

## EFETIVA PARTICIPAÇÃO FEMININA OU APENAS BOA IMPRESSÃO? GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO EM EMPRESAS DO NOVO MERCADO

**GISELLE LAUS DE MEDEIROS**

*Universidade Federal de Santa Catarina*

[gisellelaus@gmail.com](mailto:gisellelaus@gmail.com)

**DENIZE DEMARCHE MINATTI FERREIRA**

*Universidade Federal de Santa Catarina*

[dminatti@terra.com.br](mailto:dminatti@terra.com.br)

**VANESSA DE MENÊSES SILVA**

*Universidade Federal de Santa Catarina*

[vanessademenesessilva@gmail.com](mailto:vanessademenesessilva@gmail.com)

### Resumo

O presente artigo tem por objetivo identificar a possível prática de Gerenciamento de Impressão (GI) em relação a percepção da participação feminina em cargos de liderança de empresas do Novo Mercado. O GI é uma ferramenta utilizada para apresentar aos *stakeholders* uma imagem positiva da empresa, que por vezes, tende a ser manipulada para promover melhor impressão em relação a presença da mulher nas empresas. A amostra contou com as empresas listadas na B3, Novo Mercado, que apresentaram Relatórios de Sustentabilidade (RS) no ano de 2021. A primeira fase identificou a participação feminina nos cargos de Diretoria e Conselhos Administrativos (CAs) e quantificou participação mínima das mulheres nas empresas analisadas. Evidenciou-se percentuais de 12% para Diretoria e 15% para CAs. Na sequência se verificou nos RS como as empresas utilizam o GI em relação a apresentação da mulher, assim foram realizadas análises das fotografias apresentadas, em que observou mulheres: (i) em destaque, (ii) em posição de liderança, (iii) somente elas, e (iv) número delas. Diante destas informações, mesmo as empresas que mostram participação feminina inferior à dos homens em cargos de liderança, apresentam fotografias da mulher em destaque, procurando demonstrar elevada contribuição feminina. Diante disso, percebeu-se incoerência entre a participação feminina e o que as empresas demonstram em seus relatórios, o que parece indicar o GI e deste modo, as empresas tentam construir uma imagem positiva.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Impressão; Relatório de Sustentabilidade; Participação Feminina; Liderança.

**Área Temática:** Tópicos Emergentes em Contabilidade

**Subárea Temática:** Outros Temas Relevantes

## 1 INTRODUÇÃO

As diferentes formas de GI são práticas que manipulam a percepção das pessoas a respeito de alguém/algo (Schlenker, 1980) e para Tedeschi e Reiss (1981), é o comportamento de uma pessoa para controlar ou manipular as atribuições e impressões formadas por outra.

Merkl-Davis e Brennan (2007) relatam que a manipulação de um relatório, gráficos ou imagens é identificada pela omissão e ofuscação de informações desfavoráveis de dados negativos, destacando resultados positivos. Tal atribuição é utilizada por gestores como defesa, de modo que afastem de si, a responsabilidade pelos resultados.

Nos últimos 50 anos aumentou o interesse pelo estudo do GI em diferentes áreas, seja na seleção de pessoal (Roselfeld, 1997; Deston, 2002; Grisci, 2003), em relação a imagem organizacional (Guimarães, 2008; Lessa; Mendonça & Bastos, 2009) ou liderança. O fato é que são escassos estudos relacionados ao GI voltado às políticas de diversidade adotadas pelas organizações, nomeadamente sobre participação das mulheres em cargos de liderança em empresas de capital aberto (Cavalcanti, 2005, Wodak, 2006, Guadagno & Cialdini, 2007).

A compreensão da evolução do GI sobre a participação feminina na liderança passa pelo entendimento da evolução da mulher no mercado de trabalho, visto que, especialmente para a cultura ocidental, seu valor era relacionado as atividades do lar e serviços domésticos, desempenhando papel de esposa e mãe. Para Eagly Wood e Johannesen-Schmidt (2004, p. 270) “se espera que as pessoas tenham características que as equipem para as atividades típicas de seu sexo”. Mas quais são as atividades típicas de cada sexo?

Assim, após a primeira e segunda guerras mundiais, o mundo passou pelo aumento do desenvolvimento social e econômico, como o crescimento da educação pública, desenvolvimento da indústria e comércio, fazendo com que houvesse interesse pela mão de obra feminina, que iniciou com remuneração menor. Entendia-se na época que a mulher que na maioria das vezes era solteira, não tinha dependentes e família para sustentar, receberia remuneração menor, já o homem era provedor, com remuneração maior (Forbusiness, 2022).

Após a terceira revolução industrial e o início das novas tecnologias, isso em 1970, houve uma migração da mulher, antes exclusivamente dona de casa, para a “mulher das oportunidades”, que trabalha em escritório, indústria e comércio. As faculdades começaram a aceitar mulheres e profissões exclusivas dos homens, permitiram a presença de mulheres, mas sempre com remuneração mais baixa, na época, 60% inferior (Forbusiness, 2022).

“Relatório destaca a igualdade de gênero como um desafio para o mercado global”, nota-se que mesmo com toda a evolução, a inserção da mulher no mercado de trabalho, a igualdade de salário e oportunidade entre homens e mulheres, o título é distante do que acontece. Os recentes relatórios do Fórum Econômico Mundial, estimam que a desigualdade levará 132 anos para acabar e o Brasil está em 94º lugar no *ranking* de 146 nações (Setorsauade, 2022). Apesar do discurso igualitário da mídia, estamos longe da igualdade no mercado de trabalho, principalmente quando se direciona a cargos de liderança e poder em grandes corporações, exercidas majoritariamente por homens.

Ceribeli, Rocha e Pereira (2017) identificaram as barreiras enfrentadas pelas mulheres ao pleitear cargos de liderança, destacando machismo e preconceito que as impede de ingressar, avançar e se destacar no seu ambiente de trabalho; jornadas duplas ou triplas; maternidade; sendo difícil conseguir espaço em ambientes de dominação masculina.

Roque e Bertolin (2021) afirmam que as mulheres têm responsabilidades impostas a elas, como as familiares, e essa imposição significa a consolidação da ideia de que elas não possuem as características necessárias de liderança, mesmo que tenham atividades de características extrínsecas, estão presas por essas tarefas.

Observada a fragilidade do contexto, onde há resistência frente ao mercado, desde pequenas a grandes corporações, quanto a inserção da mulher, a sociedade acaba criando identidade para ela e na busca pelo entendimento de como o GI é utilizado, se reforça a rotulação dada a mulher frente as mídias e comunicações das empresas, apresentando uma identidade que não condiz com a realidade.

