

A Participação das Mulheres na Gestão Influencia o Desempenho das Organizações?

Does Women's Participation in Management Influence the Performance of Organizations?

Silvana Dalmutt Krüger(1); Cláudia Dalla Porta(2); Geovanne Dias de Moura(3)

1 Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), Chapecó, SC, Brasil.

E-mail: silvanak@unochapeco.edu.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3353-4100>

2 Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), Chapecó, SC, Brasil.

E-mail: claudia.porta@unochapeco.edu.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3366-6418>

3 Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau, SC, Brasil.

E-mail: geomoura@terra.com.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0900-5249>

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 11, n. 2, p. 70-86, julho-dezembro, 2021 - ISSN 2237-7956

[Recebido: novembro 3, 2020; Aprovado: março 2, 2021; Publicado: março 28, 2022]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i2.4361>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui! / click here!](#)

Resumo

O estudo verificou se a participação das mulheres na gestão das organizações influencia o desempenho. Realizou-se uma pesquisa descritiva, documental e quantitativa a partir de uma amostra constituída por 228 companhias em 2011, 230 em 2012, 233 em 2013, 240 em 2014, 229 em 2015, 226 em 2016, 223 em 2017. O desempenho foi analisado por meio de quatro medidas. Duas são baseadas na contabilidade: índice de retorno sobre os ativos (ROA) e retorno sobre o patrimônio líquido (ROE); outras duas medidas baseadas no mercado: *market-to-book* (MTB) e Q de Tobin. Como *proxies* para a participação das mulheres na gestão, foram utilizadas quatro variáveis: 1) *dummy* para a existência de mulheres no CA; 2) *dummy* para a maioria de conselheiras mulheres; 3) percentual de mulheres no CA; 4) *dummy* para presidente do CA mulher. Os resultados mostraram uma variação no desempenho das empresas. Quanto à participação das mulheres na gestão, destaca-se que o número de empresas que possuíam mulheres aumentou; embora em menos de 4% das empresas as mulheres são a maioria nos conselhos. Identificou-se que o percentual médio de mulheres nos conselhos não ultrapassou 16% e, aproximadamente, 5% das empresas possuíam mulheres no cargo de presidente do conselho. Dentre as quatro variáveis que captavam a participação das mulheres na gestão, apenas a variável que capta a existência de mulheres no conselho foi significativa em relação ao MTB. Portanto, concluiu-se que, na amostra investigada, apenas o MTB é influenciado pela gestão feminina.

Palavras-chave: Participação das mulheres, Gestão das organizações, Desempenho

Abstract

The study examined whether women's participation in the management of organizations influences performance. Descriptive, documentary and quantitative research was carried out in a sample of 228 companies in 2011, 230 in 2012, 233 in 2013, 240 in 2014, 229 in 2015, 226 in 2016, and 223 in 2017. The performance was analyzed by four measures. Two are based on accounting: return on asset ratio (ROA) and return on equity (ROE); and two other market-based measures: market-to-book (MTB) and Tobin's Q. As proxies for women's participation in management, four variables were used: 1) dummy for the existence of women in CA; 2) dummy for most women counselors; 3) percentage of women in CA; 4) dummy for CA woman president. The results showed a variation in the companies' performance. As for the participation of women in management, it is noteworthy that the number of companies that had women increased; although in less than 4% of the companies women are the majority on the boards. It was identified that the average percentage of women on the boards did not exceed 16%, and approximately 5% of the companies had women in the position of president of the board. Among the four variables that captured the participation of women in management, only the variable that captures the existence of women on the council was significant in relation to the MTB. Therefore, it was concluded that, in the investigated sample, female management influences only MTB.

Keywords: Women's participation, Management of organizations, Performance

1 Introdução

Com o passar dos anos, as mulheres, que antes eram vistas no âmbito familiar, vem buscando o seu lugar no mercado de trabalho. Em âmbito mundial, o ingresso da mulher no mercado de trabalho veio pela necessidade dos adventos das primeira e segunda guerras mundiais, onde precisavam ter o maior número de mão de obra nas fábricas de armamento, por exemplo. A partir daí, surgiram as oportunidades das mulheres ajudarem na renda de casa, estudar, ter sua própria carreira profissional, entre outras (Reis, Dias, Oliveira, Costa, Cremonezi, & Spers, 2018).

A disparidade dos gêneros nos conselhos administrativos (CA) é foco de pesquisas no decorrer dos anos em vários países, mesmo assim há um longo trajeto a se percorrer sobre esse assunto. Apesar das mulheres estarem conquistando postos em diversos setores, ainda são subvalorizadas no mercado de trabalho, no tocante a salários e oportunidades (Lazzaretti, Godoi, Camilo, & Marcon, 2013).

