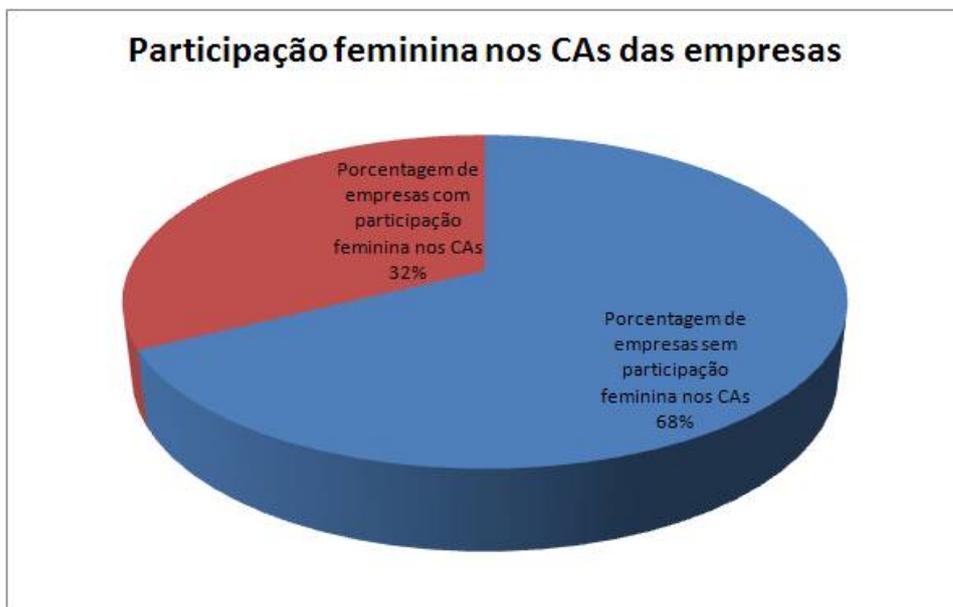


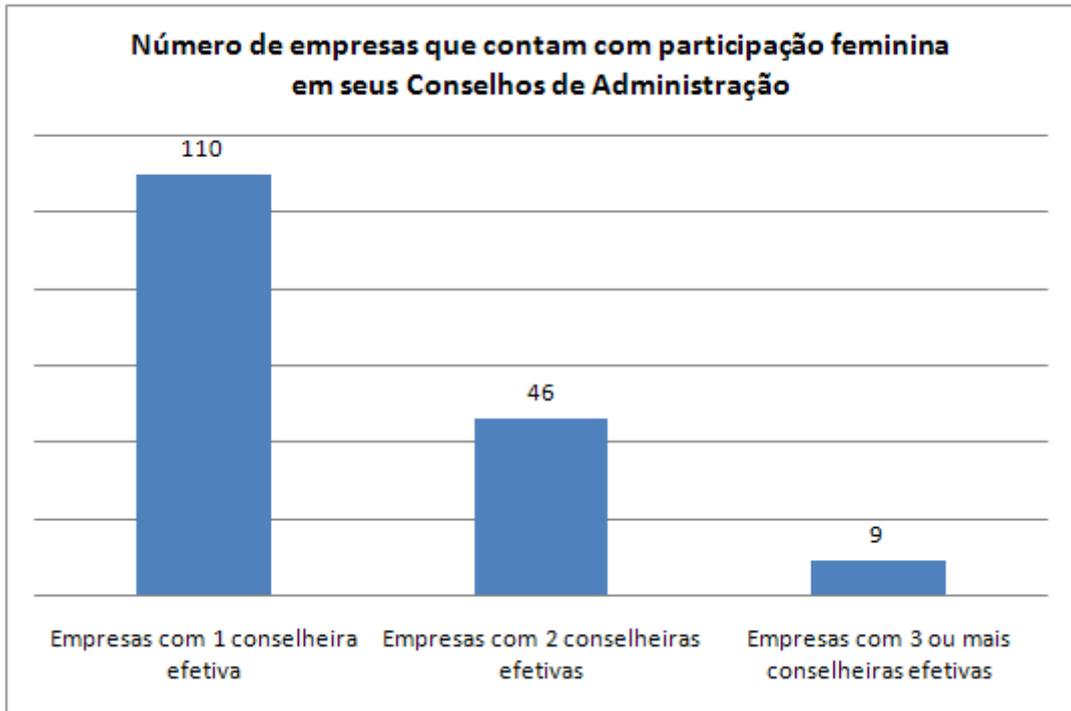
Mulheres no Conselho de Administração

Em um total de 508 empresas listadas no banco de dados concedidos pela Bovespa, nos diferentes segmentos, 197 contam com pelo menos uma mulher presente no conselho de administração (38,78%), sendo que esse número cai para 165(32,48%) firmas quando se considera apenas a participação de conselheiras efetivas. Este número é consideravelmente menor do que o registrado no continente europeu, por exemplo, onde 72% das empresas contam com a participação de pelo menos uma mulher no conselho de administração. No Canadá, por sua vez, a proporção é ligeiramente menor, de 71,42%, segundo pesquisa feita pelo *The Conference Board of Canada*.

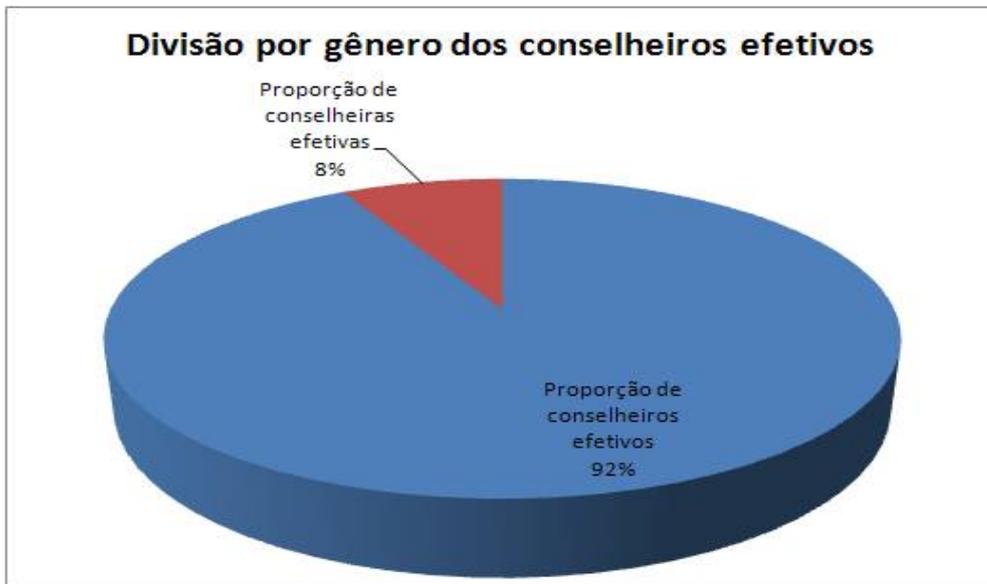


Essas empresas foram divididas em três grupos: firmas que tem apenas uma conselheira, as que têm duas conselheiras e as que têm três ou mais mulheres no conselho.

Das 165 empresas, a maioria delas tem uma participação feminina nos conselhos que se enquadra no primeiro grupo, ou seja, 110(21,65%) empresas contam a participação de uma conselheira efetiva. Esse número cai para 46 (9,06%) empresas que tem duas conselheiras efetivas. Por fim, existem apenas nove empresas que possuem três ou mais conselheiras efetivas (1,77%).



Das 3635 posições de conselheiros listadas, 319 são ocupadas por mulheres, logo elas compõem apenas 8,78% dos conselhos de administração. Essa proporção cai para 7,74% quando se leva em conta as mulheres que são conselheiras efetivas (234) em contraposição com as suplentes (85). Este número é menor do que a média registrada pela pesquisa feita pela European Professional Women's Network em 2008. De acordo com esta pesquisa, as mulheres ocupam 9,7% das posições dos conselhos de administração das 300 maiores empresas do continente.

