

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**

**FECAP**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**OSVALDO CONTARDI**

**PRESENÇA FEMININA NAS COMPANHIAS DO NOVO  
MERCADO E INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO  
FINANCEIRO**

**São Paulo**

**2015**

**OSVALDO CONTARDI**

**PRESENÇA FEMININA NAS COMPANHIAS DO NOVO MERCADO E  
INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO FINANCEIRO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de  
Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito  
para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino  
Peters**

**São Paulo,  
2015**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

**FICHA CATALOGRÁFICA**

C759p	Contardi, Osvaldo
	Presença feminina nas companhias do novo mercado e influência no desempenho financeiro / Osvaldo Contardi. - - São Paulo, 2015.
	71 f.
	Orientador: Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters
	Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado Profissional em Administração.
	1. Mulheres - Emprego. 2. Liderança em mulheres. 3. Administração financeira - Mulheres.
	<b>CDD 331.4</b>

**OSVALDO CONTARDI**

**PRESENÇA FEMININA NAS COMPANHIAS DO NOVO MERCADO E  
INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO FINANCEIRO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO JULGADORA**

---

**Prof. Dr. Fernando de Almeida Santos**  
**Pontifícia Universidade Católica – PUCSP**

---

**Prof. Dr. Eduardo Pozzi Lucchesi**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 25 de Outubro 2015**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico a meus filhos, Sidney Contardi, Priscilla Contardi, Willians Contardi, Bruno Contardi, Millena Contardi e Vinícius Contardi, que são a razão da minha vida.

Dedico aos meus irmãos e irmãs José Aparecido, Lourdes Aparecida, Maria de Fátima e Paulo de Jesus, os quais foram influenciaram positivamente em toda minha vida.

Dedico a meus pais, Benedito e Benedita, os quais me deram a vida, educação e formação necessárias para chegar até aqui.

Dedico a Regiane, pelo apoio e compreensão durante toda a trajetória.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Jeová Deus, que me deu forças, condições e sabedoria para concluir o Mestrado.

Agradeço a minha família, pelo apoio e suporte em todos os momentos de estudo.

Agradeço todo o apoio recebido dos professores da FECAP.

Agradeço, especialmente, ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters, pela paciência e pelo apoio durante todo o desenvolvimento do trabalho.

Agradeço ao Prof. Dr. Eduardo Pozzi Lucchesi e ao Prof. Dr. Fernando de Almeida Santos, pela ajuda e orientação, principalmente, na parte final do trabalho.

Outro agradecimento especial ao meu amigo e companheiro Flávio Trigo, que foi o grande incentivador e motivador para eu iniciar e concluir o Mestrado.

Agradeço aos colegas de turma que, no final, tornaram-se meus amigos, o Daniel, Gamaliel e Renato.

Agradecimento especial ao meu parceiro de trabalhos e estudos, Rubens SantAnna, que considero um especial amigo pelo companheirismo e amizade durante essa nossa trajetória.

Outro agradecimento especial ao meu amigo e companheiro Flávio Trigo, que foi o grande incentivador e motivador para eu iniciar e concluir o Mestrado.

## RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar a presença feminina nos Conselhos de Administração e diretoria-executiva das empresas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA e verificar se o desempenho financeiro, medido pelo ROI (return on investment), é influenciado ou não pela presença de mulheres no Conselho de Administração. O estudo mapeou e quantificou a participação feminina nos Conselhos de Administração, Diretoria executiva e de Presidente (CEO) das empresas listadas no Novo Mercado. Após essa análise estudou a influência ou não da presença feminina nos resultados financeiros das empresas em que estão presentes, medido pelo ROI, utilizando a Regressão Linear Múltipla de Cross – Section de Mínimos Quadrados Ordinários. O resultado deste estudo revelou a influência positiva sobre o ROI das empresas em que seus Conselhos de Administração possuem representantes femininos.

**Palavras-chave:** Resultados financeiros. Novo mercado. Conselho de administração. Gênero. ROI.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze the presence of women on boards of directors and management executive of the companies listed on the Novo Mercado of BM & FBOVESPA and verify that the financial performance, measured by ROI, is influenced or not by the presence of women on the Board. The study mapped and quantified the presence of women on Boards of Directors, Executive Board and President (CEO) of companies listed on the Novo Mercado. Then analyzed the influence or not the female presence in the financial results of companies in which they are present. The method used was Multiple Linear Regressions Cross - Section (OLS) to identify the influence or not on the ROI of the companies. The result of this study revealed a positive influence on the ROI of the companies that in their Boards of Directors have female representatives

**Keywords:** Financial results. New market. Board of directors. Gender. ROI.



## **LISTA DE FÍGURAS**

<b>FIGURA1 – Fluxograma da Pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA 2 – Cargos de chefia, participação e gênero.....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 3-Percentual de empresas e número de conselheiras.....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA 4 – Participação de mulheres presidente.....</b>	<b>45</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1- Comparação dos níveis de governança .....</b>	<b>20</b>
<b>QUADRO 2- Empresas para avaliação financeira.....</b>	<b>37</b>
<b>QUADRO 3-Descritivo das variáveis.....</b>	<b>38</b>
<b>QUADRO 4 – Empresas com mulheres nos cargos de diretoria .....</b>	<b>43</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1- Participação das mulheres no mercado de trabalho.....</b>	<b>25</b>
<b>TABELA 2- Gênero e distribuição dos cargos de chefia.....</b>	<b>27</b>
<b>TABELA 3- Descrição das empresas.....</b>	<b>40</b>
<b>TABELA 4–Estatística descritiva das empresas.....</b>	<b>41</b>
<b>TABELA 5- Empresas com mulheres nos conselhos de administração.....</b>	<b>42</b>
<b>TABELA 6- Presença feminina nos cargos de diretoria.....</b>	<b>45</b>
<b>TABELA 7- Estatística descritiva das variáveis.....</b>	<b>46</b>
<b>TABELA 8 – Correlação das variáveis.....</b>	<b>47</b>
<b>TABELA 9 – Regressão por MQO da influência da participação feminina sobre o desempenho das empresas.....</b>	<b>47</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

BM&FBOVESPA	Bolsa de valores, mercadorias e futuros
BOVESPA	Bolsas de valores de São Paulo
CA	Conselho de Administração
CEO	Chief Executive Officer
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ILO	ILO- Internacional Labor Organization
LAJIDA	Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização
LAJIR	Lucro antes dos juros, imposto de renda
LOAT	Lucro operacional sobre o ativo total
MQO	Mínimos quadrados ordinários
MULCON	Mulheres no Conselho de Administração
MULDIR	Mulheres na diretoria executiva
NOPLAT	Net operating profit less adjusted taxes
ONU	Organização das Nações Unidas
ROA	Return on total assets
ROE	Return on equity
ROI	Return on Investment,
ROIC	Return Over Invested Capital
S&P	Standard &Poors

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 PROBLEMAS DE PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVO GERAL .....	15
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
1.2.2 HIPÓTESE .....	15
1.2.3 FLUXOGRAMA DA PESQUISA .....	16
1.2.4 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA E NOVO MERCADO .....	19
2.2 GÊNERO E GERENCIAMENTO .....	21
2.3 PRESENÇA FEMININA NO MERCADO E DIRETORIA .....	25
2.4 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, GÊNERO E FINANÇAS, .....	29
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>35</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	35
3.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS .....	35
3.3 AMOSTRA DA PESQUISA .....	36
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	36
3.5 DESCRIÇÕES DAS VARIÁVEIS E MODELO .....	39
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1 MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, DIRETORIA-EXECUTIVA E RESULTADOS FINANCEIROS .....	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO A- RESUMO DAS PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO B- RESUMO DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de capitais vem ganhando muita relevância na economia mundial e brasileira, pois as empresas que se utilizam dele têm contribuído para o desenvolvimento tecnológico, aumento de produtividade e criação de riquezas. Com esse mercado cada vez mais representativo, formas de torná-lo mais receptivo a investimentos foram se aprimorando ao longo do tempo. Nos países em que o mercado de capitais está mais desenvolvido, foram criadas formas de torná-lo mais atrativo para investidores. Uma dessas formas foi a criação, nos Estados Unidos, de um sistema de regras e normas denominado “práticas de governança corporativa”, que visa proteger e dar maior segurança aos investidores.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2010 p.19), a governança corporativa é um sistema pelo qual as “organizações são dirigidas, controladas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre os acionistas, proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”.

Esse sistema permite aos investidores controlarem e certificarem que os gestores das organizações realizem suas atividades de acordo com os interesses dos acionistas, desse modo, prevenindo-se do eventual uso, por parte dos administradores, de recursos das organizações para benefícios próprios. Carvalho (2002) enfatiza esse aspecto e destaca que as práticas de governança corporativa buscam amenizar o problema entre principal e agente, promovendo maior transparência das atividades das organizações e dos administradores.

Em consequência a essa importância para o mercado de capitais no Brasil, no ano de 2000, a BM&FBOVESPA criou normas para as empresas listadas poderem se enquadrar em níveis diferenciados de prática de boa governança corporativa. Para tanto, foram criados três níveis diferenciados, sendo o maior nível de adesão o chamado Novo Mercado. As empresas listadas no Novo Mercado devem atender às normas de forma mais ampla e estarem em conformidade com as mais rígidas normas da boa governança corporativa.

Entre as diversas práticas de boa governança corporativa que devem ser seguidas, a figura do Conselho de Administração (CA) possui papel fundamental para cumprir com tais normas, pois é responsável para que os interesses dos acionistas sejam atendidos pelos executivos. Ao identificar que os executivos não estão zelando pelos melhores interesses dos acionistas, cabe ao CA fazer as alterações necessárias no quadro executivo para sanar o desvio e colocar os interesses da empresa na frente daqueles dos executivos. De fato, conforme

Almeida, Kloztzl e Pinto (2013), o Conselho de Administração possui poderes para nomear e ou substituir o diretor-executivo, definir estratégia, acompanhar a gestão, monitorar riscos e acompanhar o relacionamento da organização com os stakeholders.

Por ser uma parte tão importante no processo decisório de uma organização, há uma preocupação na formação de um Conselho de Administração que atenda às boas práticas de boa governança. Além da formação do Conselho estar em consonância com as estratégias e desafios específicos de cada organização, Martins et al. (2012) destacam que deve atender a outros requisitos específicos concernentes ao tamanho do Conselho, grau de independência e à diversidade, destacando a importância da presença feminina.

A diversidade de gênero nos CAs é considerada um fator importante, pois estudos têm demonstrado que a forma de gerenciar e decidir das mulheres se diferencia daquela dos homens. Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) enfatizam que as mulheres são mais tolerantes, mais pacientes, mais conservadoras, relacionam-se melhor e são mais comprometidas, mais dedicadas, mais dinâmicas, mais minuciosas e sensíveis e por outro lado os homens são mais objetivos, trabalham com a razão, são frios e evitam se envolver emocionalmente.

Quishida, Florêncio e Kishore (2007) salientam que a forma diferenciada das mulheres gerenciarem e decidirem, não se antagoniza com a forma dos homens gerenciarem, pelo contrário, podem ser complementares. Assim a presença feminina nos CAs pode ser vista como uma forma das organizações aprimorarem seus processos decisórios e, conseqüentemente, melhorarem seus resultados financeiros. Com a maior participação feminina no mercado e nas empresas e considerando a importância da diversidade de gênero para que o CA possa tomar decisões mais assertivas, a presença feminina se torna fator importante na sua composição.

De acordo com os fatores descritos, o presente estudo objetivou analisar as empresas listadas no Novo Mercado, que é o maior grau de governança corporativa, mapear os Conselhos de Administração e diretoria-executiva de cada empresa para identificar a participação feminina e, em seguida, analisar se essa presença influencia no desempenho financeiro das organizações medido pelo ROI (Return On Investment).

Para a presente pesquisa, foi utilizado o ROI como medida de desempenho financeiro, pois, conforme Martins et al. (2012), o desempenho financeiro da empresa está diretamente relacionado à criação de valor para os acionistas. Com base nisso, quanto melhor o desempenho de uma organização, maior tende a ser a criação de valor para seus

investidores. Já Fraga e Silva (2012) destacam que o ROI tem sido utilizado, por diversos analistas financeiros, para avaliação de desempenho graças à sua amplitude de aplicações no mercado.

## 1.1 PROBLEMAS DE PESQUISA

A presença de mulheres que ocupam as cadeiras no Conselho de Administração e o cargo de presidente tem sido pesquisada para entender como essa diversidade de gênero pode contribuir para os resultados das organizações, mas vale ressaltar que ainda são poucos os estudos que abordam a temática de diversidade de gênero no Conselho de Administração, na presidência e na diretoria-executiva de organizações, bem como resultados financeiros, principalmente no Brasil. Além de poucos, os estudos realizados não são conclusivos, Silva Junior e Martins (2015) fizeram uma síntese de vários estudos realizados sobre essa temática, e os achados mostram influência positiva em alguns casos e negativa em outros, sem uma conclusão definitiva.

Porém o estudo internacional realizado por Carter, Simkins e Simpson (2003), com as maiores empresas do Fortune, sobre a composição do Conselho de Administração e diversidade encontrou resultado positivo nas empresas as quais possuíam diversidade de gênero no Conselho de Administração.

Além do CA, alguns estudos internacionais foram realizados com o foco na presença feminina em cargos executivos, como o realizado por Wolfers (2006), que faz um levantamento da presença das mulheres nas empresas do Standard and Poors (S&P), que ocupam cargos de presidente (CEO) das organizações e a influência sobre a produtividade das empresas, sendo que seu estudo mostrou não haver diferença significativa.

Nesse sentido Shao e Liu (2014) estudam a presença das mulheres nos cargos de presidência em 1.500 empresas listadas na S&P, no período de 1992 a 2013, e, segundo seus achados, não há influência significativa nos resultados das empresas por elas presididas no que tange ao risco e retorno das ações.

As organizações só se sentirão motivadas a aumentar a presença feminina nos CAs e diretoria-executiva se de fato acreditarem que essa diversificação irá contribuir para melhorar seus resultados financeiros. A forma diferenciada de gerenciar das mulheres será valorizada se as decisões das quais participam contribuírem para melhorar os resultados das organizações.

Assim, o problema de pesquisa é quantificar qual a participação feminina nas cadeiras de CA e cargos de diretoria-executiva nas empresas listadas no Novo Mercado e identificar, através de um mapeamento dos CAs e diretoria-executiva, qual a real participação feminina nos Conselhos de Administração e diretoria-executiva, para, então, analisar se a presença feminina influencia o desempenho financeiro das empresas nas quais estão inseridas.

Pretende-se, com esta pesquisa, revelar se existe relação quantitativa significativa entre a presença feminina no Conselho de Administração e o desempenho financeiro das companhias que compõem a amostra.

## **1.2OBJETIVO GERAL**

O objetivo do presente estudo foi analisar a presença feminina nos Conselhos de Administração e diretoria-executivas empresas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA e se o desempenho financeiro dessas empresas é influenciado pela presença de mulheres no Conselho de Administração.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

a) Verificar a relação entre a presença feminina nos Conselhos de Administração e o desempenho financeiro das empresas listadas no Novo Mercado, medido pelo ROI.

b) Identificar a participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas listadas no Novo Mercado e quantificar as mulheres que ocupam os cargos de presidência (CEO) e diretoria-executivas empresas listadas no Novo Mercado.

### **1.2.2Hipótese**

A elaboração de hipótese, conforme Salomon (2000) é a resposta provisória ao problema. O autor define a hipótese como sendo a indicação da solução que precisa ser comprovada pela pesquisa. Dessa forma, a coleta de dados e sua análise se fazem em função da(s) hipótese(s) levantada(s) e devem estar relacionadas ao problema, ou seja, para cada problema delineado, deverá haver pelo menos uma hipótese.



