

DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: Um estudo com empresas brasileiras listadas no Novo Mercado

MARIA GABRIELA BELEBONI NISHI
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ELIZABETH KRAUTER
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: Um estudo com empresas brasileiras listadas no Novo Mercado

1. INTRODUÇÃO

A questão da diversidade de gênero no Conselho de Administração tem sido tema frequente nos meios acadêmico e empresarial. O Conselho de Administração é um dos órgãos de controle da Governança Corporativa e responsável por aprovar as principais decisões estratégicas e financeiras de uma organização. Marchini et al. (2017) destacam que as características estruturais e comportamentais dos membros do Conselho de Administração podem ter impacto em suas decisões e, por consequência, no desempenho positivo ou negativo de uma empresa.

Diversas pesquisas internacionais apresentam resultados divergentes em relação a influência da presença de mulheres no Conselho de Administração de diferentes tipos de empresas. Por um lado, a presença feminina na alta administração aumenta a diversidade de competências, proporciona pontos de vistas diversos e torna o processo de tomada de decisão mais eficiente e representativo, promovendo aumento de valor e do desempenho da organização. Por outro lado, a diversidade na alta administração pode levar a mais conflitos e tornar o processo decisório lento e ineficiente. (CARVALHAL-DA-SILVA; MARGEM,2015)

No Brasil, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) recomenda a diversidade de gênero na composição dos Conselhos de Administração para o melhor e mais eficiente fomento de novas ideias, decisões e soluções dali decorrente. Pesquisa realizada pelo IBGC (2018) mostra que a) os Conselhos de Administração de empresas no Brasil dão pouca importância à diversidade de gênero e b) a presença de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras ainda é muito pouco representativa, sendo proporcionalmente menos da metade da média internacional.

Apesar da importância do tema, existe ainda uma escassez de estudos, daí a necessidade de pesquisas que possam contribuir com o preenchimento dessa lacuna e fomentar novos estudos. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo investigar a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração das empresas listadas no Novo Mercado da B3, a partir de dados coletados nos Formulários de Referência referentes aos exercícios sociais de 2015 a 2019.

Este trabalho pretende contribuir com o aprimoramento do conhecimento científico sobre a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração, bem como auxiliar o desenvolvimento de futuras pesquisas.

O artigo está organizado da seguinte forma: a presente introdução; seguida pela fundamentação teórica apresentada na Seção 2; já na Seção 3 é abordado a metodologia; e por fim, a análise dos resultados e a conclusão são apresentadas nas Seções 4 e 5 respectivamente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A questão da diversidade de gênero no Conselho de Administração tem sido tema de discussões nos meios acadêmico e empresarial. O Conselho de Administração é o elo entre os acionistas e a gestão diária das organizações e um dos meios de controle da Governança Corporativa. O órgão visa maximizar o valor da empresa e assegurar o aumento sustentável do patrimônio de todos os acionistas decidindo os rumos dos negócios e fiscalizando as atividades dos administradores a fim de minimizar o conflito de agência. (SILVEIRA, 2010; BAKER; ANDERSON, 2010)

Dados empíricos revelam a forte desigualdade de gênero nas diferentes organizações empresariais. (MADALOZZO, 2011). Alguns estudiosos, como Silva Júnior e Martins (2017), acreditam que uma das prováveis causas para a baixa participação feminina nos conselhos pode

ser o efeito *glass ceiling* (teto de vidro), fenômeno discriminatório, caracterizado pela dificuldade da ascensão hierárquica feminina e também pela desvalorização do seu trabalho.

Percebe-se que preconceitos masculinos e os estereótipos das mulheres são, segundo Hefferman (2002), umas das fortes razões que impedem a ascensão feminina nos Conselhos de Administração. Blackwell (2002) apontam que a lentidão deste avanço está vinculada a existência de uma inércia no processo de nomeações, em parte porque o recrutamento é feito principalmente por membros dos conselhos existentes, os quais majoritariamente masculinos, diminuindo assim a chance das mulheres atuarem na alta gestão. Além disso, a maternidade também pode se tornar um obstáculo adicional para que mulheres ascendam em suas carreiras profissionais, e assim, às posições mais altas da organização. Como as mulheres tiram licenças de maternidade e, exigem horários mais flexíveis para cuidar de seus filhos, elas são vistas como incapazes de assumirem o nível de compromisso necessário para se tornarem líderes corporativas. (NOLAND ET AL., 2016).