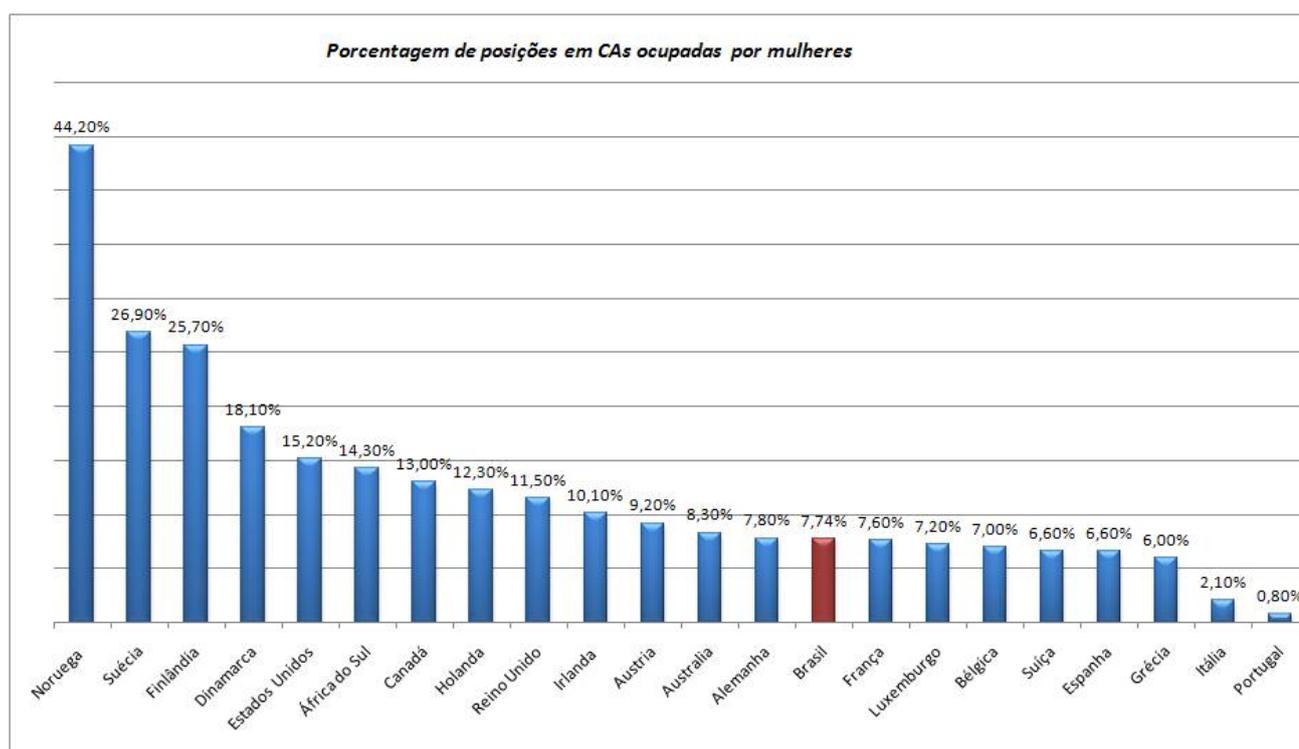


Entretanto esta proporção não é constante para todos os países europeus. Alguns apresentam níveis bem mais avançados de inclusão de mulheres nos conselhos de administração, dando destaque para os países da Escandinávia. A Noruega, a Suécia e a Finlândia são os países que apresentam os maiores percentuais de participação de mulheres no *Board*, com 44,2%, 26,9% e 25,7%

respectivamente. O que também chama atenção nesses países é que eles têm legislações que impõem medidas que aumentam a participação de mulheres no conselho de administração das firmas, como quotas. A Espanha, onde as mulheres ocupam 6,6% também adotou essa medida de inclusão, o que provavelmente proporcionará um impacto positivo nos próximos anos.

Por outro lado, a participação das mulheres no conselho nos outros países europeus apresenta números bem menores, e o crescimento dessa participação se move de maneira bem mais lenta, mais exatamente de 0,5% a cada dois anos, com exceção dos países da Escandinávia e da Holanda. Na Itália e em Portugal as mulheres representam proporções muito baixas de participação em conselhos de administração, 2,1% e 0,8% respectivamente.