Assim, refletindo a problemática da inserção da mulher nas corporações em cargos de gestão e a realidade, utiliza-se o GI para entender o que é apresentado. É fundamental compreender a imagem que é apresentada ao mercado quanto a inclusão da mulher nas corporações e a realidade com a qual a empresa vivencia e administra a inserção delas em organizações. Diante do que foi explanado, o objetivo deste artigo é analisar as práticas de Gerenciamento de Impressão utilizadas pelas organizações no que diz respeito a apresentação de informações sobre a participação de mulheres em cargos de liderança.

O presente artigo se justifica ao investigar a participação da mulher em cargos de liderança nas empresas do NM da B3. Em notícia (29/março de 2022 (Globo.com) intitulada como “As mulheres estão transformando o mundo do trabalho”, apesar da positividade do título, o crescimento de mulheres em lideranças é lento e com entraves, havendo disparidade quanto ao número, segundo a “*Women in business*”, 39% dessas lideranças no Brasil, são de mulheres e quanto a remuneração, elas recebem 20% a menos que os homens, ocupando a mesma função.

O discurso sobre inclusão da mulher no mercado de trabalho e em cargos de liderança é publicado em diferentes meios e relatórios, fato destacado pela Exame.Invest, de 23 de março de 2022 e pela *Bain & Company* com o *LinkedIn*, afirmando que 3% dos presidentes e 5% dos conselhos eram formados por mulheres, dentre as 250 maiores empresas brasileiras.

A ascensão precisa ser acompanhada, bem como se identificar a utilização do GI como ferramenta para autopromoção das empresas em relação a participação da mulher em cargos de liderança, transmitindo imagem positiva junto aos *stakeholders* (partes interessadas), frente a verdadeira posição da mulher junto aos CAs e Diretorias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O ingresso para cargos que exigem poder de decisão e liderança, como diretores e gerentes, apresenta às mulheres o dilema de estabelecer novas identidades, ficando dividida entre a sua feminilidade adquirida por meio da sua educação e o masculino presente nas empresas (Belle, 1996). A construção dessa identidade é baseada nas características culturais do ambiente organizacional. Para Lima (2001), a masculinização dos estilos de gestão femininos é possível porque o ambiente organizacional está enraizado em valores e pressupostos masculinos que influenciam seus integrantes.

Para Lima (2001), os membros das organizações precisam se esforçar por causa das demandas de produtividade e competitividade. Eles são obrigados a trabalhar mais por causa das demandas da globalização. Isso ocorre porque as comunicações eficazes entre os membros de equipe são decisivas para criar recompensas individuais e compartilhar responsabilidades. Se o trabalho em equipe for cultivado e as relações interpessoais, reimaginadas, esse possível resultado é alcançado. As mudanças nos traços resultaram na identificação de atributos mais instrumentais, criativos, assertivos, liderança, comunicação pessoal, trabalho em equipe, autoconfiança e motivação. Essas mudanças proporcionaram uma revelação sobre as capacidades de trabalho em grupo, bem como maior desenvolvimento de indivíduos responsáveis, inspiradores e capazes.

Robbins (2000) acrescentou que, em geral, as mulheres estimulavam a participação, compartilhamento do poder e informação, eram mais atraentes e aumentavam a autoestima dos

seguidores. Para o autor, esses traços democráticos e participativos diminuem quando ocupam uma posição dominada por homens, eliminando as preferências pessoais quando abandonam seu estilo feminino em favor de traços mais autoritários (chamados de masculinidade).

As mulheres com qualificações elevadas encontram obstáculos significativos ao sucesso. Essas barreiras chamadas de "teto de vidro", são particularmente aparentes em mulheres que desejam assumir posições de liderança tipicamente ocupadas por homens. Teto de vidro refere-se ao trabalho doméstico e profissional que as mulheres profissionais têm que fazer que inclui tarefas invisíveis e domésticas quanto conciliação da vida familiar e profissional (Proni & Proni, 2018).

As pessoas mais velhas estranham a presença de gestoras do sexo feminino, o que as leva a desafiar as ordens das chefias e desrespeitar supervisores. O resultado mostra que mulheres que operam cargos de gestão enfrentam pressão adicional no local de trabalho. Elas também experimentam tratamento abaixo do padrão de colegas de trabalho devido aos preconceitos (Hryniewicz & Vianna, 2018).

O comportamento das mulheres afeta positivamente a dinâmica do conselho, como comunicação, busca de consenso, aspectos democráticos e empatia. Isso permite que as mulheres participem das responsabilidades das empresas, criando ideias distintas apoiando a visão política das empresas (Silva Júnior & Martins, 2017).

Luckerath-Rovers (2013) analisou o desempenho financeiro de organizações holandesas e descobriu que empresas com mulheres em seus conselhos tiveram melhor *performance* financeira do que outras sem elas na gestão. Silva e Margem (2015) relatam não haver relação significativa entre o número e a proporção de mulheres em cargos de gerência *sênior* e o desempenho da empresa, mas enfatizam que empresas com duas ou mais mulheres no conselho apresentam maior valor de mercado. Grandes empresas tendem a oferecer oportunidades para mulheres líderes, valorizando a diversidade de liderança e comportamentos de liderança feminina (Adams & Ferreira, 2009).

Reis (2018) destaca a busca da ascensão na carreira profissional feminina, a partir de pesquisa realizada com profissionais do sexo feminino do curso de administração de uma instituição de ensino superior do interior de São Paulo e afirmam que as mulheres buscam direitos igualitários e estão conquistando o seu lugar no mercado de trabalho.

Em resumo, o GI é utilizado em publicações que apresentam o melhor da corporação, são importantes tanto para empresas públicas quanto para as privadas, desta forma elas utilizam-se de narrativas para explicar determinados eventos, o que lhes permite criar argumentos e influenciar pessoas, normalmente com a intenção de minimizar as informações negativas e maximizar as positivas (Rutherford, 2005).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é quali-quantitativo, que segundo Gatti (2004) são pesquisas complementares, proporcionando melhor compreensão. Buscou-se informações dos *websites* das companhias no tópico de RI (Relação com o Investidor) pelo qual são disponibilizados relatórios e informações sobre a empresa que tem por função também, auxiliar na tomada de decisão dos investidores.

Na análise, utilizou-se como amostra, a totalidade de empresas listadas na B3 do segmento Novo Mercado (NM), optou-se por este ser o nível mais elevado de governança corporativa, assim, espera-se maior transparência nas informações reportadas pelas companhias classificadas nessa categoria. Este segmento foi lançado no ano de 2000 e estabeleceu uma nova forma de administração que se tornou padrão de transparência e governança para empresas que buscam novas aberturas de capital.

O foco do artigo e, portanto, a principal fonte de busca de informações foi o Relatório de Sustentabilidade do ano de 2021 de um total de 202 empresas listadas no NM. Dentre essas 202 empresas do levantamento inicial, 62 apresentaram tal relatório, de modo a se obter mais informações em relação a utilização do GI, como ferramenta para apresentar aos *stakeholders* (partes interessadas), a imagem da mulher junto a companhia.

