos de governança enfrentam discriminação e preconceito, inseridas em um contexto marcado pela cultura do patriarcado e do machismo corporativo.

PALAVRAS-CHAVE: Governança. Gestão. Mulheres. Pequenas Empresas.

ABSTRACT: The purpose of this research is to study the evolution of female participation in management and governance positions in small and medium-sized companies, historically dominated by men. The study highlights the change in society's perception of the role of women in the job market and proposes a research project to understand the importance of women in companies governance, as well as investigate the difficulties they face in reaching and maintaining leadership positions traditionally held by men. The transformation of the job market with the increasing presence of women is something that changed the perception of historically sexist society about the relevance and place of women in the workplace, more specifically in management and governance positions.

KEYWORDS: Governance. Management. Women. Small companies.

INTRODUÇÃO

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a representatividade de mulheres inseridas dentro dos conselhos e diretorias de empresas de capital, representa 15,2% em 2023. Em comparação aos anos anteriores, podemos identificar que houve crescimento. Nos anos de 2021 a participação era de 12,8% e no ano de 2022 passou para 14,3%, IBGC (2023).

Nesse contexto, como forma de melhorar a equidade de gênero dentro das organizações, foi publicada no Diário Oficial da União, a Lei nº 14.611/ 2023, que declara obrigatório a igualdade salarial entre pessoas do sexo masculino e feminino. Caso alguma empresa ou órgão privado não cumpra com seus dispositivos, elas sofrerão multas variadas, (AGÊNCIA SENADO, 2023).

Ainda que alguns avanços sejam observados, a partir de melhorias no percentual de participação de mulheres nestes cargos e normatizações que buscam a equidade de gênero, igualmente, há uma dificuldade por parte de algumas empresas em entender que a diversidade de gênero dentro das corporações pode trazer benefícios para ela gerando ideias inovadoras, tomadas de decisões com maior segurança e qualidade. (Café, Valeria, 2018), IBGC (2023).

De acordo com a jornalista Regina Folter, 29/06/2021, a sociedade atual, pode ser considerada como uma sociedade patriarcal, na qual se entende que a pessoa do sexo masculino, é a única preparada para assumir o topo da hierarquia, seja ela dentro de empresas, dentro de uma família, na política etc. Ou seja, que os homens, estejam à frente nas tomadas de decisões em comparação a uma mulher.

Portanto, a presença do machismo no ambiente corporativo pode ser considerada uma forma de autoritarismo da pessoa do sexo masculino sobre a do feminino. O homem/sociedade que acredita e pratica o machismo, tem fé que entre ele e a mulher há distinção nos seus papéis na sociedade, sempre impondo como mais relevante a função do homem sobre o da mulher, e também, acreditam que os direitos não devem ser iguais entre eles. (MOYA, Isabela Indicar ano – seguir as normas ABNT).

Logo, por mais que haja uma lei que exija a igualdade salarial, segundo matéria publicada no portal CNN BRASIL, com dados recolhidos do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), desde 2020, existe um índice de 22% de

desigualdade salarial entre a mulher em comparação ao homem. (Dyńiewicz, Luciana, 2023).

Assim, considerando os dados e o contexto histórico apresentado, essa pesquisa tem como problemática: Quais as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para alcançar posições de governança em pequenas empresas? O objetivo desta pesquisa buscou analisar as dificuldades específicas que as mulheres enfrentam nesse contexto como forma de propor uma agenda de pesquisa que busque o desenvolvimento de estratégias eficazes de inclusão e empoderamento.

A justificativa da pesquisa está na necessidade de compreensão das barreiras específicas que impedem as mulheres de acessar posições de governança. Esses dados se tornam crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes que promovam a igualdade de oportunidades no local de trabalho. Além disso, como contribuições para pesquisas futuras, propomos a investigação dessas dificuldades como um caminho que pode fornecer insights importantes para a formulação de políticas e práticas mais inclusivas, que, por sua vez, podem contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e a promoção de um ambiente de trabalho mais diversificado e equitativo, em consonância as recomendações do IBGC.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Acredita-se que a governança corporativa surgiu em meados do século 20, e que sua principal finalidade naquela época era para superar as diferenças que haviam entre os administradores das empresas, que naquela época, quando haviam essas divergências as partes interessadas contratavam um administrador para poder conciliar esses conflitos. (IBGC,2014).

Prestação de contas, equidade, transparência e responsabilidade corporativa, são os princípios básicos da contabilidade, que também se assemelham com os da governança corporativa; essa semelhança também é por conta que ambos visam também solucionar todos os problemas com os *stakeholders*, que são aquelas pessoas interessadas nos negócios de uma determinada empresa, (Malacrida e

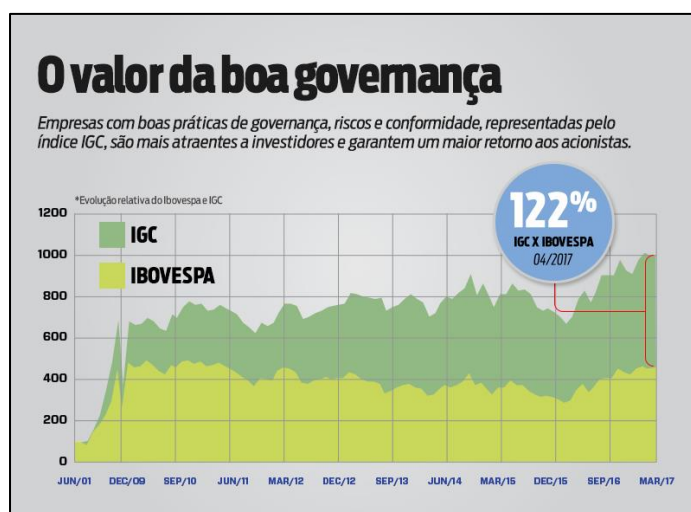
Yamamoto, 2006). Para Lethbridge (1997), a governança corporativa é um conjunto de arranjos institucionais que geram vínculo entre acionistas e administradores.