A teoria do capital humano preconiza que os indivíduos devem ser reconhecidos e valorizados pelos atributos produtivos, além dos conhecimentos adquiridos pela experiência (*know-how*) (Carvalho, Pires, & Malvezzi, 2018). Os atributos podem ser: maior experiência profissional, mais tempo de trabalho na área, maior tempo de estudo, educação individual, com mais treinamentos e aperfeiçoamentos. Isso faz com que seja categorizada a remuneração do empregado, em que pessoas com os mesmos atributos devem receber salários iguais. No entanto, há divergências em relação ao assunto na sociedade, separando a população por características individuais, como raça, crença, gênero, nacionalidade, localização geográfica (Mattei & Baço, 2017).

Estudos, como de Correia, Santos e Correia (2017) e de Pereira e Correia (2021), demonstram a importância de estudos voltados às discussões acerca do contexto comparativo de gêneros (masculino e feminino), observando características e fatores culturais enraizados na gestão pública. Para Lückerath-Rovers (2013), não se pode concluir que mulheres no conselho administrativo afetam o desempenho da empresa por conta própria, pois esse fator pode ser alterado por diversos acontecimentos. Porém, as mulheres que estão em CAs possuem abordagens inovadoras, modernas e transparentes, refletindo na reputação da empresa. Corazza, Kruger, Moura e Dal Magro (2020) evidenciam que a existência de mulheres em CA reduz o gerenciamento de resultados.

Diante deste contexto, o objetivo da pesquisa é verificar se a participação das mulheres na gestão das organizações influencia o desempenho. Este estudo justifica-se em demonstrar os índices de mulheres que estão em conselhos administrativos e quais as influências que essa participação traz para as empresas, evidenciando a evolução da inclusão feminina nas empresas e se isso reflete no desempenho das organizações.

2 Revisão da literatura

2.1 Participação feminina nas organizações

No século passado, a imagem que a sociedade tinha sobre as mulheres era de que elas deveriam cuidar da casa e dos filhos, enquanto seu cônjuge era o provedor econômico da família. Com a busca pela igualdade de gênero, mulheres se inseriram no mercado de trabalho, conquistando direitos, espaço e crescimento profissional. Uma das conquistas em relação ao mercado de trabalho refere-se à gestão e aos altos cargos hierárquicos, mesmo em menor proporção ao se comparar com o número de cargos de chefia ocupados pelos homens (Henderson, Ferreira, & Dutra, 2016).

Conforme Silva Júnior e Martins (2017), as primeiras leis que estabeleceram a obrigatoriedade da participação feminina em conselhos administrativos foram emitidas em Israel em 1993, seguido da Irlanda, Finlândia, Islândia, Suíça e Dinamarca. No Brasil, não há uma lei regulamentar vigente, que imponha cotas para as mulheres dentro dos CAs das organizações. Contudo, há o projeto de Lei n.112/2010 em trâmite, o qual propõe que haja um percentual mínimo de 40% de mulheres na composição dos CAs até 2022, com o intuito de tentar corrigir as distorções na ascensão feminina em cargos executivos (Silva Júnior & Martins, 2017).

O comportamento feminino influencia positivamente as dinâmicas dos conselhos de administração, como na comunicação, na busca pelo consenso, nos aspectos democráticos e na empatia. Isso faz com que a participação das mulheres, em locais de responsabilidade dentro das empresas, crie uma diversidade de ideias e dê suporte à visão corporativa de políticas (Silva Júnior & Martins, 2017). É possível perceber avanços quanto à presença de mulheres de diferentes etnias, classes sociais, idade, com diferentes funções, o que condiz com a perspectiva pós-feminista que passaram a ser consideradas nos estudos organizacionais (Martins, Lopes, Oliveira, & Medeiros, 2017).

Luckerath-Rovers (2013) analisou o desempenho financeiro em organizações da Holanda, identificando que houve desempenho financeiro superior nas empresas que possuem mulheres na diretoria, em relação às outras que não tinham participação de mulheres na gestão. Silva e Margem (2015) relatam que não há uma relação significativa entre a presença e a proporção de mulheres em cargos de alta administração, com o desempenho da empresa, mas ressaltam que as empresas que possuíam duas mulheres ou mais em seus conselhos de administração apresentaram maior valor de mercado. Empresas de grande porte tendem a oportunizar a ocupação de cargos de liderança por mulheres, valorizando a diversificação de lideranças e o comportamento feminino para liderar (Adams & Ferreira, 2009).

Mercali, Gasparin e Scheffer (2017) destacam que, em média, as mulheres entram para o mercado de trabalho dois anos depois que os homens, com 0,8 ano a mais de

estudo; no entanto, quanto mais elevada for a posição hierárquica, menor é a inserção do gênero feminino nas organizações. Contudo, as mulheres que possuem cargos de chefia e que foram avaliadas, ganham em praticamente todos os quesitos comparado com os homens, apresentando desvantagem apenas na competência de desenvolver perspectivas estratégicas.

Em contraponto, aumenta a vontade das mulheres saírem das empresas na proporção que vão vivenciando algum tipo de discriminação dentro das empresas, assim como pela falta de reconhecimento e de méritos. Mesmo assim, para conquistar posições elevadas nas organizações, as mulheres ainda precisam provar competências e vencer a competitividade (Lazzaretti et al., 2013).