O Relatório de Sustentabilidade é definido como o balanço anual dos projetos, benefícios e ações sociais voltados para todos os *stakeholders* internos ou externos, como funcionários, investidores, governo, mercado, acionistas e a comunidade. Tal relatório é a responsabilidade pública e a preocupação da empresa com as pessoas, a vida, criando conexão com a sociedade (Ethos, 2014) e foi selecionado para ser a base das informações para a coleta.

Após a definição da amostra e do relatório, levantou-se o número de mulheres e homens em posição de direção e/ou liderança, como Diretorias e CAs. Dados qualitativos foram coletados (de forma manual), por meio da análise visual de todas as fotografias apresentadas nos Relatórios de Sustentabilidade, onde foram levantadas as seguintes informações: (i) Fotografias constando mulheres e/ou homens; (ii) Fotografias constando mulheres e/ou homens em posição de liderança e; (iii) Fotografia com destaque (proporção da pessoa em relação ao tamanho da foto) para mulheres e/ou homens;

A análise das fotografias seguiu os seguintes passos:

Enquadramento 1: Mulheres ou homens indicando uma possível posição de liderança (exercendo influência ou em posição de fala). Esse enquadramento levou em conta que mulheres e/ou homens estejam em destaque na fotografia, por exemplo, conduzindo reunião e/ou uma apresentação (Figura 1).

### Figura 1

*Mulher em posição de destaque conduzindo reunião*

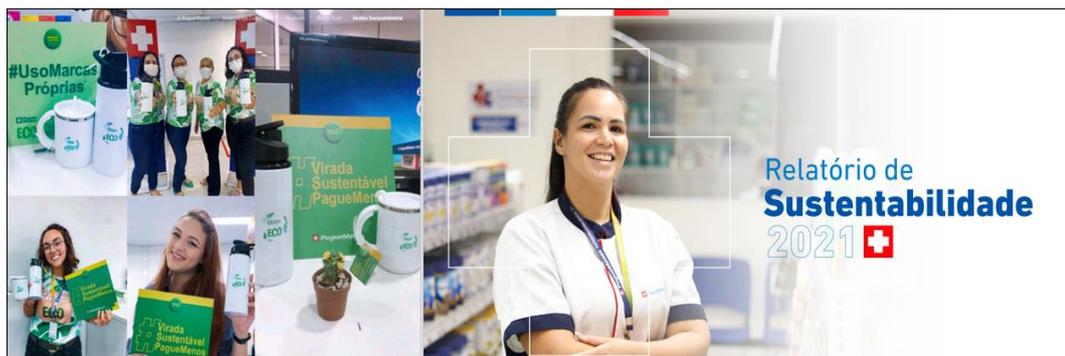


Fonte: Coletado pelos autores com base nos Relatórios de Sustentabilidade das empresas.

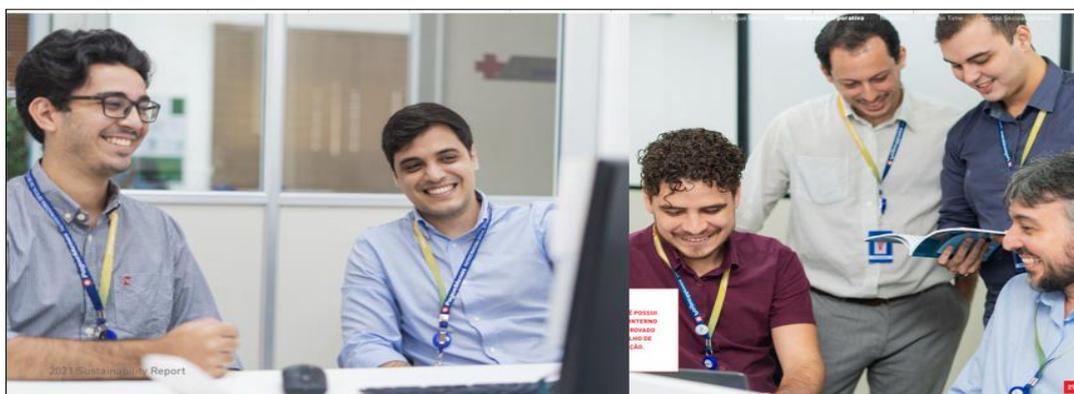
Enquadramento 2: Fotografia contendo uma mulher e/ou homem (Figuras 2 a e b).

### Figuras 2 a e b

*Mulher e/ou homem (exclusivamente)*



Fonte: Coletado pelos autores com base nos relatórios de sustentabilidade das empresas.



Fonte: Coletado pelos autores com base nos Relatórios de Sustentabilidade das empresas.

Enquadramento 3: Mulheres e/ou homens em destaque em fotografia que ocupe mais do que 30% relacionado ao tamanho da página do relatório (Figura 3):

### Figura 3

*Mulher e/ou homem acupando mais do que 30% da página analisada*



Fonte: Coletado pelos autores com base nos relatórios de sustentabilidade das empresas.

De posse das fotografias, foram levantadas as seguintes informações complementares: (a) número de páginas contidas nos relatórios apresentados ao mercado e, (b) número de vezes em que aparecem nas páginas dos relatórios as palavras *mulher* e *feminina*.

Para trazer mais robustez ao trabalho foi realizada a análise de similitude e construída uma nuvem de palavras a partir dos trechos do relatório que traziam o termo “mulher”, ambas realizadas por meio do *software* Iramuteq®.

