

**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?**

**Amanda Schweitzer Thiesen**

Graduanda da 9º fase do Curso de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Rua Eng. Agron. Andrei Cristian Ferreira, S/N, Trindade, Florianópolis/SC. CEP: 88040-900  
amandasthiesen@gmail.com / (48) 3721-9383

**Suliani Rover**

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Rua Eng. Agron. Andrei Cristian Ferreira, S/N, Trindade, Florianópolis/SC. CEP: 88040-900  
sulianirover@gmail.com / (48) 3721-9383

**RESUMO**

O objetivo desta pesquisa foi identificar as características empresariais que estão associadas a ocupação da mulher nas cadeiras dos conselhos de administração nas sociedades brasileiras. A crescente participação feminina na população economicamente ativa não inibiu a resistência imposta por grupos predominantes, resultando na permanência da diferença concernente aos salários, e à dificuldade na ascensão da carreira da profissional. Utilizando uma amostra referente às 133 entidades, segmentadas no Novo Mercado, no ano de 2014, o presente artigo adotou como variável: percentual da presença feminina nos conselhos de administração, dados financeiros e societários das empresas (Tamanho da empresa, Rentabilidade do Ativo e do Patrimônio Líquido, Controle Acionário e o Nível dos recibos de depósito norte-americanos), além do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). A técnica empregada para a visualização da associação de duas variáveis não métricas foi a Análise por Correspondência (ANACOR), conferindo, por meio do Teste Qui-Quadrado, a existência de relação entre elas. Os resultados indicaram que existe associação significativa entre a presença feminina no conselho de administração com empresas com o controle acionário estrangeiro, que possuem ADR de nível 3, de médio porte e de média rentabilidade sobre o patrimônio líquido.

**Palavras-chave:** Conselho de Administração; Gênero; Características Empresariais.

**Área temática:** Contabilidade para Usuários Externos (CUE).

## 1 INTRODUÇÃO

A igualdade de gêneros vem ganhando destaque, não somente no meio social, mas também no âmbito empresarial. Palco de discussão, a temática é presenciada em diversos países, principalmente naqueles que já adotaram de alguma maneira, seja pelo cumprimento de obrigatoriedade legal ou por simples estímulo sugestivo, regras para a viabilização da presença do gênero feminino nos Conselhos de Administração (CAs) e em posições no alto escalão.

No topo da lista divulgada e desenvolvida pela organização sem fins lucrativos Catalyst em conjunto com a Data Morphosis Group (2014), a Noruega ocupa 35,5% das cadeiras dos conselhos com mulheres das empresas do índice OBX, sendo um dos países pioneiros em propostas governamentais de equidade dos sexos. Ainda que inferior ao requerido, o resultado está atrelado à lei que, aprovada no ano de 2003 e exigida a partir de 2008, entrou em vigor determinando que 40% dos integrantes do CA deve ser composto pelo gênero feminino. Assim como a Noruega, outros países seguiram a mesma tendência, estabelecendo diferentes cotações e requisitos, aplicando por meio do poder público, medidas que consolidam a diversidade dos gêneros. Na Alemanha, a Chefe de Governo Angela Merkel, primeira chanceler alemã a ocupar o cargo, trouxe em 2013 propostas de incentivo relacionadas à inclusão das mulheres nos CAs de empresas privadas do país, reforçando que se a inclusão voluntária não ocorresse, medidas como a criação de leis seriam tomadas a fim de acelerar o processo (Valor Econômico, 2013). Após o pronunciamento da governante, e de uma série de estudos apontarem a não representação da figura feminina no mercado de trabalho, a Alemanha aprovou uma nova legislação que impõe que as companhias do país, a partir do ano de 2016, destinem 30% dos cargos não executivos nos CAs para este gênero (Operamundi, 2015).

No Brasil, o Projeto de Lei do Senado nº112 de 2010, que se encontra em tramitação, propõe limites mínimos e graduais para que até o ano de 2022, 40% dos membros dos CAs seja ocupado por mulheres. Esta porcentagem se aplica as empresas públicas, sociedades de economia mista, além de suas subsidiárias e demais companhias controladas pelo governo.

É essencial a verificação da existência de incentivos para a promoção das mulheres dentro dos cargos com posições elevadas, como a diretoria. Este é um meio de se quantificar e qualificar as ocasiões que impulsionam a ascensão da profissional no círculo organizacional, analisando os estágios percorridos para tais conquistas. O efeito teto de vidro (*glass ceiling*) conceitua sobre a barreira existente dentro das entidades, sendo o reflexo do bloqueio invisível, oriundo das condutas adotadas por agentes internos, que muitas vezes não são de conhecimento público (Madazollo, 2011). O resultado é a dificuldade enfrentada pela mulher, não por sua inabilidade, mas por outros fatores estabelecidos por membros com um nível hierárquico superior. Considerando o contexto corporativo, para Silveira (2009), a criação de mecanismos, como leis antidiscriminatórias, pode garantir a entrada de indivíduos nas empresas, porém não a sua inclusão efetiva nas relações de trabalho.

Dentre as muitas qualidades corporativas atreladas a presença da mulher nos inúmeros cargos executivos, este presente artigo visa responder a seguinte questão: Quais são as características empresariais que influenciam na presença feminina no conselho de administração das empresas brasileiras? O estudo tem por objetivo identificar as características empresariais que influenciam na ocupação da mulher nas cadeiras dos conselhos dentro das 133 empresas brasileiras. Para tanto, analisaram-se as 133 empresas do Novo Mercado. Considerando a representatividade deste grupo, e a visibilidade no qual ele busca transmitir, a seleção deste segmento está associada à adoção voluntária de melhores práticas adicionais as que já são exigidas pela legislação brasileira (BM&BOVESPA, 2017).