Já para Andrade (2013), a governança corporativa baseia-se em uma boa relação entre administradores e as pessoas interessadas, respeitando assim os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A governança corporativa pode ser conhecida também por intermédio de outra nomenclatura, na qual é a governança empresarial, que tem como finalidade diminuir os problemas internos e externos da empresa, garantindo assim um processo de tomada de decisão mais eficaz. (Carvalho, 2002).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2014), é ressaltado que, uma das principais funções da governança corporativa dentro de uma empresa, é de reportar qualquer ato ilícito que ocorra dentro desta corporação, para que, com a denúncia destas praticas, é mais fácil a gerencia da corporação, a chance de captar novos clientes é alta e diminui os riscos de fracasso.

Figura 1 Índice de Governança Corporativa (IGC) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa)



FONTE: Índice de Governança Corporativa (IGC) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

IBGC (2014), define que a governança corporativa tem que seguir 4 princípios, que são eles: transparência; equidade; prestação de contas;

responsabilidade corporativa. O primeiro princípio vai se tratar de deixar todas as informações da empresa expostas para que qualquer pessoa que tenha interesse vá lá e procure todas as informações que julgar necessário. O segundo fala sobre igualdade, na qual tem que ser tratado de forma igualitária todos os *stakeholders*. A prestação de contas se refere a gerencia da empresa assumir toda e qualquer responsabilidade sobre os atos da corporação. Por último, na responsabilidade corporativa, ela tem como finalidade prezar pela vida útil da empresa a longo prazo, na qual ela sobreviva de forma sustentável.

Quando se é falado de liderança e governança de uma empresa, automaticamente assemelhamos isso há um homem, pois culturalmente a sociedade foi construída em um pensamento em que os homens são superiores as mulheres, e que com isso, as principais atividades sociais seriam exercidas pelas pessoas do sexo masculina, enquanto aquelas funções secundárias da época eram exercidas pelas mulheres. (Oakley, 2010). Ser líder não é algo que está relacionado a sua sexualidade, mas sim sobre a sua capacidade de organização, supervisão e apoio a sua equipe. (Reccia, 2007).

É comum encontrar dentro das corporações um homem na gestão da empresa, mas por traz disso, há toda uma equipe que é formada para auxilia-lo nas tomadas de decisões; grande parte destas pessoas são mulheres, elas se concentram nestes cargos de posições mais baixas e de menos relevância, e mesmo com todo auxilio necessário que estas pessoas que ocupam cargos menos fornecem aos seus superiores, o privilegio e o prestígio nos êxitos da empresa, serão única e exclusivamente do seu líder, (Jackson, 2009).

Zelo familiar e cuidados parentais. Essa é a visão que se tem como obrigação única e exclusivamente da mulher, enquanto as obrigações do homem é ter um emprego. Tal visão é derivado da sociedade patriarcal que enxerga o homem como superior a mulher em todos os sentidos, e muitas vezes, tal comportamento da sociedade faz reflexo dentro das grandes corporações, e fazem com que as barreiras que as mulheres tenham que enfrentar para alcançarem cargos de gestão e governança sejam ainda mais complexos. (Oakley,2010).

A governança corporativa é um tema bem amplo, e nem todos os autores que falam sobre ela enxergam seu significado da mesma forma. Isso varia de acordo com o surgimento dos problemas internos de uma empresa. Mas, mesmo com as discordâncias, há uma concordância, que é na qual a governança corporativa tem

seus próprios princípios, sendo eles transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

O acesso das mulheres em cargos públicos e privados é algo que não é incomum de se encontrar, contudo, persiste casos de discriminações sofridas por elas em cargos e posições no ambiente corporativo. A diferenciação da remuneração comparada ao homem, ainda é algo percebido. Ademais, a inserção das mulheres nos dos conselhos administrativos e cargos de gestoras de grandes empresas (Feliciano, 2018).

Ainda, há muito a ser mudado em relação a diferença da composição de conselhos administrativos e cargos de mais alta relevância, isso porque, muitas vezes observamos mulheres trabalhando em cargos de menor relevância na escala hierárquica da empresa e, poucas que compõem os cargos mais importantes (Sonnabend, 2015).

Segundo Kakabadse, N. K., Figueira, C., Nicolopoulou, K., Hong Yang, J., Kakabadse, A. P., & Özbilgin, M. F. (2015), ainda que as mulheres tenham os pré-requisitos para assumirem os cargos de mais alta relevância dentro de uma instituição, elas ainda terão que enfrentar todo o machismo e preconceito por parte dos homens, dessa forma, dificultando a manutenção naquela função, ou até mesmo o caminho que se percorreu para chegar a determinada posição.