#### 4 RESULTADOS

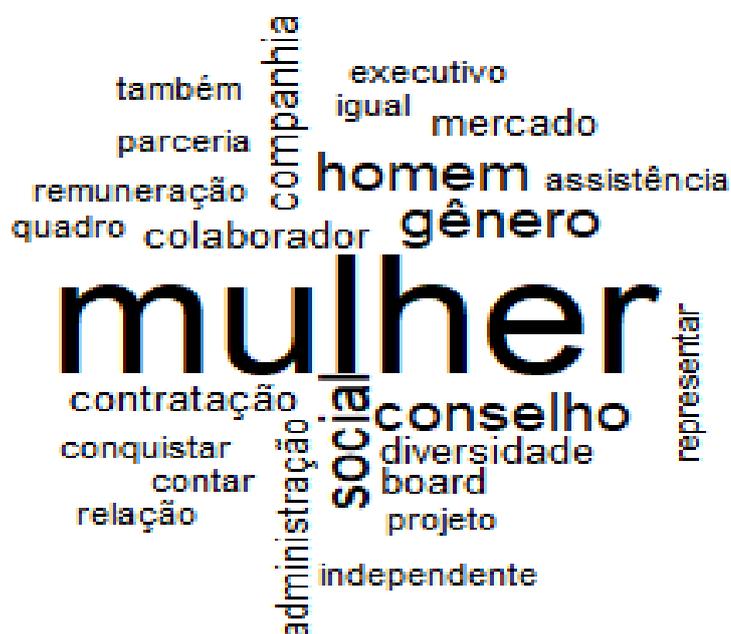
A análise inicial apontou que 15% das empresas apresentam mulheres no CA e de 480 conselheiros(as), 70 são mulheres e menor percentual para os cargos de diretoria, 12%, ou seja, dos 354 diretores, 41 são mulheres. O levantamento verificou que aproximadamente 8% dessas empresas não possuem mulheres em cargos de diretoria e 4% não as possuem em seus CAs. Observa-se ainda que, em média, há oito homens para cada mulher na posição de diretor e seis homens para cada mulher nos CAs. Tal constatação merece atenção, bem como ainda, a maioria das empresas não apresentar nenhuma mulher na Diretoria e CAs sua participação menor que a dos homens. Essas análises indicam que apesar da inserção da mulher em cargos de liderança, muito deve ser feito para que alcancem seu espaço (Tabela 1). Silva Júnior e Martins (2017) afirmam que 63% das empresas não possuem mulheres em seus CAs. Para os mesmos autores é preciso corrigir essa discrepância, partindo do governo buscar alternativas de inclusão das mulheres nas corporações. Corroborando os achados desta pesquisa, Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) observaram em uma amostra de 965 dirigentes brasileiros, 23% de mulheres, dentre as quais, 4% na diretoria.

**Tabela 1**

*Relação de homens e mulheres em cargos de liderança*

Informação	Diretoria		CA	
	H	M	H	M
Média	5,05	0,66	6,61	1,13
Moda	3	0	6	1
Mediana	5	0	6,5	1
Desvio Padrão amostral	2,36	0,89	1,94	0,95
Máximo	13	3	12	4
Mínimo	2	0	3	0
Totais	313	41	410	70
Percentuais	88%	12%	85%	15%
<b>Total (homens e mulheres em diretoria e CA)</b>	354		480	

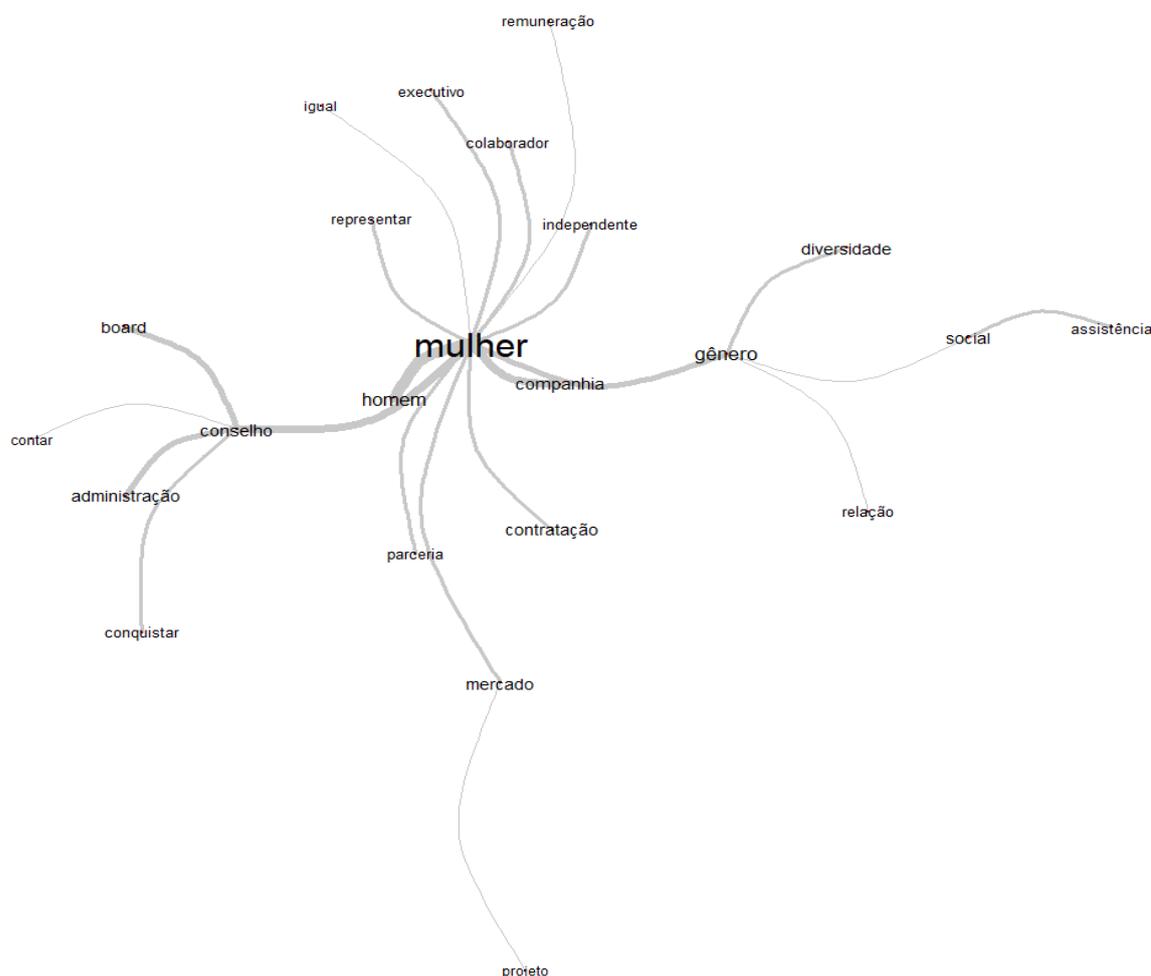
A nuvem de palavras (Figura 4) revelou que nos textos dos relatórios a palavra “mulher” em termos relacionados com maiores recorrências foram: conselho, social, homem, gênero, diversidade.

**Figura 4***Nuvem de palavras*

O fato pode sinalizar que a participação da mulher está sendo discutida no aspecto social de diversidade. Isso corrobora Cardoso et al. (2022), que relatam que a diversidade nas empresas pode ser uma importante ferramenta para amenizar conflitos no ambiente de trabalho e aumentar o desempenho das equipes trazendo melhores resultados para a organização.

A análise de similitude (Figura 5) indicou que o termo “mulher” apareceu nos textos dos relatórios de sustentabilidade das empresas analisadas associado a: independente, representar, parceira, companhia, gênero; indicando possível construção de imagem positiva em relação a participação feminina dentro da companhia.