Atuante como um mecanismo regulador a Governança Corporativa (GC) supervisiona, dirige, e incentiva a diretoria e os órgãos de controle por meio de seus princípios básicos, na projeção de uma execução mais adequada de suas atividades (IBGC, 2015). Operando como um dos principais elementos da Diretoria, espera-se que o CA seja um dos agentes executores dessas melhores práticas, contribuindo por meio de sua direção, na ética de suas decisões que afetam diretamente na nomeação do cargo de conselheiro.

Estudos apontam que a desigualdade entre os sexos ainda é perceptível, tanto pela remuneração quanto pelo crescimento profissional dentro das organizações. No entanto, nas últimas duas décadas vários países vêm se mostrando mais atentos a essas questões, aplicando políticas e outros incentivos para a reversão deste cenário (Carvalho Neto, Lima, Lima, Tanure, & Versiani, 2013; Machado & Matos, 2006).

As pesquisas nacionais, desenvolvidas e publicadas dentro da temática de gênero no mercado de trabalho, correlatam com baixa frequência as particularidades organizacionais com a existência da figura feminina nos CAs. O presente estudo se justifica pelo propósito de contribuir documentalmente para evolução das políticas de equidade entre os sexos no âmbito organizacional e social, cooperando no reconhecimento e importância desses incentivos.

## 2 A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO

Muitas circunstâncias propiciaram a inclusão da mulher no mercado de trabalho, acarretando na conquista de direitos e na construção de uma imagem mais sólida frente à sociedade.

A Revolução Industrial contribuiu fortemente na separação entre os ambientes de casa e trabalho que, em conjunto com a extensa jornada nas fábricas, impulsionou na divisão de tarefas, definindo os papéis de cada sexo (Silveira, 2009).

As Guerras Mundiais (I e II) obrigavam os homens a ingressarem nas batalhas, mantendo as mulheres em suas casas. A incorporação deste novo perfil refletiu na economia, e no número da população ativa. A estrutura da família começou a tomar uma nova forma. Vista tradicionalmente como frágil, a esposa passou a assumir os negócios da família e ocupar cargos considerados masculinos (Baylão & Schettino, 2014). Com a situação física e mental dos guerrilheiros que regressaram da guerra, a posição da mulher ante a situação trouxe um novo tipo de sentimento e atitude.

A pesquisa desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizada no Brasil com a comparação de dados do mês de janeiro de 2003 e 2008, expõe indicadores enfatizando os valores mais significativos no período estudado. De acordo com a pesquisa IBGE (2008), a diferença entre a porcentagem auferida, referente à carteira assinada de ambos os sexos, foi de aproximadamente 10% inferior a dos homens. A remuneração com curso superior também se mostrou menos favorável, mesmo com um nível de escolaridade mais elevado, é em média a 60% do rendimento dos homens (IBGE, 2008).

Utilizando uma base de dados pertencente a 370 empresas, com informações financeiras e da gestão da empresa, Madazollo (2011) verificou que, com um grupo de decisores formado majoritariamente por homens, a escolha do *Chief Executive Officer* (CEO) mulher é em média de 12% menos provável, sendo tal valor reflexo direto ao fato da profissional não transmitir sua imagem com propostas e aptidões ao CA. A existência do conselho expressou uma forte relação negativa, impactando diretamente na promoção do cargo de CEO.

Casa Nova (2012), com o propósito de examinar a trajetória do egresso dos Programas Especiais de Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), analisou o reflexo dos referidos projetos na evolução e seus possíveis efeitos na participação e permanência da mulher. Foram contemplados os dados de 4.350 pessoas com nível

universitário em quatro países de diferentes nacionalidades, com grupos de discussão, sessões virtuais de estratégia, e entrevistas com centenas de profissionais do sexo feminino. Considerando os dois programas, foi relatado que da formação de 138 alunos, cerca de 52 eram mulheres (38%) e 86 homens (62%). As análises de caráter exploratório indicaram que o programa especial de Mestrado, semipresencial, possibilitou uma maior participação de alunas, por conta da conciliação com a vida familiar e pessoal (Casa Nova, 2012).

Na pesquisa produzida por Margem (2013), o valor das organizações não possuiu uma relação significativa para a presença feminina no CA e em cargos de diretoria para o valor das empresas. Em contrapartida, a presença de conselheiras nos CAs influenciou negativamente no desempenho das organizações. Foram observadas 658 companhias abertas brasileiras de 2002 a 2009.

Em algumas profissões o sexo masculino torna-se predominante, sendo o mercado de capitais mais um exemplo desta realidade. Collini (2014) realizou um estudo por meio de entrevistas aplicadas a ambos os sexos de diversas áreas do mercado financeiro, incluindo as posições de liderança, com a finalidade de observar nas linguagens e vivências dos relatos as nuances que uma pesquisa quantitativa não poderia fornecer. Apurou-se então que a desigualdade de gênero se mantém de diversas formas por estar estabelecida sobre pilares sociais mais complexos do que o das medidas legislativas, como a licença-maternidade e mesma carga horária poderiam abarcar. Por fim, o autor afirma que tais progressos foram importantes, no entanto insuficientes.

Silva Júnior e Martins (2015) analisaram as empresas mais líquidas da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA), listadas no IBRX100, dispostas na carteira teórica ao final dos anos de 2010 a 2013. Os resultados evidenciaram que em média 63% das companhias não possuíam mulheres em seu CA, indicador este confirmado pelo índice de 5,6% do gênero feminino ocupando o cargo de conselheira. Constatou-se também que as entidades que possuíam diversidade de gênero apontaram um melhor desempenho, capturados pelo Q de Tobin e pelo Retorno sobre o Ativo (ROA).