Espera-se que a presença feminina possa influenciar positivamente o ROI das empresas nas quais estão inseridas. Assim, foi elaborada as hipóteses objetivando delimitar o escopo da pesquisa:

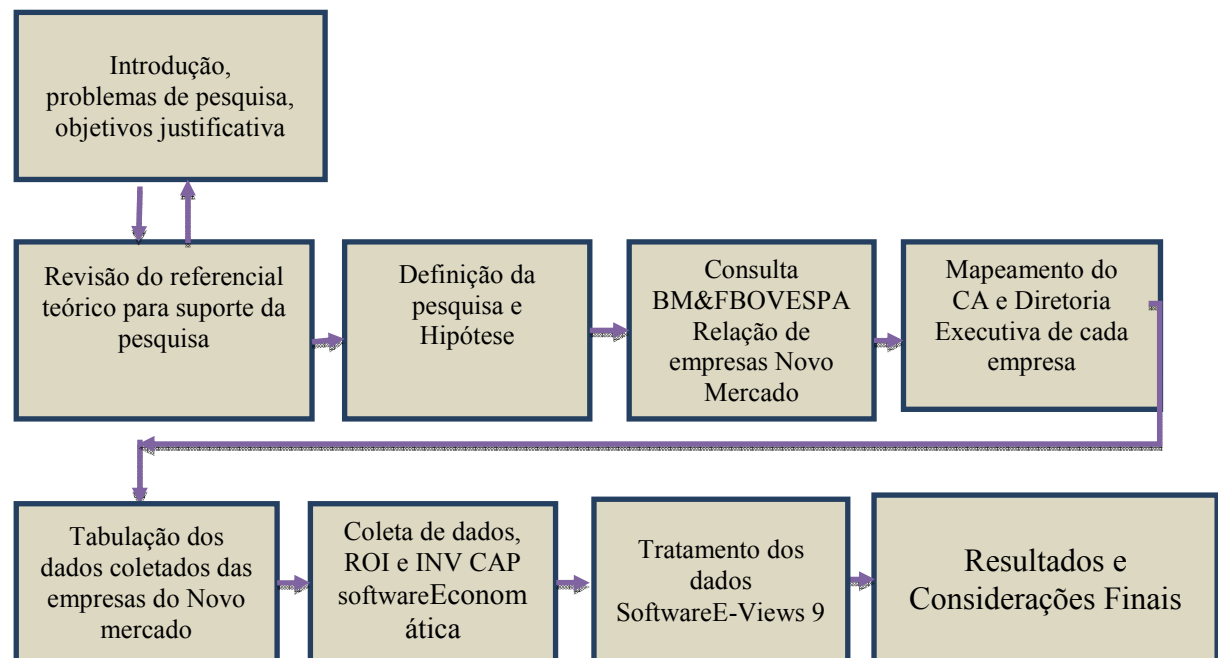
$H_0$ (hipótese nula): Não existe relação significativa entre a presença feminina nos Conselhos de Administração das empresas listadas no Novo Mercado e desempenho financeiro medido pelo ROI:

$H_1$  (hipótese alternativa): Existe relação significativa entre a presença feminina nos Conselhos de Administração das empresas listadas no Novo Mercado e desempenho financeiro medido pelo ROI.

### 1.2.3 FLUXOGRAMA DA PESQUISA

Na figura um é descrita as diversas fases que orientaram a presente pesquisa.

**FIGURA1 – FLUXOGRAMA DA PESQUISA**



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme já delineado, aqui, realizou-se um estudo sobre o Novo Mercado da BM&FBOVESPA e a presença das mulheres nos Conselhos de Administração e cargos de diretoria das empresas. Após realizar o mapeamento das empresas listadas no Novo Mercado,

buscou-se o levantamento do ROI das empresas utilizando informações do software Económica, para em seguida estudar a relação entre a presença feminina nos Conselhos de Administração e resultados financeiros. Fechando com uma descrição dos achados da pesquisa.

#### 1.2.4 JUSTIFICATIVA

A participação feminina no mercado tem aumentado nos últimos anos, conforme demonstrado pelo IBGE (2010), que relata que a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu, na última década, 27,62%, passando de 35,4%, em 2000, para 43,9%, em 2010.

Conquanto esse expressivo aumento no mercado de trabalho, o mesmo não ocorreu nos cargos de chefia. Probst (2013) salienta que, apesar desse crescimento, algumas pesquisas apontam que apenas 5% das mulheres estão em cargos de chefia, índice bem inferior à participação feminina no mercado de trabalho de 43,9%.

A presença feminina nos cargos de maior relevância dentro das organizações ainda é muito pequena, como coloca Lagerberg (2015) em uma pesquisa que acompanhou a diversidade de gênero na liderança empresarial ao longo da última década. A pesquisa revela ter havido pouca mudança nas estatísticas, pois, segundo ela, apenas 22% dos cargos de alto escalão são ocupados por mulheres, em comparação com 19%, em 2004. Ainda destaca que aproximadamente um terço das empresas não tem mulheres em suas equipes seniores de liderança.

Essa situação pode ser influenciada pela também baixa participação de mulheres nos Conselhos de Administração, pois, conforme relatório do IBGC (2011), entre as empresas listadas no Novo Mercado, apenas 4% possuem representantes femininos. Como os CAs são responsáveis em nomear e ou substituir o diretor-executivo, um menor número de mulheres nos CAs pode influenciar a menor indicação para diretoria-executiva de mulheres.

A maior presença de mulheres nos CAs poderia influenciar na maior participação feminina nos cargos de diretoria-executiva, como salienta Madalozzo (2011), que assinala que a presença de mulheres no Conselho de Administração contribui para a maior participação em cargos de diretoria.

As empresas só irão mudar essa situação e sentir-se-ão incentivadas a aumentar a presença feminina nos CAs e diretoria-executiva se entenderem que a presença feminina de fato contribui para melhorar os resultados financeiros. No entanto os estudos disponíveis não são conclusivos.

Por exemplo, o estudo realizado por Carter, Simkins e Simpson (2003) apresenta uma relação positiva, enquanto outros, como de Martins et al. (2012), não encontram significância estatística ou concluem que existe uma relação negativa entre as duas variáveis.

Justifica-se, assim, o presente estudo, pois as organizações só irão aumentar a diversidade de gênero se concluírem que essa variável, de fato, contribui para melhorar seus resultados financeiros. Como ainda são poucas pesquisas empíricas que estudam a presença feminina nos Conselhos de Administração e cargos de CEO e o desempenho corporativo, principalmente no Brasil, e com resultados conflitantes, esta pesquisa contribui para aumentar o debate e propiciar maior suporte para organizações.

Este estudo procurou mapear os Conselhos de Administração e diretoria-executiva das empresas listadas no Novo Mercado, nesse contexto, identificando a real participação feminina nesse segmento da BM&FBOVESPA e, em seguida, analisou se a presença de mulheres nos Conselhos de Administração pode ou não contribuir para melhorar os resultados financeiros das empresas.

## 2REFERENCIAL TEÓRICO

Apresentam-se, neste capítulo, as bases teóricas que deramsustentação ao desenvolvimento desta pesquisa. Para tanto,oramfocalizadosquatro grandes tópicos, a saber: Governança Corporativa e Novo mercado, Gênero e Gerenciamento, Presença Feminina no Mercado e Cargos de Diretoria finalizando com Finanças Conselho de Administração e Gênero.

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA E NOVO MERCADO

Governança corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que orientam ou governam os processos decisórios de uma organização para minimizar o os problemas de agencia ou problema agente-principal. Esse problema aparece quando uma das partes o principal depende das decisões pela outra parte chamada agente.

Conforme Carvalho (2002) a maior parte da literatura sobre governança corporativa baseia-se no princípio de que as empresas pertencem aos acionistas e que, portanto, a sua administração o deve ser feita em benefício deles e, portanto o grande problema de agência era visto como o conflito entreadministradores (agentes) e acionistas (principais).

O IBGC define Governança Corporativa como:

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2009, p.19)

Como visto a aplicação das praticas de boa governança além de minimizar o efeito do agente e principal, contribui pra valorização da empresa, e contribui para sua longevidade. Tendo em vista essa importância em dezembro de 2000 a BM&FBOVESPA lançou as bases para a criação de diferentes níveis de governança, objetivando incentivar as empresas a se adequarem as normas mais rígidas dos princípios de boa governança corporativa e proporcionando um ambiente de negociação de valorização das empresas listadas.

Para isso foram criados três níveis de governança, Novo Mercado, Nível dois e Nível um, conforme descrito pela BM&FBOVESPA (2009) e apresentado no quadro 1:

## QUADRO 1- COMPARAÇÃO DOS NÍVEIS DE GOVERNANÇA

DESCRIÇÃO	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação ( <i>freefloat</i> )	No mínimo 25% de <i>freefloat</i>		
Distribuições públicas de ações	Esforços de dispersão acionária		Não há regra
Vedação a disposições estatutárias	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"		Não há regra
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos		Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos
Vedação à acumulação de cargos	Presidente do Conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa		Não há regra
Obrigação do Conselho de Administração	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia		Não há regra
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para o inglês		Conforme legislação
Reunião pública anual	Obrigatória		Facultativa
Calendário de eventos corporativos	Facultativo		Não há regra
Divulgação adicional de informações	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta		Não há regra
Concessão de TagAlong	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento		Conforme legislação
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Facultativo		Não há regra

Fonte: Adaptado de BM&FBOVESPA(2009).

Observa-se que o Novo Mercado é o mais alto grau de governança corporativa tornando-o mais restritivo para as empresas que estão listadas nesse segmento.

Carvalho (2002) salienta que a criação do Novo Mercado inaugura uma nova fase do mercado de capitais no Brasil, em que o setor privado toma a liderança no processo de promover reformas.

Como o contrato de adesão ao Novo Mercado é administrado pela Bovespa, essa instituição passa a ser guardiã das práticas de governança corporativa. Destaca o autor um aumento gradual da prática de autorregulação reduzindo a sobrecarga da CVM.

Silva Júnior e Martins (2015) destacam que as práticas de governança ganharam novo impulso com a criação de diferentes níveis de governança pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

Conforme as principais regras do Novo Mercado, o Conselho de Administração deve conter o mínimodecincomembros e, segundo Silveira(2014), entre os princípios da boa governança, um desses conselheiros deve pertencer ao sexo feminino. Essa diversidade se justifica, em função da forma diferente das mulheres gerenciarem, podendo ser complementar à forma masculina de dirigir uma organização.

Quishida, Florêncio e Kishore (2007, p.11) salientam que as corporações podem obter ganhos adicionais ao valorizar as diferentes formas de gerenciar entre homens e mulheres, principalmente “num momento de alta competitividade, rápidas mudanças e quando o avanço tecnológico não mais consiste numa diferença sustentável, posto que tecnologias possam ser transferidas e copiadas”.

## 2.2 GÊNERO E GERENCIAMENTO

Alguns estudos têm mostrado que há uma diferença na forma de administrar entre os homens e mulheres e que a diversificação de gênero nas empresas pode ser um diferencial competitivo. A percepção e formas diferentes no gerenciamento podem contribuir para melhorar a administração e obter o máximo do resultado das organizações. Assim alguns autores relatam essas formas diferenciadas de gerenciar das mulheres.

Nesse sentido, Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) destacaram que o estilo de gestão feminina cultiva valores como honestidade, apreciação do ser humano e companheirismo. Proporciona oportunidades de crescimento tanto profissional como pessoal, exigindo profissionalismo, comprometimento, honestidade e educação. Ao contratar pessoas para o quadro de trabalho, leva em consideração a competência de cada candidato.

Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) enfatizam que, por um lado, as mulheres costumam ser mais tolerantes, mais pacientes, mais conservadoras e relacionam-se melhor, são mais comprometidas, mais dedicadas, mais dinâmicas, mais minuciosas, sensíveis e com maior “jogo de cintura”. Por outro lado, os autores destacam que os homens são mais objetivos, trabalham com a razão, são frios e não se envolvem emocionalmente.

Machado, Gomes e Aligleri (1999) destacam as principais características gerenciais da mulher, dividindo-as em quatro focos centrais. Primeiro, trata do processo decisório e estilo de liderança, que, de acordo com a autora, é participativo, valorizando a participação do indivíduo. Segundo, trata da postura da mulher em face do risco e comportamento financeiro, que seria de tipo conservador e de médio risco. Terceiro, sobre o estilo estratégico e escolhas estratégicas da mulher, as mulheres valorizam a qualidade dos serviços mais do que os homens, têm postura inovadora, buscam a satisfação dos empregados e por fim, salientando que focam em poder compartilhado, permitindo acesso dos empregados diretamente à chefia, como uma roda, em que o líder se coloca ao centro e o restante à sua volta, dessa forma, permitindo as ligações entre todos.

Cardoso (2014) realizou um estudo quantitativo, com coleta de dados via questionário eletrônico, com alunos e ex-alunos de cursos de administração stricto sensu, para investigar a percepção deles concernente a competências gerenciais. Segundo o estudo, parece haver diferenças estatisticamente significativas entre as percepções de homens e mulheres para a maioria das competências.

Em suas considerações, ele coloca que das sete competências: persuasão e assertividade negocial, autodesenvolvimento e autoaprendizagem, gestão inovadora, trabalho em equipe e empreendedorismo, personalidade e empatia, planejamento, organização e tomada de decisão liderança estratégica, após a análise fatorial, foram observadas diferenças estatisticamente significativas de percepções entre homens e mulheres em cinco delas.

No que concerne ao estilo de liderança, Pelisson et al. (2001) descrevem que a liderança participativa é muito freqüente tanto para os homens quanto para as mulheres e indicam uma relevante preocupação com planejamento e inovação. A pesquisa destaca que os homens apresentaram uma tendência um pouco menor de consultar funcionários sobre as decisões que devem tomar em comparação com as mulheres. Também que a observação das normas e regulamentos internos foi considerada como mais fundamental pelos homens do que pelas mulheres. Ainda, os homens indicaram uma maior valorização do

planejamento em comparação com as mulheres.

Segundo Pelisson et al. (2001), essas diferenças foram principalmente associadas com características de estilo administrativo: os homens apresentaram uma tendência um pouco menor de consultarem funcionários sobre as decisões que devem tomar em comparação com as mulheres; a observação das normas e regulamentos internos foi considerada como mais fundamental pelos homens do que pelas mulheres; e os homens indicaram uma maior valorização do planejamento em comparação com as mulheres.

A relação com o mercado e a estratégia adotada pelos empreendedores foram também fonte de algumas diferenças entre homens em relação a mulheres empreendedoras. No caso das diferenças de estratégias, estas não foram muito significativas, indicando uma orientação maior de eficiência dos homens em oposição a uma maior preocupação com inovação pelas mulheres.

Por outro lado as organizações nem sempre valorizam essa diversificação conforme estudo de Quishida, Florêncio e Kishore (2007) referente às diferenças entre os estilos de gestão feminino e masculino destacando que ainda não são entendidas como uma combinação rica e sinérgica pelas organizações.

As autoras ainda destacam as principais características da forma de gerenciar da mulher no sentido de favorecer estilos de liderança interativos e colaborativos. Apóiam colaborações frutíferas, compartilham informações, aceita a ambigüidade, valorizam a intuição e a diversidade cultural

Costa e Neves (1997) salientam que as organizações valorizam os atributos como a racionalidade, a objetividade, o formalismo, a lógica e a neutralidade. Esses atributos considerados masculinos são mais valorizados, em contrapartida, os “atributos como a emoção, intuição, colaboração, sensibilidade, flexibilidade, capacidade de persuasão e de negociação – atributos considerados, essencialmente, femininos” não são tão valorizados.

Costa e Neves (1997) consideram que os novos atributos são fundamentais aos gerentes e, portanto, ganham nova dimensão considerando uma aproximação da categoria feminina.

Apesar dos estudos citados apresentarem formas diferentes das mulheres gerenciarem e poderem contribuir de forma complementar nas decisões as organizações ainda valorizam mais os atributos considerados masculinos.



Maschio (2003) destaca que, em virtude da valorização dos atributos masculinos nas organizações burocráticas, as mulheres assumiram posições de menor importância dentro das organizações e, de modo geral, na sociedade.

Com a valorização dos atributos considerados masculinos, dificultava as mulheres ascenderem a cargos de maior importância nas organizações muitas se adaptaram a essa situação.

Lima et al. (2010) fazem uma revisão histórica dos serviços bancários comentando os investimentos realizados visando ao aumento da competitividade do setor bancário, chegando ao modelo atual, no qual a informatização e o auto atendimento são as prioridades nos serviços bancários e a inserção da mulher na estrutura atual do sistema bancário.