**Figura 5**  
*Análise de similitude com o termo mulher*



Vale destacar que há associação da mulher com o homem, antes de se chegar ao termo conselho e administração e portanto, percebe-se que há uma possível preocupação sobre a igualdade de gênero dentro das companhias. Conforme Balmaseda et al. (2014), a igualdade de gênero deve ser um objetivo ético e moral para as empresas, sendo assim, as organizações consideradas socialmente responsáveis têm a responsabilidade de assumi-la como um objetivo e de perceber a necessidade de superar prejuízos provenientes de questões históricas e culturais causadas pela desigualdade.

Um olhar para os diferentes segmentos aponta que os setores com maior presença de mulheres na Diretoria são: Varejo, onde a Vivara Participações S.A se destaca com 60% de mulheres em sua diretoria. No setor de Investimentos, a Aliansce Sonae Shopping Centers S.A, apresenta 38% de mulheres e no segmento de alimentos, a Zamp apresenta 29%, já os segmentos de Serviços de Apoio e Armazenagem, a Wilson Sons Holdings Brasil S.A, de Tecnologia, a Multilaser Industrial S.A e de Transporte, Hidrovias Brasil S.A, possuem 25%. Destaca-se que onde há percentual maior de mulheres em cargos de diretoria, é distante sua igualdade com os homens, portanto é necessário incentivar a busca do seu espaço.

A análise dos segmentos quanto a liderança feminina junto aos CAs, destaca os segmentos de: Varejo, Vivara Participações S.A com 40% de mulheres, Medicamentos,

Empreendimentos Pague Menos S.A com 33%, Materiais Rodoviários Tupy S.A também com mesmo percentual e na sequência, Agronegócio, Brasilagro – Cia Brasil de Prop Agrícolas com 31%, 29% de mulheres nos quadros para a Seguradora Porto Seguro S.A e Medicamentos, Blau Farmacêutica S.A, já para o segmento de Armazenagem, 25% do CAs da Santos Brasil é formado por mulheres (Tabela 2).

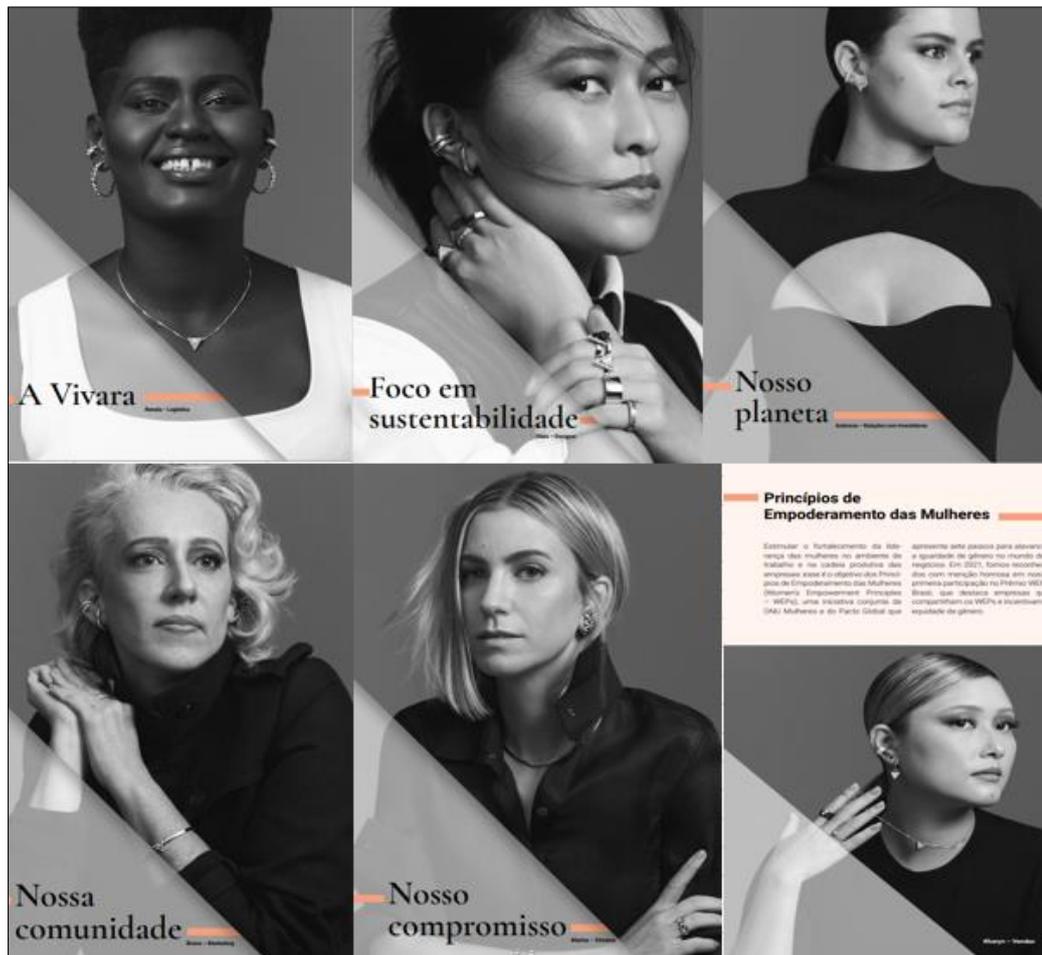
**Tabela 2**

*Levantamento Homem/Mulher por segmento, Diretoria/ CA*

Segmento	Diretoria		CAs	
	H	M	H	M
AGRO	85%	15%	74%	26%
ALIMENTOS	71%	29%	88%	13%
ARMAZENAGEM	100%	0%	75%	25%
ARTEFATOS DE COBRE	80%	20%	86%	14%
AUTOMÓVEIS IND	100%	0%	80%	20%
CALÇADOS ROUPA IND	100%	0%	89%	11%
CONSTRUÇÃO PRODUTOS	100%	0%	100%	0%
EDUCAÇÃO	92%	8%	86%	14%
ENERGIA	92%	8%	91%	9%
EQUIPAMENTO IND	100%	0%	88%	13%
FINANCEIRO	83%	17%	93%	7%
INCORPORADORA	91%	9%	89%	11%
INVESTIDORA	74%	26%	85%	15%
LOCADORA	89%	11%	88%	13%
MÁQUINAS	100%	0%	80%	20%
MATERIAL RODOVIÁRIO	100%	0%	67%	33%
MEDICAMENTOS	94%	6%	69%	31%
PETRÓLEO	100%	0%	92%	8%
PRODUTOS PARA CONSTRUÇÃO	100%	0%	100%	0%
PROTEÍNA	100%	0%	89%	11%
SANEAMENTO	85%	15%	89%	11%
SAÚDE	87%	13%	87%	13%
SEGURADORA	100%	0%	71%	29%
SERVIÇOS	100%	0%	80%	20%
SERVIÇOS DE APOIO E ARMAZENAGEM	75%	25%	100%	0%
TECNOLOGIA	83%	17%	92%	8%
TRANSPORTE	86%	14%	79%	21%
VAREJO	40%	60%	60%	40%

Das empresas da amostra, a Vivara Participações SA, uma organização do ramo varejista, voltada ao público feminino possui em seu quadro de Diretoria mais mulheres do que homens. Detectou-se que o quadro real da empresa condiz com o que ela divulga em seus relatórios, uma vez que 85% das fotografias apresentam somente mulheres e 100% com posição de destaque a mulher (Figura 6).