São constatações observadas em estudo nacionais: a relação entre a presença feminina nos cargos de direção e o impacto financeiro positivo (Silva Júnior & Martins, 2015), ou negativo (Margem, 2013) nas organizações; as verificações acerca da discrepância nas remunerações (IBGE, 2008; Batista & Cacciamali, 2009); e o reconhecimento social e profissional intrínseco no ambiente corporativo que resistem o progresso da mulher (Madazollo, 2011). No Brasil, são poucos os estudos que propõem a identificação de características empresariais que tendem a impactar na diversidade dos sexos nos CAs, especialmente com uma amostra mais propensa a adoção de iniciativas de igualdade, como as boas práticas de governança.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Amostra e Coleta de Dados**

A pesquisa é classificada como descritiva e exploratória, pois verifica a associação entre a representatividade da mulher no CA de empresas brasileiras com as características empresariais. Nomeia-se a abordagem como qualitativa-quantitativa, devido à categorização dada as variáveis, explanadas no Mapa Perceptual (MP).

Como parte deste estudo, houve a análise das 133 empresas listadas no segmento do Novo Mercado da Bolsa de Valores BM&FBOVESPA, do ano de 2014. A Tabela 1 permite a visualização do processo de seleção da amostra, que por motivos de inexistência dos relatórios passou a compor somente uma parcela da seleção inicial observada. Grande parte dos dados utilizados foram extraídos do sítio eletrônico da BM&FBOVESPA, na aba

“Relatórios Financeiros”, onde se encontram os demonstrativos. Os *sites* das entidades tornaram-se fonte secundária, visto que algumas empresas não apresentaram um ou mais dos relatórios na fonte primária. Frente a este quadro, 13 organizações foram excluídas. Sendo assim, a amostra final é constituída de 120 empresas.

**Tabela 1– Seleção da Amostra com os Dados Referente ao ano de 2014**

<b>Seleção da Amostra da Pesquisa</b>	<b>2014</b>
Amostra Inicial - Novo Mercado - Listagem do ano de 2014	133
(-) Empresas sem as Demonstrações Financeiras Padronizadas na BM&FBOVESPA e <i>site</i> da Empresa	-1
(-) Empresas sem o Formulário de Referência na BM&FBOVESPA e <i>site</i> da Empresa	-2
(-) Empresas sem os dois Demonstrativos	-3
(-) Empresas sem informações do histórico de formação no Formulário de Referência	-7
<b>(=) Amostra final</b>	<b>120</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Na análise descritiva do estudo, o Formulário de Referência (FR) foi utilizado como base para a retirada de dados relacionados aos conselheiros e às particularidades das companhias, como o nível de ensino, a profissão, a espécie de controle acionário e o setor de atuação. Após a coleta dos dados dos membros dos CAs, houve o agrupamento das áreas de ensino. Os grupos foram formados com base nas Tabelas de Área de Conhecimento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), evidenciados na análise dos resultados, na Tabela 6.

A partir dos dados disponibilizados no Demonstrativo das Demonstrações Financeiras (DDF), foram levantados os valores do Lucro/Prejuízo Líquido Consolidado auferido no período (2014), o Ativo Total (2014), Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos (2014) e ao Patrimônio Líquido Consolidado (2014). Estas informações foram utilizadas para calcular a rentabilidade do ativo, a rentabilidade do patrimônio líquido e o tamanho da empresa.

A lista de empresas pertencentes à carteira do ISE, no ano de 2014, presente no *site* da BM&FBOVESPA, foi utilizada para realizar o cálculo do período de permanência de cada uma dessas empresas, contando desde a primeira carteira (2006) até o ano de 2016.

Foi verificado que algumas empresas negociaram recibos de depósito norte-americanos *American Depositary Receipts* (ADR) na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), em 2014. A identificação da existência dessas negociações se deu pela verificação na listagem disponível no *site* da NYSE. Estes recibos são classificados nos níveis 1, 2 e 3, com o aumento de requisitos à medida que ascendem o nível.

**Tabela 2 – Composição da Amostra da Pesquisa por Setores**

Setor	Nº de Empresas	%	Nº de Mulheres					Total de Mulheres nos CAs	%
			1	2	3	4	5		
Consumo não Cíclico	22	18%	5	2	3	4	0	14	19%
Construção e Transporte	29	24%	5	2	6	0	0	13	17%
Consumo Cíclico	22	18%	5	4	3	0	0	12	16%
Materiais Básicos	7	6%	1	4	0	0	5	10	13%
Bens Industriais	9	8%	3	6	0	0	0	9	12%
Financeiro e Outros	16	13%	7	0	0	0	0	7	9%
Utilidade Pública	9	8%	3	4	0	0	0	7	9%

Tecnologia da Informação	3	3%	3	0	0	0	0	3	4%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	3	3%	0	0	0	0	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>75</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 2 expõe a amostra categorizada pelo segmento de atuação, além de evidenciar a fração que conta com até cinco mulheres em seus CAs, finalizando com este percentual.

### 3.2 Variáveis Analisadas

As variáveis utilizadas nesta pesquisa têm como propósito a averiguação da existência de associação entre a porcentagem de mulheres no conselho com as características empresariais. Os indicadores usados no estudo:

- Percentual da presença feminina no conselho de administração: Representa, em forma de percentual, o número de mulheres integrantes do Conselho de Administração das entidades sobre o número total dos membros do Conselho.
- Permanência ISE: Permanência em anos na carteira ISE.
- Nível ADR: Refere-se ao nível dos recibos de depósito norte-americanos *American Depositary Receipts* (ADR) emitidos por algumas empresas pertencentes à amostra deste estudo e negociados na NYSE, no ano de 2014.
- Controle Acionário: Classificação do tipo de controle acionário, presente no FR (2014).
- Tamanho da Empresa: Calculado pelo logaritmo neperiano do Ativo Total da empresa, medido com base no valor informado no DDF (2014).
- Rentabilidade do Ativo: Calculado por meio do indicador de Retorno sobre o Ativo Total (ROA) com os dados do ano de 2014.
- Rentabilidade do Patrimônio Líquido: Calculado por meio do indicador de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) com os dados do ano de 2014.