Na opinião de Fonseca (2019), para que haja igualdade de gênero nas empresas no Brasil, ainda levará 202 anos. Ou seja, ainda estamos longe disso acontecer. Dado que 38% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres e 18% destas, estão na presidência das companhias. (Fonseca, 2019)

Estima-se que, em relação à população brasileira, as mulheres são a maioria, sendo 51,4% da população brasileira e, 60% dentro das universidades. Isso mostra que houve um avanço no quesito quantitativo das mulheres, (DINIZ, 2016).

No Conselho Federal de Contabilidade (CFC), houve um avanço positivo em relação aos registros profissionais concedidos às mulheres. Segundo o CFC (2018), em 1996, a participação da mulher no cenário contábil era de 27,45%, enquanto homens, 72,55%. Em 2018, observou-se um avanço positivo nos registros de mulheres, sendo de 42,79% representado por profissionais que se declaram como sexo feminino e 57,21% como sexo masculino.

Mesmo com estes avanços, quando falamos da inserção das mulheres em cargos de mais alto escalão, as coisas não avançaram muito (DINIZ, 2016).

Segundo uma pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos, com participação da ONU Mulheres, as pessoas do sexo feminino têm uma vantagem em contratação sobre o homem, quando o cargo é de menor relevância, sendo 55,9% para pessoas do sexo masculino e 58,9% para pessoas do sexo feminino. No entanto, a partir do cargo de *trainee*, elas começam a perder espaço em comparação com o homem, estando presentes em 42,6% de vantagem sobre o sexo masculino.

Segundo Silva (2004), o tema governança corporativa sempre foi algo presente, mas nem sempre levado em consideração. Com o passar do tempo, esse cenário vem mudando, isso porque, a sociedade foi se modernizando e houveram uma nova estrutura de relação entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários dentro das organizações.

2.2 PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES EM CARGOS DE GOVERNANÇA

A sociedade atual encontra-se em um período de globalização, e a tendência é que isso continue, e que em pouco tempo o mundo esteja totalmente globalizado. Um dos setores que mais sofreram mudanças com essa modernidade, são as empresas, que além da tecnologia estar mais atual e mais eficiente, a equipe de trabalho é algo muito menos sexista do que era antigamente, e atualmente encontra-se líderes organizacionais tanto homens quanto mulheres. Acredita-se que quando há uma mulher na governança de uma empresa, essa corporação é muito mais propensa a ter uma gestão melhor, pois a mulher, culturalmente é acostumada a desde cedo a se adaptar a situações que mudam diariamente. (Alves, Marileide, 2018)

As habilidades interpessoais das pessoas do sexo feminino são desenvolvidas desde cedo, pois elas se espelham geralmente na figura do sexo feminino que as cria, e com isso vão adquirindo todas soft skills (habilidades interpessoais). (Vries, Kets, 1997)

As mulheres que exercem cargos de governança e que estão a frente de trabalhos, tem a tendência de tratar as pessoas que estão em cargos de menor expressão com empatia, igualdade e honestidade. Quando são confrontadas por seus adversários, a tendência é de que elas o confrontem também, mas que aprendam com eles através de seus erros e acertos. (Drucker, 1996)

Quanto maior a participação feminina nas empresas, principalmente em cargos de governança e liderança, a tendência é de que haja mais benefícios para elas, tais como horários flexíveis, creche no local de trabalho ou nas proximidades, etc; a partir daí, com estas ideias implementadas, se tornaria mais atrativo para que elas ingressem nestas empresas e busquem cargos de governança e gestão, e não apenas se limitando aos cargos iniciais. (Alves, Marileide, 2018)

A presença das mulheres no mercado de trabalho tem sido um tema de crescente importância e interesse em todo o mundo, à medida que as sociedades buscam promover a igualdade de gênero e o empoderamento feminino. Ao longo das últimas décadas, houve avanços significativos no aumento da participação das mulheres em vários setores e níveis de emprego, impulsionando mudanças positivas em muitas esferas sociais e econômicas. No entanto, ainda persistem desafios substanciais que limitam a plena integração das mulheres no mercado de trabalho e sua progressão para cargos de liderança e governança.

Mesmo com este avanço, ainda há certa estabilidade no quesito preconceito e machismo, e isso faz com que haja uma maior dificuldade sofrida por elas e também devido a obstáculos internos e externos (Silva, Eduardo, 2014). Conforme Gomes (2005), relata que em média 40% da população economicamente ativa é representada pelas mulheres, isso só é possível pois as pessoas do sexo feminino pararam de ser vistas pelos olhos da sociedade como pessoas com obrigações de cuidados domésticos. Após a Segunda Guerra Mundial, era mais comum observar mulheres presentes em organizações, o que antes não era possível devido a todo o contexto social e cultural (LEITE in GOMES, 2005).

Dados de uma pesquisa realizada em 2013, mostram que 14% dos cargos de governança/gerencia, são ocupados por mulheres, mesmo elas sendo uma maior quantidade de recém-formadas, com cerca de 63%, ainda os maiores cargos são ocupados por pessoas do sexo masculino (LOUREIRO; IKEDA, 2013).

Há muitas oportunidades de se ingressar em cargos de lideranças, mas, por trás destas oportunidades estão os desafios para alcançá-los, tanto para o homem quanto para a mulher. Especificamente a pessoa do sexo feminino enfrenta barreiras internas e externas, que as fazem repensar se vale a pena 'lutar' por aquele cargo.

Loureiro e Ikeda (2013) relata que o maior desafio é que estes cargos demandam tempo, e por vezes precisam conciliar com o desejo da mulher em ter filhos. A partir disso, elas começam a repensar se vale mesmo a pena aquele cargo.