Cabe ressaltar também a existência de opiniões pautadas na ideia que a presença feminina impacta negativamente nas atividades de um Conselho de Administração. Alguns estudos, como o de Klein (2017), revelam que as mulheres, por serem minorias nos conselhos, tenderiam a se autocensurarem de modo a não expressarem suas opiniões, sobretudo quando contrárias às opiniões da maioria masculina do Conselho de Administração. Neste sentido, alguns países europeus, como Noruega e Espanha, implementaram cotas para que as empresas elegessem diretoras aos seus conselhos em prol da igualdade de gênero. (BRANSON, 2011). Já Maseko (2015) alerta que essa ação afirmativa proporciona o fenômeno de tokenismo. Ou seja, as cotas podem reverberar em procedimentos de seleção pelos quais os candidatos são escolhidos pelas características físicas ou sociais e não pelo mérito. Portanto, as cotas podem tornar as conselheiras em figuras meramente simbólicas anulando seus méritos e participação efetiva nas decisões.

Ademais, Dobbin e Jung (2010) destacam em seus estudos que a presença feminina provoca uma redução da participação dos investidores institucionais e conseqüentemente a empresa tem como impactos negativos: a redução de seus lucros e dos preços das suas ações. De acordo com estes pesquisadores, esta participação feminina ativa o viés da negatividade por parte destes investidores, os quais controlam grande parte das ações das principais organizações, como por exemplo, as norte-americanas.

Outro argumento contrário a heterogeneidade de conselhos e diretoria das empresas é mencionado por Hambrick et al. (1996), os quais apontam que o aumento da diversidade produz muitas opiniões e questionamentos, o que torna o processo decisório lento, improdutivo e conflituoso.

Rost e Osterloh (2009) apontam que a principal razão para os conselheiros de grandes empresas não terem percebidos, durante a crise financeira de 2008, as fragilidades dos balanços contábeis destas foi a crescente homogeneidade dos seus Conselhos de Administração, com falta de pontos de vistas diferenciados entre os membros, o que levou ao *groupthink* (pensamento em grupo). Deste modo, esse pensamento pode ser disfuncional na tomada de decisão e levar a redução do valor da empresa.

Por outro lado, há estudos que defendem a presença feminina nos Conselhos de Administração. Nielsen e Huse (2010) sugerem que as mulheres se comportam de maneira diferente dos homens tornando o processo de tomada de decisão eficiente contribuindo de maneira positiva no desempenho de uma determinada empresa. Os mesmos autores apontam que a igualdade de gênero nos conselhos é responsável também pela redução dos conflitos de agências. Já Adams e Ferreira (2009), destacam que a participação feminina nos conselhos contribui com melhor monitoramento em relação as atividades dos administradores.

Em linhas gerais, as conselheiras são valorizadas, segundo Bilimoria (2000) por sua capacidade de fornecer informações estratégicas e gerar um discurso mais produtivo. Tal

discurso engloba a apresentação de perspectivas e pontos de vistas distintos, o que pode resultar na geração de alternativas mais numerosas e na tomada de decisões de maior qualidade, relacionadas às estratégias e práticas organizacionais. Sendo assim, pode-se esperar que conselhos compostos pela presença feminina sejam mais eficazes na execução de tarefas de controle estratégico.

Além disso, os autores Katz e McIntosh (2012) defendem também que a diversidade do Conselho de Administração permite uma maior representatividade e compreensão de sua força de trabalho, melhorando assim a entrega de estratégia e o desempenho futuro assim como terá um melhor entendimento das preferências dos consumidores, principalmente nos setores em que as mulheres possuem o poder de decisão de compra.

Nessa mesma vertente, os autores Silveira e Donaggio (2019) ressaltam que o aumento da proporção das mulheres nos Conselhos de Administração também está relacionado a outros impactos positivos, esses de caráter não econômicos como: melhores indicadores de responsabilidade social corporativa, maior conformidade às leis e normas e melhor reputação ética e social das organizações.

Com relação ao contexto do mercado brasileiro, são poucas as pesquisas que analisaram a presença feminina nos conselhos brasileiros (CARVALHAL-DA-SILVA; MARGEM, 2015; SILVA JÚNIOR; MARTINS, 2017). Sendo assim, Fraga e Silva (2012) destacam que há dificuldades de mensuração dos impactos face aos escassos índices de diversidade no ambiente brasileiro.

Lazzaretti e Godoi (2012) analisaram a composição de gênero de 410 empresas de capital aberto listadas em 2011 na BM&FBovespa e concluíram que apenas 7,3% dos assentos existentes nos Conselhos de Administração são ocupados por mulheres. Tal resultado, segundo esses autores, coloca o Brasil, no âmbito mundial, abaixo da mediana. Por outro lado, países ricos como Noruega, Suécia e Finlândia apresentam participação feminina de 39,5%, 27,3% e 24,50%.

Ichikawa e Santos (2010) apontam que uma das possíveis explicações para a baixa representatividade feminina nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras encontram-se nos fatores culturais consolidados na sociedade que apresentam ainda restrições às mulheres nos cargos de gestão. Já para o IBGC (2018) a baixa participação de mulheres no Conselho de Administração é resultado da fraca importância que os Conselhos de Administração brasileiros atribuem à diversidade de gênero.