Em outros países europeus com considerável relevância econômica como Alemanha e França, a proporção de mulheres que ocupam lugares no conselho de administração é semelhante à proporção do Brasil, com 7,8% e 7,6% respectivamente. Nos Estados Unidos, por sua vez, as mulheres ocupam 15,2% das posições nos conselhos de administração das empresas que fazem parte da Fortune 500. A África do Sul apresenta uma proporção ligeiramente menor, de 14,3%.



Fonte: Catalyst

Também é possível observar que determinadas mulheres são conselheiras de diversas empresas simultaneamente, dando destaque para as seguintes:

Maria Amália Delfim de Melo Coutrim ingressou no grupo Opportunity 1994 e, atualmente, exerce o cargo de diretora do Opportunity Equity Partners Administradora de Recursos Ltda. Ela é conselheira nas 14 empresas listadas a seguir:

- 524 PARTICIPACOES S.A.
- ALEF S.A.
- ARAUCARIA PARTICIPACOES S.A.
- BETAPART PARTICIPACOES S.A.
- ELETRON S.A.
- FORPART S.A.
- GAMA PARTICIPACOES S.A.
- LIGAFUTEBOL S.A.
- PARCOM PARTICIPACOES S.A.
- PROMPT PARTICIPACOES S.A.
- SANTOS BRASIL PARTICIPACOES S.A.
- SANTOS BRASIL S.A.
- SUDESTE S.A.
- VALETRON S.A.

Verônica Valente Dantas também ingressou no Opportunity em 1994, na Asset Management Ltda., onde atua até o presente momento como sócia-diretora. Ela também é irmã de Daniel Dantas, controlador do grupo. Ela participa do conselho de administração das seguintes empresas:

- ALEF S.A.
- ARAUCARIA PARTICIPACOES S.A.
- BELAPART S.A.
- FORPART S.A.
- GAMA PARTICIPACOES S.A.
- PARCOM PARTICIPACOES S.A.
- PROMPT PARTICIPACOES S.A.
- SUDESTE S.A.
- VALETRON S.A.

Luciana Freitas Rodrigues é conselheira indicada pela PREVI nas seguintes empresas:

- 521 PARTICIPACOES S.A.
- AFLUENTE GER.E TRANSM.ENERG.ELETR. S.A.
- CIA ELETRICIDADE EST. DA BAHIA – COELBA
- CIA ENERGETICA DE PERNAMBUCO – CELPE
- CIA ENERGETICA DO RIO GDE NORTE – COSERN
- ITAPEBI GERACAO DE ENERGIA S.A.
- NEOENERGIA S.A.

Maysa Oliveira da Volta é conselheira na EMBRAER-EMPRESA BRAS DE AERONAUTICA S.A. e na 521 PARTICIPACOES S.A.

Celina Maria Vaz Guimarães é conselheira da ALTERE SECURITIZADORA S.A. e AETATIS SECURITIZADORA S.A.

Roseane Albuquerque Santos é conselheira da AFLUENTE GER.E TRANSM.ENERG.ELETR. S.A. e da ITAPEBI GERACAO DE ENERGIA S.A.

Denise Aguiar Alvarez é conselheira do BCO BRADESCO S.A. e do BRADESPAR S.A.

Rita de Cássia Pimenta de Araújo e **Marisa de Araújo Longo** são conselheiras da BCO MERCANTIL DE INVESTIMENTOS S.A. e da MERCANTIL BRASIL FINANC S.A. C.F.I.

Flavia Buarque de Almeida é conselheira da CAMARGO CORREA CIMENTOS S.A. e da VBC ENERGIA S.A.

Maria Aparecida Cordeiro Katsurayama, que construiu a sua carreira no Banco do Brasil, onde após ocupar diversos cargos assumiu a Superintendência Regional, função em que permaneceu até a sua aposentadoria (1998/2004), é conselheira da CARAIBA METAIS S.A., ELUMA S.A. INDUSTRIA E COMERCIO e da PARANAPANEMA S.A.