**Figura 6**  
*Fotografias do relatório da Vivara*



Fonte: Coletado pelos autores com base nos relatórios de sustentabilidade das empresas.

Outro ponto que se destaca é que 20% das empresas da amostra não possuem mulher em seus quadros de Diretoria e, 5% nenhuma mulher em seus CAs. Exemplo é o da Medicamentos Empreendimentos Pague Menos SA que transmite a presença da mulher nas fotografias em seus Relatórios de Sustentabilidade, com a mulher em destaque em imagens dos documentos, mas não em representatividade no seu quadro profissional (Figura 7).

**Figura 7**  
*Fotografias com presença feminina em destaque*



Fonte: Coletado pelos autores com base nos relatórios de sustentabilidade das empresas.

Diante destes números, supõe-se que as mulheres possuem ainda discreta participação nos cargos de Diretoria e CAs, inferindo-se que, de modo geral, sua participação é muito pequena, quando não inexistente. Estudos semelhantes, verificaram a presença feminina em cargos de liderança e a dificuldade pela qual as mulheres passam para se destacarem e exercerem participação na gestão de grandes companhias foram feitos anteriormente.

Bain & Company (2019) afirmam que há oportunidades, para o crescimento da mulher executiva no mercado, pelos fatos que observaram: 57% do universitários são mulheres e nas 250 maiores companhias brasileiras, 3% ocupam cargos de Diretoria e 5%| cargos nos CAs.

A análise de 2024 fotografias distribuídas pelas 5126 páginas apresentadas pelas empresas em seus Relatórios de Sustentabilidade apontou media de 32 fotografias por documento, com variação entre uma e 113, no mesmo documento. Dentre 62 Relatórios de Sustentabilidade visitados, aproximadamente 55% possuem mais fotografias com imagens de homens do que de mulheres e, 45% com mais mulheres do que homens.

A avaliação das imagens em que a mulher e/ou o homem aparecem em posição de liderança trouxe pouca ou quase a inexistência de fotografias, com menos de 1% do total, porém em relação ao número de empresas, 39% apresentaram fotografias em que o homem aparece em posição de liderança e 15% com mulheres no comando. As fotografias que retratam somente um dos gêneros são 21,5% (somente homens) e 23,6% com mulheres e, aproximadamente 55%, contém ambos (Figura 8).

**Figura 8**  
*Participação por gêneros*



Fonte: Coletado pelos autores com base nos relatórios de sustentabilidade das empresas.

A análise do enquadramento de destaque para mulher e/ou homem apontou fotografias de forma equivalente, do total; 7,5% dão destaque para as mulheres e 7,3%, para os homens (Tabela 4). Contrapondo a média encontrada se destaca o Hospital Mater Dei, que apresentou 100% de mulheres, bem como a Porto Seguro SA que apresentou mulheres em destaque em 73% de suas fotografias e ainda a Fleury SA, com 71%, porém contrapõe o achado de aproximadamente 22% de participação em cargos de liderança (Figura 9).

**Figura 9**  
*Destaque da mulher*



Fonte: Coletado pelos autores com base nos relatórios de sustentabilidade das empresas.

A média em todos os enquadramentos das fotografias presentes nos relatórios apontou que as empresas procuram retratar os gêneros de forma similar, o que pode comprovar o GI como ferramenta, que pode distorcer a forma como os *stakeholders* percebem essa relação, ou seja, é vista transmitindo uma imagem positiva e com participação considerável na companhia, o que não condiz com a realidade da maioria das empresas da amostra, onde detectou-se 13% para diretoria e 15% para Cas (Tabela 3).

**Tabela 3**

*Levantamento das fotografias em Relatórios de Sustentabilidade/por empresa*

	Empresa	MP L	HP L	S M	S H	D M	D H
1	AERIS IND. E COM. DE EQUIP. GERACAO DE ENERGIA S/A	0	0	5	7	3	5
2	ALIANSC E SONAE SHOPPING CENTERS S.A.	0	1	1	2	1	2
3	ALPHAVILLE S.A.	0	1	7	8	0	1
4	AMBIPAR PARTICIPACOES E EMPREENDIMENTOS S/A	1	0	5	3	2	1
5	BLAU FARMACÊUTICA S.A.	0	1	7	3	1	0
6	BRASILAGRO - CIA BRAS DE PROP AGRICOLAS	0	1	1	4	0	1
7	CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO	0	1	3	16	0	4
8	CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG	0	0	0	5	0	4
9	COGNA EDUCAÇÃO S.A.	0	3	10	14	4	8
10	COSAN S.A.	0	1	5	6	1	1
11	CRUZEIRO DO SUL EDUCACIONAL S.A.	0	1	7	1	2	4
12	CYRELA BRAZIL REALTY S.A.EMPREENDE E PART	0	0	1	4	0	0
13	DIAGNOSTICOS DA AMERICA S.A.	0	0	9	9	3	1
14	DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.	0	0	4	13	4	2
15	EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S.A.	0	0	19	15	12	5
16	ENEVA S.A	0	1	8	18	0	1
17	ENGIE BRASIL ENERGIA S.A.	0	1	7	9	0	1
18	EQUATORIAL ENERGIA S.A.	0	0	3	10	1	1
19	ETERNIT S.A.	0	1	0	1	0	1
20	EZ TEC EMPREENDE E PARTICIPACOES S.A.	0	0	12	14	6	4
21	FLEURY S.A.	1	0	17	2	5	2
22	GRENDENE S.A.	0	0	2	5	0	1
23	GRUPO SBF SA	0	0	11	11	2	0
24	GUARARAPES CONFECÇOES S.A.	0	1	13	4	0	1
25	HAPVIDA PARTICIPACOES E INVESTIMENTOS SA	0	0	13	15	6	5
26	HIDROVIAS DO BRASIL S.A.	0	0	2	9	0	7
27	HOSPITAL MATER DEI S/A	0	1	8	1	5	0
28	INSTITUTO HERMES PARDINI S.A.	0	0	2	3	3	2
29	INTELBRAS S.A. IND DE TELECOM ELETRONICA BRASILEIRA	0	1	1	1	0	1
30	LOCALIZA RENT A CAR S.A.	0	0	12	5	4	1
31	LOG COMMERCIAL PROPERTIES	0	0	1	1	1	0
32	LOG-IN LOGISTICA INTERMODAL S.A.	0	0	3	14	1	6
33	MAHLE-METAL LEVE S.A.	0	0	1	3	0	0
34	MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	0	0	3	5	2	1
35	MINERVA S.A.	0	0	3	8	3	4
36	MITRE REALTY EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES S.A.	2	0	5	8	3	6
37	MOURA DUBEUX ENGENHARIA S/A	0	2	12	13	0	1
38	MULTILASER INDUSTRIAL S.A.	0	0	7	10	0	0
39	ONCOCLINICAS DO BRASIL SERVICOS MEDICOS S.A.	0	0	0	0	0	0
40	ORIZON VALORIZACAO DE RESIDUOS S.A.	0	0	8	15	7	9