A mulher está inserida em massa no mercado de trabalho, contudo, nos cargos de governança não. Ponderando as poucas que lá estão, consideram que seus cargos não são de destaque, isso por conta de todo o machismo e preconceito enfrentado por elas (Kanan, 2010).

O fenômeno do Teto de Vidro, apresenta de forma bem clara os desafios implícitos que as mulheres enfrentam para entrarem e se manterem no mercado de trabalho. Para cargos de governança, por vezes, é dificultada a escolha de uma mulher, isso por conta do aspecto cultural e social, e não pelas suas atribuições. A mulher foi inserida no mercado de trabalho de forma geral, mas isso se dá pelo fato de que elas poderiam fazer o mesmo trabalho do homem (senão até mais), e ganhar menos por isso; e também pela facilidade de horário, que seria para trabalhar mais e ganhar menos que o homem (Teixeira, 2012).

Dada à cultura em que vivemos, na qual os cargos de governança e gestão eram ocupados por homens, enquanto as mulheres, muitas vezes não tinham a mínima chance de alcançar essas funções dentro da empresa. A partir daí, foi-se criando uma aceitação das mulheres com isso, sem esperança de se tornarem líderes e gestoras. Isso se dá também em questão salarial, que como já falado, em alguns casos, trabalhavam de forma igual ao homem e ganhavam menos. (Sandberg, 2013).

Quando é visto uma mulher em cargos de gerência e governança de uma empresa, pré-julgamos como uma pessoa que abdicou de toda a sua vida pessoal e focou única e exclusivamente na vida profissional. Portanto, muitas mulheres hesitam em aceitar cargos dessa amplitude por acharem que não vão conseguir conciliar a vida profissional e pessoal, deixando assim, um sentimento de culpa dentro delas. Pesquisas anteriores apontam que devido a falta de flexibilidade das empresas, apenas 18% das mulheres querem se tornar líderes (Sandberg, 2013).

Para impulsionar uma maior participação das mulheres em cargos de governança, é essencial implementar políticas e práticas que promovam a igualdade de oportunidades no local de trabalho, abordem os desafios específicos enfrentados

pelas mulheres e criem um ambiente inclusivo e equitativo. Além disso, é crucial oferecer oportunidades de capacitação, desenvolvimento profissional e mentorias para mulheres em todos os níveis da carreira, a fim de prepará-las para assumir funções de liderança e governança.

Dessa forma, promover e facilitar a participação das mulheres em cargos de governança é uma etapa fundamental na construção de organizações mais diversas, igualitárias e eficazes, que possam prosperar com o pleno aproveitamento do talento e das habilidades das mulheres em todas as esferas da gestão empresarial.

2.3 DIVERSIDADE E GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Houve avanços no ingresso e na conclusão das mulheres no ensino superior e também no mercado de trabalho, em contrapartida, houve uma estagnação em relação às mesmas assumirem papéis de lideranças em empresas. O número de mulheres que ingressam nas organizações é maior do que dos homens, e a presença delas nas empresas são mais vistas, no entanto, isso em cargos de baixo escalão; e quando falamos de altas gerências e de CEOs, não é tão comum vermos pessoas do sexo feminino á frente desses cargos (Gezer, Isaac, pg. 239).

A presença feminina a frente de uma empresa é de grande valia no quesito desempenho, pois, com elas a frente de cargos gerenciais e conselhos administrativos, há uma maior chance de serem ouvidas, de demonstrarem suas opiniões e ajudarem nas tomadas de decisões, proporcionando para a empresa uma melhor execução destes processos. (Gezer, Isaac, pg. 239).

De acordo com Brammer (2007), é observado de forma positiva quando se há uma diversidade de gênero em uma organização, pois com isso, a tendência é que venham mais ideias inovadoras para a empresa e conseqüentemente um melhor entendimento do produto para se passar aos consumidores (ROBINSON, G. E DECHANT, 1997).

A promoção da diversidade de gênero nas organizações, incluindo a representação equitativa de homens e mulheres em todos os níveis hierárquicos, é crucial para criar ambientes de trabalho mais inclusivos, produtivos e inovadores. A diversidade de gênero traz uma variedade de perspectivas, experiências e

habilidades para a tomada de decisões, o que pode resultar em benefícios significativos para as empresas e a sociedade em geral.

Outra preocupação é com relação aos tipos de conduta considerada como assédio moral e sexual, não obstante as mulheres percorrerem maiores dificuldades para aspirar cargos de governança, ainda precisam driblar situações consideradas como assediadoras e que muitas vezes, parte de seus próprios pares dentro das organizações. Conforme pesquisa Brasil 2024: Nostalgia ou Perspectiva, menos de 50% das empresas (47%) incorporam a avaliação da discriminação de gênero e do assédio nos procedimentos de gestão de riscos estratégicos e reputacionais das empresas. Este dado demonstra claramente a importância da governança na implementação das práticas sociais e ambientais das empresas.

Figura 2 Pesquisa “Mulheres da Liderança 2022”



Fonte: Pesquisa Ipsos, 2023.

No que diz respeito às mulheres em posições de liderança, cerca de 60% das empresas (59%) afirmam ter metas para reduzir a disparidade na proporção de cargos de liderança ocupados por homens e mulheres. Apesar do progresso na abordagem do tema, reconhecemos que a presença de mulheres em cargos de liderança ainda está aquém do necessário para alcançar um equilíbrio adequado.