### 3.3 Análise de Dados

A técnica de interdependência empregada foi a Análise por Correspondência (ANACOR), que permite a visualização de associações das variáveis. O método multidimensional de análise de dados anteriormente mencionado estuda a relação entre variáveis qualitativas, sendo estas não métricas, e apreciadas apenas duas de cada vez. Belfiore e Fávero (2015, p. 179) definem a ANACOR como “...uma técnica de análise bivariada por meio da qual é estudada a associação entre duas variáveis categóricas, bem como a sua intensidade dessa associação, a partir de uma tabela cruzada de dados...”. Inicialmente é realizado o cálculo da medida de associação e na sequência é produzido o Mapa Perceptual (MP). Segundo Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009, p. 273), “Entende-se por mapa perceptual a representação visual das percepções de objetos de um indivíduo em duas ou mais dimensões...”.

A técnica, reportada no parágrafo precedente, é voltada às variáveis qualitativas. Logo, a fração da amostra de natureza quantitativa sofreu uma tabulação a fim de evidenciar qualitativamente a sua significância. Essas variáveis foram associadas em três ou quatro categorizações e seus dados posicionados em ordem crescente. Os dados do indicador “Tamanho da Empresa” foram divididos em proporções iguais e classificados como: 1 – Pequeno Porte, representando os menores valores; 2 – Médio Porte, correspondente a segunda parte; e os dados que constituem os maiores valores do indicador, foram rotulados em 3 –

Grande Porte. A categorização dos indicadores ROA e ROE se deu do seguinte modo: 1 – Negativa/Nula, quando o retorno se mostrou negativo ou nulo (0); 2 – Baixa, para os valores que se qualificam em baixo retorno; os valores enquadrados no intervalo atribuído para média rentabilidade receberam a classificação 3 – Média; a quarta parte, que contém os valores mais altos, obteve a classificação 4 – Alta.

**Quadro1 – Grupo de Variáveis e o Grau de Associação**

Variáveis	Grau de Associação
Presença feminina (%)	1 – Inexistente
	2 – Baixa
	3 – Média
Nível ADR	1 - Não Possui
	2 - Nível 2
	3 - Nível 3
Controle Acionário	1 - Privado Nacional
	2 – Estrangeiro
	3 – Estatal
Permanência - ISE	1 – Inexistente
	2 – Baixa
	3 – Média
	4 – Alta
Tamanho de Empresa	1 - Pequeno Porte
	2 - Médio Porte
	3 - Grande Porte
ROA	1 - Negativa/Nula
	2 – Baixa
	3 – Média
	4 – Alta
ROE	1 - Negativa/Nula
	2 – Baixa
	3 – Média
	4 – Alta

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

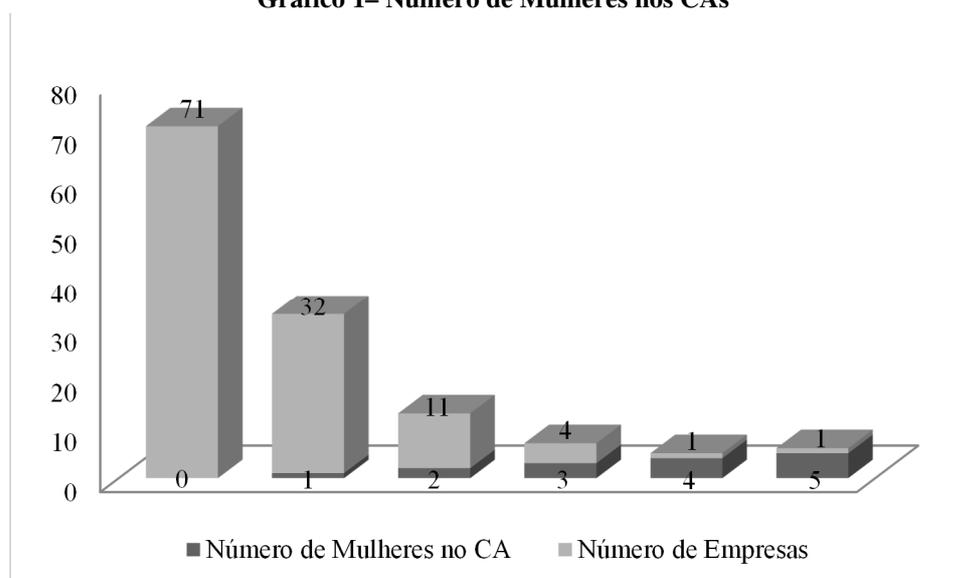
A aplicação da técnica teve como propósito auferir a associação entre a porcentagem da presença feminina nos conselhos com os demais indicadores econômico-financeiros. O Quadro 1 exibe a categorização utilizada em cada variável abordada.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil das Empresas

Discorrendo acerca das 120 companhias estudadas, constata-se que 59% têm o seu conselho formado por apenas homens, outras 32 empresas (21,7%), contam com apenas uma conselheira. Somente uma organização contém cinco mulheres em seu CA, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1– Número de Mulheres nos CAs



Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis quantitativas para a amostra estudada. A partir dos dados dispostos é possível visualizar que em média as empresas atingiram uma rentabilidade sobre o ativo próximo a 4,5%, este fato ocorre por 20 companhias apresentarem o ROA abaixo de 0%, com valores negativos em até -101%. A média negativa de -8%, verificada no indicador ROE, pode ser justificada pela variabilidade existente entre os dados, com um máximo de 147% e mínimo de -662%.

Tabela 3– Estatística Descritivas das Empresas da Amostra com os Dados do Ano de 2014

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Tamanho da Empresa	15,14	1,25	11,16	18,22
ROA	0,04	0,16	-1,01	0,39
ROE	-0,08	0,80	-6,62	1,47

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Apenas 14% da amostra pertenciam à carteira ISE no ano de 2014. Dessas 17 Companhias, somente três permaneceram listadas desde o ano de 2006 até 2016, completando 11 anos no Índice. No que confere o Controle Acionário, informado no FR, 110 empresas estão classificadas como Privado Holding ou Privado, oito como Estrangeiro ou Estrangeiro Holding e duas como Estatal. Destaca-se a notória concentração de empresas privadas, consonante com as porcentagens do estudo realizado pela KPMG (2016), no Brasil, referente ao ano de 2015.