3. METODOLOGIA

Considerando o objetivo do artigo de investigar a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração das empresas listadas no Novo Mercado, esse trabalho é um estudo quantitativo que, segundo Zanella (2006, p. 89), se preocupa com a representatividade numérica, com a medição objetiva e quantificação dos resultados. O objetivo deste método é estudar uma amostra representativa da população para mensurar qualidades, ou seja, generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela. Já em relação sua natureza em questão, tem-se uma pesquisa descritiva que, de acordo com Triviños (1987, p.110), pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Como método para suportar a estratégia de pesquisa, optou-se pela técnica de pesquisa análise documental. Essa é, conforme expressam Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p.5), “...um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”. Portanto, os Formulários de Referência dos exercícios sociais de 2015 a 2019 das empresas listadas no Novo mercado da B3 foram os documentos utilizados para coleta de dados dessa pesquisa.

Como característica da técnica de pesquisa análise documental, coletou-se, nos formulários selecionados, dados secundários. Esses são, segundo Mattar (1996, p.134),

“...aqueles que já forma coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósito outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”. Sendo assim, os dados dessa pesquisa são referentes à:

- a. Composição do Conselho de Administração: Número de mulheres nos conselhos; Número de mulheres no cargo de presidente e vice-presidente; Número total de conselheiros; Número de conselheiros independentes; Idade e profissão de cada conselheiro.
- b. Estrutura de propriedade: Empresa brasileira; estatal; estrangeira; familiar; Fundos; e Instituição Financeira.
- c. Setor econômico: Bens industriais; Comunicação; Consumo cíclico; Consumo não cíclico; Financeiro; Materiais básicos; Petrolífera; Saúde; Tecnologia de Informação; e Utilidade pública.

É importante destacar que a utilização das variáveis referentes às estruturas de propriedades das empresas é baseada na classificação elaborada pelos autores Caixa e Krauter (2013). Essa detalhada na tabela a seguir:

Tabela 1- Tipo de acionista controlador

Propriedade privada estrangeira (PE): Quando uma multinacional ou grupo de investidores de origem estrangeira é o maior acionista da empresa;
Propriedade estatal (Estatal): Quando o maior acionista da empresa é o Estado (União, Estados ou Municípios)
Propriedade privada nacional (PN): Quando um grupo de investidores de origem nacional é o maior acionista da empresa, não sendo os investidores fundadores ou herdeiros da empresa;
Propriedade familiar (Familiar): Quando a família fundadora ou um único investidor é o maior acionista da empresa. Neste caso, incluem-se os controles exercidos por fundações ou por holdings que representamos fundadores ou herdeiros da empresa;
Propriedade por fundo de pensão (FP): Quando um fundo de pensão é o maior acionista da empresa;
Propriedade por instituições financeiras (IF): Quando uma instituição financeira é a maior acionista da empresa.

Fonte: Caixa e Krauter (2013)

Já as variáveis referentes aos setores econômicos, essas foram divididas conforme os critérios de classificação fornecido pela Bolsa de Valores do Brasil, os quais consistem na análise dos produtos ou serviços que mais contribuem para a formação das receitas das companhias.

Perante a coleta a coleta das informações necessárias acima para a análise e descrição da existência da diversidade de gênero nos conselhos das empresas, foi constituída uma base de aproximadamente 142 empresas listadas no Novo Mercado da B3 Brasil, Bolsa, Balcão, podendo esse valor total variar conforme o ano analisado. Tais organizações tiveram seus dados tabulados por meio do software Microsoft Excel e tratados quantitativamente por meio de estatística descritiva.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Tabela 2 apresenta o número de mulheres nos Conselhos de Administração no período analisado. Em geral, o percentual de mulheres neste órgão teve um pequeno crescimento durante o período. De fato, no ano de 2015, 7,5% dos conselheiros eram do sexo feminino e já no final de 2019, esse valor passou para 10,8%.

Tabela 2 – Número de mulheres nos Conselhos de Administração

Ano	Nº de Mulheres no CA		Nº de mulheres presidente no CA		Nº de mulheres vice presidente do CA		Nº de mulheres conselheiras efetivas	
	Proporção (%)	Nº de Observações	Proporção (%)	Nº de Observações	Proporção (%)	Nº de Observações	Proporção (%)	Nº de Observações
2015	7,5%	80	1,7%	2	2,4%	2	7,6%	52
2016	8,3%	88	2,7%	3	4,9%	4	7,3%	50
2017	8,8%	99	4,0%	5	7,3%	6	7,5%	55
2018	9,4%	105	5,5%	7	5,1%	4	8,8%	64
2019	10,8%	122	5,3%	7	3,8%	3	11,1%	84

Fonte: Elaboração própria.