41	PARANAPANEMA S.A.	0	0	0	7	0	0
42	PBG S/A (PORTO BELLO)	0	0	6	3	3	1
43	PETRORECÔNCAVO S.A.	0	0	6	8	2	1
44	PLANO & PLANO DESENVOLVIMENTO IMOBILIÁRIO S.A.	0	0	2	7	2	3
45	PORTO SEGURO S.A.	1	0	8	2	8	3
46	POSITIVO TECNOLOGIA S.A.	0	0	12	9	7	3
47	PRINER SERVIÇOS INDUSTRIAIS S.A.	0	0	3	7	2	2
48	QUALICORP CONSULTORIA E CORRETORA DE SEGUROS S.A.	0	0	10	1	0	0
49	RUMO S.A.	0	0	1	7	0	1
50	SANTOS BRASIL PARTICIPACOES S.A.	0	1	10	11	6	4
51	SEQUOIA LOGISTICA E TRANSPORTES S.A	0	0	3	13	2	7
52	SER EDUCACIONAL S.A.	0	0	15	7	8	6
53	SYN PROP E TECH S.A.	0	0	3	1	5	0
54	TRÊS TENTOS AGROINDUSTRIAL S/A	0	1	1	7	0	4
55	TUPY S.A.	0	0	3	10	3	3
56	VIBRA ENERGIA S.A.	0	0	5	12	2	4
57	VIVARA PARTICIPAÇÕES S.A	0	0	6	1	5	0
58	VULCABRAS S.A.	0	0	10	6	6	4
59	WILSON SONS HOLDINGS BRASIL S.A.	0	0	0	1	0	0
60	WIZ SOLUÇÕES E CORRETAGEM DE SEGUROS S.A.	1	1	7	5	4	3
61	YDUQS PARTICIPACOES S.A.	0	0	17	4	5	4
62	ZAMP S.A.	0	1	4	2	1	1

Nota: MPL – Mulher em posição de liderança, HPL – Homem em posição de liderança, SM – Somente mulher, SH – Somente homem, DM – Destaque mulher e DH – Destaque homem.

A tendência dos números desta pesquisa pode se relacionar ao fato de que a imagem da mulher transmite segurança, transparência e honestidade, pois Wahid (2019) afirma que a organização que possui mulheres nos CAs apresentam relatórios financeiros mais fidedignos e com menor chance de fraudes.

**Tabela 4**  
*Totalizadores e percentuais*

Informação	MPL	HPL	SM	SH	DM	DH
Média	0,10	0,35	5,97	6,87	2,47	2,39
Moda	0	0	3	1	0	1
Mediana	0	0	5	7	2	1
Desvio Padrão amostral	0,35	0,60	4,78	4,73	2,66	2,28
Máximo	2	3	19	18	12	9
Mínimo	0	0	0	0	0	0
Totais	6	22	370	423	153	148
Percentuais	21%	79%	47%	53%	51%	49%
Total (homens e mulheres por enquadramento)	28		793		301	

Os resultados desta pesquisa apontam que a mulher está presente de forma semelhante ao homem (imagens), o que de fato não acontece, ao se relacionar fotografias e divulgações nos Relatórios de Sustentabilidade, visto que o levantamento mostrou pequena ou quase nenhuma evolução da mulher nos cargos de lideranças destas empresas.

Os achados corroboram Gonçalves et al. (2016) que avaliaram as 30 maiores empresas indicadas pela Revista Exame e levaram em consideração gênero e raça, de modo a compreender se homens e mulheres tem igualdade de oportunidades quanto a evolução da

participação de mulheres em cargos de liderança. Os autores observaram aumento do quadro de mulheres nas empresas com o passar do tempo, maiores dificuldades de crescimento, principalmente no que se refere aos cargos de liderança, como diretorias e CAs, afirmando que elas tem participação “discreta”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo identificou a relação do uso do GI no que diz respeito a participação de mulheres em cargos de liderança nas empresas listadas na B3, do Novo Mercado. Os resultados demonstraram que cargos de Diretoria e CAs são quase na totalidade ocupados por homens, com poucas mulheres em posição de comando, o que pode sinalizar oportunidade para futuras executivas, por outro lado, entende-se que essa discrepância pode ser proveniente de problemas oriundos da desigualdade de gênero provocada pelo machismo e sexismo presente dentro das organizações.

Assim, entende-se que essa desigualdade precisa ser eliminada, e as ações direcionadas a oportunizar uma maior presença feminina nas organizações. Nesse ponto, destaca-se o exemplo do Projeto de Lei nº 7179 de 2017 que impõe a existência de cotas para a participação da mulher em companhias abertas (Cunha et al., 2022) e deve ser cumprido com vigor.

Nesse contexto, considerando que as discussões sobre igualdade de gênero devem ser um dos objetivos das companhias que se dizem socialmente responsáveis, elas se sentem pressionadas a evidenciar uma participação e atuação feminina dentro da organização de forma mais igualitária a masculina. Em vista disso, o GI tende a ser utilizado como ferramenta para apresentar uma imagem de que a mulher se destaca tanto quanto o homem dentro da organização, mesmo que a empresa não contemple mulheres em seus quadros e/ou na gestão da companhia.

A análise dos Relatórios de Sustentabilidade demonstrou que as empresas apresentam aos seus *stakeholders* fotografias com imagens indicando elevada participação da mulher, visto que em todos os enquadramentos analisados tanto homens quanto mulheres foram apresentados de forma similar, não apresentando somente um dos gêneros em evidência. Em vista disso, tem-se a impressão de que a participação da mulher nos quadros de funcionários das empresas é igual a dos homens. No entanto, os números não mostram isso.

Tal constatação pressupõe que as empresas fazem uso do GI buscando construir uma imagem voltada à valorização da mulher e associando ela à transparência, honestidade, responsabilidade, características que norteiam a identidade feminina. Também cabe lembrar que em relação ao mercado financeiro, a atuação de mulheres em cargos de liderança, demonstra mais transparência e melhor governança corporativa, pois tendem a comunicar notícias ruins com maior velocidade quando comparado as organizações comandadas por homens (Li & Zeng, 2019).