Apesar de as mulheres estarem assumindo posições importantes na economia, nas organizações e na política brasileira, estudos demonstram que as mulheres ainda não são devidamente valorizadas no mercado de trabalho, tanto na questão salarial quanto em oportunidades (Lazzaretti et al., 2013). Em média, 63% das empresas, analisadas por Silva Júnior e Martins (2017), não possuem em seu conselho administrativo a presença de mulheres. Os autores acreditam que, para sanar este tipo de discriminação, o governo deveria intervir para potencializar mudanças de atitudes nas organizações.

Mattei e Baço (2017) analisam trabalhadores da indústria de transformação do estado de Santa Catarina, identificando que há mais homens do que mulheres nessas empresas, e que, apesar do grau de escolaridade de ambos ser o mesmo, os homens recebem salários maiores que as mulheres que realizam a mesma atividade, bem como salientam que a diferença na remuneração não ocorre pela avaliação do grau de produtividade de cada um, mas por questões de discriminação de gênero.

Lazzaretti et al. (2013) enfatizam que, em cargos com grau de escolaridade menor, os salários entre os gêneros são similares; no entanto, conforme aumenta o grau de instrução, maior a disparidade na remuneração entre homens e mulheres. Os autores destacam os salários pagos para homens e mulheres do mesmo cargo, com a mesma formação acadêmica, possuem uma discrepância de 25% a menos para as mulheres.

Além disso, em países liberais, que permitem as mulheres a terem acesso à educação e à política e onde a religião é menos difundida, o número de mulheres nos conselhos administrativos é maior, bem como, nas empresas com conselhos de administração mais jovens, a participação feminina é maior (Lazzaretti et al., 2013). A pesquisa Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) observou uma amostra de 965 executivos do Brasil, sendo que 23% eram mulheres (222 executivas); porém, de 36 presidentes, apenas duas eram mulheres.

2.2 Desempenho organizacional e a participação das mulheres

As empresas que buscam ter controle sobre os seus negócios precisam confrontar os objetivos estabelecidos com os resultados alcançados, o que se

denomina desempenho organizacional. Isso serve para medir a capacidade de continuidade ou sobrevivência da empresa no mercado, ponderando os resultados com as mudanças e a necessidade de readequação dos objetivos. Para a análise do desempenho organizacional, é preciso mensurar, controlar e avaliar os resultados, bem como alguns quesitos da organização, como as suas particularidades, considerar os aspectos tangíveis (financeiros) e intangíveis (não financeiros), relacionar os objetivos operacionais aos estratégicos, visando a idealizar os objetivos gerais da organização (Lizote, Alves, Verdinelli, & Terres, 2017).

Para Dias e Toni (2018), as empresas têm como objetivo principal alcançar desempenho satisfatório. O conjunto de resultados que as empresas alcançam na medida em que as metas vão sendo cumpridas, denomina-se desempenho organizacional. Essas práticas desenvolvem uma interação positiva de comportamento dos colaboradores da empresa, chegando mais rapidamente ao resultado desejado que, por sua vez, leva ao desempenho organizacional.

Estudos anteriores evidenciam a análise da participação feminina nas organizações, observando o contexto da participação das mulheres, especialmente no conselho de administração. Almeida, Klotzle e Pinto (2013) analisam se a composição do conselho de administração afeta o valor e o desempenho das empresas. Com uma amostra de 38 empresas do setor de energia elétrica, buscaram encontrar uma relação positiva entre a porcentagem feminina no conselho de administração e o seu desempenho. Contudo, os resultados, realizados para o período de 2005 a 2010, apresentaram uma relação negativa e não significativa, estatisticamente, entre a presença feminina, o valor e o desempenho das organizações, mensurados pelos indicadores Q de Tobin, ROA e ROE.

Lazzaretti et al. (2013) evidenciam as experiências profissionais e a formação acadêmica que as mulheres possuíam para fazer parte dos conselhos de administração nas empresas brasileiras de capital aberto. Indicam que 7,3% dos assentos existentes nos conselhos administrativos eram ocupados por mulheres. Sobre o capital humano, a maioria dessas mulheres possui graduação e experiências anteriores, como conselheiras em outras empresas. O maior vínculo das mulheres estarem em conselhos de administração é o familiar, que representa um percentual de 40%.

Barbosa (2013) analisa a competência entre os gêneros no mercado de trabalho, evidenciando o crescimento da escolaridade entre as mulheres, mas que existe um número limitado de mulheres em cargos de gestão em comparação aos homens, ocupando lugares mais qualificados nas organizações. Silva Júnior e Martins (2017) relatam a presença da mulher em CAs e o reflexo no desempenho da empresa. Em uma amostragem das empresas mais líquidas listadas na B3, nos períodos de 2010 a 2013, apresentou que em média 63% das empresas não apresentam mulheres em seus CAs e apenas 5,6% de representação feminina. Os autores observam que as empresas com diversidade de gênero apresentaram melhor desempenho, capturados pelo ROA e Q

de Tobin. As empresas que possuem presença feminina apresentaram um desempenho financeiro maior.