Embora o presente trabalho analise somente um determinado segmento de empresas da Bolsa de Valores, podemos verificar que as empresas mais líquidas do Brasil estão buscando cada vez mais inserir as mulheres em sua alta gestão diante das pressões impostas pela sociedade e *stakeholders* nestes últimos anos visto que a taxa de crescimento encontrada por esse estudo é superior ao percentual encontrado por Silveira et al. (2014) de 1,7%. Porém, é importante destacar que há ainda um longo caminho a ser percorrido visto que a presença de mulheres nos conselhos ainda é baixa.

Além da baixa proporção de mulheres que ocupam posições nestes conselhos, essa pesquisa observou que esse percentual é menor ainda quando outros importantes cargos do Conselho de Administração como presidência e membros efetivos são levados em consideração. Quanto ao cargo de presidência, foram identificadas, em 2015, apenas 2 mulheres nesta posição. Em 2019, esse valor passou para 7. Tais dados apontam a lentidão do processo de inclusão de mulheres como presidentes das entidades. Já em relação ao cargo de vice-presidente do conselho, a sub-representação feminina passou por diferentes oscilações durante os cinco anos de análise, o que resultou em pouco ou nenhum progresso significativo para o período. Afinal, apenas 2 companhias tinham seus assentos de vice-presidência ocupados por mulheres em 2015. Um número que pouco cresceu no último ano, o qual registrou apenas 3 vice-presidentes do gênero feminino.

No que se refere ao número de conselheiras efetivas, esse estudo revela que, dos 683 assentos destinados aos efetivos em 2015, apenas 52 (7,6%) eram ocupados por mulheres. Já em 2017, as mulheres ocupavam 64 (8,8%) dos 731 assentos e, em 2019, 84 (11,1%) dos 756 assentos conforme expostos na Tabela 2. Esses percentuais são considerados poucos superiores em relação ao estudo do IBGC (2011), que foi de 7,71%, sem ter provavelmente diferenças estatisticamente significantes.

Na Tabela 3, é possível observar que, da amostra em estudo, 60 % das companhias segmentadas no Novo Mercado não tinham sequer uma mulher como membro de seu conselho no ano de 2015. Enquanto em 2019, esse número reduziu-se para 47,5%. Tal redução confirma que as empresas estão buscando cada vez mais inserir as mulheres em seus conselhos.

Adicionalmente, verificou-se que 31,2% das empresas contavam com ao menos uma mulher no Conselho e 21,3% com ao menos 2 mulheres no ano de 2019. Tendo por premissa tais informações, podemos notar que aproximadamente metade (52,5%) das empresas do segmento alvo da pesquisa apresentam no mínimo uma mulher em seus conselhos, valor considerado superior em relação ao estudo de Silva Júnior e Martins (2017), que apontou para apenas 37,4% das empresas como detentoras da presença de ao menos uma mulher em seu

conselho durante o período de 2010 a 2014. Podendo, assim, reforçar mais uma vez que algumas empresas já vêm implementando a maior participação feminina nos seus conselhos.

Tabela 3 – Participação feminina no Conselho de Administração em relação ao seu tamanho

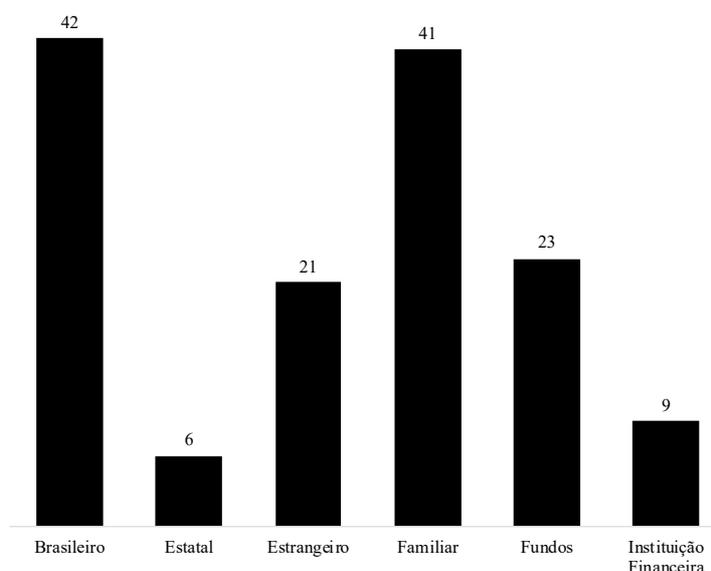
	Ano									
	2015		2016		2017		2018		2019	
Nº de empresas analisadas	125		124		133		136		141	
	Proporção (%)	Nº de observações								
Nº de cias sem mulheres no CA	60,0%	75	58,1%	72	59,4%	79	54,4%	74	47,5%	67
Nº de cias com 1 mulher no CA	24,8%	31	25,8%	32	21,8%	29	26,5%	36	31,2%	44
Nº de cias com ao menos 2 mulheres no CA	15,2%	19	16,1%	20	18,8%	25	19,1%	26	21,3%	30
Nº de cias com ao menos 3 mulheres no CA	5,6%	7	6,5%	8	8,3%	11	6,6%	9	7,1%	10
Nº de cias com ao menos 4 mulheres no CA	2,4%	3	4,8%	6	3,8%	5	3,7%	5	3,5%	5
Nº de cias com ao menos 5 mulheres no CA	0,8%	1	1,6%	2	2,3%	3	2,2%	3	2,1%	3
Nº de cias com ao menos 20% de mulheres no CA	11,2%	14	13,7%	17	16,5%	22	17,6%	24	21,3%	30