Clarice Silva Assis e **Maria Estela Kubitschek Lopes** são conselheiras da CEMIG DISTRIBUICAO S.A., CEMIG GERACAO E TRANSMISSAO S.A. e CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS – CEMIG

Carmem Campos Pereira Coura é conselheira da CENTRAIS ELET DO PARA S.A. – CELPA, CENTRAIS ELET MATOGROSSENSSES S.A.- CEMAT e EMPRESA ENERGMATO GROS.SUL S.A.-ENERSUL

Dilma Seli Pena é conselheira da CESP - CIA ENERGETICA DE SAO PAULO, CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO e EMAE - EMPRESA METROP.AGUAS ENERGIA S.A.

Ana Dolores Moura Carneiro de Novaes é conselheira da CIA CONCESSOES RODOVIARIAS, CPFL ENERGIA S.A. e da METALFRIO SOLUTIONS S.A.

Maria Carmen Westerlund Montero é conselheira da CIA DISTRIB DE GAS DO RIO DE JANEIRO-CEG e da TUPY S.A.

Roseane de Albuquerque Santos é conselheira da CIA ELETRICIDADE EST. DA BAHIA – COELBA, CIA ENERGETICA DE PERNAMBUCO – CELPE, CIA ENERGETICA DO RIO GDE NORTE – COSERN e TERMOPERNAMBUCO S.A.

Mônica Romero Monteiro Marinho é conselheira da CIA ENERGETICA DO RIO GDE NORTE – COSERN e da NEOENERGIA S.A.

Sônia Tereza Terra Figueiredo é conselheira da CIA PETROLIFERA MARLIM e da MARLIM PARTICIPACOES S.A.

Maria Cristina Gomes da Silva é conselheira da CIA TECIDOS NORTE DE MINAS COTEMINAS, CIA TECIDOS SANTANENSE e da WEMBLEY SOCIEDADE ANÔNIMA

Patrícia Campos Gomes da Silva é conselheira da CIA TECIDOS NORTE DE MINAS COTEMINAS e da CIA TECIDOS SANTANENSE.

Maria da Graça Campos Gomes da Silva é conselheira da CIA TECIDOS NORTE DE MINAS COTEMINAS, CIA TECIDOS SANTANENSE e da WEMBLEY SOCIEDADE ANÔNIMA.

Mariza Campos Gomes da Silva é conselheira da CIA TECIDOS NORTE DE MINAS COTEMINAS, CIA TECIDOS SANTANENSE, EMPRESA NAC COM REDITO PART S.A.ENCORPAR.

Maria Tereza de Souza Silva e **Izabela Campos Alcântara Lemos** são conselheiras da CONCESSAO METROVIARIA RIO DE JANEIRO S.A, INV E PART INFRA-ESTRUTURA S.A. -INVEPAR e da OESTE PARTICIPACOES S.A.

Susana Hanna Stiphan Jabra é conselheira da CPFL ENERGIA S.A. e da PERDIGAO S.A.

Clarice Steinbruch é conselheira da FIBRA CIA SECURIT. DE CRED. IMOBILIARIOS, VICUNHA SIDERURGIA S.A. e da VICUNHA TEXTIL S.A.

Luciana Orsetti Rogério é conselheira da GARUDA S.A. e da MAORI S.A.

Ana Marta Horta Veloso e **Carmen Lúcia Claussen Kanter** são conselheiras da LIGHT S.A. e da LIGHT SERVICOS DE ELETRICIDADE S.A.

Rita de Cássia Paz Andrade Robles é conselheira da LITEL PARTICIPACOES S.A. e da VALE S.A.

Isabelle Rose Marie de Segur Larragoitti é conselheira da NOVA ACAA PARTICIPACOES S.A. e da SUL AMERICA S.A.

Gláucia de Castro Quinto e **Ana Luiza Figueiredo Costa Galizia** são conselheiras da NOVAMARLIM PARTICIPACOES S.A. e da NOVAMARLIM PETROLEO S.A.

Danielle Silbergleid Ninio é conselheira da SANTOS BRASIL PARTICIPACOES S.A. e da SANTOS BRASIL S.A.

Dessa forma existem apenas 213 diferentes mulheres que ocupam posições no conselho de administração das empresas listadas, podendo ser efetivas, suplentes além de poder fazer parte da administração ou não. Com relação ao número de presidentes do conselho de administração, existem apenas 25 mulheres que ocupam tal posição.