Cruz, Lima, Durso e Cunha (2018) identificam barreiras que as mulheres se deparam no ambiente de trabalho em empresas de auditorias pertencentes ao grupo conhecido, como *big four*, e que a maior dificuldade é a conciliação entre a vida pessoal e profissional em razão da alta carga horária de trabalho em períodos específicos de alta demanda. Reis et al. (2018) destacam a busca da ascensão na carreira profissional feminina, a partir de pesquisa realizada com profissionais do sexo feminino do curso de administração de uma instituição de ensino superior do interior de São Paulo. Os resultados indicam que as mulheres estão buscando direitos igualitários e que estão conquistando o seu lugar no mercado de trabalho.

Estudos anteriores evidenciam que a participação feminina em cargos de gestão ou em CAs possui restrições no ambiente das organizações, especialmente quando se observa a baixa representatividade da presença feminina. Com base nas evidências da revisão da literatura, foi estabelecida a hipótese da pesquisa:

H_1 : Há relação positiva entre a participação feminina na gestão e o desempenho.

3 Método

Para atender ao objetivo proposto, realizou-se pesquisa descritiva, documental e quantitativa. A pesquisa compreendeu as companhias abertas listadas na B3 no período de 2011 a 2017, exceto as do setor financeiro. Em cada ano, foram excluídas as empresas do setor financeiro e as que não apresentavam informações para todas as variáveis. Assim, a amostra da pesquisa foi constituída por 228 companhias em 2011, 230 em 2012, 233 em 2013, 240 em 2014, 229 em 2015, 226 em 2016, 223 em 2017. Justifica-se a escolha das empresas listadas na B3 por acessibilidade informacional.

Inicialmente, foi analisado o desempenho por meio de quatro medidas - duas baseadas na contabilidade: índice de retorno sobre os ativos (ROA) e retorno sobre o patrimônio líquido (ROE); duas baseadas no mercado: *market-to-book* (MTB) e Q de Tobin -. Para o cálculo do ROA, foi utilizado o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (Ebitda), para que seja possível avaliar o lucro referente ao negócio. O ROE foi calculado pela divisão do lucro líquido pelo patrimônio líquido. O MTB foi calculado por meio da razão entre os valores de mercado e de patrimônio líquido. O Q de Tobin foi calculado pela razão entre o valor de mercado e o custo de reposição de tais ativos. O valor de mercado corresponde à soma do valor contábil do exigível mais o valor de resgate das ações preferenciais, o valor de mercado das ações ordinárias; o custo de reposição é substituído pelo valor dos ativos totais. Todos os dados foram obtidos por meio do banco de dados Economatica e são referentes ao período de 2011 a 2017.

Como *proxies* para a participação das mulheres na gestão, foram utilizadas quatro variáveis: 1) *dummy* para a existência de mulheres no CA; 2) *dummy* para a maioria de conselheiras mulheres; 3) percentual de mulheres no CA; 4) *dummy* para presidente do CA mulher. Os dados foram coletados de forma manual, em cada ano, para cada empresa da amostra, nos Formulários de Referência na Seção 12 – Assembleia e administração, item 12.5/6 – Composição e experiência profissional da administração e do conselho fiscal, no item 12.7/8 – Composição dos comitês.

Na sequência, foram coletados os dados das variáveis de controle, ou seja, de outros fatores que também podem influenciar no desempenho das empresas. As variáveis de controle adotadas foram endividamento (passivo circulante + passivo não circulante / ativo total), liquidez geral ((ativo circulante + realizável a longo prazo) / (passivo circulante + passivo não circulante)), tamanho (log do ativo total), crescimento da empresa (variação do total de vendas do período t-1 para t). Após a coleta dos dados, realizou-se a análise a partir de estatística descritiva para as principais variáveis de pesquisa, e regressão linear múltipla para verificar a influência que a participação das mulheres exerce no desempenho das companhias.

Ressalta-se que foram observados os pressupostos de normalidade, por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov; multicolinearidade, por meio do fator de inflação de variância – VIF e Tolerance; homocedasticidade, por meio do teste de Pesarán-Pesarán; ausência de autocorrelação serial, por meio do teste de Durbin-Watson, todos realizados pelo *software* SPSS.

4 Resultados e discussão

4.1 Análise do desempenho das companhias da amostra

Nesta seção, apresentam-se as estatísticas descritivas (mínimos, máximos, médias, desvio-padrão) do desempenho das companhias abertas. A Tabela 1 evidencia as estatísticas descritivas do indicador ROA do período de 2011 a 2017.