Fonte: Elaboração própria.

No entanto, o presente estudo aponta novamente que as ações realizadas por essas companhias ainda são incipientes. Afinal, ao examinar, no ano de 2015, os percentuais de companhias com ao menos 4 e 5 mulheres nos conselhos, esses tinham os valores de 2,4% e 0,8%, respectivamente. Enquanto no último ano, pouco avançou o número de mulheres dentro de um único conselho. Conforme expostos na Tabela 3, apenas 3,5% das empresas com ao menos 4 conselheiras e 2,1% com ao menos 5 foram registrados. Sendo assim, é evidente ainda a predominância de conselhos majoritariamente masculinos visto que as mulheres ocupam poucos assentos em um conselho.

A Figura 1 apresenta o tipo de controle das empresas da amostra, segundo Caixe e Krauter (2013):

Figura 1 – Distribuição das empresas listadas no Novo Mercado por tipo de controle: (em nº de observações)



Fonte: Elaboração própria.

Entre os diferentes tipos de controle, é possível identificar na Figura 1 que há uma maior predominância de empresas brasileiras (29,5%) e familiares (28,9%). As empresas estatais representam apenas 4,2%.

Tabela 4 – Evolução da participação feminina nos Conselhos de Administração (Por tipo de controle)

Por tipo de controle	Ano									
	2015		2016		2017		2018		2019	
	Proporção (%)	Nº de Observações								
Brasileiro	26,2%	11	33,3%	14	28,6%	12	33,3%	14	42,9%	18
Estatal	66,7%	4	50,0%	3	66,7%	4	83,3%	5	83,3%	5
Estrangeiro	47,6%	10	38,1%	8	42,9%	9	52,4%	11	66,7%	14
Familiar	31,7%	13	36,6%	15	41,5%	17	43,9%	18	48,8%	20
Fundos	34,8%	8	30,4%	7	34,8%	8	39,1%	9	43,5%	10
Instituição Financeira	44,4%	4	55,6%	5	44,4%	4	55,6%	5	77,8%	7

Fonte: Elaboração própria.

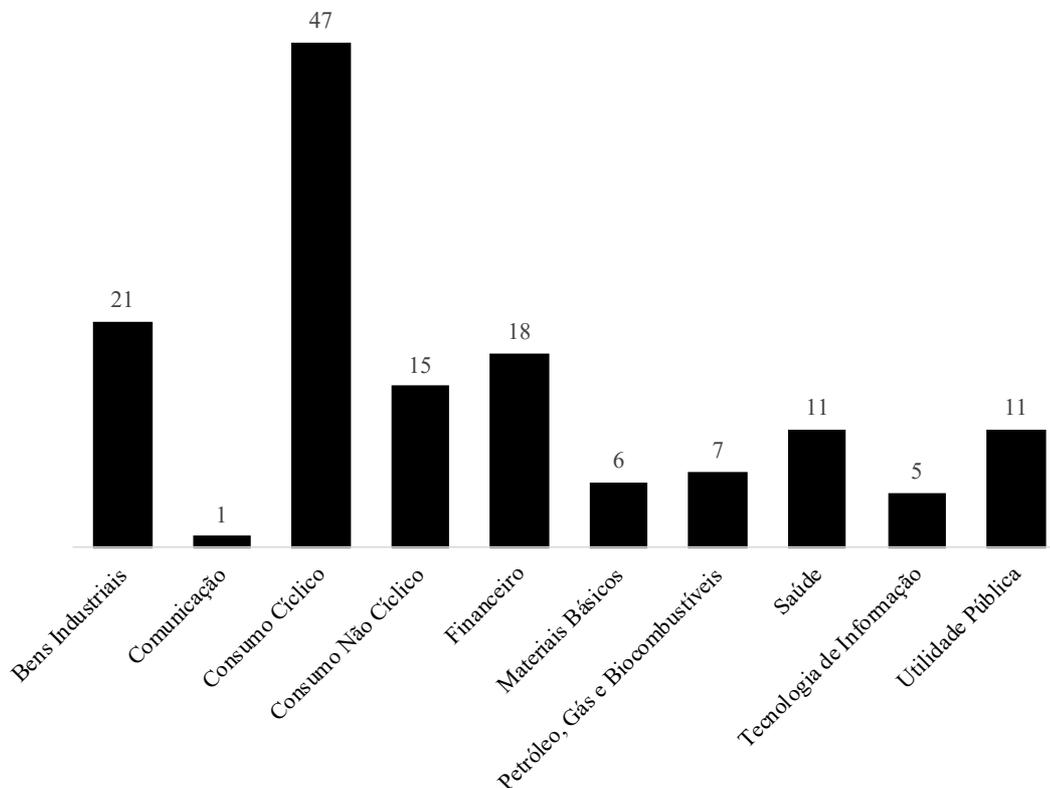
A Tabela 4 mostra a evolução da participação das mulheres nos conselhos por tipo de controle, no período analisado de 2015 a 2019. É possível observar que as empresas apresentam ao menos uma mulher em seus Conselhos de Administração durante todo o período analisado. Além disso, pode-se observar que houve um aumento da presença feminina no decorrer dos dois últimos anos.