## 4.2 Perfil dos Conselheiros

Como já tem sido observada na literatura, a discriminação de gênero é perceptível dentro das companhias (Camilo, Godoi & Lazzaretti, 2012; Ichikawa & Santos, 2000; Madazollo, 2011; Silveira, 2009). Pertinente a esta realidade, a presente pesquisa verificou que das 1041 cadeiras existentes nos CAs, apenas 75 (7,2%) são ocupadas por conselheiras. Baseando-se nos números auferidos pela BM&FBOVESPA (2012), o percentual apurado na presente pesquisa evidencia uma elevação de 117,19%, quando confrontado com o mesmo nível de GC.

Sabe-se que os 120 CAs são constituídos majoritariamente por: 34,4% de membros efetivos; 30,4% estão enquadrados como independentes e efetivos e; 11,4% são de membros suplentes. Nota-se que aproximadamente 1/3 dos conselheiros configuram-se como independentes. O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC (2015), reforça que a independência entre as partes é um requisito indispensável para compor um CA.

Com base na Tabela 4 é possível verificar a frequência de cada profissão, por gênero e na sua totalidade. Posicionada na primeira colocação, a Engenharia lidera com 311, exercida principalmente por homens. A figura feminina apresenta um maior número na área da economia, com 22%. Em segunda posição, quando analisado o todo e individualmente, o administrador detém uma significativa porção, indicando que os conselheiros atuam com recorrência neste ramo. É essencial enfatizar que 43 integrantes dos CAs continuam mais de uma ocupação no campo “Profissão”.

**Tabela 4– Profissões dos Membros dos Conselhos de Administração**

<b>Profissões dos Conselheiros (as)</b>					
<b>Profissão</b>	<b>Homens</b>		<b>Mulheres</b>		<b>Total</b>
	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	
Engenheiro	299	30%	12	15%	311
Administrador	226	23%	17	21%	243
Economista	173	17%	18	22%	191
Outras	86	9%	11	14%	97
Advogado	82	8%	10	12%	92
Empresário	82	8%	6	7%	88
Bancário	21	2%	6	7%	27
Contador	34	3%	1	1%	35
<b>Total</b>	<b>1003</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>1084</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

No levantamento realizado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) com abrangência do período de 2007 até o ano de 2014, percebe-se que o nível de instrução das mulheres é superior ao dos homens (IBGE, 2014). Semelhante realidade pôde ser constatada por meio de uma fração entre a soma dos títulos de todos os níveis do gênero com o número de mulheres/homens total nos CAs. As médias ficaram em 1,63% e 2,25%, corroborando com a pesquisa citada.

Os níveis de ensino, como podem ser conferidos por meio da Tabela 5, estão nomeados como no histórico dos conselheiros, no FR, com exceção do nível “Pós-graduação” que reúne: Especialização; Pós-graduação, quando o tipo não foi identificado e; *Master of Business Administration* (MBA), e o Pós-Doutorado: Pós-doutorado, quando o tipo não foi identificado e; *Philosophiae Doctor* (PhD).

A disparidade encontrada no grau de “Pós-Graduação” entre os sexos sugere que o gênero feminino possua uma predisposição para ingressar nestes cursos. O que já não ocorre nas demais categorias após a graduação, visto que a variabilidade é significativa, porém pequena. Em alguns históricos, os membros dos CAs detinham mais de uma qualificação, com áreas diferentes, porém no mesmo nível. Já em outros casos, não havia informação alguma relacionada à formação, sendo assim rotulado em “Qualificação não identificada”.

**Tabela 5– Níveis de Ensino dos Membros dos CAs**

<b>Formação Acadêmica dos Conselheiros (as)</b>					
<b>Nível</b>	<b>Homem</b>	<b>%</b>	<b>Mulher</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Técnico	10	1%	0	0%	10

Graduação	910	53%	75	43%	985
Pós – graduação	425	25%	82	47%	507
Mestrado	171	10%	10	6%	181
Doutorado	44	3%	2	1%	46
Pós-Doc	16	1%	0	0%	16
Qualificação não Identificada	143	8%	7	4%	150
<b>Total</b>	<b>1719</b>	<b>100%</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>	<b>1895</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A diversidade de conhecimentos é necessária para promover a paridade de gênero, e assim propiciar um ambiente que adote mecanismos que promovam oportunidades para o sexo feminino, tanto quanto para a sua ascensão dentro das organizações (IBGC, 2015). Dentro deste contexto verificaram-se as áreas nas quais os membros dos CAs possuem os seus títulos, sendo possível visualizá-los na Tabela 6.

**Tabela 6: Grupos das Áreas do Conhecimento dos Membros dos Conselhos de Administração**

Agrupamento das Áreas	Técnico		Graduação		Pós - Graduação		Mestrado		Doutorado		Pós-Doutorado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Engenharias	0	0	304	15	16	2	26	1	5	1	2	0
Administração	1	0	216	20	231	48	56	2	4	0	0	0
Economia	0	0	160	14	26	1	33	3	18	0	7	0
Direito	0	0	92	11	12	2	15	1	7	0	0	0
Outros	3	0	80	13	21	23	30	1	5	0	0	0
Contabilidade	6	0	36	1	11	3	4	2	2	0	3	0
Não Identificado	0	0	22	1	108	3	7	0	3	1	4	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>910</b>	<b>75</b>	<b>425</b>	<b>82</b>	<b>171</b>	<b>10</b>	<b>44</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 6 expõe os agrupamentos das áreas de conhecimento no nível educacional da qual elas correspondem. Mais da metade dos Técnicos (60%) está no agrupamento de “Contabilidade”. Na Graduação, o grupo “Engenharias” concentra um número expressivo de aproximadamente 32% do total, observado principalmente nos homens. No entanto, quando se agrupa “Administração”, “Economia” e “Contabilidade”, percebe-se que essa união resulta em 45% do total, sendo de 47% no sexo feminino. Os percentuais sugerem que o campo financeiro prevalece neste nível acadêmico.