2.4 DESIGUALDADE DE GÊNERO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Desigualdade salarial é algo presente na sociedade, e através de um estudo realizado por Madalozzo (2010), foi constatado que homens tem salários maiores do que das mulheres, sendo uma média de 15.4%. Essa diferença salarial ocorre mesmo em cargos de iguais funções, no qual seria justo a igualdade salarial, já que ambas as pessoas exerceriam a mesma função. Através dos dados do RAIS (2010), constatou-se que, o valor que a mulher formada no ensino superior é 25% menor do que a de um homem com o mesmo grau de escolaridade.

Os cargos que exigem grau de escolaridade menor, o valor remuneratório tanto para o homem quanto para a mulher é parecido, e através disso, conclui-se que conforme o homem e a mulher vai se avançando naqueles cargos que exigem graus de escolaridade maior, fica mais fácil de observar a divergência salarial entre o homem e a mulher. (Santos e Ribeiro, 2009)

Neto, Tanure e Andrade (2010), realizaram uma pesquisa com 965 gestores de empresas brasileiras, e foi evidenciado que destes entrevistados, 222 (23%) eram mulheres, e também conforme eram mais altos os cargos, menor era a taxa de mulheres que os ocupavam. Por fim, foram entrevistados 36 presidentes destas corporações, e apenas dois eram mulheres.

Dentro dos conselhos de administração superior, é notado uma ausência de mulheres participantes, e através de estudos publicados pelo IBGC (2009), observa-se entre 2009 e 2011, foi mantido em média 30% de participação de mulheres dentro das CAS, conforme aponta tabela a tabela 1.

Tabela 1 Participação feminina nos Conselhos de Administração de empresas brasileiras, 2009-2011

Anos	Total de empresas	Empresas com mulheres nos CAs	
		N. Abs.	%
2009	508	165	32,48
2010	454	235	29,78
2011	507	171	33,70

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas 2009, 2010 e 2011.

Em relação a ocupação de cargos dentro dos conselhos administrativos, o IBGC (2009), através do estudo com 3.635 assentos existentes, 234 (7,74%) estavam sendo utilizados pelas mulheres, conforme tabela 2.

Tabela 2 Participação feminina nos assentos dos Conselhos de Administração de empresas brasileiras, 2009-2011

Anos	Total de assentos	Participação feminina nos assentos (%)
2009	3.635	7,74
2010	3.046	7,10
2011	2.647	7,71

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Relatório de Mulheres na Administração das Empresas. Brasileiras Listadas 2009, 2010 e 2011.

Observa-se que quanto maior o nível ocupacional dentro da organização, maior há a desigualdade salarial (Santos; Ribeiro, 2009), e também de oportunidades de crescimento (Madalozzo, 2011). Para alcançar posições de maior hierárquica, as mulheres precisam vencer toda a competitividade natural que há dentro de uma empresa, superar as barreiras do machismo e preconceito e vencer algumas barreiras que são invisíveis as pessoas que não passam por aquela situação. (Ichikawa; Santos, 2000)

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha do método de pesquisa qualitativa-exploratória para este estudo foi fundamentada na necessidade de coletar dados aprofundados que permitissem a formulação de hipóteses sobre as trajetórias das mulheres em cargos de governança e gestão, historicamente considerados como funções masculinas. A pesquisa foi realizada nos municípios de Bandeirantes, Cornélio Procopio e Leópolis, no estado do Paraná, com o objetivo de compreender os processos pelos quais essas mulheres alcançaram suas posições em suas respectivas empresas.

O estudo foi contextualizado dentro do histórico em que os cargos de gestão e governança eram predominantemente ocupados por homens em empresas privadas. Para coletar os dados, foi aplicado um questionário aberto com perguntas semiestruturadas, desenvolvidas de acordo com o público-alvo selecionado: mulheres em cargos de governança e gestão. As questões abordaram equidade de gênero, processos de seleção, barreiras enfrentadas pelas mulheres, políticas de equidade de gênero e opiniões relacionadas à liderança feminina.

A pesquisa contou com a participação de cinco gestoras, incluindo aquelas que administravam suas próprias empresas e aquelas que gerenciavam instituições privadas como profissionais contratadas. As participantes foram selecionadas com base no acesso do pesquisador e as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise. O autor do estudo se deslocou até as empresas das gestoras para conduzir as entrevistas.

Antes da aplicação do questionário, foi apresentado e explicado às participantes o termo de consentimento, que incluía o convite para participar da pesquisa e a garantia de sigilo e anonimato. Foi explicitado o nome do aplicativo usado para a gravação das entrevistas, bem como a permissão para as participantes interromperem a entrevista a qualquer momento. As gestoras foram identificadas por códigos de E1 a E5, garantindo sua privacidade e confidencialidade. Foi utilizado como forma de gravação do áudio, o aplicativo Ditado.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quadro 1 - Caracterização dos participantes da entrevista final

Identificação	Idade	Profissão	Setor de atuação
E-1 L	23	Empresária	Varejo
E-2 R	26	Empreendedora	Varejo
E-3 S	53	Empreendedora	Educação
E-4 M	24	Gerente de loja	Varejo
E-5 C	51	Diretora Acadêmica	Educação

Fonte: O autor (2023).

A partir da análise das entrevistas transcrevidas e da elaboração dos tópicos das perguntas, foi possível separar em seis categorias relacionadas a Equidade de Gênero e Participação das Mulheres em Cargos de Governança.