O estudo relata que o setor bancário era majoritariamente masculino e havia a desigualdade entre as condições de trabalho, sendo que a mulher precisava apresentar um desempenho e um esforço muito maiores do que seus pares masculinos na tentativa de ascender na carreira. Buscando adaptar-se a essa situação, as mulheres que chegam aos cargos gerenciais buscam adequar seu gerenciamento com os mesmos enfoques que seus pares masculinos minimizando seus atributos femininos. Com isso, aduzem que tais mecanismos implícitos possibilitam a segregação vertical, dificultando a ascensão hierárquica da mulher já inserida na empresa.

Ichikawa e Santos (2000) relata que as tomadas de decisão seguem a tendência de seus pares masculinos, com mais lógica e racionalidade e com menos influência do emocional, adequando-se, assim, ao mundo corporativo. Por exemplo, a decisão de postergar a maternidade para não se ausentar no período de gestação e maternidade e, dessa forma, não correr o risco de perder poder durante esse período.

Mariotto (1991) define competitividade de uma empresa como sua capacidade de ser bem-sucedida em mercados em que existe concorrência. Com a globalização da economia e a busca constante por novos mercados, a competitividade é uma tendência da atual economia englobando nações, regiões e organizações, que precisam se adequar às demandas atuais ou serão ultrapassadas pelos seus concorrentes.

Por outro lado, em face da maior competitividade do mercado a necessidade de desenvolver novas estratégias para competir em um mercado cada vez mais competitivo assim definido por Porter (1985) como sendo importante o desenvolvimento de “uma fórmula ampla

para o modo como uma empresa irá competir”, a diversificação de gênero inserindo as diferenças de gerenciamento das mulheres, irá contribuir para o melhor entendimento do mercado e preparar as empresas para enfrentar o atual modelo de concorrência e competitividade.

Mariotto (1991) define competitividade de uma empresa como sua capacidade de ser bem-sucedida em mercados em que existe concorrência. Com a globalização da economia e a busca constante por novos mercados, a competitividade é uma tendência da atual economia englobando nações, regiões e organizações, que precisam se adequar às demandas atuais ou serão ultrapassadas pelos seus concorrentes.

Nesse contexto, em que as organizações buscam formas para se manter competitivas no mercado, cresce também a importância da diversidade de gênero para as organizações estarem mais bem preparadas para enfrentar o atual quadro de diversidade e competitividade do mercado.

Portanto, a presença feminina com suas formas diferenciadas de tomarem decisões e administrarem, pode ser complementar para as organizações alcançarem seus resultados financeiros.

## 2.3 PRESENÇA FEMININA NO MERCADO E DIRETORIA

Com a maior participação das mulheres no mercado de trabalho e sua inserção nas empresas, as organizações vêm passando por uma completa reorganização de seus processos produtivos, quebrando diversos paradigmas para se manter atualizadas e objetivando defender ou aumentar suas participações no mercado.

No Brasil o censo do IBGE (2010), mostrou que trabalhadoras mulheres acima de 10 anos, apresentou uma participação de 43,9% em 2010, conforme tabela 1.

**TABELA 1-PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO**

Descrição	2000	2010	Aumento
Participação de Mulheres no Mercado de Trabalho	35,40%	43,90%	27,62%
Participação de Homens no Mercado de Trabalho	61,10%	63,30%	3,60%

Fonte: Adaptado de IBGE (2010).

O IBGE (2010) mostra que na última década o percentual de mulheres no mercado de trabalho na aumentou em torno de 27% índice bem acima do aumento de homens que foi de 3,6%.

Já a pesquisa com mulheres economicamente ativa, realizada pelo DIEESE (2011) relata que o percentual de mulheres no mercado de trabalho está em torno de 52,8%, pouco acima do percentual mundial relatada pela pesquisa Internacional Labor Organization (ILO) (2015) que é 50%.

Madalozzo (2011) destaca a crescente presença da mulher no mercado a partir da década de 1990 e que, mesmo com formação e experiência compatíveis entre homens e mulheres, permanece uma diferença tanto salarial quanto de promoção dentro das empresas quando se comparam os gêneros.

As organizações buscam por maior flexibilidade, resiliência e diversificação em seus quadros de comando para acompanhar as mudanças ambientais e sociais ocorridas em âmbito mundial, principalmente a maior participação de mulheres no mercado de trabalho. Essa situação favorece a maior presença de mulheres em cargos de chefia.

Segundo Kanam (2010), as novas configurações da sociedade colaboram para maior inserção das mulheres nos diferentes cargos das empresas e podem diminuir as restrições das mulheres aos cargos mais altos nas organizações. Destaca, também, as importantes conquistas alcançadas, porém ainda não se encontram totalmente equiparadas aos homens no que concerne à ascensão profissional e aos salários.

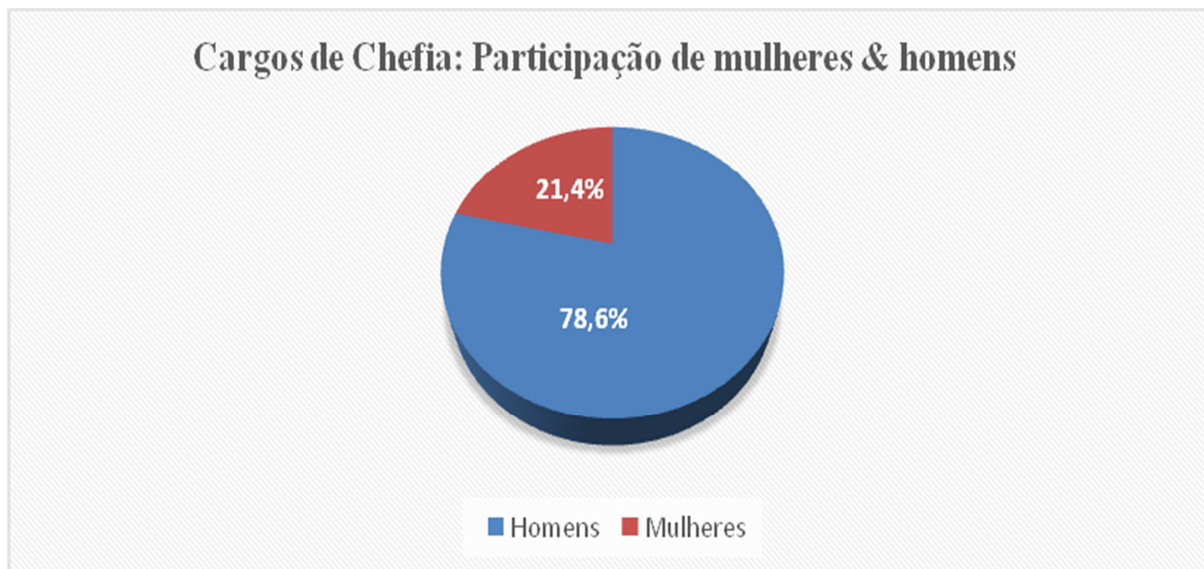
Já Peñaloza, Diógenes e Sousa (2008) relatam como o acesso das mulheres no ensino superior tem, em paralelo, contribuído para a maior inserção no mercado de trabalho, bem como a ocuparem cargos mais importantes nas organizações.

No entanto segundo, Bruschini (2007) refere que, apesar da maior presença no mercado de trabalho brasileiro, a mulher não tem a mesma contrapartida nos cargos de chefia. Acrescenta, ainda, que a maior participação nesses cargos está em empresas de serviços comunitários e sociais.

Corroborando com essa pesquisa, Ichikawa e Santos (2000) evidenciam que a ocupação dos cargos de gerência nunca se deu de forma equilibrada entre homens e mulheres, contudo, nos últimos anos, esse quadro parece estar se modificando, e a mulher busca conquistar mais espaço na hierarquia organizacional.

No entanto a pesquisa do DIEESE (2015), conforme representada no gráfico um, demonstra a participação das mulheres nos cargos de chefia das empresas.

### GRÁFICO 1 - CARGOS DE CHEFIA – PARTICIPAÇÃO E GÊNERO



Fonte: Adaptado de Relatório DIEESE (2015, p. 272).

A pesquisa do DIEESE (2015) aponta que do total dos cargos de chefia a participação das mulheres está em torno de 21,4% contra 78,6% dos homens. A pesquisa é detalhada na tabela dois, a qual apresenta o percentual das mulheres nos principais cargos de chefia, classificando as empresas por número de funcionários.

### TABELA 2- GÊNERO EDISTRIBUIÇÃO DOS CARGOS DE CHEFIA

Cargo	Tamanho da empresa (em nº de funcionários)														
	Acima de 1.500			De 701 a 1.500			De 201 a 700			De 50 a 200			Abaixo de 50		
	2008	2009	EV	2008	2009	EV	2008	2009	EV	2008	2009	EV	2008	2009	EV
Presidente	11,5	12,6	9,6%	11,8	12,6	6,8%	14,2	14,9	4,9%	17,6	18,0	2,3%	25,1	27,5	9,6%
Vice-Presidente	10,5	11,4	8,6%	9,1	10,5	15,4%	13,8	17,0	23,2%	17,2	16,6	-3,5%	26,7	29,8	11,6%
Diretor	18,0	18,2	1,1%	18,4	18,4	0,0%	20,5	21,9	6,8%	23,7	25,0	5,5%	30,7	31,4	2,3%
<b>Média</b>	<b>13,3</b>	<b>14,1</b>	<b>6,4%</b>	<b>13,1</b>	<b>13,8</b>	<b>7,4%</b>	<b>16,2</b>	<b>17,9</b>	<b>11,6%</b>	<b>19,5</b>	<b>19,9</b>	<b>1,4%</b>	<b>27,5</b>	<b>29,6</b>	<b>7,8%</b>
Gerente	23,5	25,0	6,4%	23,0	25,7	7,4%	26,2	28,9	11,6%	32,3	35,5	1,4%	43,9	46,2	7,8%
Supervisor	37,1	40,6	9,4%	37,4	40,8	9,1%	41,6	44,4	6,7%	47,6	50,1	5,3%	54,6	57,9	6,0%
Chefe	37,7	38,0	0,8%	35,1	36,6	4,3%	39,2	41,2	5,1%	42,6	45,0	5,6%	45,8	46,5	1,5%
Encarregado	46,2	46,9	1,5%	46,0	48,8	6,1%	49,3	50,0	1,4%	53,9	57,9	7,4%	59,8	61,3	2,5%
Coordenador	47,5	50,6	6,5%	50,3	52,5	4,4%	52,0	53,5	2,9%	56,4	58,5	3,7%	60,1	61,1	1,7%
<b>Média</b>	<b>42,1</b>	<b>44,0</b>	<b>5,6%</b>	<b>42,2</b>	<b>44,7</b>	<b>6,8%</b>	<b>45,5</b>	<b>47,3</b>	<b>8,3%</b>	<b>50,1</b>	<b>52,9</b>	<b>3,2%</b>	<b>55,1</b>	<b>56,7</b>	<b>5,6%</b>

Fonte: Adaptado de DIEESE(2011, p. 272)

A tabela dois mostra que, nos cargos de presidência nas grandes empresas, com mais de 700 funcionários, a média é de 13,36%, com crescimento médio de 7,1 %, de 2009 para 2013. O crescimento médio desses principais postos de 2008 para 2009 foi de 6,4%, sendo 14% superior à média nesses cargos — que é de 5,5%.

A pesquisa revela que há um aumento importante da presença nos cargos de presidentes nas empresas de menor porte, ou seja, empresas com menos de 200 funcionários.

Situação semelhante foi relatada pela pesquisa da Internacional Labor Organization (ILO) (2015), vinculada à Organização das Nações Unidas (ONU), em que destaca que atualmente as mulheres possuem e gerem mais de 30% de todas as empresas, mas tendem a se concentrar em micro e pequenas empresas.

Apesar de alguns avanços, ainda é tímido o crescimento de mulheres em cargos de chefia.

Lagerberg (2015) relata uma pesquisa que tem acompanhado a diversidade de gênero na liderança empresarial ao longo da última década e, nesse sentido, tem havido bem pouca mudança nas estatísticas. Segundo a pesquisa, apenas 22% dos cargos de alto escalão são ocupados por mulheres, em comparação com 19% em 2004. Ainda destaca que aproximadamente um terço das empresas não tem mulheres em suas equipes seniores de liderança.

De fato nas grandes organizações há uma participação menor de mulheres conforme demonstra o relatório Mulheres como CEO, do IBGC (2011), nas empresas listadas na BMF& Bovespa, o qual demonstra que há menos mulheres como diretoras-executivas do que como presidentes do Conselho.

Conforme o relatório, o percentual de mulheres atuando como diretor-presidente das empresas (CEO) é de 2,97% em 2011, inferior ao percentual de atuação como presidente do Conselho: 3,9% das empresas listadas.

Já os Níveis 1 e 2 da BM&FBOVESPA não contam com nenhuma CEO e o Novo Mercado apresenta apenas 2% de CEOs mulheres em 2011 e o nível tradicional apresenta 4% como CEOs.

Essa baixa participação pode estar ligado à baixa presença de mulheres nos conselhos de administração, pois conforme é destacado pelo IBGC (2011), a presença das mulheres em cargos de diretoria é complementar e evidencia o quanto mulheres estão sendo preparadas para futuramente assumirem cadeiras no Conselho de Administração:

Assim, o paralelo com a participação de mulheres em posições de diretoria também se faz necessário para observar se a velocidade de formação da base de potenciais conselheira está de fato ocorrendo nas diretorias das companhias. (IBGC, 2011, p. 4).

Sendo baixa a presença feminina em cargos de diretoria executiva pode se inferir que menos mulheres estarão preparadas para assumir cadeiras em conselho de administração.

#### 2.4 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, GÊNERO E FINANÇAS,

O Conselho de Administração, segundo define o IBGC (2009, p 29.) “é o guardião do objeto social e do sistema de governança”, e ainda destaca que é ele que decide os rumos do negócio, suas decisões devem analisar os melhores interesses das organizações considerando sua sustentabilidade em longo prazo. Em suma, o CA influencia as decisões que impactam nos resultados financeiros das organizações.

Almeida, Klotzle e Pinto (2013) apontam o Conselho de Administração como um dos principais mecanismos de governança corporativa e que deve trabalhar objetivando defender os interesses das organizações. Destaca, entre as funções do Conselho de Administração, a “eleição e substituição do diretor-executivo, acompanhamento da gestão, definição da estratégia, monitoramento dos riscos e supervisão do relacionamento da companhia com os demais agentes”.

Concernente a representação do CA, Martins (2005) salienta que o Conselho deve representar toda a sociedade e não apenas os acionistas. Em seu trabalho, relata que na composição do Conselho de Administração deve ser considerada não somente a quantidade e aos tipos de conselheiros, mas também “relacionada à participação e representação das minorias étnicas e mulheres como membros dos conselhos”.

Sobre a presença feminina, Silveira (2014) coloca que a questão de gênero faz parte dos pontos críticos de governança aplicáveis a qualquer tipo de organização, tanto de capital aberto como fechado, que queira programar uma boa governança corporativa e salienta que a presença da mulher nos Conselhos de Administração é um dos princípios da boa governança corporativa.

Apesar dessa relevância, quando olhamos a presença das mulheres nos Conselhos de Administração, o estudo realizado por Fernandes (2015) indica que, no Brasil, “a média de integrante nos Conselhos de Administração são cinco profissionais sendo que apenas uma vaga é ocupada por mulheres”.

Segundo o relatório elaborado pelo IBGC (2011), sobre a presença feminina na

composição do Conselho de Administração, que coletou dados referentes aos anos de 2010, com 454 empresas, e 2011, com 506, a partir de dados fornecidos por meio de Formulário de Referência, concedidos pela BM&FBOVESPA, revelou-se que das 2.647 posições dos Conselhos de Administração efetivas 7,7%, ou seja, apenas 204, são ocupadas por mulheres.

Ainda o relatório mostrou que 66,30 dos Conselhos não possuem um representante feminino e que elas são maioria em apenas 70 empresas, 2,64%.

Outro aspecto destacado no relatório das empresas listadas no Novo Mercado demonstra que em torno de 4% possuem mulheres no Conselho, ou seja, 52% menos em relação ao 7,7%. E o percentual é ainda menor quanto às mulheres que presidem o Conselho, em torno de 3,9%. Assim, o relatório apresenta que a diversidade de gênero para composição do Conselho não é aplicada na grande maioria das empresas listadas, inclusive naquelas listadas no Novo Mercado.