Com isso, pode-se observar que além de haver uma baixa proporção de mulheres que ocupam posições nos conselhos de administração, esse percentual cai ainda mais quando se considera posições mais relevantes no conselho tais como conselheiros efetivos e presidência do conselho.

Pesquisas mostram que o número de mulheres no conselho de administração pode aprimorar o nível de governança corporativa das empresas, melhorando assim o desempenho econômico da empresa. Muitas conselheiras têm um estilo de liderança colaborativo, que estimula as discussões uma vez que

incentiva que todos sejam ouvidos. Além disso, elas também não demonstram dificuldades em abordar problemas complexos e de difíceis soluções. Essas características podem ser incrementadas quando existem mais de uma ou duas mulheres que fazem parte do conselho, caso o contrário, quando em minoria, elas acabam sendo estigmatizadas pelos outros membros, sentindo que elas apresentam apenas "uma perspectiva feminina". Isso indica que os membros masculinos dão mais atenção para o fato de serem mulheres do que com as contribuições individuais que elas fazem.

Além disso, a inclusão de mulheres no conselho de administração sinaliza para os outros *stakeholders* da organização que as suas opiniões também serão ouvidas e respeitadas, principalmente para os grupos que constituem minorias. Outro fator relevante é que grande parte das decisões de compra são efetuadas por mulheres. Logo as mulheres podem apresentar uma melhor perspectiva da visão dos consumidores, podendo fazer com que os serviços e/ou produtos sejam mais adequados às expectativas dos seus clientes.

O Brasil se encontra em um estágio de desenvolvimento inicial uma vez que a maioria dos conselhos de administração ou não tem nenhum membro feminino ou conta com um ou dois membros. Vale lembrar que, nos conselhos que existem quatro ou mais conselheiras, elas geralmente são parte do grupo familiar que controla a empresa. Com isso, pode-se concluir que as empresas brasileiras ainda têm um longo caminho a percorrer nesse aspecto de forma a melhorar as suas práticas de governança corporativa.

Por fim, da lista fornecida pela Bovespa que contam com um total de 3635 assentos nos conselhos das empresas listadas, 13,2% desses pertencem tanto a diretoria quanto ao conselho de administração, totalizando 480 pessoas. Desses apenas 26 são mulheres.

Novo Mercado

Com relação ao Novo Mercado, esta divisão tem 100 empresas listadas, que criaram 823 posições no conselho de administração, sendo que 87,73% são conselheiros efetivos e os restantes são suplentes (101). A média de conselheiros efetivos por empresa é de 7,22.

Das cem firmas listadas, considerando-se apenas a existência apenas de conselheiras efetivas, há 19 empresas que contam com uma conselheira efetiva e apenas cinco firmas que têm duas conselheiras efetivas. Não existe nenhuma empresa listada no Novo Mercado que tenha três ou mais conselheiras efetivas em seu conselho.

Com relação ao número de mulheres que ocupam posições nos conselhos de administração, existem apenas 42 posições ocupadas por mulheres, constituindo uma proporção de 5,10%. Quando se leva em consideração o fato de serem efetivas ou não, essa proporção cai para 4,02% (29 posições).