Tabela 1. Estatística descritiva do indicador ROA no período de 2011 a 2017

Ano	Total de empresas da amostra	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
2011	228	-18,91%	26,83%	4,65%	7,02%
2012	230	-17,99%	46,62%	3,93%	7,25%
2013	233	-10,41%	55,78%	4,31%	7,30%
2014	240	-64,55%	22,27%	3,13%	7,97%
2015	229	-27,00%	26,50%	2,48%	7,14%
2016	226	-22,00%	33,00%	2,65%	7,69%
2017	223	-31,00%	36,19%	3,43%	7,26%

Ressalta-se que o ROA indica a rentabilidade gerada por cada real investido pela empresa. Evidencia o retorno obtido com o dinheiro aplicado em ativos pela empresa em um certo período, e auxilia na identificação do aumento ou da redução da margem de lucro, na avaliação da eficácia dos ativos permanentes em produzir vendas e na aferição das habilidades dos gestores no controle de custos e despesas em função da quantidade de vendas (Assaf Neto, 2014). Na Tabela 1, é possível perceber que a média do ROA das empresas da amostra variou entre 2,48% e 4,65%, no período investigado.

No ano de 2011, primeiro ano da análise, o indicador médio foi de 4,65, sendo a maior média de todo o período. No ano de 2017, último ano da análise, o indicador médio foi de 3,43, portanto, inferior à do ano de 2011. O menor desempenho, entre as empresas, ocorreu no ano de 2014 (-64,55%), enquanto o maior foi de 55,78% em 2013. De modo geral, o desvio-padrão ficou entre 7,02 e 7,97, indicando que existem diferenças consideráveis nos indicadores.

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva do indicador ROE das empresas da amostra, considerando o período de 2011 a 2017.

Tabela 2. Estatística descritiva do indicador ROE no período de 2011 a 2017

Ano	Total de empresas da amostra	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
2011	228	-78,00%	79,00%	9,14%	19,85%
2012	230	-82,43%	93,30%	7,98%	20,19%
2013	233	-94,91%	99,00%	8,79%	22,52%
2014	240	-93,94%	94,00%	7,93%	23,40%
2015	229	-81,00%	82,00%	5,25%	21,10%
2016	226	-96,00%	86,00%	4,97%	22,70%
2017	223	-95,00%	87,00%	6,78%	21,16%

O ROE revela o retorno sobre o patrimônio e os acionistas são os mais interessados nesse indicador, pois demonstra o retorno do investimento feito pelos investidores, mensurando o retorno que o acionista receberá (Assaf Neto, 2014). Na Tabela 2, verifica-se que o ROE médio oscilou no período investigado. No primeiro ano da análise, o indicador médio foi de 9,14%, sendo a maior média do período.

Ressalta-se que o ano de 2013 compreende a empresa com maior ROE de todo o período, correspondente a 99,00%. No ano de 2016 é possível visualizar o menor indicador, equivalente a -96,00%. O ano de 2014 apresentou o maior desvio-padrão (23,40), evidenciando que existem maiores diferenças, nos indicadores, entre as empresas desse ano. Verifica-se que o indicador médio, que havia reduzido consecutivamente de 2013 (8,79) a 2016 (4,97) voltou a crescer e atingiu, atingindo 6,78 em 2017. Na Tabela 3, estão expostas as estatísticas descritivas do indicador *market-to-book* das empresas da amostra de 2011 a 2017.

Tabela 3. Estatística descritiva do indicador market-to-book no período de 2011 a 2017

Ano	Total de empresas da amostra	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
2011	228	0,00	14,87	1,63	2,06
2012	230	0,00	21,18	1,81	2,54
2013	233	0,00	15,49	1,65	2,10
2014	240	0,00	14,00	1,39	1,95
2015	229	0,00	11,00	1,11	1,76
2016	226	0,00	11,00	1,36	1,96
2017	223	0,00	11,00	1,68	2,05

O *market-to-book* indica o desprendimento entre os valores de mercado e o contábil, contribui para as empresas com pretensão em emitir novos títulos mobiliários na busca de captação de recursos. Também mede as oportunidades de crescimento das empresas, servindo de parâmetro para os executivos gerenciarem os resultados das organizações (Almeida, Lopes & Corrar, 2013). Pode ser usado para indicar quanto os investidores estão pagando por cada real em ativo líquido. Se esse valor for maior que 1 (um), indica que o mercado está valorizando mais a empresa do que realmente é o valor registrado de forma contábil (Sant'Anna, Louzada, Queiroz, & Ferreira, 2015). Na Tabela 3, para o índice *market-to-book*, a média mais significativa foi em 2012 (1,81), e o ano de 2015 ficou com a menor média (1,11). Esses anos ficaram com o maior e menor desvio-padrão, nos valores de 2,54 e 1,76, respectivamente.

A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva do indicador Q de Tobin das empresas da amostra, considerando o período de 2011 a 2017.

Tabela 4. Estatística descritiva do indicador Q de Tobin no período de 2011 a 2017

Ano	Total de empresas da amostra	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
2011	228	-0,10	4,68	0,84	0,86
2012	230	0,00	5,70	0,94	1,00
2013	233	0,00	5,00	0,85	0,83
2014	240	0,00	5,0	0,73	0,78
2015	229	0,00	4,00	0,58	0,60
2016	226	0,00	5,00	0,68	0,73
2017	223	0,00	6,00	0,87	0,92

Na Tabela 4, é possível visualizar a estatística descritiva do Q de Tobin, que indica como novos investimentos afetam o valor presente dos lucros, e como o valor das ações refletem na demanda por capital da empresa (Kammler & Alves, 2009). De modo geral, assim como ocorreu em relação ao ROA, ROE e MTB, os indicadores oscilaram consideravelmente no período. No ano de 2011, primeiro ano da análise, o indicador médio foi de 0,84 e, no ano de 2017, último ano da análise, foi de 0,87.