A baixa participação de mulheres não é uma situação restrita ao Brasil, pois segundo a Internacional Labor Organization (ILO) (2015) destaca que apenas 19% das cadeiras dos Conselhos são ocupadas por mulheres, e apenas 5% ou menos dos CEOs das maiores corporações do mundo são mulheres.

As organizações têm chamado atenção a essa baixa participação, pois em virtude da forma de gerenciar diferenciada das mulheres pode contribuir para o aumento da competitividade e melhora nos processos decisórios das empresas.

De fato, Silva Junior e Martins (2015) destacam que da participação feminina no processo de tomada de decisão dos Conselhos poderão resultar decisões que são mais criativas e inovadoras, além de enriquecer o comportamento exibido pelos gerentes por toda a empresa e trazer benefícios informacionais e de diversidade social para grupo gerencial.

Preocupados em aumentar a participação feminina nos Conselhos de Administração e por consequência em cargos de diretoria executiva, nos últimos anos, tem-se incentivado a maior presença de mulheres nos Conselhos de Administração e buscando entender e diminuir as dificuldades da diversidade de gênero nas organizações.

Com o intuito de incentivar a maior participação de mulheres nos Conselhos, alguns países têm criado cotas de participação.

O IBGC (2009, p.4) apresenta um histórico dessa prática, destacando que, em 2003, o primeiro país a estabelecer em lei um percentual mínimo, nesse caso, 40% para as mulheres nos Conselhos de Administração, foi a Noruega. Relata o IBGC:

A lei entrou em vigor integralmente em 2008, quando as empresas de capital aberto deveriam estar adaptadas à regra. Outros países que estudaram a imposição de cotas para mulheres e criaram legislação para regulamentar o assunto são:

França, que aprovou a lei em 2007 e exigiu a paridade salarial na negociação, para evitar que as mulheres fossem colocadas nos conselhos apenas por formalidade, sem remuneração;

Espanha, com lei de 2007 e período de adaptação até 2015;

Holanda, que também estabeleceu cotas para 2015;

Bélgica e Itália, que estabeleceram cota de 33% em 2011, com a primeira exigindo o padrão *comply-or-explain* e, a segunda, um período de três anos de transição.

A Austrália adotou solução menos rígida, ao exigir de suas empresas listadas a divulgação das políticas de promoção de diversidade no padrão *comply-or-explain*, bem como Islândia e Finlândia. A Alemanha se movimentou após discussões na assembleia de seu principal banco, o Deutsche Bank, e a África do Sul já adota a regulação para as empresas que vão à bolsa em busca de recursos.

Nessa mesma direção recentemente, a Alemanha adotou uma cota para que as companhias destinem até 30% das cadeiras nos Conselhos de Administração para as executivas (PATI, 2015). Portanto há um esforço nos países mais desenvolvidos para que a diversidade de gênero se torne uma realidade.

Caminhando nesse sentido observa-se no Brasil um primeiro passo nesse sentido. Silva Júnior e Martins (2015) salientam que no Brasil, ainda, não há nenhuma regulamentação sobre cotas para mulheres no Conselho de Administração, mas que o Projeto de Lei 112/2010, que se encontra em tramitação e estabelece que os Conselhos das empresas públicas, sociedades de economia mista e demais empresas controladas pela União, tenham um percentual mínimo de 40% de mulheres em sua composição até o ano de 2022. Assim também estamos caminhando para as empresas aumentarem a presença feminina em seus CAs.

Claramente, há um esforço para aumentar a presença de mulheres nos Conselhos de Administração, pois, conforme evidências destacadas por Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), Oliveira, Oliveira e Dalfor (2000) Machado (2001) entre outros, a forma de gerenciamento e percepção diferenciados de homens e mulheres, podem contribuir para melhorar os resultados das organizações.

A aplicação dos princípios de boas práticas de governança corporativa objetiva o desenvolvimento econômico e, por conseguinte, a geração de riquezas para as organizações e a sociedade. De fato, conforme definido pelo IBGC, no Código das Melhores Práticas de



Governança Corporativa (2009), as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a “finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”.

Tratar governança corporativa e rentabilidade como variáveis relacionadas é pressupor que práticas de boa governança corporativa facilitam o processo de geração de riqueza da empresa, seja por meio de maior acesso a fontes de capital ou pela redução do custo de endividamento, o que resultaria em maiores alavancagens operacionais.

Ainda segundo o IBGC (2009), o Conselho de Administração “é o guardião do objeto social e do sistema de governança”. Evidenciada a importância do Conselho de Administração e sua relação com Boas Práticas de Governança Corporativa e sendo ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização, alguns estudos foram realizados para entender sua influência nos resultados das empresas.

Silveira, Barros e Famá (2003), abordam a governança corporativa e sua influência no valor das empresas, analisando três aspectos do Conselho: separação dos cargos de diretor-executivo e presidente do Conselho, tamanho do Conselho e independência do Conselho. Segundo seu estudo, a "Separação dos cargos de Diretor Executivo e Presidente do Conselho", os resultados apresentaram evidência de que as empresas que tiveram pessoas distintas ocupando os cargos de diretor-executivo e presidente do Conselho obtiveram maior valor de mercado. As empresas com um número intermediário de conselheiros – cinco a seis membros – obtiveram, em média, maior valor e independência do Conselho, o que corroborou os resultados da literatura empírica com a ausência de correlação entre composição do Conselho e variáveis de desempenho corporativo.

Carter, Simkins e Simpson (2003), em seu estudo com as maiores empresas do Fortune, sobre a composição do Conselho de Administração e diversidade, encontraram resultado positivo nas empresas que possuíam diversidade de gênero no Conselho. Segundo relata, a diversidade de gênero favorece o melhor entendimento do mercado, o que pode beneficiar as empresas em seu posicionamento e estratégias de mercado. Salienta, ainda, que participação feminina contribui para maior criatividade, melhora a solução de conflitos e melhora a liderança e gerenciamento das empresas.

Gotardelo (2006) destaca os indicadores clássicos de rentabilidade utilizados em

pesquisas envolvendo a governança corporativa. Em seu estudo ele cita o ROA – return on total assets: indica a taxa de retorno sobre o ativo total o ROE – return on equity: indica a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, o LOAT: o qual indica o quociente do lucro operacional sobre o ativo total da companhia o LAJIR ou EBITDA o qual indica o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. Indicadores utilizados por diversos autores.

Silva Júnior e Martins (2015) estudaram a presença das mulheres no Conselho de Administração e sua relação com desempenho financeiro das empresas mais líquidas listadas na BMF&BOVESPA, no período de 2010 a 2013. Conforme seus achados, as empresas que possuíam diversidade de gênero apresentaram melhor desempenho medido pelo Q de Tobin e ROA.

Martins et al. (2012), em estudo sobre Conselhos dos bancos brasileiros e as suas relações com o desempenho financeiro das organizações, medido pelo Retorno sobre o Ativo (ROA) e pelo Retorno sobre o Patrimônio (ROE), com dados dos anos de 2008 e 2009, verificaram que a quantidade de membros do gênero feminino influenciou de forma negativa e estatisticamente significativa o desempenho financeiro das organizações, medido pelo ROA e ROE.

Almeida, Klotzle e Pinto (2013) buscou identificar a relação entre a composição dos Conselhos de Administração com o valor de mercado e desempenho de um grupo de 38 empresas do setor de energia elétrica, no período de 2005 a 2010. Para seu estudo foi considerado o tamanho do Conselho de Administração, a independência do Conselho e a porcentagem de mulheres no Conselho. Concernente à porcentagem de mulheres no Conselho, os resultados apresentaram uma relação negativa e estatisticamente não significativa entre a presença feminina e o valor e o desempenho das organizações, mensurados pelo Q de Tobin, ROA e ROE.

Rocha et al. (2014) em seu estudo, destaca que a presença de mulheres como membros dos Conselhos de Administração também se mostrou significativa nos três modelos de regressão, a 1% no modelo do QT, a 10% para o do ROA e a 5% para o do ROE, sugerindo que quanto maior a quantidade de mulheres no Conselho, maior o desempenho empresarial, medido pelo ROA e pelo ROE, bem como maior o valor da empresa, medido pelo Q de Tobin.

Erhardt, Werbel e Shrader (2003) em seu estudo com as 127 maiores companhias

americanas, concernente à participação de mulheres no Conselho de Administração, destacou que a correlação e regressão demonstraram resultados positivos sobre o ROI e ROA das empresas pesquisadas.

Fraga e Silva (2012) destacam estudos realizados sobre a diversidade do Conselho que apontaram que as empresas com pelo menos uma mulher em seus Conselhos apresentaram o Q de Tobin superior, comparativamente com empresas em cujos Conselhos não havia a presença feminina.

Por outro lado, Almeida, Klotzle e Pinto (2013) apontaram que a alta proporção de mulheres no Conselho não apresentou relação significativa com as variáveis de desempenho Ebitda e ROA, mas mostrou-se negativamente relacionada com o ROE no nível de significância de 10%. O mesmo estudo constatou, ainda, a ausência de relacionamento significativo entre a proporção de mulheres no Conselho e o valor da empresa, medido pelo Q de Tobin.

Martins et al. (2012) apontaram uma relação negativa e estatisticamente significativa entre mulheres como conselheiras e o desempenho das empresas. Os autores sugerem que as empresas apenas mantêm mulheres em seus Conselhos para atender aos pressupostos de regulamentos e códigos de governança, pois as mulheres não têm um conhecimento maior ou diferenciado sobre as empresas para proporcionar maior valor.

Na visão de Martins et al. (2012), todavia, a diversidade de gêneros nos Conselhos tende a melhorar o desempenho, pois melhora as decisões em grupo, visto que as mulheres podem trazer novas ideias que motivem mais discussões acerca das decisões a serem tomadas pelo Conselho.

Shao e Liu (2014) estudaram a presença das mulheres nos cargos de presidência em 1.500 empresas listadas na S&P, no período de 1992 a 2013, e, segundo seus achados, não há influência significativa nos resultados das empresas por elas presididas, no que tange ao risco e retorno das ações.

Como observado pelos estudos citados, eles demonstram resultados não conclusivos sobre os benefícios financeiros advindos da participação feminina tanto nos CAs bem como em cargos de diretoria executiva. Dessa forma, novos estudos se fazem necessários para avaliar e entender melhor a importância da diversidade de gênero nas organizações principalmente nos conselhos de administração e diretoria executiva.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se o enquadramento metodológico, a amostra da pesquisa, o levantamento e tratamento dos dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa possui caráter descritivo, com abordagem quantitativa e, conforme Oliveira (1997) esse tipo de pesquisa tem como característica "descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como arelação de causalidade entre fenômenos sociais".

Esta pesquisa utilizou as ferramentas de estatística e de econometria, objetivado verificar as correlações entre variáveis dependentes e independentes através Regressão Linear Múltipla de Cross –Section de Mínimos Quadrados Ordinários.

#### 3.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS

Para o presente estudo foram utilizados dados secundários da composição e gênero dos Conselhos de Administração e diretoria-executiva de cada empresa listada no Novo Mercado.

Para identificar quais as empresas listadas no Novo Mercado, foram consultadas as informações na BM&FBOVESPA para obter a lista das empresas. Após a identificação, foram extraídas as informações disponíveis no *site* de cada empresa, pesquisando na página “Relação com Investidores”, em governança corporativa e selecionando “Conselho e Diretoria-Executiva”, onde são disponibilizados os nomes e cargos dos participantes dos Conselhos de Administração e diretoria-executiva. Esse mapeamento foi realizado em 18/07/2015.

Em cada empresa foi selecionada a relação dos nomes de cada participante do Conselho de Administração e diretoria-executiva e salva em um arquivo Word para análise

dos dados obtidos.

O levantamento dos demonstrativos financeiros das empresas selecionadas foi realizado através do *software* Economática e extraído o percentual do ROI de 121 empresas do período referente ao primeiro trimestre de 2014 ao primeiro trimestre de 2015, o que corresponde em sua maioria, ao período estudado dos membros do Conselho e diretoria.

### 3.3 AMOSTRA DA PESQUISA

O universo da pesquisa foram todas as empresas listadas na BM&FBOVESPA e a amostra utilizada, as empresas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

Segundo Martins (1994 p.40), “não se pode generalizar os resultados de uma pesquisa quando a amostra e seus critérios são definidos pelo pesquisador, pois as amostras não probabilísticas não são possíveis generalizar os resultados para a população, pois não garantem sua representatividade”.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a consulta de cada empresa em “Relações com Investidores”, a relação fornecida por cada empresa foi compilada em um documento Word, depois, foi confeccionado um resumo dos achados quantitativos em uma planilha Excel, resumindo a presença feminina nos Conselhos de Administração e nas diretorias-executivas.

Com esses dados disponíveis, foi possível a realização dos estudos necessários para quantificar as mulheres presentes nos Conselhos de Administração e diretoria-executiva.

Para o levantamento dos dados financeiros, foi utilizado o *software* Economática, e selecionado o demonstrativo financeiro de cada empresa, do período do primeiro trimestre de 2014 a primeiro trimestre de 2015.

Os dados coletados foram transportados para uma planilha Excel onde os dados referentes ao ROI foram resumindo. Após o levantamento dos dados do ROI nesse período, os dados foram transportados para um arquivo Excel onde foi executada a média de cada empresa. Com essa média, foram desenvolvidos os estudos utilizando o *software* Eviews<sup>9</sup>.

Das 132 empresas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA em 18/07/2015, data da coleta de dados, não foi possível coletar os dados necessários de 11 empresas e,

portanto, foram descartadas. O quadro dois discrimina a relação de todas as empresas cujos dados de ROI estavam disponíveis na data da consulta, num total de 121 observações.

**QUADRO 2- EMPRESAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FINANCEIRO**

<b>EMPRESAS</b>		
Aliansce	Fleury	Petro Rio
Arezzo	Gafisa	Porto Belo
Arteris	Generalshopp ON	Porto Seguro
B2W Digital	Grandene	Positivo
Bematech	Helbor	Profarma
Biosev	Hypermarcas	Providencia
BMF Bove	Ideias Net	QgepPart
BR Brokers	Iguatemi	QualiCorp
BR Insurance	IMC	Raia
BR Mals	Iochnp-Maxion	Renar
Brasilagro	JBS	RodobensImob
BRFood	JHSF Partic	Rossi Residencial
BRP3 Propert	JSLG	Rumo
CCR	Kroton	São Carlos
CCX Carvão	Ligth	São Martinho
Cetip	Linx ON	SBSN Sabesp
Cia Hering	LocaAmerica	Ser Educa
Cielo	Localiza	Sierra Brasil
Cosan	LogIn	SLC Agricola
Cosan Log	Lojas Marisa	Smiles
CPFL	Lojas Renner	Somo Educa
CPFL Piratininga	Lopes	Springs
CR2	Lupatech	Tarpon
CSM Copasa	M.Diasbranco	Tcnisa
CsuCardsyst ON	Magazine Luiza	Technos
CVC Brasil	Magnesita	Tegma
CyreCom-Ccp	Marfrig	Tempo
CyrelaRealt	Metalfrío	Tereos
Direcional ON	Mils	Tim Part S/A
Duratex	Minerva	TOTS
Ecorodovias	MMXM	Tractebel
Embraer	MRV	Trisul
Energia BR	Multiplus	Triunfo
Enevea	Natura	Triunfo Part
Equatorial	Odontopreve	Tupy
Estacio	OGX Petro	Ultrapar
Eternit	OSX	Unicasa
EVEN	Ouro Fino	Valid
EZTech	Paranpanema	Viver
Fer Heringer	PDG Realt	Weg
Fibria		

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.5 DESCRIÇÕES DAS VARIÁVEIS E MODELO

Para análise estatística foi utilizada a Regressão Linear Múltipla de Cross –Section estimada por Mínimos Quadrados Ordinários. Foi utilizado dummy, MULCON como primeira Proxy para a diversidade do Conselho que assumiu o valor um (1) quando da presença de mulher no Conselho; e zero (0), caso contrário.