A Pós-graduação, como já mencionado na Metodologia, integra o MBA, Especialização e a Pós-graduação com título não identificado. Neste grau, o agrupamento mais significativo é “Administração”, com uma totalidade de 55%. Quando verificado isoladamente, o gênero masculino conta 54% e o feminino com 59%, do referido grupo. É relevante o número classificado em “Não Identificado”, com 22% do total e 25% nos homens. Esses percentuais podem indicar que não há incentivos para a publicação dessas informações.

No Mestrado, a “Administração” também lidera com 32%, em seguida tem-se “Economia” com 20%, e “Outros” 17%. Os sexos, quando observados separadamente revelam deferentes distribuições, destacando a porcentagem de 20% em “Contabilidade” nas mulheres.

Para o montante de 75 conselheiras, a incidência de mulheres com Doutorado e Pós-doutorado é quase nula, contando com apenas dois e zero títulos, respectivamente. Esses valores anteriores contrastam com o dos homens, principalmente na área de “Economia”.

Semelhante ao ocorrido com as profissões, alguns conselheiros também possuíam mais de um título na mesma, ou em distintas áreas.

### 4.3 Análise por Correspondência (ANACOR)

A Análise por Correspondência (ANACOR), como mencionado anteriormente, é a técnica emprega que permite a visualização da associação de duas variáveis. A utilização do Teste Qui-Quadrado permitiu a identificação do grau de relação existente entre o percentual da presença feminina nos CAs com as características empresariais explanadas no Quadro 1, disposta na metodologia desta pesquisa. A Tabela 7 apresenta os resultados dos Testes Qui-Quadrado.

**Tabela 7– Testes Qui-Quadrado**

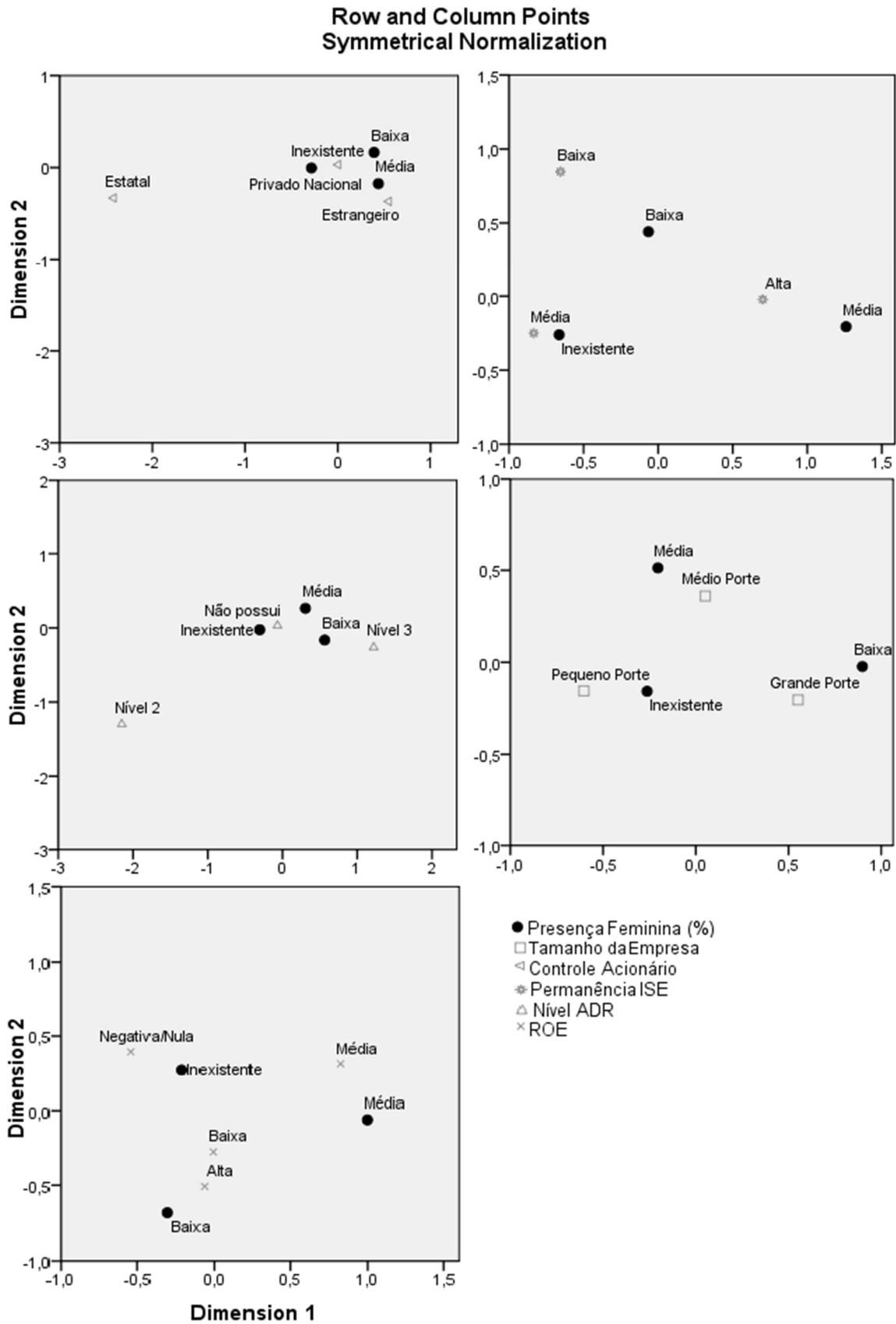
<b>Controle Acionário</b>	<b>Permanência ISE</b>	<b>Nível ADR</b>	<b>Tamanho da Empresa</b>	<b>ROE</b>	<b>ROA</b>
0,795	0,185	0,65	0,164	0,157	0,446

