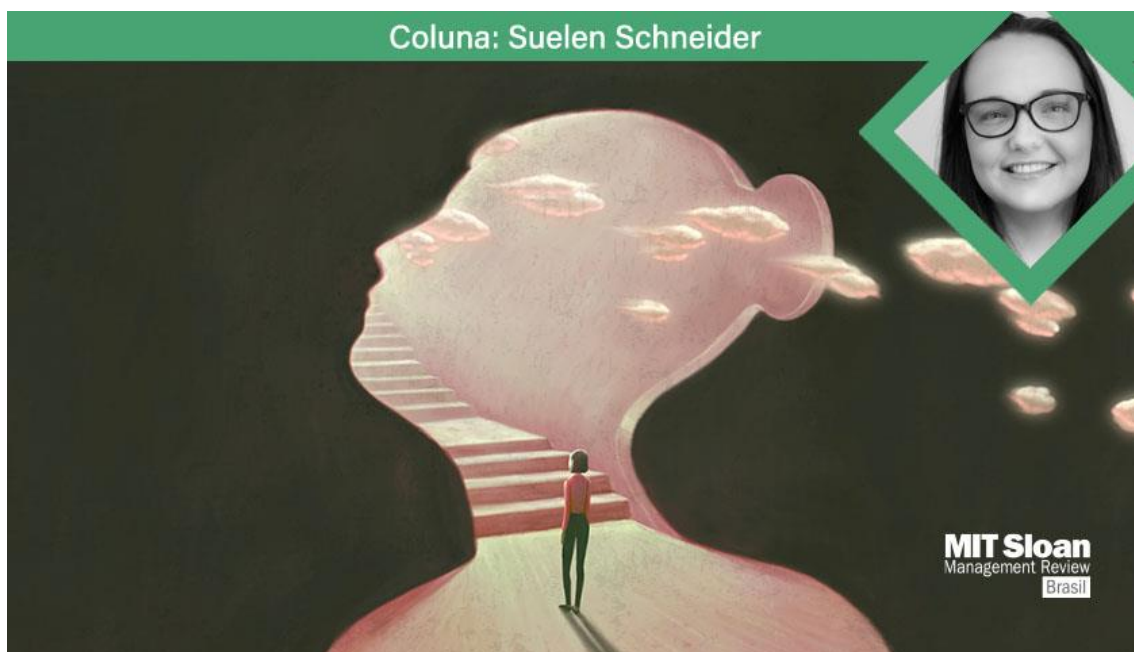


Há mais mulheres em conselhos de administração. Mas ainda é pouco

Somente 14% das empresas brasileiras têm mulheres no conselho. Além da óbvia questão da representatividade, uma maior diversidade de gênero também é bom para os negócios

Suelen Schneider
25 de Março



Recentemente, um [estudo da Spencer Stuart](#) mostrou que o percentual de conselhos de empresas brasileiras com a presença de mulheres dobrou. Passou de 7,2%, em 2015, para 14,3%, em 2021.

Atualmente, 65% das empresas têm pelo menos uma mulher em seu conselho administrativo, o que representa um crescimento ligeiramente superior a 50% nos mesmos seis anos. A expansão

Artigo publicado na Mit Sloan Review:

<https://www.mitsloanreview.com.br/post/ha-mais-mulheres-em-conselhos-de-administracao-mas-ainda-e-pouco>

feminina aconteceu tanto em grupos que já tinham pelo menos uma mulher, quanto naqueles em que os conselhos eram 100% masculinos.

14.3%

de mulheres
nos conselhos



4.5%

do total de
mulheres em
posições de Chairs



65%

dos conselhos
apresentam pelo
menos uma mulher



Apesar do aumento, as mulheres ainda são sub-representadas nos conselhos. A média mundial é de 27,1% de presença feminina, muito acima da realidade brasileira. Além disso, 13,3% dos conselhos administrativos no país têm pelo menos 30% de mulheres na composição, enquanto a média internacional é de 46,8%. Esse fato nos leva a uma primeira reflexão sobre as condições de isolamento que essas ainda poucas mulheres em conselhos enfrentam no Brasil. Quando estão sozinhas ou em minoria, sua voz e poder de voto ficam comprometidos. Por isso, não apenas o número absoluto de mulheres é relevante, mas também sua representatividade dentro de cada conselho.

Recentemente, durante uma entrevista, uma conselheira que atua na área de tecnologia relatou uma história que reflete exatamente esta situação. Ela participa em um conselho onde é a única mulher. Sua principal dificuldade era que os conselheiros homens reuniam-se fora das reuniões de conselhos e traziam decisões praticamente fechadas para as reuniões oficiais do conselho. Ela estava enfrentando a dificuldade de não ser da mesma “turminha” dos conselheiros homens e acabava não tendo sua voz ouvida.

Um agravante para esse pouco poder de voz feminina é o fato que o percentual de mulheres líderes de conselhos vem caindo ano a ano.

Em 2019, era 7,3%. Em 2020, 6%. No ano passado, despencou para 4,5%.