Destaca-se que no ano de 2017 está a empresa com o maior Q de Tobin de todo o período, correspondente a 6,00%. De modo contrário, no ano de 2011 é possível visualizar o menor Q de Tobin, equivalente a -0,10. O ano de 2012 apresentou o maior desvio-padrão (1%), evidenciando a existência de maiores diferenças entre as empresas. O indicador médio, que havia reduzido de 0,94 no ano de 2012 para 0,58 no ano de 2015, elevou-se para 0,68 no ano de 2016 e para 0,87 no ano de 2017. Nesse caso, os resultados indicam melhoria no desempenho a partir de 2016. Nos estudos de Carter, Simkins e Simpson (2003), foram encontradas relações positivas e significativas entre a presença de mulheres e de outras minorias (afrodescendentes, asiáticos, hispânicos, entre outros) no conselho administrativo e o valor da empresa, conforme é medido pelo Q de Tobin.

4.2 Análise da participação feminina nos conselhos de administração

Nesta seção, apresentam-se os dados acerca da participação feminina na gestão das companhias abertas. Na Tabela 5, são demonstrados os totais e percentuais de empresas que possuem mulheres no conselho, assim como os totais e percentuais de empresas em que as mulheres são a maioria no conselho. O total de empresas que possuem um conselho com predominância feminina é baixo, sendo que a maior porcentagem é de 4,48% em 2017, e que em 2015 esse número é menor (0,87%), relativo a duas empresas que possuíam em seus conselhos mais mulheres.

Tabela 5. Total de empresas que possuem mulheres nos conselhos e total de empresas em que as mulheres são a maioria nos conselhos no período de 2011 a 2017

Ano	Total de empresas da amostra	Empresas que possuem mulheres no conselho de administração		Empresas em que as mulheres são a maioria no conselho de administração	
		Totais	Percentuais	Totais	Percentuais
2011	228	83	36,40%	5	2,19%
2012	230	78	33,91%	7	3,04%
2013	233	62	26,61%	3	1,29%
2014	240	79	32,92%	5	2,08%
2015	229	77	33,62%	2	0,87%
2016	226	78	34,51%	4	1,77%
2017	223	92	41,26%	10	4,48%

Em relação ao total de empresas que possuem mulheres em seus conselhos administrativos, os percentuais chegaram a 41,26% no ano de 2017, ou seja, 92 empresas. Em 2013, a porcentagem de presença feminina foi de 26,61%, ou seja, 62 empresas. Esses resultados assemelham-se aos de Silva Júnior e Martins (2017), em que enfatizam que 63% das empresas pesquisadas não possuíam mulheres em seus

conselhos de administração. Desde 1993, quando foram estabelecidas as primeiras leis que amparam a participação das mulheres em CAs, aumentou o número do gênero feminino em cargos que eram, anteriormente, executados majoritariamente por homens, conforme estudos de Silva Júnior e Martins (2017).

Na Tabela 6, são apresentadas as estatísticas descritivas do percentual médio de mulheres que fizeram parte dos conselhos de administração entre 2011 e 2017.

Tabela 6. Percentual médio de mulheres no CA no período de 2011 a 2017

Ano	Total de empresas da amostra	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
2011	228	0%	100%	7%	13%
2012	230	0%	100%	7%	13%
2013	233	0%	71%	6%	12%
2014	240	0%	67%	7%	13%
2015	229	0%	55%	7%	11%
2016	226	0%	100%	8%	14%
2017	223	0%	67%	10%	16%

Nota-se, na Tabela 6, que os percentuais médios de mulheres nos conselhos de administração são baixos, haja vista que no período de 2011 a 2017 o percentual médio não ultrapassou 10%. No ano de 2011, primeiro ano da análise, o percentual médio correspondia a 7%. No entanto, houve melhorias no período, pois o percentual elevou-se para 8% em 2016 e para 10% em 2017. Verifica-se que em todos os anos houve empresas que não possuíam mulheres nos conselhos, conforme os percentuais mínimos equivalentes a 0%. Em 2011, 2012 e 2016, houve empresas que possuíam conselhos de administração constituídos por 100% de mulheres.

Na Tabela 7, são apresentados o total e o percentual de empresas que possuem, em sua presidência, a presença da figura feminina.