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Na sequência expõem-se os mapas perceptuais que permitem a apreciação da relação de duas variáveis de forma bidimensional. Os mapas perceptuais, apresentados na Figura 1 a seguir, retratam a associação entre a presença feminina nos CAs com as características empresariais estatisticamente significantes. A partir de uma análise acerca dos dados demonstrados na Figura 1, verifica-se que:

- a) O controle acionário estrangeiro está mais associado à média presença feminina nas companhias, já a baixa e a inexistência de conselheiras no CA está relacionado ao controle privado nacional, levando a crer que as organizações controladas por proprietários estrangeiros possuem uma predisposição a diversidade de gênero em seus CAs. Uma vez que há uma grande disparidade entre as taxas da ocupação feminina de outros países com o Brasil (Catalyst, 2014), considera-se que há uma dessemelhança cultural e social nessas nações;
- b) A média permanência no ISE, ou seja, as organizações que compuseram a carteira de 6 a 8 anos estão bem próxima da inexistência da presença feminina nos CAs. Portanto, há indício de que a participação no portfólio do referido índice não influencia na ocupação de conselheiras no CA;
- c) A ausência de ADR está associada à inexistência de mulheres nos CAs, enquanto o nível 3 está a baixa e a média presença feminina. Considerando que apenas nove entidades que negociam os seus recibos na NYSE, a associação ao nível 3 sugere que possa haver algum estímulo, ainda que pequeno, na heterogeneidade de sexos nos CAs.
- d) A classificação de médio porte, na variável do tamanho da empresa, está próximo a média presença feminina, assim como grande porte está para baixa presença e o pequeno porte está para inexistência;
- e) O que concerne o retorno do patrimônio líquido, a alta e a baixa rentabilidade estão mais próximas da baixa ocupação do gênero feminino nos CAs, já a rentabilidade negativa/nula está da inexistente presença feminina e a média rentabilidade para a média existência de mulheres nos CAs.

Figura 1- Mapas Perceptuais: Presença Feminina e Características Empresarias



Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base nos resultados do Teste Qui-Quadrado, demonstrados na Tabela 7, é possível constatar que as variáveis não estiveram dentro do nível de significância de 5%, quando  $\text{sig. } \chi^2 = 0,000 < 0,050$ . Contudo, a formação dos mapas perceptuais confirma a existência de relação entre as variáveis. A exceção foi o Retorno sobre o Ativo (ROA), que não demonstrou nenhuma associação, desta forma o mapa perceptual não foi gerado.

## 5 CONCLUSÕES

A conquista de direitos, o reconhecimento social e a inclusão da mulher no mercado de trabalho promoveram uma série de indagações acerca da disparidade entre os gêneros, derivada muitas vezes da cultura enraizada na sociedade. Diante do exposto, a promoção de iniciativas que propõem a extinção desta realidade são constantemente apresentadas. Os estudos acadêmicos corroboram essas iniciativas, detectando e analisando a incidência desses eventos. Este trabalho se justifica pela sua colaboração na apuração das características empresariais que motivam, ou não, na equidade dos sexos dentro do ambiente corporativo.

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as características empresariais que estão associadas à ocupação da mulher nas cadeiras dos conselhos de administração nas sociedades brasileiras listadas no segmento do Novo Mercado, no ano de 2014. As análises foram baseadas no Formulário de Referência e nas Demonstrações Financeiras Padronizadas, disponíveis no *site* da BM&FBOVESPA.

A partir dos dados coletados, foi verificado que apenas 7,2% do total de 1041 conselheiros existentes nos CAs, é composto por mulheres, superior aos percentuais encontrados por Silva Júnior e Martins (2015), e Camilo *et al.* (2012) que também analisaram os CAs, no entanto em diferentes períodos e empresas. Dos 120 Conselhos de Administração, 59% é formado unicamente por homens e 21,7% com uma mulher. Os resultados revelaram que o Brasil está em uma colocação bem inferior a dos países que aderiram cotas para a participação feminina nos CAs, como pode ser verificado no censo da Catalyst (2014).

Foi possível traçar um perfil para os conselheiros. A profissão de Administrador destacou-se das demais em ambos os sexos. No que tange aos níveis de educação, a graduação é o grau mais frequente entre os conselheiros, principalmente na área de engenharia e administração. As mulheres detêm mais títulos na Pós-graduação, também na área de administração.

A utilização da técnica de Análise de Correspondência (ANACOR) permitiu a realização do Teste Qui-Quadrado e geração dos mapas perceptuais entre as variáveis Percentual da Presença Feminina no Conselho de Administração, Controle Acionário, Nível de ADR, Permanência no ISE, Tamanho da Empresa, Retorno do Ativo e Retorno do Patrimônio Líquido.

O controle acionário estrangeiro mostrou-se fortemente associado à média presença feminina no CA, sugerindo que o perfil de estrangeiros possa estar alinhado a uma cultura mais igualitária no que diz respeito aos direitos da mulher no contexto social mais consciente. O nível 3 do ADR está relacionado a média e baixa ocupação da mulheres no CA, indicando que a negociação desses recibos na NYSE venha a solicitar requisitos adicionais aos praticados no Brasil. Compor o portfólio do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) não demonstra uma alta relação com a presença de conselheiras nos CAs, discordando com a proposta do Índice, que sob o aspecto de sustentabilidade corporativa, compromete-se também com justiça social (BM&FBOVESPA, 2017). O médio Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) está próximo da média presença da mulher no CA. Por fim, constatou-se que todas as variáveis, com exceção do Retorno sobre o Ativo (ROA), apresentam associação com a presença feminina nos CAs.