Outra importante interpretação desta tabela é a maior predominância de figuras femininas nos conselhos das empresas familiares. Ou seja, aproximadamente metade das companhias familiares apresentaram pelo menos uma mulher em seus Conselhos de Administração no ano de 2019. Um fenômeno semelhante foi identificado em estudos como de Lazaretti e Godoi (2012) e Costa et al. (2019). Muitos estudiosos justificam essa concentração em virtude da própria relação familiar que a conselheira possui com a empresa.

Não menos importante, essa mesma tabela apresenta um outro dado interessante. Tal permite identificar que entre as seis empresas estatais listadas no Novo Mercado, cinco apresentaram no mínimo uma mulher em seus assentos nos últimos dois anos observados.

A Figura 2 apresenta as empresas listadas no Novo Mercado por setor de atuação, segundo a classificação da B3.

Figura 2 – Distribuição das empresas listadas no Novo Mercado por setor de atuação: (em nº de observações)



Fonte: Elaboração própria.

A maioria das empresas da amostra são do setor Consumo Cíclico (33,1%), seguido de Bens Industriais (14,8%) e Financeiro (12,7%).

A Tabela 5 apresenta a evolução da participação feminina nos Conselhos de Administração, por setor de atuação.

Tabela 5 – Evolução da participação feminina nos Conselhos de Administração (Por setor de atuação)

Por setor de atuação	Ano									
	2015		2016		2017		2018		2019	
	Proporção (%)	Nº de Observações								
Bens Industriais	47,6%	10	47,6%	10	42,9%	9	47,6%	10	47,6%	10
Comunicação	100,0%	1	100,0%	1	0,0%	0	100,0%	1	100,0%	1
Consumo Cíclico	27,7%	13	27,7%	13	29,8%	14	36,2%	17	46,8%	22
Consumo Não Cíclico	20,0%	3	33,3%	5	40,0%	6	40,0%	6	46,7%	7
Financeiro	50,0%	9	44,4%	8	33,3%	6	38,9%	7	61,1%	11
Materiais Básicos	66,7%	4	83,3%	5	100,0%	6	100,0%	6	83,3%	5
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	14,3%	1	0,0%	0	14,3%	1	28,6%	2	71,4%	5
Saúde	18,2%	2	45,5%	5	45,5%	5	45,5%	5	36,4%	4
Tecnologia de Informação	20,0%	1	20,0%	1	20,0%	1	20,0%	1	20,0%	1
Utilidade Pública	54,5%	6	36,4%	4	54,5%	6	63,6%	7	72,7%	8

Fonte: Elaboração própria.

É possível observar que, em número absoluto, as empresas de consumo cíclico concentram maior número de conselheiras, seguidas pelos setores financeiro e de bens industriais. Porém, é importante ressaltar que apesar deste número absoluto ser maior, o setor de consumo cíclico, em proporção, ainda está atrás de 6 de 10 setores analisados. Além desta observação, podemos destacar que as companhias dos setores de saúde e tecnologia de informação apresentam uma baixa participação feminina em seus Conselhos de Administração, o equivalente a 36,4% e 20,0%, respectivamente.

Considerando-se o período em análise, a amostra é composta por 5.496 conselheiros. Com base nesta informação e analisando o perfil dos conselheiros membros, observa-se, na Tabela 6, que a idade média do conselheiro é de 56 anos. Um valor semelhante (56,8 anos) ao estudo de Nisiyama e Nakamura (2018), sendo considerado ligeiramente superior em relação ao valor apresentado por Fraga e Silva (2012), de 53 anos.