Então, eu acredito que, na educação, isso é um pouco minimizado, porque culturalmente as mulheres já estão nas escolas, né, há muitos anos, né. Mas a gente sabe, sim, que existe, né, ainda existe, principalmente quando é cargo de liderança e principalmente no ensino superior. (...) Mas quando você vai para o ensino superior, aí, sim, você começa a perceber que nos cargos de direção, de gestão, né, você vai encontrar muito mais homens do que mulheres. (...) eu acho que o primeiro desafio que a gente se depara quando a gente busca uma ascensão de carreira ou chegar num cargo de liderança, de gestão, acho que o primeiro desafio é quebrar o paradigma pra gente mesmo, né? (...) outro desafio eu acho que é a falta de empatia, né? (...) outro desafio também que eu vejo é a questão salarial, a gente sabe que isso existe, né? (E-5)

(...) hoje eu vejo que já houve um grande avanço, porém, a meu ponto de vista, ainda há muito que se avançar, né? Eu creio que a gente ainda está muito defasado nessa questão, né? (...) o preconceito contra a mulher, contra o trabalho feminino, por achar que a mulher é mais frágil, né? Então esse é um dos desafios que eu, enquanto mulher, vejo, enfrento em relação à questão da liderança mesmo. (E-3)

A partir dos trechos extraídos da entrevista, nos quais o tópico discutido abordou a percepção das entrevistadas em relação à atual situação da equidade de gênero em cargos de governança em suas respectivas áreas de atuação, e os principais desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança, foi possível constatar que, embora atuem em áreas distintas, uma das entrevistadas mencionou a questão do preconceito, juntamente com disparidades salariais e a falta de empatia.

Apesar da presença cada vez mais comum de mulheres no mercado de trabalho, particularmente em cargos de governança e gestão, em comparação com anos anteriores, é inegável que persistem preconceitos e discriminações nesse cenário. Feliciano (2018) aponta que a diferença salarial é algo ainda muito sentido pelas mulheres no mercado de trabalho, pois elas se sentem injustiçadas em ganhar menos do que um homem exercendo a mesma função em que ambos atuam. Em 2023, conforme publicado pelo Diário Oficial da União, foi aprovado a lei 14.611, na qual podemos considerar uma vitória para as mulheres, pois essa lei exige a igualdade salarial entre pessoas do sexo masculino e feminino.

A pessoa querer aprender pra subir de cargo, igual a (NOME). Demonstrar confiança, interesse... a (NOME) sempre ajuda em vários tipos de coisa. Demonstrar o que quer o crescimento da loja, além de só estar aqui e receber o salário e ir embora, né? (...) Não, eu acredito que quando uma

mulher atende todos os requisitos que fale, e um homem deixa de atender um ou vários deles, muitas vezes o homem continua sendo o preferido para assumir a gerência da empresa, por, muitas vezes, ele passar a impressão de que ele é mais qualificado. (E-1)

Começa primeiro você se destacando nas suas metas. (...) Depois basta você ter o interesse, a vontade. (...) A própria empresa fornece para você uma plataforma que você se inscreve nessa opção. (...) Mas é bem básico, todo mundo pode participar. (E-4)

Eu acredito que para o homem, de acordo com a atual sociedade a qual vivemos, as barreiras ainda são menores que as mulheres, devido, como eu já citei anteriormente, à marginalização social em que muitas mulheres ainda vivem por ocupar alguns cargos sociais, principalmente por ser do sexo feminino. (E-3)

O processo típico para alcançar um cargo de governança é a análise de currículo seguida por uma entrevista. Isso torna o processo mais justo e baseado nas habilidades e qualificações dos candidatos. (...) Eu acredito (...) Então, eu acredito que sim, que seja equitativo do ponto de vista de que todos têm acesso, não pode garantir a equidade de quem está entrevistando, porque daí é muito subjetivo, mas eu acredito que o processo em si é igualitário, todos têm acesso, podem participar. (E-5)

A partir das declarações fornecidas, torna-se evidente a perspectiva das mulheres entrevistadas não apenas em relação ao processo de seleção no mercado de trabalho, mas também em relação à manutenção equitativa das oportunidades de progressão dentro das empresas. Elas destacam a importância de considerar se tais oportunidades são oferecidas de maneira imparcial para indivíduos de ambos os sexos.

Atualmente, tem havido um progresso significativo na participação das mulheres no mercado de trabalho, resultado direto de melhorias nas condições de trabalho oferecidas a elas. Apesar desse avanço, é notório que o machismo e o preconceito ainda não foram totalmente erradicados, persistindo, sobretudo, no ambiente profissional, mais especificamente em cargos de governança e gestão. Isso, por sua vez, continua a dificultar a plena inclusão das mulheres nesses setores, (Silva, Eduardo, 2014). Com base nesses relatos, compreendemos que a percepção das entrevistadas é de que as oportunidades de avançar para cargos de maior responsabilidade dependem principalmente do próprio indivíduo. Elas indicam que, nas empresas em que atuam, as chances estão disponíveis para todos, e a promoção para esses cargos está condicionada ao cumprimento das metas estabelecidas pela empresa e à realização dos procedimentos exigidos por ela.