A pesquisa contou com uma amostra limitada ao ano de 2014, abarcando um número relevante de conselheiros (1041), uma vez que a extração dos dados retirados individualmente das declarações de cada conselheiro exigiu uma série de tratamentos para que então se transformassem em informações. Sugere-se, para os novos estudos, expandir o período e selecionar mais variáveis vinculadas as atividades das entidades em outros países.

É notório o aumento de estudos e publicações concernentes a verificação da existência de desigualdade entre os sexos nos diferentes ambientes sociais, principalmente no interior das organizações. Estes índices acarretaram, em alguns países como na Noruega e na Alemanha, no desenvolvimento e incorporação de medidas provenientes do governo, que estão progressivamente, revertendo esse cenário. No Brasil, o Projeto de Lei do Senado nº112 de 2010 ainda encontra-se em tramitação. Nacionalmente, diante da inexistência de efetivas implementações legais que certificam a paridade dos gêneros, o presente estudo busca impulsionar a conscientização e o reconhecimento desta questão, e fortalecer a importância das iniciativas governamentais agregadas as sociais.

## REFERÊNCIAS

Batista, N. N. F.; & Cacciamali, M. C. (2009). Diferencial de Salários entre homens e mulheres segundo a condição de migração. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 26(1), pp. 97-115.

Baylão, A. L. S.; & Schettino, E. M. O. (2014). A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro. *Anais do SEGET XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 11.

BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo. (2012). Participação Feminina nos Conselhos de Administração. Recuperado em 24 fevereiro, 2017, de [www.senado.gov.br/comissoes/cas/ap/AP20120524\\_Carlos\\_Rebello.pdf](http://www.senado.gov.br/comissoes/cas/ap/AP20120524_Carlos_Rebello.pdf).

BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo. (2017). Novo Mercado. Recuperado em 25 janeiro, 2017, de [http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/)

BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo. (2017). Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Recuperado em 03 março, 2017, de [http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm)

Brasil. (2015). Projeto de lei do Senado, Nº112, 28 de abril de 2010. Publicado pela Secretaria Especial de Editoração e Publicações do Senado Federal. Recuperado em 22 novembro, 2015, de <http://www.senado.leg.br/atividade/rotinas/materia/getPDF.asp?t=76495&tp=1>

Camilo, S. P. O., Godoi, C. K., & Lazzaretti, K. (2012). Desigualdade de Gênero nos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras: uma análise à luz do fenômeno do Teto de Vidro. *Anais do XXXVI Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.

Carvalho Neto, A., Lima, G. S., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2013). O Teto de Vidro das Executivas Brasileiras. *PRETEXTO*, 14(4), pp. 65-80.

Casa Nova, S. P. C. (2012). Impactos de Mestrados Especiais em Contabilidade na Trajetória de seus Egressos: Um Olhar Especial para Gênero. *R C & C Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(3), pp. 37-62.

Catalyst. (2014). *Catalyst Census: Women Board Directors*. New York: Catalyst, 2015. Recuperado em 21 fevereiro, 2017, de <http://www.catalyst.org/knowledge/2014-catalyst-census-women-board-directors>

Collini, I. P. (2014). *Mulheres no Mercado Financeiro: Um olhar sob a ótica de gênero*. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Econômicas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, SP, Brasil.

Fávero, L. P.; & Belfiore, P. (2015). *Análise de Dados: Técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e STATA*. (1. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Fávero, L. P.; Belfiore, P.; Silva, F. L.; & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisões*. (1. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo. Recuperado em 19 janeiro, 2017, de <http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2008). *Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho – 2008-2013*. Recuperado em 22 novembro, 2015, de [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/estudos\\_mulher\\_merc\\_trabalho.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/estudos_mulher_merc_trabalho.shtm)

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2014). *Educação*. Recuperado em 25 janeiro, 2015, de <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/educacao.html>

Ichikawa, E. Y.; & Santos, L. W. (2000). O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. *Revista de Administração*, 35 (3), pp. 99-104.

KPMG. (2016). *A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais*. Recuperado em 18 janeiro, 2017, de <https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2015/11/a-governanca-corporativa-e-o-mercado-de-capitais-2015-2016.html>

Machado, A. F.; & Matos, R. S. (2006). Diferencial de Rendimento por cor e sexo no BRASIL (1987-2001). *Econômica*, 8(1), pp. 5-27. Recuperado em 27 novembro, 2015, de <http://www.uff.br/revistaeconomica/V8N1/RAQUEL.PDF>

Madazollo, R. (2011). CEOs e Composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? *RAC*, 15 (1), pp. 126-37.

Margem, H. R. (2013). *Participação das Mulheres no Conselho de Administração e Diretoria, Valor e Desempenho das Companhias Brasileiras de Capital Aberto*. Dissertação Mestrado em Finanças e Economia Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Pós-Graduação em Economia, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Operamundi. (2015). Alemanha aprova lei que introduz cota para mulheres em diretorias de empresas, São Paulo, 6 mar. 2015. Recuperado em 24 fevereiro, 2017, de <http://operamundi.uol.com.br/conteudo/noticias/39723/alemanha+aprova+lei+que+introduz+cota+para+mulheres+em+diretorias+de+empresas.shtml>

Silva Júnior, C. P.; & Martins, O. S. (2015). Mulheres no Conselho afetam o Desempenho Financeiro? Uma análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. Anais do XV Congresso USP Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 15.

Silveira, N. S. P.(2009). Entendendo a Experiência de Inclusão-Exclusão de Mulheres em Cargos de Alta Gerência. Anais do XXXIII Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Valor Econômico. (2013). Merkel pressiona empresas alemãs a terem mais mulheres em conselhos. Valor Econômico, mar. 2013. Recuperado em 26 novembro, 2015, de <http://www.valor.com.br/carreira/3037616/merkel-pressiona-empresas-alemas-terem-mais-mulheres-em-conselhos>