Tabela 6 – Idade dos conselheiros

Gênero	Mínimo	Média	Máximo
Feminino	23	50	85
Masculino	20	56	89
Total Geral	20	56	89

Fonte: Elaboração própria.

Todavia, o presente estudo observou que não há diferença significativa de idade quando essa comparada entre os dois diferentes gêneros visto que a idade média de uma conselheira é de 50 anos e do conselheiro é de 56 anos.

A Tabela 7 apresenta a formação dos conselheiros. Foi utilizada a seguinte classificação: Ciências Biológicas, Exatas e Humanas.

Tabela 7: Formação dos conselheiros (Por área de atuação)

	Ciências Biológicas		Ciências Exatas		Ciências Humanas	
	Nº de observações	Frequência (%)	Nº de observações	Frequência (%)	Nº de observações	Frequência (%)
Feminino	13	0,24%	87	1,58%	394	7.17%
Masculino	89	1,62%	1700	30,94%	3212	58,45%

Fonte: Elaboração própria.

Há uma maior concentração de profissionais da área de Ciências Humanas, a qual engloba majoritariamente profissões como, por exemplo, administradores, economistas e advogados. E além disso, o estudo aponta que a área de Ciências Exatas também tem seu destaque prevalecendo as profissões de Engenharia. Resultado semelhante foi encontrado no estudo de Thiesen e Rover (2016), que analisou 133 empresas listadas no Novo Mercado em 2014.

5. CONCLUSÃO

A diversidade de gênero no Conselho de Administração tem sido tema de discussões no que tange às tomadas de decisões mais eficazes e a pluralidade de argumentos. Neste sentido, esse artigo buscou investigar a diversidade de gênero na composição dos Conselhos de Administração das empresas listadas no Novo Mercado da B3.

Os resultados apontam baixa presença de mulheres nos Conselhos de Administração nos altos cargos empresariais como presidência e vice-presidência, assim como foi identificado baixo número de conselheiras efetivas nas empresas componentes do conjunto amostral. De fato, a pesquisa investigou a quantidade de mulheres presente em cada conselho e concluiu que

no último ano (2019) apenas a metade das empresas listadas no Novo Mercado eram compostas por pelo menos uma mulher em seu conselho.

Outro resultado importante foi a identificação de conselheiras em diferentes perfis de empresas como, por exemplo, tipo de controle e setor de atuação. Quanto ao primeiro perfil, observou que os seis diferentes tipos de controle tiveram em suas empresas um aumento da participação feminina durante o período analisado destacando principalmente aqueles de controle familiar e estatal. Já em relação aos setores de atuação, verificou-se maior participação feminina nas empresas de consumo cíclico. Enquanto as companhias dos setores de saúde e tecnologia de informação apresentaram uma baixa representatividade feminina em seus conselhos.

E por último, o estudo analisou, de maneira geral, as características etárias e as profissões dos membros dos conselhos das empresas. Quanto as características etárias, não foi observado uma diferença significativa entre os distintos gêneros. E já em relação as carreiras profissionais, observou uma maior concentração de profissionais da área de Ciências Humanas.

Apoiada nos resultados expostos neste trabalho, é possível afirmar que houve um lento progresso da participação feminina nos Conselhos de Administração no decorrer do período de 2015 a 2019. Ainda que bastante discreto, este leve incremento de números está associado a crescente pressão de agentes internos e externos das companhias.

Esta pesquisa aponta o elevado nível de desigualdade de gênero nos conselhos de administração das empresas listadas no Novo Mercado, visto que apenas 10,8% dos assentos eram ocupados pelas mulheres no ano de 2019. Deste modo, a mera inclusão feminina nos conselhos não se desvinculou ainda da estrutura de dominação masculina.

Uma limitação importante do trabalho foi a dificuldade de encontrar referências bibliográficas para melhor verificação da evolução da participação das mulheres nos conselhos das empresas pertencentes ao Novo Mercado. E também a ausência de informações mais precisas sobre a formação dos conselheiros, o que poderia permitir que o estudo pudesse avaliar alguma distinção de formação profissional entre os gêneros, sendo isso importante pois o nível de escolaridade pode ser um atributo responsável pelos diferentes processos decisórios adotados por cada gênero.

Portanto, a principal contribuição deste trabalho está em fornecer um panorama acerca da presença de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras. Outras pesquisas poderão ser desenvolvidas a partir desta, como: verificar a relação da diversidade de gênero com a) o desempenho financeiro da empresa, b) o endividamento da empresa.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ADAMS, Renée B.; FERREIRA, Daniel. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of financial economics**, v. 94, n. 2, p. 291-309, 2009.