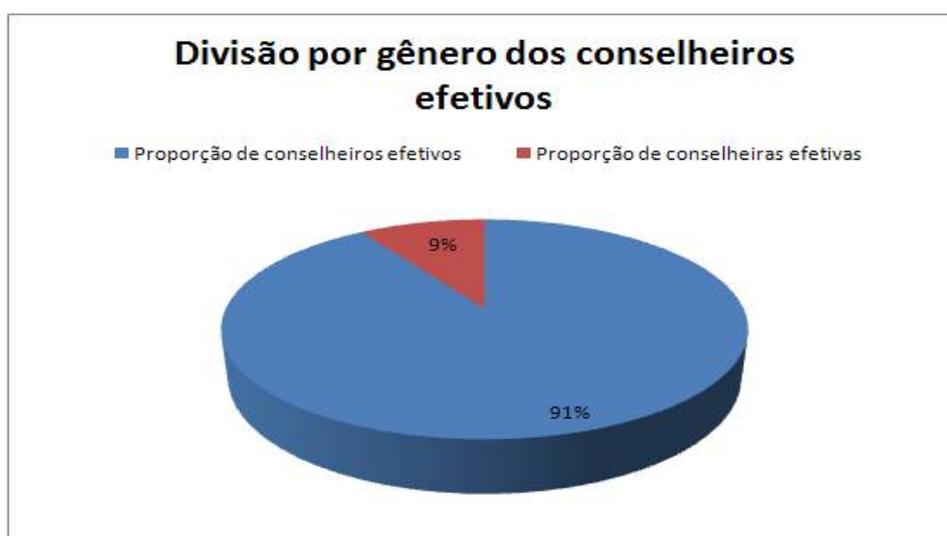
Além disso, apenas duas empresas dessa divisão têm seus conselhos de administração presididos por mulheres. Também é possível notar que existem 86

pessoas que fazem parte tanto do conselho de administração quanto da diretoria. Dessas, apenas duas são mulheres. Além disso, existem duas mulheres que são conselheiras de mais de uma empresa (Ana Dolores Moura Carneiro de Novaes e Susana Hanna Stiphan Jabra), logo existem efetivamente 39 mulheres diferentes que participam dos conselhos de administração das empresas listadas no Novo Mercado.

Nível 2

Apenas 18 empresas estão listadas neste segmento da bolsa, promovendo 177 vagas de conselheiros e 140 conselheiros efetivos, o que gera uma média de 7,78 conselheiros efetivos por empresa. Dez empresas apresentam algum tipo de participação de mulheres no conselho. Sete empresas têm uma conselheira efetiva e três empresas contam com duas conselheiras efetivas em seus conselhos de administração.

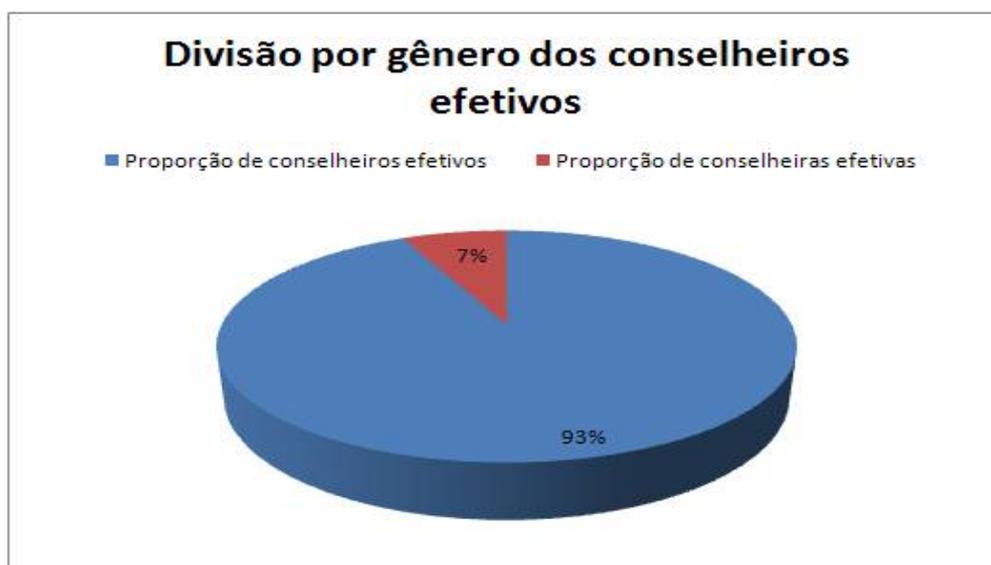
Existem 16 mulheres que participam dos conselhos, sendo três dessas suplentes. Dessa forma, as mulheres ocupam respectivamente 9,04% do total das posições e 9,29% das posições efetivas no conselho. Foram identificadas 14 pessoas que são tanto conselheiros quanto administradores de determinadas empresas, não havendo nenhuma mulher neste grupo. A TAM S.A. é a única empresa neste segmento que tem uma mulher como presidente do conselho de administração.