Isso nos leva a uma segunda reflexão. Não basta ter mulheres nos conselhos, elas também precisam ter a oportunidade de exercer liderança para que exista equidade.

Por que precisamos elevar a diversidade de gênero nos conselhos?

Um [estudo da Moody's Investor](#) realizado com empresas europeias e americanas mostra uma correlação positiva entre o número de mulheres no conselho administrativo e o rating financeiro da organização. Outra pesquisa, da [consultoria McKinsey](#), realizada com empresas listadas na bolsa de valores americana, mostrou que aquelas que têm diversidade de gênero conseguem uma performance financeira, em média, 27% superior.

Isso ocorre porque as organizações que cultivam a diversidade são mais abertas a diferentes pontos de vista. Elas entendem melhor seus colaboradores, clientes e a sociedade na qual estão inseridas. Além disso, criam um ambiente seguro e favorável a ideias inovadoras que potencializam seus resultados.

Parâmetro	Brasil		Conjunto de 20 países
% Mulheres em conselhos	Percentual de mulheres em Conselhos é 14,3% (53% da média internacional), um dos mais baixos entre os países comparados.	○	Percentual médio internacional é 27,1%; Noruega e França apresentam os maiores percentuais, com 44,2% e 44,6%, respectivamente
Conselhos com ao menos 30% de mulheres	Percentual brasileiro é 13,3% entre os mais baixos dos países.	○	Percentual médio internacional é 46,8% França E Noruega apresentam os percentuais mais altos, de 96,7% e 96% respectivamente.

- O Brasil está pior que os demais países
- O Brasil está melhor que os demais países.

Dados internacionais coletados a partir da base proprietária Boards Around The World Spencer Stuart 2020. Dados brasileiros calculados para o Brasil Board Index 2021

Artigo publicado na Mit Sloan Review:

<https://www.mitsloanreview.com.br/post/ha-mais-mulheres-em-conselhos-de-administracao-mas-ainda-e-pouco>

Mulheres que ocupam posições de liderança sênior (diretoria, presidência ou conselho) tendem a mentorar e a patrocinar muito mais os funcionários do que os homens na mesma posição, de acordo com o relatório [Women in the Workplace 2021](#), da McKinsey em parceria com instituto LeanIn. Quando a gestão valoriza o ser humano, os colaboradores reconhecem essa atenção. Isso reduz a probabilidade de perda de talentos e aumenta a motivação.

As mulheres em posições estratégicas possuem algumas forças essenciais. Em geral, elas têm mais desafios ao conciliar vida pessoal e profissional do que os homens, o que faz com que elas tendam a entender melhor as diferenças, a adotar uma postura mais colaborativa e a defender mudanças positivas.

Isso não significa que homens não tenham tais características, mas elas são mais comuns entre mulheres. Essa naturalidade faz com que a liderança feminina incentive a diversidade de forma mais fluida.

Em minha carreira corporativa eu tive o prazer de trabalhar com diversas mulheres com esse perfil. Um caso que se destacou para mim foi uma CEO que, quando a organização estava enfrentando uma crise de reputação veiculada pelas mídias, ela se voltou para dentro da organização e para os milhares de colaboradores que precisavam dela. Ela dedicou a maior parte do seu tempo durante mais de seis meses para falar com os colaboradores e restabelecer a confiança que estava abalada. Depois de algum tempo, a empresa deu a volta. Tenho certeza que a atuação desta líder foi essencial para que a virada ocorresse. Hoje, esta CEO é conselheira de empresas no Brasil e exterior.

Como colocar em prática

Sabemos onde estamos e o que ganharemos com a diversidade de gênero nos conselhos brasileiros. O problema é que faltam mulheres preparadas para assumir essas posições.

As raízes disso estão no início da jornada para a liderança. A proporção de mulheres em cargos gerenciais é de 30% a 35%. Em cargos de diretoria, de 20% a 24%. Em C-level ou presidência, entre 16 e 20%.

Os dados variam bastante, dependendo da fonte e dos critérios de pesquisa. Mas, independentemente das oscilações, o fato é que as mulheres ascendem em menor proporção e de forma mais lenta em todos os níveis de liderança.

Elas não estão conseguindo subir os degraus necessários para chegar aos conselhos. Por isso, a pergunta que deixo para reflexão é: como incentivar de forma mais efetiva a formação de mulheres desde as gerências até os conselhos?

Colunista

Suelen Schneider

Especialista em liderança, estratégias e operações. Suelen Schneider tem experiência de mais de 20 anos, onde ocupou posições-chave de liderança em uma das maiores empresas do Brasil. Hoje, é consultora empresarial e mentora de líderes na empresa que ajudou a fundar, a MultiConcept. Suelen é doutoranda em Liderança e Mudanças Globais pela Pepperdine na Califórnia, tem mestrado pela FGV e especializações pela University of Califórnia em Irvine, Indian Institute of Management Bangalore na Índia, Yale School of Management nos EUA e Koç Universiti na Turquia. Já conduziu diversas pesquisas relacionadas ao futuro da liderança, participação feminina na liderança e inclusão.