BAKER, H. Kent; ANDERSON, Ronald (Ed.). Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice. **John Wiley & Sons**, 2010.

BILIMORIA, Diana. Building the business case for women corporate directors: Women on corporate boards of directors. **Springer**, Dordrecht, p. 25-40, 2000.

BLACKWELL, R. More Women Needed on Boards: CEOs. **Globe and Mail**, p. 2-3, 2002.

BRANSON, Douglas M. Women on Boards of Directors: A Global Snapshot. **University of Pittsburgh Legal Studies Research Paper**, n. 2011-05, 2011.

CAIXE, Daniel Ferreira; KRAUTER, Elizabeth. A influência da estrutura de propriedade e controle sobre o valor de mercado corporativo no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 24, n. 62, p. 142-153, 2013.

CARVALHAL-DA-SILVA, André Luiz; MARGEM, Helena. Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras? **Revista Brasileira de Finanças**, v. 13, n. 1, p. 102-133, 2015.

COSTA, Lilian; SAMPAIO, Joelson de Oliveira.; FLORES, Eduardo Silva. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v.23, n.6, p.721-738, 2019.

DOBBIN, Frank; JUNG, Jiwook. Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. **NCL Rev.**, v. 89, p. 809, 2010.

FRAGA, João; SILVA, Vinícius. Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. **Brazilian Business Review**, v. 9, p. 58-80, 2012.

HAMBRICK, Donald C.; CHO, Theresa Seung; CHEN, Ming-Jer. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. **Administrative science quarterly**, p. 659-684, 1996.

HEFFERNAN, Margaret. Exhibit A: The Female CEO. **Fast Company**, n. 61, p. 58-58, 2002.

IBGC. Global diretor survey report: análise dos resultados brasileiros. 2018. Disponível em: [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24006/Global Survey Report - análise de dados brasileiros \(versão final\) - 2.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24006/Global%20Survey%20Report%20-%20an%C3%A1lise%20de%20dados%20brasileiros%20(vers%C3%A3o%20final)%20-2.pdf) Acesso em: 23 mai. 2019.

IBGC Mulheres nos Conselhos, 2011. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/Pesquisas.asp>. Acesso em: 28 jul. 2020.

ICHIKAWA, Elisa Yoshie; SANTOS, Lucy Woellner. O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 99-104, 2000.

KATZ, D. A.; MCINTOSH, L. Gender Diversity on Public Company Boards. **New York Law Review**, September, 2012.

KLEIN, Katherine. Does gender diversity on boards really boost company performance. **Knowledge@ Wharton**, 2017.

LAZZARETTI, Kellen; GODOI, Christiane K. 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. **Revista Gestão & Conexões**, v. 1, n. 1, p. 159-186, 2012.

MADALOZZO, Regina. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.

MARCHINI, Pier Luigi; MEDIOLI, Alice; TIBILETTI, Veronica; TRIANI, Silvia. Board of directors and board of statutory auditors' diversity and earnings management: Evidence from Italy. **Corporate Board: role, duties and composition**, 13 (3), p. 42-51, 2017.

MASEKO, Nelson. Women Quotas on the Board of Directors: Evidence from the world's major markets. ResearchGate, April. Retrieved from: <http://www.researchgate.net/publication/275338579>, 2015.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

NIELSEN, Sabina; HUSE, Morten. The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. **Corporate governance: An international review**, v. 18, n. 2, p. 136-148, 2010.

NISIYAMA, Edelcio Koitiro; NAKAMURA, Wilson Toshiro. Diversidade do Conselho de Administração e a Estrutura de Capital. **ERA: Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 6, 2018.

NOLAND, Marcus; MORAN, Tyler; KOTSCHWAR, Barbara R. Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. Peterson Institute for International Economics Working Paper, n. 16-3, 2016.

ROST, Katja; OSTERLOH, Margit. You pay a fee for strong beliefs: homogeneity as a driver of corporate governance failure. Available from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1304719, 2009.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, 2009.

SILVA JÚNIOR, Claudio Pilar da; MARTINS, Orleans Silva. Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 1, 2017

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; DONAGGIO, Angela Rita Franco. A importância da diversidade de gênero nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa. **DESC-Direito, Economia e Sociedade Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 11-42, 2019.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli et al. Women's participation in senior management positions: gender social relations, law and corporate governance. **Law and Corporate Governance**, 2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

THIESEN, Amanda S.; ROVER, Suliani. A representatividade da mulher no conselho de administração de empresas brasileiras: quais são as características empresariais que influenciam

na presença feminina no conselho de administração de empresas brasileiras? In: 7º MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA ANPCONT, 2017.

TRIVIÑOS, Augusto NS. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia da Pesquisa Metodologia da Pesquisa. 2006.