Eu acho que a primeira delas é a falta de crédito que a gente tem, então as pessoas já têm por si só um preconceito de que a mulher não é tão capaz quanto um homem, e isso em determinadas funções e cargos, eu acho que isso até fica mais pesado, fica até mais evidente. Uma outra barreira que eu acho que a gente tem que lidar muito é a questão do sexíssimo, né? Nós sofremos assédio moral, né? (...) Acho que uma outra barreira grande também que a gente tem é com relação às nossas jornada de trabalho em casa, que culturalmente a gente tem que dar conta do marido, dos filhos da casa, e isso, querendo ou não, acaba se tornando uma barreira, porque aí você realmente se cansa mais, pra você poder dar conta de tudo. Quando na verdade deveria ser dividido, o homem também deveria ter as suas obrigações. (...) Bem, eu não sei qual é a estratégia que, de repente, as mulheres usam para poder superar isso, mas eu vou falar da minha experiência também. Então, é o que eu disse na resposta anterior. (...). (E-5)

E são evidenciados principalmente nos cargos de liderança, especialmente a questão dos salários, que muitas vezes para desempenhar um mesmo papel o homem ganha mais que a mulher. (E-3)

(...) não generalizando só os homens, mas inclusive as mulheres, elas veem mais os homens como papel de líder. Hoje em dia é isso aí. (...) (E-4)

A declaração da participante E-4 ressalta as barreiras específicas enfrentadas pelas mulheres ao buscarem posições de governança em empresas. Ela destaca a questão da falta de credibilidade percebida pelos sócios e clientes simplesmente por serem mulheres, enquanto os homens são muitas vezes automaticamente vistos como líderes mais capazes, independentemente de seu conhecimento ou habilidades de gestão. Além disso, as observações da participante E-5 corroboram essa ideia, mencionando a falta de credibilidade que as mulheres gestoras enfrentam perante terceiros. Ela também destaca a presença de barreiras adicionais, incluindo preconceito, assédio moral e a falta de empatia. Esses relatos evidenciam os desafios persistentes que as mulheres enfrentam ao buscar posições de liderança em ambientes corporativos. A cultura que vivemos é uma em que historicamente as empresas sempre foram governadas por homens, e com o passar do tempo às mulheres foram tendo seu espaço dentro destas organizações, no entanto, ainda de forma discreta, Sandberg (2013).

A referência a Sandberg (2013) destaca a percepção de que quando uma mulher ocupa um cargo de governança, ela muitas vezes é pré-julgada como alguém que se dedicou exclusivamente à sua carreira profissional. Isso é acompanhado pelo dado preocupante de que apenas 18% das mulheres em empresas com oportunidades de governança aspiram a esses cargos, devido à falta de flexibilidade no ambiente de trabalho. Além disso, a fala da participante E-5 ressalta os desafios

adicionais que as mulheres enfrentam ao conciliar as demandas profissionais com as responsabilidades domésticas, destacando como essa jornada extra muitas vezes interfere em suas carreiras. Esses relatos refletem a difícil escolha que as mulheres muitas vezes enfrentam entre avançar em suas carreiras em cargos de governança e a possibilidade de equilibrar adequadamente a vida profissional com as responsabilidades familiares.

A participante E-3 destaca a disparidade salarial entre homens e mulheres, particularmente em cargos de alta relevância dentro das empresas, como os de governança. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2020, a diferença salarial no Brasil foi de 22%, apesar da existência de leis que proíbem tal prática. Recentemente, houve uma maior rigidez no Brasil para garantir a igualdade salarial, desde que homens e mulheres ocupem cargos semelhantes. Em 10/07/2023, de acordo com o Diário Oficial da União, foi aprovada a Lei 14.611 de 2023, que torna obrigatória a igualdade salarial entre indivíduos de ambos os sexos. O descumprimento desta lei resulta em multa correspondente a 3% da folha de pagamento do empregado, com um limite de cem salários mínimos.

A diferença salarial é um reflexo cultural da aceitação histórica de que certos cargos eram reservados exclusivamente para os homens, contribuindo para a perpetuação das disparidades salariais entre homens e mulheres, (Sandberg, 2013).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme pesquisa realizada e entrevistas transcrevidas, os construtos desse trabalho permitem confirmar que as mulheres que buscam cargos ou posições de governança dentro do mercado de trabalho, já sofreram ou sofrem discriminação ou preconceito, e já passaram ou estiveram inseridas em um contexto de situações em que predomina a cultura do patriarcado e do machismo corporativo dentro das instituições.

Muitas destas situações se dão pelo fato do conceito histórico de machismo e preconceito ainda presente na sociedade e no ambiente corporativo. Tais situações são observadas na diferença salarial em cargos que homens e mulheres executam de forma igualitária.

O reconhecimento da diferença significativa na composição dos conselhos administrativos das empresas, onde, até recentemente, a presença feminina era limitada, levou à implementação de um projeto de cotas que exige a inclusão de pelo menos 30% de mulheres em conselhos de administração de empresas públicas e de capital aberto. A igualdade de gênero nas corporações no Brasil é considerada um objetivo a ser alcançado ao longo de vários anos, pois o número de mulheres matriculadas em universidades é cada vez maior em comparação com o número de homens, indicando uma tendência de aumento da presença feminina no mercado de trabalho e em cargos de governança e gestão.

Este estudo buscou explorar as opiniões das mulheres entrevistadas por meio de um questionário sobre a equidade de gênero e a participação das mulheres em cargos de governança, bem como a importância da presença feminina nos conselhos de administração e na gestão de empresas para garantir uma boa governança. A pesquisa revelou que as participantes enfrentaram limitações em relação a essas questões, pois não mencionaram grandes obstáculos em suas experiências ao alcançar cargos de governança e gestão em suas empresas ou em relação aos seus funcionários.