Nível 1

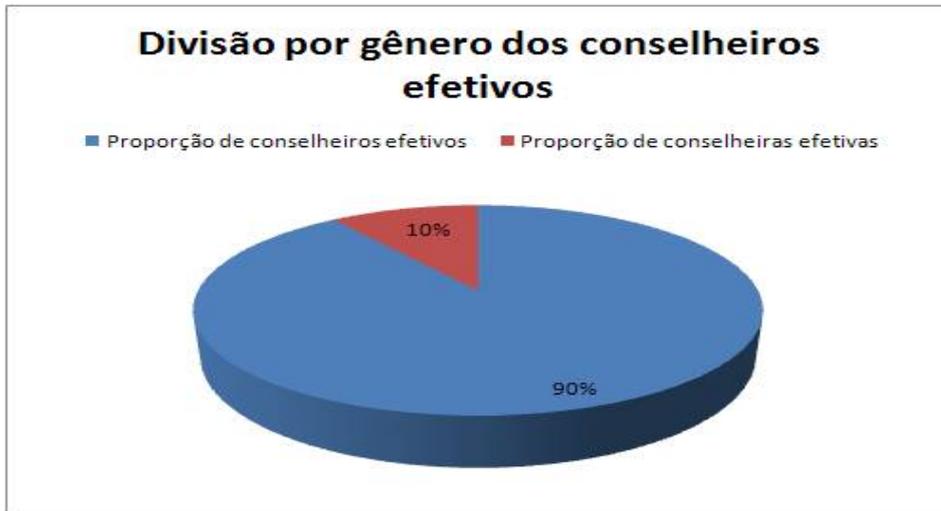
O nível 1 engloba 39 empresas que geram 408 posições de conselheiros, gerando uma média de 8,38 conselheiros efetivos por empresa. Desses conselheiros, 327 são efetivos (80,15%). Dessas 39 empresas, cerca de metade delas contam com alguma participação de mulheres no conselho. Dez empresas têm apenas uma mulher que faz parte do conselho de administração, cinco empresas possuem duas conselheiras e uma única empresa conta com a participação de três ou mais mulheres no conselho de administração.

As mulheres ocupam 7,60% das posições nos conselhos em geral (31), e 7,03% das posições efetivas (23), sendo que existe apenas uma mulher que é conselheira em mais de uma empresa listada neste segmento (Denise Aguiar Alvarez), dessa forma existem 30 conselheiras diferentes. Com relação aos conselheiros que fazem parte tanto do conselho de administração quanto da diretoria, não foi constatado a participação de nenhuma mulher nesta classificação. Neste segmento existe apenas uma empresa que tem o seu conselho presidido por uma mulher (CESP - CIA ENERGETICA DE SAO PAULO).



Mercado Tradicional

Aqui, o mercado tradicional englobaria todas as empresas que não estão listadas no Mercado Novo, no Nível 1 e Nível 2, não considerando as outras divisões existentes. Nesse grupo existem 351 empresas que geram 2260 posições de conselheiros, logo existe uma média de 4,81 conselheiros efetivos por empresa (1688 são efetivos e os restantes são suplentes). Neste grupo existem 231 mulheres que ocupam posições nos conselhos de administração, formando a proporção de 10,23% do total. Esse percentual cai ligeiramente para 10,13% quando se considera apenas as conselheiras efetivas (171). Além disso, existem 113 (32,76%) empresas que contam com pelo menos uma conselheira efetiva. Dentre elas 74 empresas têm uma conselheira efetiva, 32 tem duas conselheiras efetivas e oito (2,28%) firmas apresentam três ou mais conselheiras efetivas.



Foram identificadas 214 pessoas que fazem parte tanto do conselho de administração quanto da diretoria de certas empresas. Dentre essas 23 são mulheres, ocupando 10,75% desses cargos. Além disso, existem 21 empresas que têm os seus conselhos de administração presididos por mulheres.

Com isso, pode-se observar que a participação das mulheres não é necessariamente maior no Mercado Novo, Nível 1 e Nível 2. Apesar de esses segmentos demandarem das empresas melhores práticas corporativas, isso não implica na maior inclusão de minorias.