A segunda Proxy foi a percentagem de mulheres no Conselho, MULPERCON que é calculada pela razão entre o número de mulheres no Conselho e o número total de membros do Conselho de Administração. Em suma, para o presente estudo foram utilizadas as variáveis descritas no quadro três:

#### QUADRO 3 -DESCRITIVO DAS VARIÁVEIS

Variáveis	Descrição	Referências
ROI	Retorno sobre o Investimento	Fraga e Silva, (2012), Rocha et al. (2014) e Copeland, Koller e Murrin (2002)
INV CAP	Tamanho da empresa	Almeida, Klotzle e Pinto (2013)
MULPERCON	Percentual de mulheres no Conselho	Silva Júnior e Martins (2015)
MULDIR	Presença ou não de mulheres na diretoria	Wolfers (2006)
MULCON	Presença ou não de mulher no Conselho	Martins et al. (2012)
TAMANHO	Quantidade de participantes do Conselho. Tamanho do Conselho	Silva Júnior e Martins (2015), Martins et al (2012); Fraga e Silva (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor

A variável dependente é a média percentual do ROI das empresas referente aos exercícios do primeiro trimestre de 2014 ao primeiro trimestre de 2015. As variáveis independentes MULCON é a *dummy* para a presença feminina no CA, MULPERCON percentual de mulheres que fazem parte do CA e MULDIR é a *dummy* para a presença feminina na diretoria-executiva. Os dados foram obtidos Agosto de 2015.

Nesse modelo, foram incluídas variáveis de controle como TAMANHO (quantidade total de membros do CA) e INV CAP para determinar o tamanho da empresa representado pelo investimento de capital, descrito como: Capital Investido= (Ativo total – Passivo



Circulante) + (total Emp. E. Financiamento CP- Aplicações Financeiras – Caixa ou equivalente de caixa).

Assim observa se a equação:

$$\text{ROI (\%)} = \beta_0 + \beta_1 \text{MULCON} + \beta_2 \text{MULDIR} + \beta_3 \text{MULPERCON} + \beta_4 \text{TAMANHO} + \beta_5 \text{INV CAP}$$

ROI é o desempenho financeiro da empresa, e a fórmula utilizada foi Noplat/Capital Investido. Conforme descrito por Copeland, Koller e Murrin (2006), o ROI, retorno do capital, é o lucro operacional dividido pelo valor do capital representado pela fórmula:  $\text{ROI} = \text{Noplat} / \text{Capital Investido}$ . Onde NOPLAT é o lucro operacional líquido, ou seja, lucro obtido pela empresa antes de remunerar seus financiadores menos o imposto ajustado. Capital investido é o capital de giro operacional mais os investimentos em equipamentos, planta e outros ativos.

MULCON é a *proxy* para a presença feminina no Conselho, sendo mensurado pela *dummy* de presença de ao menos uma mulher no Conselho, sendo 1 para determinar a presença feminina e 0 quando não há essa presença. MULDIR *dummy* de presença de ao menos uma mulher na diretoria-executiva, sendo 1 para determinar a presença feminina e 0 quando não há essa presença. MULPERCON é o percentual de mulheres no Conselho em relação ao tamanho total do Conselho. TAMANHO a quantidade total de integrantes do Conselho de administração e INV CAP, o tamanho da empresa medido pelo percentual médio de investimento.

Para a presente pesquisa, foi utilizado o ROI como medida de desempenho financeiro, pois, conforme Martins et al. (2012) desempenho financeiro da empresa está diretamente relacionado à criação de valor para os acionistas. Com base nisso, quanto melhor o desempenho de uma organização, maior tende a ser a criação de valor para seus investidores. Já Fraga e Silva (2012) destaca que o ROI tem sido utilizado, por diversos analistas financeiros, para avaliação de desempenho graças à sua amplitude de aplicações no mercado.

Assim, para este estudo, foi utilizado o ROI como medida de desempenho porque relaciona o lucro operacional com o investimento da empresa. O retorno sobre o investimento mostra a taxa de retorno obtida pela empresa para seus financiadores, seja capital próprio ou de terceiros.

## 4 RESULTADOS

A seguir, estão descritos os resultados desta pesquisa, sendo esses apresentados em duas partes, a primeira indica os resultados encontrados concernentes à presença das mulheres nos Conselhos de Administração e diretoria-executiva; e, a seguir, na segunda parte, foi evidenciada a influência nos resultados financeiros das empresas, medidos pelo ROI.

### 4.1 MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, DIRETORIA-EXECUTIVA E RESULTADOS FINANCEIROS

Na tabela três, observa-se uma descrição da amostra e a presença feminina no Conselho de Administração.

**TABELA 3 - DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS**

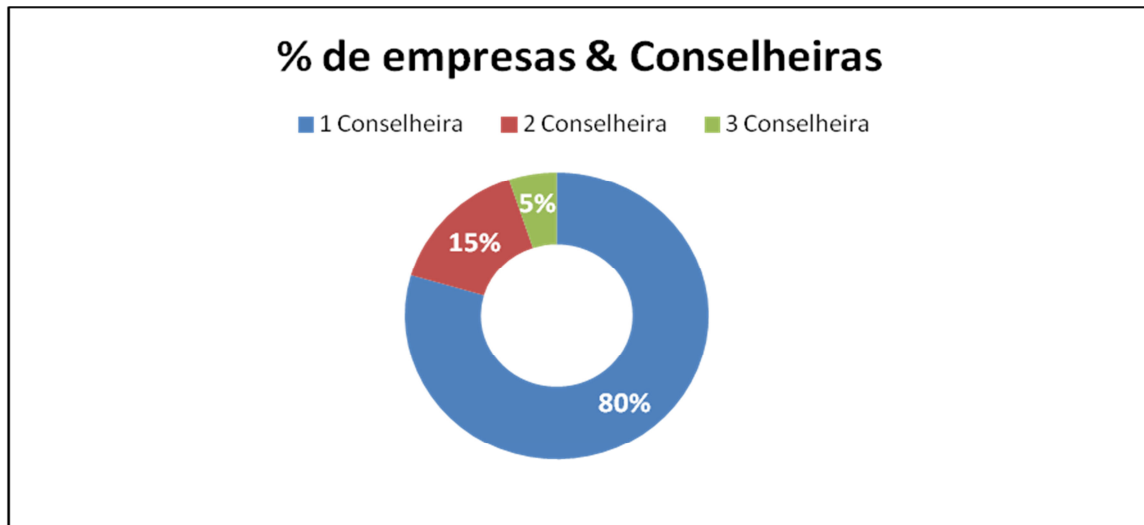
<b>Descrição</b>	<b>N ° de Empresas</b>	<b>Participação</b>
Empresas Listadas no Novo Mercado	133	100%
Informações Indisponíveis	5	4%
<b>Total Empresa</b>	<b>128</b>	<b>96,2%</b>
<b>Mulheres no Conselho</b>	<b>39</b>	<b>30,47%</b>
1 Conselheira	31	77,08%
2 Conselheira	6	16,67%
3 Conselheira	2	6,25%
<b>Presidente do Conselho</b>	<b>1</b>	<b>0,80%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Do total das empresas listadas, em cinco delas não foi possível acessar as informações e, portanto, foram excluídas, perfazendo um total de 128 empresas das quais os dados foram coletados. Dessas, apenas 30,47% possuíam mulheres no Conselho de Administração e, entre essas empresas, a grande maioria possui apenas uma conselheira, conforme se observa na tabela três.

No gráfico três, apresenta-se o resumo por número de conselheira e percentual do total de empresas que possuem mulheres no Conselho. Podemos observar que do total das empresas que possuem mulheres ocupando a cadeira no CA a grande maioria possui apenas uma representante feminina.

### GRÁFICO3– PERCENTUALDE EMPRESAS E N° DE CONSELHEIRAS



Fonte: Elaborado pelo autor

A grande maioria das empresas, ou seja, 79,5%, contava com apenas 1 mulher no Conselho, e quanto às empresas com 2 ou 3 conselheiras, o percentual caiu drasticamente para 15,4% e 5,1%, respectivamente. Dessas empresas apenas uma empresa tinha mulher como presidente do Conselho.

A tabela quatro apresenta a estatística descritiva de algumas características da amostra, tais como o resultado operacional medido pelo ROI e a presença feminina nos CA.

Foram pesquisadas 133 empresas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Em cinco empresas não foi possível coletar os dados com a relação dos CAs e essas foram excluídas, totalizando 121 observações.

**TABELA 4- ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS EMPRESAS**

Estatística descritiva das empresas				
	Média	Desv. Pad	Mínima	Máxima
ROI	4,918	31,187	-106,867	158,515
INV CAP	20,883	3,701	0,7	24,748
Tamanho Cons.	7,157	2,449	3,0	17
% de Mulheres no Conselho	0,118	0,047	0,1	0,3
Quantidade de Mulheres no CA	2,450	0,548	1,0	3,0
Integrantes do Conselho - total	884			
Total de mulheres no CA	49			
Número de observações	121			

Fonte: Elaborado pelo Autor

A média do número de integrantes do Conselho de Administração foi de 7,1, do total de 884 conselheiros, número acima da quantidade sugerida pelo IBCC – de pelo menos cinco membros, porém superior aos achados por Fraga (2012), que foi de 6,9.

A média de conselheiras foi de 2,4, sendo o mínimo de uma conselheira e o máximo três. Quanto ao ROI médio, foi de 4,91 %, porém com alta variabilidade entre o mínimo e o máximo.

Ainda na tabela cinco evidencia que a participação média de mulheres no Conselho de Administração das empresas desta amostra foi em média de 5,54%, acima do encontrado por Fraga (2012), em seu estudo com as empresas listadas na BM&FBOVESPA, com mais de 50% de ações em circulação no mercado, em que o índice foi de 4,4%, porém alinhado com Silva Júnior (2015), que foi de 5,6%.

A tabela cinco elenca o número e percentual de participação das mulheres no Conselho em cada empresa da amostra.

**TABELA 5 - EMPRESAS COM MULHERES NOS CAS**

EMPRESA	Conselheiras	
	M	% Mulher
1 AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.	3	30,0%
2 ARTERIS S.A.	1	10,0%
3 BCO BRASIL S.A.	2	20,0%
4 BMFBOVESPA S.A. BOLSA VALORES MERC FUT	1	10,0%
5 BR PROPERTIES S.A.	1	10,0%
6 CCR S.A.	2	20,0%
7 Cielo	1	10,0%
8 CIA SANEAMENTO BÁSICO EST SÃO PAULO	1	10,0%
9 CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG	1	10,0%
10 CPFL ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A.	2	20,0%
11 CSU CARDSYSTEM S.A.	1	10,0%
12 DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.	1	10,0%
13 DURATEX S.A.	1	10,0%
14 EMBRAER S.A.	1	10,0%
15 ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A.	3	30,0%
16 FPC PAR CORRETORA DE SEGUROS S.A.	1	10,0%
17 GENERAL SHOPPING BRASIL S.A.	1	10,0%
18 HYPERMARCAS S.A.	1	10,0%
19 IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A	1	10,0%
20 INDÚSTRIAS ROMI S.A.	1	10,0%
21 KROTON EDUCACIONAL S.A.	1	10,0%
22 LINX S.A.	1	10,0%

Continua

		Conclusão
23	LOCALIZA RENT A CAR S.A.	1 10,0%
24	LOJAS RENNER S.A.	1 10,0%
25	M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	2 20,0%
26	MAGAZINE LUIZA S.A.	2 20,0%
27	MAHLE-METAL LEVE S.A.	1 10,0%
28	MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	1 10,0%
29	NATURA COSMÉTICOS S.A.	1 10,0%
30	PORTO SEGURO S.A.	1 10,0%
31	RAIA DROGASIL S.A.	1 10,0%
32	RESTOQUE COMÉRCIO E CONFECÇÕES DE ROUPAS S.A.	1 10,0%
33	TEREOS INTERNACIONAL S.A.	1 10,0%
34	TIM PARTICIPAÇÕES S.A.	1 10,0%
35	TOTVS S.A.	1 10,0%
36	TPI - TRIUNFO PARTICIP. E INVEST. S.A.	1 10,0%
37	TUPY S.A.	1 10,0%
38	VANGUARDA AGRO S.A.	1 10,0%
39	VIGOR ALIMENTOS S.A.	2 20,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Pôde-se observar a baixa participação percentual de mulheres no Conselho, com uma média de 12,6%, e apenas oito empresas, ou 21,1%, das empresas com participação feminina igual ou acima de 20%. Vale destacar que a grande maioria das empresas possui o percentual mínimo. Concernente à ocupação na diretoria-executiva, o quadro quatro elenca a relação de empresas com presença feminina.

#### QUADRO 4- EMPRESAS COM MULHERES NAS DIRETORIAS-EXECUTIVAS

EMPRESAS COM MULHERES NA DIRETORIA		
1	ALIANSCÉ SHOPPING CENTERS S.A.	S
2	ARTERIS S.A.	S
3	B2W - COMPANHIA DIGITAL	S
4	BR MALLS PARTICIPAÇÕES S.A.	S
5	BRASIL PHARMA S.A.	S
6	CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG	S
7	CIELO S.A.	S
8	COSAN S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO	S
9	CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S.A.	S
10	DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A.	S
11	DURATEX S.A.	S
12	EMBRAER S.A.	S

Continua

## Conclusão

13	EQUATORIAL ENERGIA S.A.	S
14	GAFISA S.A.	S
15	HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A.	S
16	IDEIASNET S.A.	S
17	IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A	S
18	INTERNATIONAL MEAL COMPANY ALIMENTAÇÃO S.A.	S
19	JHSF PARTICIPAÇÕES S.A.	S
20	LOCALIZA RENT A CAR S.A.	S
21	LOJAS RENNER S.A.	S
22	LPS BRASIL - CONSULTORIA DE IMÓVEIS S.A.	S
23	M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	S
24	MAGAZINE LUIZA S.A.	S
25	MILLS ESTRUTURAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA S.A.	S
26	MRV ENGENHARIA E PARTICIPAÇÕES S.A.	S
27	NATURA COSMÉTICOS S.A.	S
28	PARANAPANEMA S.A.	S
29	PDG REALTY S.A. EMPREEND E PARTICIPAÇÕES	S
30	POSITIVO INFORMÁTICA S.A.	S
31	PRUMO LOGÍSTICA S.A.	S
32	QGEP PARTICIPAÇÕES S.A.	S
33	QUALICORP S.A.	S
34	RESTOQUE COMÉRCIO E CONFECÇÕES DE ROUPAS S.A.	S
35	RODOBENS NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS S.A.	S
36	SÃO CARLOS EMPREEND E PARTICIPAÇÕES S.A.	S
37	SER EDUCACIONAL S.A.	S
38	T4F ENTRETENIMENTO S.A.	S
39	TECHNOS S.A.	S
40	TEGMA GESTÃO LOGÍSTICA S.A.	S
41	TOTVSS.A.	S
42	UNICASA INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.	S

Fonte: Elaborado pelo autor

O total de empresas com ao menos uma representante feminino na diretoria-executiva das empresas pesquisadas foi de 42, semelhante ao número de empresas com mulheres nos CAs de 39 empresas.

Vale destacar que o quadro 6 apresenta a relação das empresas que possuem mulheres em cargos de diretoria-executiva listada no Novo Mercado, independente de possuir ou não representante feminino no Conselho de Administração, totalizando 42 empresas, ou 34,9%, que possuem uma representante feminino na diretoria-executiva, a grande maioria (65%) não possuía mulheres relacionadas.

Quanto à análise da presença de mulheres nos Conselhos de Administração influencia a presença em cargos de diretoria, a tabela seis mostra o resultado obtido.