A análise de similitude do termo mulher e a nuvem de palavras dos textos que continham a palavra mulher sinalizou que a participação da mulher nas companhias está sendo evidenciada por sua importância no que diz respeito a responsabilidade social da empresa com a igualdade de gênero. Indicando que a empresa tem buscado legitimar sua imagem ante a sociedade sobre as questões de gênero.

Diante das limitações de período e amostra analisada neste estudo, recomenda-se para futuras pesquisas a ampliação da amostra aos demais segmentos da B3, Nível 1, Nível 2, Bovespa e Bovespa mais Nível 2, bem como o acompanhamento das tendências de imagens divulgadas por estes segmentos aos *stakeholders*, de modo a aferir a evolução da participação das mulheres em cargos executivos.

## REFERÊNCIAS

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:jfinec:v:94:y:2009:i:2:p:291-309>.
- Balmaseda, E. V., de Celis, I. L. R., Clemente, G. I., de Bobadilla Güemez, S. F., & de Durana, C. A. E. G. (2014). *Guía de buenas prácticas en responsabilidad social de género*. Ediciones Pirámide.
- BAIN & COMPANY. (2019, 3 de julho). Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina. <https://www.bain.com/pt-br/insights/No-shortcuts-turning-the-speech-into-effective-actions-to-promote-female-leadership/>.
- Belle, F. (1996). Executivas: Quais as diferenças na diferença? In J. F. Chanlat (Coord.), *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas*, 7(2), 195-231. São Paulo: Atlas.
- Cardoso, H. M., Saraiva, C. M., & Ceribelli, H. B. (2022). Desafios de gênero e raça enfrentados pelas mulheres em seus ambientes de trabalho. *Reuna*, 27(5), 66-86. <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1376>
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-eletrônica*, 9(1), 3. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>.
- Cavalcanti, Gabriela Góis. (2005). Um estudo sobre Gerenciamento de Impressões em Relação ao Gênero Feminino. In: XII SIMPEP, 2005, Bauru. Anais XII SIMPEP.
- Ceribeli, Harrison Bachion. Ocha Guilherme Barcellos de Souza & Pereira, Mariana Rosendo. (2017). Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. *Diálogo*, n. 36. <http://www.repositorio.ufop.br/jspui/handle/123456789/9739>.
- Deston, M. (2002). Gender stereotyping in personnel selection: A two-dimensional scale. *Sex Roles*, 46(3-4), 129-139.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2004). Social role theory of sex differences and similarities: Implications for the partner preferences of women and men. In T. Shackelford & R. Hansen (Eds.), *The evolution of sexuality*, 257-277. Springer. <https://www.guilford.com/excerpts/eagly.pdf>
- Ethos 2014 – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis: 2003. <http://www.ethos.org.br/indicadores/>
- Forbusiness. (2022, 9 de maio). A inserção da mulher no mercado de trabalho. <https://forbusiness.com.br/blog/a-insercao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>
- Gatti, B.A. (2004). Estudos quantitativos em educação. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, SP, 30(1), 11-30. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000100002>.
- Guadagno, R. E.; Cialdini, R. B. (2007). Gender differences in impression management in organizations: a qualitative review. *Sex Roles*, 56, 483-494. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9187-3>.
- Gonçalves et al. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(1). doi:10.4025/enfoque.v35i1.30050.
- Grisci, C. L. (2003). Valores pessoais, identidade de gênero e estereótipos de papéis sexuais no trabalho. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(2), 315-324.
- Hryniewicz, L. G. C.; Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

- Lessa, A. K. M. C.; Mendonça J. R. C. & Bastos, B. E. N. (2009) Gerenciamento de Impressões na comunicação organizacional: Consolidação de uma imagem socialmente responsável entre os stakeholders internos. In: XXXIII EnAnpad – Encontro de Pósgraduação em Administração, São Paulo. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/37853>
- Li, Y., & Zeng, Y. (2019). The impact of top executive gender on asset prices: Evidence from stock price crash risk. *Journal of Corporate Finance*, 58, 528-550. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.07.00>.
- Lima, A. F. (2001). Mulheres e organizações masculinizadas: Em busca de um espaço organizacional propício à convivência harmônica entre homens e mulheres. Brasília: União Educacional de Brasília.
- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 491-509. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-011-9186-1>
- Merkel-Davies, D. M.; Brennan, N. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 26, 116-196. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1089447](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1089447).
- Proni, T. T. R. W; Proni, M. W. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 26(1). <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>.
- Reis, T. A., Dias, A. S., Oliveira, E. O., Costa, J. A., Cremonesi, G. O. G., & Spers, V. R. E. (2018). Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(3), 398-412. <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/36820>
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Roque, Camila Bertoleto; Bertolin, Patrícia Tuma Martins. (2021). As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro? *Brazilian Journal Of Development*, 7(3). <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-202>
- Roselfeld, C. C. (1997). The process of stereotyping: A field experiment in sexdifferentiation. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 1-19. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1571>
- Setorsaudef. (2022, 18 de janeiro). Relatório destaca a igualdade de gênero como um desafio para o mercado global. <https://www.setorsaudef.com.br/noticias/relatorio-destaca-a-igualdade-de-genero-como-um-desafio-para-o-mercado-global>.
- Silva Júnior, C. P. D., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBovespa. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1), 62-76. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v12i1.13398](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v12i1.13398).
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression Management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey: Brooks/Cole <https://library.wur.nl/WebQuery/titel/169902>
- Tedeschi, J. T., & Reiss, M. (1981). Self-presentation and impression management. In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), *The Encyclopedia of Adolescence*, 2, 699-708.
- Wahid, A. S. (2019). The effects and the mechanisms of board gender diversity: Evidence from financial manipulation. *Journal of Business Ethics*, 159, 705-725. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3785-6>



**CONGRESSO UFSC**  
DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
**6º UFSC INTERNATIONAL ACCOUNTING CONFERENCE**  
**13º CONGRESSO UFSC**  
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE

**18 a 20 de setembro de 2023**  
Florianópolis - SC

# CERTIFICADO

Certificamos que o trabalho intitulado **EFETIVA PARTICIPAÇÃO FEMININA OU APENAS BOA IMPRESSÃO? GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO EM EMPRESAS DO NOVO MERCADO** de autoria de **GISELLE LAUS DE MEDEIROS, Denize Demarche Minatti Ferreira, VANESSA DE MENÊSES SILVA**, foi apresentado por **GISELLE LAUS DE MEDEIROS** no **13o. Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & 6o. UFSC International Accounting Conference & 13o. Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade**, realizado na cidade de Florianópolis - SC, Brasil, de 18/09/2023 a 20/09/2023, contabilizando carga horária de 2hs.

*Luiza Santangelo Reis*

Prof.<sup>a</sup> Luiza Santangelo Reis  
Coordenadora Geral