Tabela 7. Total de empresas que possuem mulheres no cargo de presidente do conselho de administração

Ano	Total de empresas da amostra	Empresas que possuem mulheres no cargo de presidente do conselho de administração	
		Total	Percentual
2011	228	10	4%
2012	230	12	5%
2013	233	5	2%
2014	240	5	2%
2015	229	6	3%
2016	226	8	4%
2017	223	14	6%

Na Tabela 7, é possível visualizar que o número de empresas que possuem mulheres na presidência também é baixo. No ano de 2011, primeiro ano da análise, o percentual médio correspondia a apenas 4%. Esse percentual elevou-se para 5% em 2012, reduziu para 2% nos anos de 2013 e 2014, em seguida elevou-se para 3% em 2015, 4% em 2016 e para 6% em 2017. Barbosa (2013) constata que a inserção feminina em cargos de gestão é marcada por competências femininas específicas e que pode beneficiar as organizações.

Lazzaretti et al. (2013) apresenta outra barreira relacionada à inserção das mulheres nos CAs, que é o vínculo familiar, o que remete a necessidade de novos estudos que observem essa condição relacionada as empresas que possuem mulheres no cargo de presidente do conselho de administração. Os resultados refletem a desigualdade de gênero no ambiente das organizações, reflexos culturais enraizados no contexto empresarial. Embora tais resultados demonstrem a discriminação cultural e social para com as mulheres no ambiente organizacional, a participação aumentou no decorrer dos últimos anos.

4.3 Análise da influência da participação das mulheres na gestão sobre o desempenho das empresas listadas na B3

Na Tabela 8 são apresentados os coeficientes das regressões, que permitem analisar se a participação das mulheres na gestão das organizações influencia no desempenho.

Tabela 8. Coeficientes das regressões que analisam se a participação das mulheres na gestão das organizações influencia no desempenho

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	ROA		ROE		MTB		Q de Tobin	
	Coef	Sig.	Coef	Sig.	Coef	Sig.	Coef	Sig.
(Constante)	6,06	0,00	5,87	0,28	-1,04	0,04	0,13	0,54
PossuiMulheres_CA	0,40	0,59	1,14	0,61	0,48	0,02	0,14	0,90
MaiorConselh_Mulheres	-2,09	0,26	-2,66	0,64	-0,20	0,70	-0,03	0,89
PresCA_Mulher	1,27	0,21	3,31	0,28	0,21	0,47	0,14	0,22
PercMulheres_CA	-0,01	0,88	-0,07	0,47	0,00	0,65	0,00	0,58
Endividamento	-8,86	0,00	-9,02	0,01	0,81	0,01	-0,91	0,00
Liquidez	0,31	0,02	0,24	0,53	0,07	0,06	-0,02	0,14
Tamanho	0,30	0,26	0,97	0,23	0,30	0,00	0,18	0,00
Crescimento	0,00	0,03	0,01	0,07	6,01	0,84	4,46	0,71
R ² ajustado	0,07		0,01		0,02		0,05	
F-Anova	17,13*		2,35**		5,38*		12,22*	
Durbin Watson	1,95		1,99		2,00		2,00	
VIF/Tolerance	<10		<10		<10		<10	

Notas: * significativo a 1%; ** significativo a 5%, *** significativo a 10%.

Observa-se que, dentre as variáveis que captam a participação das mulheres no conselho e na presidência, apenas a variável “Possuimulheres_CA” mostrou-se significativa e no Modelo 3, em relação ao indicador *market-to-book*. As demais variáveis “MaiorConselh_Mulheres”, “PresCA_Mulher” e “PercMulheres_CA” não possuem significância estatística nos modelos observados. Dentre as variáveis de controle, o endividamento demonstrou-se significativo nos quatro modelos analisados. Pode-se constatar que nos modelos 1, 2 e 4, quanto maior o nível de endividamento, menor é o desempenho das empresas. A variável liquidez é significativa em relação ao ROA e ao *market-to-book* (modelos 3 e 4), a variável tamanho é significativa para o *market-to-book* e o Q de Tobin (modelos 3 e 4) e a variável crescimento foi estatisticamente significativa nos modelos 1 e 2, no caso do ROA e do ROE, respectivamente.

Os achados de Silva e Margem (2015) revelam que as empresas com mais de uma mulher em cargos de alta administração apresentaram maior valor de mercado. Os resultados apresentados acerca da importância da participação feminina nas organizações corrobora à pesquisa de Corazza et al. (2020). Também se destaca que os resultados complementam a pesquisa de Silva Júnior e Martins (2017), indicando a baixa representatividade das mulheres nos conselhos administrativos das empresas, o que sugere a discriminação cultural e social para com as mulheres no ambiente organizacional.

Cabe ponderar que os achados podem ser influenciados pela baixa representatividade das mulheres, conforme pode-se identificar na Tabela 7 (entre 2% e 6% das empresas possuem mulheres na presidência), enquanto no CA o percentual médio atinge 10% (Tabela 6). Uma das limitações da pesquisa refere-se à baixa representatividade de empresas com mulheres participantes no total da amostra estudada, o que pode ter influenciado os resultados estatísticos encontrados. Nesse aspecto, destaca-se a necessidade de novos estudos que possam aprofundar a análise acerca da relação entre a participação feminina e o desempenho das organizações.