**TABELA 6 - PRESENÇA FEMININA NOS CARGOS DE DIRETORIA**

Presença feminina nos cargos de diretoria		
Descrição	Quantidade	Percentual
Mulheres na Diretoria	42	100%
C/Mulher no Conselho	13	31%
S/Mulher no Conselho	29	69%
Presidente (CEO)	3	7%

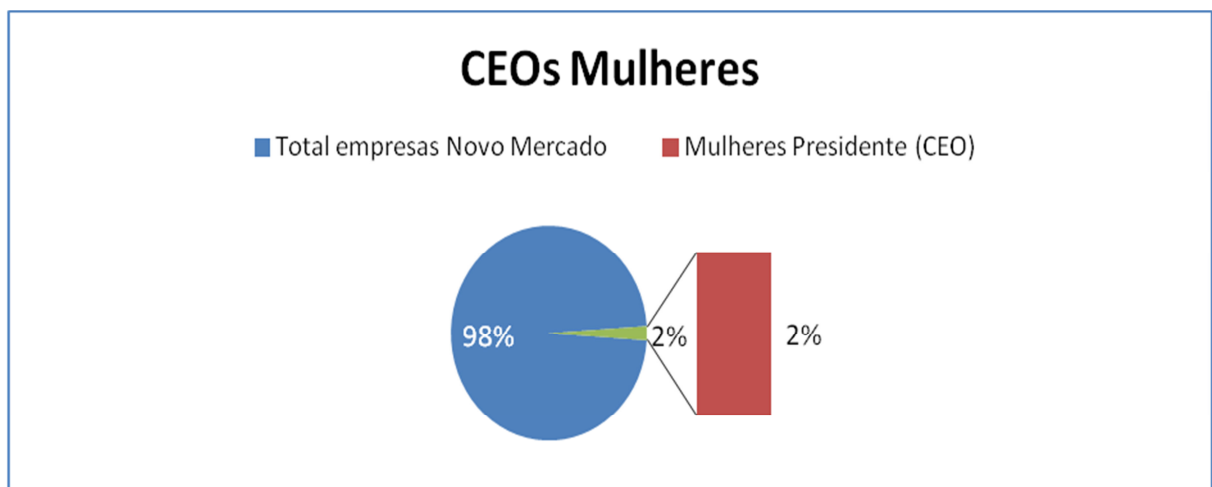
Fonte: Elaborado pelo autor

Das empresas listadas no Novo Mercado, 42 possui mulheres como membro da diretoria-executiva. Dessas, apenas 13 empresas, ou seja, 31% possuem mulheres no Conselho de Administração. Por sua vez, 28 empresas não possuem mulheres no Conselho, mas possuem mulher na diretoria.

Esse resultado parece indicar que a presença feminina no Conselho não é fator decisivo para indicação de mulheres para cargos de diretoria, contrariando o achado de Madalozzo (2011), que assinala que a presença de mulheres no Conselho de Administração contribui para a maior participação em cargos de diretoria. No entanto estudos específicos para estudar esse fenômeno são indicados.

O gráfico quatro ilustra a participação de mulheres em cargos de presidência das empresas estudadas.

**GRÁFICO4 - PARTICIPAÇÃO DE MULHERES PRESIDENTE**



Fonte: Elaborado pelo autor

Apenas três empresas listadas no Novo Mercado possuem mulheres no CEO, representando apenas 2% das empresas listadas. Ao se comparar com o número de empresas que possuem mulheres no Conselho (39), a participação é de 7%. Esse resultado parece corroborar o estudo de Madalozzo (2011), que reporta haver um “teto de vidro”, ou seja, “uma barreira que de tão sutil é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão das mulheres a cargos mais altos das organizações”. Assim, parece indicar que a diversidade de sexo nas empresas listadas no Novo Mercado tem muito espaço para evoluir.

Para estudar a influência da presença feminina nos Conselhos de Administração, foi utilizado um indicador de rentabilidade como proxies do desempenho financeiro, o Retorno sobre o Investimento (ROI). Os dados financeiros foram extraídos do software Economática, selecionando informações financeiras no período do primeiro trimestre de 2014 ao primeiro trimestre de 2015, correspondendo à atual gestão dos Conselhos e diretoria-executiva. No período analisado, o total de amostra foi de 115 empresas das quais os resultados estavam disponíveis.

A tabela sete apresenta a estatística descritiva para a amostra de empresas listadas no Novo Mercado em que foi possível levantar os dados para o estudo. A média do ROI foi de 5,82, observando o máximo de 158,51 e o mínimo -106,86, assim pôde-se observar a alta variabilidade de resultados das empresas.

**TABELA 7 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS**

	ROI	MULCON	MULDIR	MULPERCON S	TAMANHO	INV_CAP
Média	6.278	0.269	0.278	0.032	7.104	20.883
Mediana	5.822	0.000	0.000	0.000	7.000	21.663
Máximo	158.515	1.000	1.000	0.300	17.000	24.748
Mínimo	-106.866	0.000	0.000	0.000	0.000	0.700
Desvio padrão.	29.573	0.445	0.450	0.058	2.443	3.701
Probabilidade	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Soma Desv.	722.005	31.000	32.000	3.700000	817.000	2401.639
Soma Desv. Quad.	99703.14	22.643	23.095	0.390957	680.747	1562.323
Observações	115	115	115	115	115	115

Fonte: Elaborado pelo autor

Coloca-se, aqui, que o percentual médio do ROI foi de 6,2%, porém detectou-se alta variabilidade entre o percentual mínimo de -106% e o máximo de 158%, com desvio padrão de 29%. A presença de mulheres na diretoria apresentou uma média de 27,8% e de mulheres



no Conselho foi de 26,9%, resultado inferior ao encontrado por Silva Júnior (2015), que foi de 37,4%, com pelo menos uma mulher no Conselho de Administração das empresas mais líquidas do BM&FBOVESPA. O tamanho médio do Conselho é de sete conselheiros, alinhado com o sugerido de, no mínimo, cinco conselheiros.

A tabela nove apresenta a correlação das variáveis, onde se pode notar que a presença de mulher na diretoria representada pela *dummymuldir* é negativa para o ROI e a presença de mulher no Conselho representada para *dummymulcon* e o percentual de mulher no Conselho são positivos.

**TABELA 8 - CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS**

	ROI	MULCON	MULDIR	PERMULCONS	TAMANHO	INV_CAP
ROI	1	0,207	0,019	0,207	-0,001	-0,281
MULCON	0,207	1	0,060	0,908	-0,026	0,128
MULDIR	-0,019	0,060	1			
PERMULCONS	0,207	0,908	0,056	1	-0,060	0,131
TAMANHO	-0,001	-0,026	-0,098	-0,060	1	-0,022
INV_CAP	-0,281	0,128	0,108	0,131	-0,022	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Observou-se a correlação negativa do tamanho do Conselho e do tamanho da empresa medido pelo investimento total. Vale destacar a alta correlação entre a dummy mulher no conselho e percentual de mulher no conselho, por essa razão foi retirada essa variável (Permulcons). Dessa forma a hipótese a ser testada foi:

$ROI (\%) = \beta_0 + \beta_1 MULCON + \beta_2 MULDIR + \beta_3 TAMANHO + \beta_4 INV\_CAP$  e os resultados são apresentados na tabela nove.

**TABELA 9 - RESULTADOS DA REGRESSÃO**

Variáveis	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística -t	Prob.
MULCON	8.271515	14.04217	0.589048	0.5570
PERMULCONS	68.70323	107.0611	0.641720	0.5224
TAMANHO	0.028020	1.072947	0.026115	0.9792
INV_CAP	-2.519348	0.711626	-3.540268	0.0006
C	54.25269	16.92759	3.204986	0.0018
R-quadrado	0.142889	Média Var. dependente		6.278309
R-quadrado ajustado	0.111721	S.D. Var. dependente		29.57345

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados demonstram que a presença feminina mensurada pela *dummy* quanto à presença da mulher no Conselho e pelo percentual de mulheres no Conselho apresentaram efeito positivo sobre o desempenho medido pelo ROI aceitando assim a hipótese um. Esse resultado corrobora o achado por Silva Júnior (2015), em que o Qde Tobin foi também positivo.

Em relação às variáveis de controle, detectou-se que o tamanho do Conselho não apresentou significância estatística e o investimento tem influência negativa na explicação do desempenho das organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e, como consequência, nos cargos de alta gerência, conforme destacado por Bruschini (2007) e Probst (2013), o presente estudo teve por objetivo analisar a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração e de diretoria-executiva e o desempenho financeiro das organizações, medido pelo ROI, nas empresas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

Vale ressaltar que os índices de diversidade de sexo dos CAs das empresas brasileiras são muito baixos, sendo os CAs caracterizados por acentuada predominância masculina: apenas 39 empresas possuem pelo menos uma mulher no Conselho de Administração, corroborando o estudo feito por Fraga e Silva (2012). Ainda, o estudo revelou a baixa participação de mulheres em cargos de diretoria-executiva, sendo que das empresas pesquisadas, 42 possuíam mulher na diretoria-executiva e apenas três delas como CEO.

Em média, 69% das empresas analisadas não apresentam mulheres em seu Conselho de Administração e apenas uma empresa possui mulher como presidente do Conselho.

Assim, verificou-se a baixa representatividade feminina nos Conselhos de Administração da amostra estudada, apresentando um percentual médio de 12,6% de mulheres nos CA.

O presente estudo corrobora pesquisas anteriores realizadas com o Conselho de Administração e diversidade, tais como Fraga e Silva (2012), Silva Júnior e Martins (2015) que demonstram a baixa participação feminina nos Conselhos de Administração e cargos de diretoria-executiva.

No que se refere à diversidade de sexo dos integrantes do Conselho, percebe-se que foi possível considerar que esse item da diversidade influencia positivamente o ROI. Portanto, a princípio, confirma-se, quanto às empresas brasileiras listadas no Novo Mercado, que a presença de mulheres nos CAs impacta positivamente no desempenho do ROI, assim, corroborando os resultados encontrados por Silva Júnior e Martins (2015) e Fraga e Silva (2012) e diversamente do achado de Almeida, Klotzle e Pinto (2013), pois, segundo seu estudo, a porcentagem de mulheres no Conselho não apresentou relação positiva com as variáveis de desempenho.

A presença de mulheres nos CAs é pequena, mas as empresas que tinham pelo menos um integrante do sexo feminino no Conselho, pelos resultados desta pesquisa, apresentaram influencia positiva no desempenho de ROI.

A pesquisa apresentada neste estudo tem limitações, pois se utilizou como amostra as empresas que possuem o maior grau de governança corporativa, ou seja, empresas listadas no Novo Mercado do BM&FBOVESPA, que possui limitação de quantidade, embora abranja, até então, todas as empresas listadas nesse mercado.

Novos estudos com um número maior de empresas e outras variáveis podem contribuir para entender melhor se a diversidade de gênero contribui ou não para melhorar os resultados das organizações.

Ainda estudos específicos sobre a presença ou não de mulheres no Conselho, como fator decisivo ou não para indicação de mulheres para cargos de diretoria, são indicados para observar esse fenômeno.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. S.; KLOTZLE, M. C.; PINTO, A. C. F. Composição do conselho de Administração no setor de energia elétrica do Brasil. **Revista de Administração da Unimep- Unimep Business Journal**, v. 11, n. 1, p. 156-180, 2013. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/509/528>>. Acesso em: 30 jun. 2015
- BM&FBOVESPA. **Novo mercado governança corporativa**. 2009. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/folder\\_novomercado.pdf](http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/folder_novomercado.pdf)>. Acesso em: 07 jun. 2015.
- BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.
- CARDOSO, A. L. J. Questão de gênero: a percepção de alunos e ex alunos de pós-graduação stricto sensu em administração sobre competências gerenciais. **RECAPE - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 18-34, 2014.
- CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G. Corporate governance, board diversity, and firm value. **Financial Review**, Knoxville, v. 38, n. 1, p. 33-53, 2003.
- CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 37, n. 3, 2002. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1063](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1063)>. Acesso em: 30 jun. 2015
- COPELAND, T. E.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas-valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.
- COSTA, D. M.; NEVES, G. H. **Considerações sobre o desenvolvimento institucional, gênero e ONG. Gênero e ONG's: propostas para o fortalecimento institucional**. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NEMPP, 1997.
- DIEESE. **Pesquisa de emprego e desemprego na região metropolitana de São Paulo**. 2015. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/analisepe/2015/201502pedsao.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2015
- ERHARDT, N. L.; WERBEL, J. D.; SHRADER, C. B. Board of director diversity and firm financial performance. **Corporate: an international review**, Piscataway, v. 11, n. 2, p. 102-

111, 2003. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8683.00011/pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

FERNANDES, S. F. 47% das empresas brasileiras não há mulheres em cargos de liderança. **RBA - Rede Brasil Atual**, [S. l.], 30 mar. 2014. Disponível em: <<http://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2014/03/quase-metade-das-empresas-brasileiras-nao-tem-mulheres-em-cargos-de-chefia-diz-pesquisa-6983.html>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

FRAGA, J. B.; SILVA, V. A. B. **Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa**: uma investigação empírica. *Brazilian Business Review*, [S. l.], v. 9, n. Especial, p. 58-80, 2012.

GOTARDELO, D. R. **Estudo das práticas de governança corporativa e o desempenho organizacional: uma análise envolvendo rentabilidade, volatilidade e valor de mercado**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de administração Contemporânea**, Passo Fundo, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000200011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000200011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 13 jul. 2015

IBGE. **Censo 2010**. 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?id=1&idnoticia=2296&t=censo-2010-mulheres-sao-mais-instruidas-que-homens-ampliam-nivel-ocupacao&view=noticia>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 99-104, jul./set. 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2004. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo\\_julho\\_2010\\_a4.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf)>. Acesso em: 07 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Mulheres no conselho de administração 2009**. 2009. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/Pesquisa%20Mulheres%20no%20CA\\_ago2009.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/Pesquisa%20Mulheres%20no%20CA_ago2009.pdf)>. Acesso em: 07 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório de mulheres na administração das empresas brasileiras listadas – 2010 e 2011**. 2012. Disponível

em:<[http://hotsite.mma.gov.br/redemulheres/wpcontent/uploads/Pesquisa\\_Mulheres\\_no\\_Conselho.pdf](http://hotsite.mma.gov.br/redemulheres/wpcontent/uploads/Pesquisa_Mulheres_no_Conselho.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2015.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Progress on gender equality at work remains inadequate**. 2015. Disponível em:<[http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_348035/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_348035/lang--en/index.htm)>. Acesso em: 30 jun. 2015.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, BH, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010.

LAGERBERG, F. **Women in business: the path to leadership**. 2015. Disponível em: <<http://www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2015/>>. Acesso em: 03 Mai. 2015.

LIMA, L. O. et al. As mulheres e o setor bancário: relações de dominação em novos e velhos contextos. **Revista Habitus**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, 2010. Semestral. Disponível em: <[www.habitus.ifcs.ufrj.br](http://www.habitus.ifcs.ufrj.br)>. Acesso em: 26 jul. 2010.

MACHADO, H. P. V.; GOMES, V.; ALIGLERI, L. M. **Comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

MADALOZZO, R. 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**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 08 mar. 2015.

MARIOTTO, Fábio L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 37-52, 1991.

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, O.S. et al. Características e competências dos conselhos de administração de bancos brasileiros e suas relações com seus desempenhos financeiros. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 8, n. 3, p. 40-61, 2012. Disponível em:<[www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)>. Acesso em 25 jul. 2015.

MASCHIO, J. J. Eficácia / Ineficácia do sistema de cotas para as mulheres. **Resenha eleitoral – Nova série**, Florianópolis, v. 10, n. 1 jan./jun. 2003. Disponível em: <<https://www.tre-sc.jus.br/site/resenha-eleitoral/edicoes>>. Acesso em 08 mar. 2015.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. Disponível em: <<http://saogabriel.pucminas.br/administracao/wp-content/uploads/2013/08/G%C3%AAnero-e-as-novas-perspectivas-no-trabalho.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2015.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997. v. 2

PATI, C. Alemanha cria cota para mulher em conselhos de administração. **Exame.com**, São Paulo, 07 mar. 2015. Negócios. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/alemanha-cria-cota-para-mulher-em-conselhos-de-administracao>>. Acesso em 08 mar. 2015.

PELISSON, C. et al. Comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2001/COR/2001\\_COR150.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR150.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2015.

PEÑALOZA, V.; DIÓGENES, C. G.; SOUSA, S. J. A. Professional choice at a business management course: entrepreneurship tendencies and gender. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 151-167, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PROBST, E. R. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós – Graduação – ICPG, 2013. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

QUISHIDA, A.; FLORÊNCIO, L.; KISHORE, A. Gestão por competência e relações de gênero nas organizações. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 10., 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEAUSP, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhospdf/502.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2015.

ROCHA, R. M. et al. Conselho de administração e desempenho nas maiores companhias listadas na BM&FBOVESPA. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS-ADCONT 2014, 5., 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: FACC/UFRJ, 2014. Disponível



em:<<http://adcont.ppgcc.ufrj.br/files/conferences/6/schedConfs/13/papers/1213/public/1213-3384-1-PB.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2015.