É importante ressaltar que esta pesquisa foi conduzida em cidades onde não há empresas de nível nacional ou internacional, e onde as entrevistadas encontraram oportunidades significativas de crescimento em seus empreendimentos. Além disso, as conquistas alcançadas pelas participantes foram resultado de seus próprios esforços e dedicação. Sugerem-se pesquisas futuras em cidades com empresas de escala internacional e uma cultura diversificada, o que poderia proporcionar uma compreensão mais abrangente das questões de governança feminina, equidade de gênero e participação das mulheres em cargos de gestão. Isso poderia agregar diferentes perspectivas e enriquecer ainda mais o debate sobre a igualdade de gênero no ambiente corporativo. Recomenda-se também a criação de um grupo de pesquisas, debates e discussões junto à entidades empresariais, como associações comerciais, como estratégia para aumentar a participação da Governança das mulheres em pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 1723, de 8 de novembro de 1952. Modifica o artigo 461, do Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial da União**. Rio de Janeiro, 08 nov. 1952. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l1723.htm#:~:text=L1723&text=LEI%20No%201.723,%20DE%208%20DE%20NOVEMBRO%20DE%201952. Acesso em: 4 nov. 2023.

LAZZARETTI, KELLEN; KLEINUBING GODOI, CHISTIANE. A Participação Feminina Nos Conselhos de Administração Das Empresas Brasileiras: Uma Análise Das Características De Formação Acadêmica E Experiência Profissional À Luz Da Teoria Do Capital Humano. In: **Revista Gestão & Conexão**, v. 1, n. 1, jul./dez. 2012

DE OLIVEIRA, ISAAC GEZER SILVA. Presença feminina na alta gestão de grandes corporações no Brasil: direito societário, relações de gênero e governança corporativa. In: Congresso Internacional de Direitos Humanos. **Anais do CONIBDH**, v. 12, p. 237-251, 2015.

APARECIDA DIAS VACCARI, NATHÁLIA; MARIA BEUREN, ILSE. Participação Feminina Nas Governanças Corporativas de Empresas Familiares Listadas na BM&FBOVESPA. In: **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 1, p. 113-131, jan./abril. 2017

ALVES NO NASCIMENTO, MARILEIDE. **Gestão Feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras**, v. 4, n. 2, p. 57-66, 2018.

FERNANDES DOS SANTOS FEIJÓ, MÁRCIA. **Liderança Feminina Nas Organizações: uma revisão sistemática de literatura**. 2021.

DYNIEWICZ, Luciana. **Diferença salarial entre homens e mulheres vai a 22%, diz IBGE**. CNN Brasil, 8 mar. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-diz-ibge/>. Acesso em: 4 nov. 2023.

FOLTER, Regiane. **O que é patriarcado?**. Politize, 29 jun. 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/patriarcado/#:~:text=Algumas%20https://www.ibgc.org.br/blog/terceira-edicao-analise-mulheres-em-conselhos-ibgccaracterísticas%20de%20uma%20sociedade,fracas,%20tanto%20física%20quanto%20mentalmente>. Acesso em: 4 nov. 2023.

MOYA, Isabela. **Machismo: você entende mesmo o que significa?**. Politize. 8 jul. 2019. Disponível em: <https://www.politize.com.br/o-que-e-machismo/>. Acesso em: 4 nov. 2023.

MULHERES representam 15,2% dos conselhos e diretorias, aponta IBGC. 17 mar. 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/terceira-edicao-analise-mulheres-em-conselhos-ibgc>. Acesso em: 4 nov. 2023.

SANCIONADA lei de igualdade salarial entre mulheres e homens. Senado Notícias, 04 de jul. de 2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/07/04/sancionada-lei-de-igualdade-salarial-entre-mulheres-e-homens#:~:text=Sancionada%20pelo%20presidente%20da%20Rep%C3%ABlica,Senado%20em%201%C2%BA%20de%20junho>. Acesso em 04 nov. 2023.

APÊNDICE A

Questionário sobre Equidade de Gênero e Participação das Mulheres em Cargos de Governança

Idade:

Profissão:

Setor de atuação:

Equidade de Gênero em Governança:

- a. Como você percebe a atual situação da equidade de gênero em cargos de governança em sua área de atuação?
- b. Quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres que buscam posições de liderança em governança?

Processo de Seleção:

- a. Qual é o processo típico para alguém alcançar um cargo de governança em sua organização ou setor?
- b. Você acredita que esse processo é equitativo para homens e mulheres? Por quê?

Barreiras para Mulheres:

- a. Quais são as barreiras específicas que as mulheres enfrentam ao tentar alcançar cargos de governança?
- b. Quais estratégias têm sido adotadas para superar essas barreiras?

Políticas de Equidade de Gênero:

- a. Sua organização ou setor possui políticas específicas para promover a equidade de gênero em cargos de governança?
- b. Quais resultados têm sido observados com a implementação dessas políticas?

Liderança Feminina:

- a. Quais são as principais qualidades e habilidades que as mulheres líderes trazem para cargos de governança?
- b. Você acredita que a diversidade de gênero na governança traz benefícios específicos?

Desafios e Recomendações:

- a. Quais desafios adicionais você identificou para as mulheres que desejam ingressar ou avançar em cargos de governança?
- b. Que recomendações você daria para promover uma maior participação das mulheres nesses cargos?