SALOMON, S. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

SHAO, L; LIU, Z. **CEO Gender and firm performance**.2014.Simon Fraser University.

SILVA JÚNIOR, C.P.S.; MARTINS, O.S. Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. In: CONGRESSO UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 15., 2015, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FIECAFI, 2015. Disponível em: <<http://www.congressosp.fiecafi.org/web/artigos152015/33x8.pdf>>. Acesso em: 22 jun.2015.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002.152 f. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas)-Universidade de São Paulo –USP, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa: o essencial para líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SILVEIRA, A.M.; BARROS, L.A. B.C.; FAMÁ, R.Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 50-64, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37423/36185>>.Acesso em: 28 jun.2015

WOLFERS, J. Diagnosing discrimination: stock returns and CEO gender. **Journal of the European Economic Association**, [S. l.], v. 4, n. 2-3, p. 531-541, 2006.

## ANEXO A- RESUMO DAS PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS– CONTINUA

AUTORES	ANO	TITULO	ABORDAGEM DO ARTIGO	REVISTA / SITE
ARCOVERDE, L	2012	Poucas mulheres passam da média gerencia para cargos mais altos	Relata que quase metade ou seja 47% das empresas brasileiras não possui mulheres em cargos de diretoria ou presidentes, índice abaixo da média global, que é de 33%.	<a href="http://www.valor.com.br/carreira">http://www.valor.com.br/carreira</a> . Acesso em 02/04/2015
BAHIA, M. C. A.; FERRAZ, M. A. V.	2000	Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na polícia civil da baiana	As autoras observaram que as delegacias de Salvador possuem mulheres em seu posto mais alto. Assim, eles investigaram o que estimula essas delegadas e como elas se conduzem nessa organização.	Revista Organizações & Sociedade, Salvador, v. 7, n. 18, p. 25-40,
BARNARD, C	1971	As funções do executivo	Para que as organizações se desenvolvam e continuem a existir, são importantes a coordenação, a comunicação e a aceitação do seu objetivo. Por isso os gerentes, devem atuar como canais de comunicação (formal e informal).	Editora Atlas
BMF & BOVESPA	2015	Novo Mercado Governança Corporativa	Dados e informações sobre o Novo Mercado	Disponível em <a href="http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/folder_novomercado.pdf">http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/folder_novomercado.pdf</a> Acesso em 07/07/2015
BRUSCHINI, M. C. A.	2004	Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos	Destaca a presença cada vez maior de mulheres no mercado de trabalho, sem ter a mesma contrapartida nos cargos de chefia e ainda que as maiores participações nesses cargos, estão em empresas de serviços comunitários e sociais	Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 537-572,
BUTTNER, E. H.; MOORE, D.P.	1997	Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success	Em um estudo com empreendedores, mostraram que as gerentes mulheres tendem a adotar configurações organizacionais que são semelhantes a uma roda corroborando com Machado (1999), assim, valorizando menos a distribuição horizontal de poder que é típico de hierarquias formais	Journal of small business management, v. 35, n. 1, p. 34.
CAMARGO, J. M.; SERRANO, F	1983	Os dois mercados: homens e mulheres na indústria brasileira	Destacam que os homens teriam as carreiras mais longas, maiores possibilidades de ascensão profissional, melhores salários e maior estabilidade e por outro lado, para às mulheres, em sua maioria, restariam as carreiras menos atrativas do mercado.	Departamento de Economia, PUC/RJ, 1983.
CARDOSO, A. L. J	2014	Questão de Gênero: A percepção de alunos e ex alunos de pós-graduação stricto sensu em administração sobre competências gerenciais	Estudo quantitativo com coleta de dados via questionário eletrônico com alunos e ex alunos de cursos de administração stricto sensu para investigar a percepção deles concernente a competências gerenciais. Segundo o estudo demonstrou, parece haver diferenças estatisticamente significativas entre as percepções de homens e mulheres para a maioria das competências.	Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe). ISSN 2237-1427, v. 4, n. 1.
CARTER, David A.; SIMKINS, Betty J.; SIMPSON, W. Gary.	2003	Corporate governance, board diversity, and firm value	em seu estudo com as maiores empresas do Fortune sobre a composição do Conselho de Administração e diversidade encontrou resultado positivo nas empresas as quais possuíam diversidade de gênero no Conselho	Financial review, v. 38, n. 1, p. 33-53, 2003.

**ANEXO A-RESUMO DAS PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS– Continuação**

AUTORES	ANO	TITULO	ABORDAGEM DO ARTIGO	REVISTA / SITE
CAVAZOTTE, F. S. C. N.; DE OLIVEIRA, L. B.; DE MIRANDA, L	2010	Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa.	Através de um estudo quantitativo analisaram, a percepção da mulher sobre desigualdade de gênero no ambiente de trabalho e as a influencia sobre a sua satisfação, identificação com a organização e a influencia a intenção de desligar-se da organização.	Revista de Administração, v. 45, n. 1, p. 70-83.
CERCHIARO; AYROSA; ZOUAIN	2009	A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em administração	Propõem a aplicação de abordagens e metodologias feministas nas pesquisas nacionais em administração que sejam apropriadas para captar, descrever e interpretar a realidade brasileira e “oferecer teorias alternativas que melhor expressem o olhar feminino.”	Cad. EBAPE. BR, v. 7, n. 4, p. 650-664, 2009.
CHAGAS, A. T.R	2000	O questionário na pesquisa científica.	Importancia do pré teste.	< <a href="http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm">http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm</a> >. Acesso em 01/03/2015
COSTA, D. M.; NEVES, G .H	1997	Considerações sobre o desenvolvimento institucional, gênero e ONG. Gênero e ONG's: propostas para o fortalecimento institucional	Consideram que os novos atributos são fundamentais aos gerentes e, portanto, ganham uma nova dimensão considerando uma aproximação da categoria feminina.	IBAM/ENSUR/NEMPP, 1997
DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli;	2014	Governança Corporativa o essencial para líderes	em seu estudo sobre governança e valor das companhias abertas brasileiras, considerou três variáveis de governança relativas ao Conselho de Administração: separação dos cargos de diretor executivo e presidente do conselho, tamanho do conselho e grau de independência do conselho.	Ed. 1 São Paulo: Campus ,2014 p.118
DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; BARROS, Lucas Ayres B. de C.; FAMÁ, Rubens	2003	Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras.	Mostra que a aplicação das melhores práticas de governança corporativa é um dos fatores que influenciam no desempenho financeiro das organizações. Segundo o autor “o senso comum sugere que empresas com uma estrutura de governança mais adequada às práticas recomendadas pelos “Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa” devem ser mais bem avaliadas pelo mercado no preço de suas ações”	RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 3, p. 50-64, 2003.
DE ALBUQUERQUE, L. G	1992	Competitividade e recursos humanos	competitividade empresarial é definida “como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que permitam obter e manter, a longo prazo posição sustentável no mercado”.	Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 27, n. 4.
DE ALMEIDA, Renata Silva; KLOTZLE, Marcelo Cabus; PINTO, Antonio Carlos Figueiredo	2013	Composição do conselho de Administração no setor de energia elétrica do Brasil.	Destaca o Conselho de Administração, como um dos principais mecanismos de governança corporativa, o qual deve trabalhar objetivando defender os interesses das organizações. Destaca entre as funções do Conselho de Administração, a “eleição e substituição do diretor executivo, acompanhamento da gestão, definição da estratégia, monitoramento dos riscos e supervisão do relacionamento da companhia com os demais agentes.”	Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal, v. 11, n. 1, p. 156-180, 2013.

## ANEXO A-RESUMO DAS PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS - Continuação

AUTORES	ANO	TÍTULO	ABORDAGEM DO ARTIGO	REVISTA / SITE	CAPIES
DIESE		Pesquisa de Emprego e Desemprego na região metropolitana de São Paulo.	demonstra a participação das mulheres nos cargos de chefia das empresas.	Disponível em < <a href="http://www.dieese.org.br/analisedped/2015/201502pedsao.pdf">http://www.dieese.org.br/analisedped/2015/201502pedsao.pdf</a> >. Acesso em 30/06/2015	SITE
DRUCKER, P.	2012	As fronteiras da administração	as organizações estão em processo de transformação com alterações de sua estrutura hierárquica e gerencial, dos processos decisórios e das formas de execução do trabalho.	Elsevier, Rio de Janeiro. Campus. pg.138; 242.	LIVRO
FERNANDES, S	2014	47% das empresas brasileiras não há mulheres em cargos de liderança	Destaca o baixo número de mulheres nos conselhos de administração, “a média de integrante nos conselhos de administração são 5 profissionais sendo que apenas uma vaga é ocupada por mulheres”	< <a href="http://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2014/03/quase-metade-das-empresas-brasileiras-nao-tem-mulheres-em-cargos-de-chefia-diz-pesquisa-6983.html">http://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2014/03/quase-metade-das-empresas-brasileiras-nao-tem-mulheres-em-cargos-de-chefia-diz-pesquisa-6983.html</a> >. Acesso em 03/04/2015	SITE
FRAGA, J.B.;SILVA, V.A.B.	2012	Diversidade no Conselho de Administração e Desempenho de empresas	Destaca que ROI tem sido utilizado por diversos analistas financeiros para avaliação de desempenho, graças a sua amplitude de aplicações no mercado. apontaram que as empresas com pelo menos uma mulher em seus conselhos apresentaram o Q de Tobin superior comparativamente com empresas em cujos conselhos não havia a presença feminina.	BBR - Brazilian Business Review	A2
GOTARDELO, Davi Riani	2006	Estudo das práticas de governança corporativa e o desempenho organizacional: Uma análise envolvendo rentabilidade, volatilidade e valor de mercado	fez uma análise das principais empresas listadas na BOVESPA, entre os anos de 2002 a 2004, e a relação da aplicação das boas práticas de governança e a rentabilidade e valor de mercado, são superiores e estão menos sujeitas aos riscos de mercado (menor volatilidade).	Tese de Doutorado. Dissertação (mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica	TESE
GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B..	2002	Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas	Destacou em seu estudo que o estilo de gestão feminina, cultivam valores como honestidade, apreciação do ser humano e companheirismo. Ao contratarem pessoas para o quadro de trabalho, não levam em consideração a masculinidade ou a feminilidade do cargo e sim a competência pessoal.	Revista de administração Contemporânea, v. 6, n. 2, p. 185-207.	A2
IBGC.	2010	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”.	Disponível em < <a href="http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf">http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf</a> > Acesso em 07/07/2015	INST
IBGC.	2011	Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas - 2010 e 2011.	destaca que 66,30% das empresas listadas não incluem nenhuma mulher em seu conselho. Concernente a níveis de governança: Novo Mercado tem a menor participação de mulheres, 4%	< <a href="http://hotsite.mma.gov.br/redemulheres/wpcontent/uploads/Pesquisa_Mulheres_no_Conselho.pdf">http://hotsite.mma.gov.br/redemulheres/wpcontent/uploads/Pesquisa_Mulheres_no_Conselho.pdf</a> > Acesso em 13/07/2015	INST
IBGC.	2009	Mulheres no Conselho de Administração 2009 -	a presença das mulheres em cargos de diretoria é complementar e evidencia o quanto de mulheres estão sendo preparadas para futuramente assumirem cadeiras no Conselho de Administração	< <a href="http://www.ibgc.org.br/userfiles/Pesquisa%20Mulheres%20no%20CA_ago2009.pdf">http://www.ibgc.org.br/userfiles/Pesquisa%20Mulheres%20no%20CA_ago2009.pdf</a> > Acesso em 07/07/2015	INST
IBGE de 2010	2010	Censo 2010	Quantidade de mulheres no mercado de trabalho. trabalhadoras mulheres de 10 anos ou mais de idade aumentou na última década 27,62% enquanto os homens o aumento foi de 3,60%.	< <a href="http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?id=1&amp;idnoticia=2296&amp;t=censo-2010-mulheres-sao-mais-instruidas-que-homens-ampliam-nivel-ocupacao&amp;view=noticia">http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?id=1&amp;idnoticia=2296&amp;t=censo-2010-mulheres-sao-mais-instruidas-que-homens-ampliam-nivel-ocupacao&amp;view=noticia</a> >. Acesso em 15/04/2015	INST

## ANEXO A-RESUMO DAS PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS - Continuação

AUTORES	ANO	TITULO	ABORDAGEM DO ARTIGO	REVISTA / SITE
ICHIKAWA, E. Y.; DOS SANTOS, L. W	2000	O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional.	Nesse artigo as autoras relatam a impressão de uma executiva, sobre a competitividade interna e o jogo de poder existente na empresa e como ela se sentia em face desse jogo. Vale destacar que a amostra de uma executiva exigiu maior cuidado metodológico.	Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 35, n. 3, 2000
ILO	2015	Progress and gender equality at work remains inadequate	Destaca que “hoje as mulheres possuem e gerem mais de 30% de todas as empresas, mas tendem a se concentrar em micro e pequenas empresas”	Disponível em < <a href="http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_348035/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_348035/lang--en/index.htm</a> > Acesso em 30/06/2015
LAGERBERG, F	2015	Women in business: the path to leadership	Pesquisa que tem acompanhando a diversidade de gênero na liderança empresarial ao longo da última década, mas tem havido muito pouca mudança nas estatísticas. Segundo a pesquisa, apenas 22% dos cargos de alto escalão são ocupados por mulheres, em comparação com 19% em 2004.	< <a href="http://www.grantthornton.global/globalassets/insights/ibr/ibr2015_wib_report_final.pdf">http://www.grantthornton.global/globalassets/insights/ibr/ibr2015_wib_report_final.pdf</a> >. Acesso em 03/04/2015
LIMA, L. O. et al.	2010	As mulheres e o setor bancário: relações de dominação em novos e velhos contextos	fazem uma revisão histórica dos serviços bancários comentando os investimentos realizados visando o aumento da competitividade do setor bancário, chegando ao modelo atual, onde a informatização e o autoatendimento são as prioridades nos serviços bancários e a inserção na mulher na estrutura atual do sistema bancário.	Revista Habitus, v. 8, n. 1, 2010. Semestral. Disponível em: < <a href="http://www.habitus.ifcs.ufrj.br">www.habitus.ifcs.ufrj.br</a> >. Acesso em: 26 Abril 2015
MACHADO, H. P. V.; GOMES, V.; ALIGLERI, L. M	2001	Comportamentogerencial, gênero e empreendedorismo	Destaca as principais características gerenciais da mulher, dividindo as em quatro focos centrais.	In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃOEM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
MADALOZZO, 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.		Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 1, p. 126-137.
MARIOTTO, F. L	1991	O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica	Define competitividade de uma empresa como sua capacidade de ser bem-sucedida em mercados em que existe concorrência.	Revista de Administração de empresas, v. 31, n. 2, p. 37-52.
MARTINS, Orleans Silva et al.	2012	Características E Competências Dos Conselhos De Administração De Bancos Brasileiros E Suas Relações Com Seus Desempenhos Financeiros	Estudo sobre conselhos dos bancos brasileiros e as suas relações com o desempenho financeiro das organizações medidos pelo , Retorno sobre o Ativo (ROA) e pelo Retorno sobre o Patrimônio (ROE) com dados dos anos de 2008 e 2009, verificaram que a quantidade de membros do gênero feminino influenciou de forma negativa e estatisticamente significativa o desempenho financeiro das organizações medidos pelo ROA e ROE.	Revista Universo Contábil, v. 8, n. 3, p. 40-61, 2012.

## ANEXO A- RESUMO DAS PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS - Continuação

AUTORES	ANO	TITULO	ABORDAGEM DO ARTIGO	REVISTA / SITE
MASCHIO, J. J.	2002	Eficácia / Ineficácia do sistema de cotas para as mulheres	Retrata esse fato “No dia a dia das famílias comuns, são as meninas que aprendem a auxiliar a mãe nos afazeres domésticos; raramente os meninos”.	Resenha eleitoral – Nova série, V.10 n 1 jan./jun; 2003
MINTZBERG, H.	1973	The nature of managerial work	Concebe a tarefa do executivo em termos dos vários “papéis” ou conjuntos organizados de condutas identificadas com uma posição. Da autoridade formal originam-se papéis interpessoais, dos quais emergem os papéis informacionais.	New York: Harper & Row, 1973.
OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. R	2000	Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil.	Enfatizam que as mulheres costumam ser mais tolerantes, mais pacientes, mais conservadoras, e se relacionam melhor, são mais comprometidas, mais dedicadas, mais dinâmicas, mais minuciosas, sensíveis e com maior “jogo de cintura”. Por outro lado, os homens são mais objetivos, trabalham com a razão, são frios e não se envolvem emocionalmente.	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, v. 24.
PATI, C	2015	Alemanha cria cota para mulher em conselhos de administração	Alemanha adotou em sua legislação para que as companhias destinem até 30% das cadeiras nos conselhos de administração para as executivas.	< <a href="http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/alemanha-cria-cota-para-mulher-em-conselhos-de-administracao">http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/alemanha-cria-cota-para-mulher-em-conselhos-de-administracao</a> >. Acesso em 01/03/2015
PELISSON, C.; et all;	2001	Comportamentogerencial, gênero e empreendedorismo	Descobriram que a liderança participativa foi muito frequente, tanto para os homens e mulheres, e indicaram uma relevante preocupação com planejamento e inovação. A pesquisa destacou que os homens apresentaram uma tendência um pouco menor de consultar funcionários	In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais... Rio de Janeiro:ANPAD, 2001.
PEÑALOZA, V.; DIÓGENES, C. G.; SOUSA, S. J	2008	Professional choice at a business management course: entrepreneurship tendencies and gender	Os autores foram identificar o grau de empreendedorismo feminino em um curso de administração em IES pública e privada, o qual o resultado desse estudo foi que as mulheres apresentaram menor índice de empreendedorismo em relação aos homens.	RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 8, p. 151-167, 2008.
PORTER, M.E.	1985	Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da Concorrência	Destaca o desenvolvimento de uma estratégia competitiva	Editora Campus
PORTER, M.E.	1985	Vantagens competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.	Destaca que para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é em essência o modo como uma empresa irá competir, quais deveria ser as suas metas e quais políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.	Editora Campus

## ANEXO A- RESUMO DAS PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS - Conclusão

AUTORES	ANO	TITULO	ABORDAGEM DO ARTIGO	REVISTA / SITE
PROBST, E. R	2013	A evolução da mulher no mercado de trabalho	Salienta que apesar desse crescimento, algumas pesquisas apontam que apenas 5% das mulheres estão em cargos de chefia.	< <a href="http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?id_c_cad=xg7w7vuh9">http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?id_c_cad=xg7w7vuh9</a> > Acesso 02/04/2015
QUISHIDA, A.; FLORENCIO, L.; KISHORE	2015	Gestão por Competência e relações de Genero nas Organizações	Faz um estudo referente as diferenças entre os estilos de gestão feminino e masculino destacando que ainda não são entendidas como uma combinação rica e sinérgica pelas organizações.	< <a href="http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhospdf/502.pdf">http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhospdf/502.pdf</a> > Acesso em 01/03/2015
SHAO, LUMIN; LIU, ZHIQING		CEO GENDER AND FIRM PERFORMANCE.	estuda a presença das mulheres nos cargos de presidência em 1.500 empresas listadas na S&P no período de 1992 a 2013 e segundo seus achados, não há influencia significativa nos resultados das empresas por elas presididas, no que tange a risco e retorno das ações.	SIMON FRASER UNIVERSITY
SILVA JÚNIOR, CLAUDIO PILAR DA SILVA; MARTINS, ORLEANS SILVA	2015	Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na BM&FBOVESPA.	destacam que das a participação feminina no processo de tomada de decisão dos conselhos poderá resultar em decisões que são mais criativas e inovadoras. Além de enriquecer o comportamento exibido pelos gerentes por toda a empresa e trazer benefícios informacionais e de diversidade social para grupo gerencial.	Disponível em < <a href="http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos152015/338.pdf">http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos152015/338.pdf</a> > Acesso em 15/07/2015
SOUZA, E. M.; CORVINO, M.M.F.; LOPES, B. C..	2013	Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010.	descreve um estudo bibliográfico realizado com as seis principais revistas da área de administração no Brasil, publicadas entre os anos 2000 e 2010 onde foram selecionados apenas 16 artigos que abordam essa temática	Organizações & Sociedade, v. 20, n. 67, p. 603-621.
STEIL, A. V..	1997	Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro	Steil (1997) salienta que no mundo corporativo, ainda hoje, parece haver uma discriminação quase imperceptível com as mulheres, principalmente quando essas começam a almejar cargos de chefia. Alguns autores se referem a essa situação quase invisível como “teto de vidro”. Descreve esse fenômeno como sendo uma “barreira que, de tão sutil, é transparente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional.	Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 32, n. 3, 1997.
WOLFERS, Justin	2006	Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender.	faz um levantamento da presença das mulheres nas empresas do S&P, que ocupam cargos de presidente (CEO) das organizações e qual influencia sobre a produtividade das empresas, sendo que seu estudo mostrou não haver diferença significativa.	JournaloftheEuropeanEconomicAssociation, v. 4, n. 273, p. 531-541, 2006.

**ANEXO B- RESUMO DOS DADOS COLETADOS – CONTINUA**

<b>Empresas</b>	<b>ROI</b>	<b>INV CAP</b>	<b>Tamanho</b>	<b>MulperCon</b>	<b>MUIDir</b>	<b>MulCon</b>
ALIANSC E SHOPPING CENTERS S.A.	2,1	22,0	7	0%	1	0
AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.	21,3	20,0	10	0,10	0	1
ARTERIS S.A.	23,5	22,7	8	0,10	1	1
B2W - COMPANHIA DIGITAL	-2,1	22,1	7	0,00	1	0
BEMATECH S.A.	12,6	19,9	7	0,00	0	0
BIOSEV S.A.	-61,7	22,7	9	0,00	0	0
BMFBOVESPA S.A. BOLSA VALORES MERC FUT	5,2	23,7	11	0,10	0	1
BRASIL BROKERS PARTICIPACOES S.A.	-1,0	20,1	5	0,00	0	0
BRASIL INSURANCE PARTICIPAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO S.A.	-1,0	20,1	5	0,00	0	0
BR MALLS PARTICIPACOES S.A.	1,6	23,7	7	0,00	1	0
BRASILAGRO - CIA BRAS DE PROP AGRICOLAS	-0,1	20,3	9	0,00	0	0
BRF S.A.	10,8	23,8	9	0,00	0	0
BR PROPERTIES S.A.	96,1	23,2	7	0,10	0	1
CIA LOCAÇÃO DAS AMÉRICAS	49,6	23,3	5	0,20	0	1
CCR S.A.	-76,6	19,1	11	0,00	0	0
CCX CARVÃO DA COLÔMBIA S.A.	24,3	21,5	5	0,00	0	0
CETIP S.A. - MERCADOS ORGANIZADOS	32,3	20,6	11	0,00	0	0
CIA HERING	17,8	23,2	7	0,10	1	1
CIELO S.A.	0,7	23,9	5	0,00	1	0
COSAN S.A. INDUSTRIA E COMERCIO	1,4	21,9	12	0,00	0	0
COSAN LOGISTICA S.A.	9,6	24,0	7	0,20	0	1
CPFL ENERGIA S.A.	11,7	21,4	17	0,00	0	0
CPFL ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A.	-2,0	19,7	9	0,00	1	0
CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS S.A.	6,7	22,9	5	0,10	0	1
CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG	6,0	19,5	9	0,10	0	1
CSU CARDSYSTEM S.A.	7,6	20,0	5	0,00	0	0
CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A.	11,1	22,0	0	0,00	0	0
CYRELA BRAZIL REALTY S.A.EMPREEND E PART	13,3	23,0	8	0,00	0	0
CYRELA COMMERCIAL PROPERT S.A. EMPR PART	13,8	21,7	6	0,10	0	1
DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.	8,1	22,7	5	0,10	1	1
DURATEX S.A.	22,1	22,4	11	0,00	0	0
ECORODOVIAS INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA S.A.	11,2	23,4	7	0,10	1	1
EMBRAER S.A.	10,9	23,0	11	0,00	0	0
EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.	-49,0	22,7	8	0,00	0	0
ENEVA S.A	8,2	22,7	5	0,00	1	0



**ANEXO B- RESUMO DOS DADOS COLETADOS – Continua**

<b>Empresas</b>	<b>ROI</b>	<b>INV CAP</b>	<b>Tamanho</b>	<b>perMulCons</b>	<b>MUIDir</b>	<b>MulCon</b>
EQUATORIAL ENERGIA S.A.	20,9	21,4	7	0,30	0	1
ESTACIO PARTICIPACOES S.A.	17,9	20,4	9	0,00	0	0
ETERNIT S.A.	12,5	22,1	7	0,00	0	0
EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	23,1	21,6	6	0,00	0	0
EZ TEC EMPREEND. E PARTICIPACOES S.A.	-1,0	21,2	7	0,00	0	0
FERTILIZANTES HERINGER S.A.	-0,5	23,9	7	0,00	0	0
FIBRIA CELULOSE S.A.	4,3	21,7	9	0,00	0	0
FLEURY S.A.	0,4	22,3	8	0,00	1	0
GAFISA S.A.	-40,2	21,5	7	0,10	0	1
GENERAL SHOPPING BRASIL S.A.	21,9	21,2	8	0,00	0	0
GRENDENE S.A.	2,2	22,2	6	0,00	1	0
HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A.	5,3	23,1	7	0,10	0	1
HYPERMARCAS S.A.	-27,3	19,6	12	0,00	1	0
IDEIASNET S.A.	9,1	22,1	5	0,10	1	1
IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A	-1,0	12,7	7	0,00	1	0
INTERNATIONAL MEAL COMPANY ALIMENTACAO S.A.	11,2	22,2	5	0,00	0	0
IOCHPE MAXION S.A.	8,3	24,7	9	0,00	0	0
JBS S.A.	0,4	22,3	8	0,00	1	0
JHSF PARTICIPACOES S.A.	7,0	22,3	6	0,00	0	0
JSL S.A.	18,7	22,8	5	0,10	0	1
KROTON EDUCACIONAL S.A.	3,2	23,1	12	0,00	0	0
LIGHT S.A.	11,2	19,9	0	0,10	0	1
LINX S.A.	4,8	20,6	5	0,00	0	0
CIA LOCAÇÃO DAS AMÉRICAS	25,7		5	0,10	1	1
LOCALIZA RENT A CAR S.A.	-12,7	21,4	8	0,00	0	0
LOG-IN LOGISTICA INTERMODAL S.A.	4,9		6	0,00	0	0
MARISA LOJAS S.A.	30,0	21,8	5	0,10	1	1
LOJAS RENNER S.A.	-1,4	20,5	8	0,00	0	0
LPS BRASIL - CONSULTORIA DE IMOVEIS S.A.	-102,8	20,2	6	0,00	0	0
LUPATECH S.A.	19,2	22,0	5	0,20	1	1
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	15,5	21,6	5	0,20	1	1
MAGAZINE LUIZA S.A.	-1,2	22,3	6	0,00	0	0
MAGNESITA REFRACTORIOS S.A.	7,5	23,4	9	0,10	0	1
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	-20,9	20,1	9	0,00	0	0
METALFRIO SOLUTIONS S.A.	0,1	21,2	5	0,00	1	0
MILLS ESTRUTURAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA S.A.	-46,7	21,9	6	0,00	0	0

**ANEXO B- RESUMO DOS DADOS COLETADOS -Conclusão**

<b>Empresas</b>	<b>ROI</b>	<b>INV CAP</b>	<b>Tamanho</b>	<b>perMulCons</b>	<b>MUIDir</b>	<b>MulCon</b>
MINERVA S.A.	-86,8		10	0,00	0	0
MMX MINERACAO E METALICOS S.A.	4,1	22,8	6	0,00	0	0
MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A.	158,5	0,7	7	0,00	0	0
MULTIPLUS S.A.	70,4	22,1	7	0,10	0	1
NATURA COSMETICOS S.A.	28,1	20,2	10	0,00	0	0
ODONTOPREV S.A.	79,9	10,7	9	0,00	0	0
ÓLEO E GÁS PARTICIPAÇÕES S.A.	0,0	22,3	3	0,00	0	0
OSX BRASIL S.A.	0,0	16,0	4	0,00	0	0
OURO FINO SAUDE ANIMAL PARTICIPACOES S.A.	1,3	21,4	5	0,00	1	0
PARANAPANEMA S.A.	-3,5	23,2	10	0,00	1	0
PDG REALTY S.A. EMPREEND E PARTICIPACOES	-78,6		8	0,00	0	0
PETRO RIO S.A.	45,8	20,4	6	0,00	0	0
PORTOBELLO S.A.	22,5	4,2	9	0,10	0	1
PORTO SEGURO S.A.	-0,2	20,7	7	0,00	0	0
POSITIVO INFORMATICA S.A.	-4,7	20,8	7	0,00	0	0
PROFARMA DISTRIB PROD FARMACEUTICOS S.A.	-6,6	20,8	7	0,00	0	0
CIA PROVIDENCIA INDUSTRIA E COMERCIO	1,9	21,4	5	0,00	1	0
QGEP PARTICIPAÇÕES S.A.	2,0	21,7	7	0,00	1	0
QUALICORP S.A.	6,8	19,8	9	0,10	0	1
RAIA DROGASIL S.A.	-4,6	18,4	9	0,00	0	0
RENAR MACAS S.A.	1,5	20,9	7	0,00	1	0
RODOBENS NEGOCIOS IMOBILIARIOS S.A.	-13,8	22,3	6	0,00	0	0
ROSSI RESIDENCIAL S.A.	7,4	21,5	5	0,00	0	0
RUMO LOGISTICA OPERADORA MULTIMODAL S.A.	4,0	21,5	7	0,00	1	0
SAO CARLOS EMPREEND E PARTICIPACOES S.A.	9,5	22,4	5	0,00	0	0
SAO MARTINHO S.A.	10,6	24,0	7	0,10	1	1
CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO	9,3	20,6	9	0,00	1	0
SER EDUCACIONAL S.A.	2,4	22,2	5	0,00	0	0
Sonae - Sierra Brasil	3,1		8	0,00	0	0
SLC AGRICOLA S.A.	0,0	4,2	5	0,00	0	0
SMILES S.A.	4,5	21,7	7	0,00	0	0
SOMOS EDUCAÇÃO S.A.	-2,7	21,4	9	0,00	0	0
SPRINGS GLOBAL PARTICIPACOES S.A.	11,7	8,8	9	0,00	0	0
TARPON INVESTIMENTOS S.A.	14,7	22,1	0	0,00	0	0
TECNISA S.A.	2,9	20,4	5	0,00	1	0
TECHNOS S.A.	-0,8	20,3	5	0,00	1	0

**ANEXO B- RESUMO DOS DADOS COLETADOS – Continua**

<b>Empresas</b>	<b>ROI</b>	<b>INV CAP</b>	<b>Tamanho</b>	<b>perMulCons</b>	<b>MUIDir</b>	<b>MulCon</b>
TEGMA GESTAO LOGISTICA S.A.	28,5	19,0	5	0,00	0	0
TEMPO PARTICIPACOES S.A.	-1,9	23,0	7	0,10	0	1
TEREOS INTERNACIONAL S.A.	10,5	23,7	9	0,10	0	1
TIM PARTICIPACOES S.A.	24,2	20,8	10	0,10	1	1
TOTVS S.A.	22,9	23,1	8	0,00	0	0
TRACTEBEL ENERGIA S.A.	7,4	20,6	9	0,00	0	0
TRISUL S.A.	-6,6	22,4	6	0,00	0	0
TPI - TRIUNFO PARTICIP. E INVEST. S.A.	-8,4	22,3	8	0,10	0	1
TUPY S.A.	5,8	21,8	9	0,10	0	1
ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.			12	0,00	0	0
UNICASA INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.	0,2	19,0	5	0,00	1	0
VALID SOLUÇÕES E SERV. SEG. MEIOS PAG. IDENT. S.A.	18,4	20,7	7	0,00	0	0
VIVER INCORPORADORA E CONSTRUTORA S.A.	-106,9	20,9	4	0,00	0	0
WEG S.A.	20,1	22,4	8	0,00	0	0