De forma geral, os resultados corroboram aos estudos anteriores, como Barbosa (2013), Lazzaretti et al. (2013), Silva Júnior e Martins (2017) e Corazza et al. (2020), evidenciando a discriminação cultural e social para com as mulheres no ambiente das organizações, como se observou na baixa inserção das mulheres nos CAs. Tais resultados refletem a desigualdade de gênero e os reflexos culturais que precisam ser superados no contexto das empresas listadas na B3.

5 Conclusões

O estudo abrangeu em torno de 230 empresas, dessas 41,26% apresentavam mulheres em seus CAs no ano de 2017, mas que já obtiveram uma porcentagem

mais baixa (26,61% em 2013). Apesar da presença das mulheres nos CAs, número ainda diminuto se comparado a cargos de presidência, em que 6,28% das empresas (14) possuem uma presidente do gênero feminino. Esses resultados vão ao encontro da pesquisa de Carvalho Neto et al. (2010), em que foram encontradas apenas duas mulheres em um total de 36 presidentes. Esses dados mostram que as mulheres ainda não estão recebendo um reconhecimento expressivo dentro das organizações, Lazzaretti et al. (2013) indicam que, apesar das mulheres já estarem fazendo parte das organizações, não estão recebendo o devido reconhecimento.

Silva e Margem (2015) mencionam em seus resultados que as empresas que possuíam mais de uma mulher em cargos de alta administração pareciam ter maior valor no mercado. Todavia, nesta pesquisa, a análise multivariada revelou que as variáveis de participação das mulheres no conselho e na diretoria não influenciavam no desempenho das companhias da amostra. Dessa forma, a contribuição desta pesquisa revela a disparidade entre gêneros dentro de cargos administrativos e apresenta que as mulheres são minoria dentro dos CAs das empresas pesquisadas. Destaca-se também a importância da evidência da baixa representatividade feminina na participação das empresas listadas na B3, o que remete à necessidade de mudanças culturais que possam estabelecer condições de igualdade de gênero. Tal condição reforça a discriminação cultural e social para com as mulheres, especialmente em organizações com gestão profissional, como no caso da amostra observada.

No contexto acadêmico-científico, os achados evidenciam a necessidade de novos estudos e o acompanhamento da participação feminina no ambiente das organizações. Diante dos resultados apresentados, observa-se uma lacuna científica acerca das motivações, barreiras e dificuldades da inserção feminina no ambiente de gestão das organizações. Tendo em vista que este estudo foi aplicado para verificar se a participação das mulheres na gestão das organizações influencia no desempenho, sugerem-se novas pesquisas, podendo ser aplicadas ao gênero masculino, ou em empresas em lugares e culturas diversificados, inclusive a partir de outras *proxies* para a presença das mulheres no ambiente de trabalho.

Referências

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Almeida, J. E. F. D., Lopes, A. B., & Corrar, L. J. (2013). Gerenciamento de resultados para sustentar a expectativa do mercado de capitais: impactos no índice market-to-book. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 4(1), 44-62.
- Almeida, R. S., Klotzle, M. C., & Pinto, A. C. F. (2013). Composição do conselho de Administração no setor de energia elétrica do Brasil. *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(1), 156-180.
- Assaf Neto, A. (2014). *Finanças corporativas e valor*. São Paulo.
- B3 S.A.- Brasil, Bolsa, Balcão. *Empresas listadas B3*. Recuperado de http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm
- Barbosa, R. P. (2013). Relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(2), 36-52.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33-53.
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-eletrônica*, 9(1), 3.
- Carvalho, R. A. A., Pires, S. D., & Malvezzi, S. (2018). O paradigma do dom e a arte de legar. *Revista de Administração IMED*, 8(2), 236-259.
- Chizema, A., Kamuriwo, D. S., & Shinozawa, Y. (2015). Women on corporate boards around the world: triggers and barriers. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1051-1065.
- Corazza, F., Kruger, S. D., Moura, G. D., & Dal Magro, C. B. (2020). Participación de las mujeres en el consejo de administración y gestión de ingresos. *Contabilidad Y Negocios*, 15(30), 124-139.
- Correia, P., Santos, S., & Correia, M. (2017). Percepções sobre cibersegurança e privacidade em Portugal: evidências estatísticas de igualdade e desigualdade homem-mulher. *Revista Latino Americana de Geografia e Gênero*, 8(1), 35-50.
- Cruz, N. G., Lima, G. H., Durso, S. O. de, & da Cunha, J. V. A. (2018). Desigualdade de gênero em empresas de auditoria externa. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(1), 142-159.
- Dias, D. T. A., & Toni, D. (2018). Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. *Revista Gestão Organizacional*, 11(3), 110-127.
- Henderson, P. A., Ferreira, M. A. de A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(3), 489-505.

- Kammler, E. L., & Alves, T. W. (2009). Análise da capacidade explicativa do investimento pelo “q” de Tobin em empresas brasileiras de capital aberto. *RAE-eletrônica*, 8(2), 12.
- Lazzaretti, K., Godoi, C. K., Camilo, S. P. O., & Marcon, R. (2013). Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. *Gender in Management: an International Journal*, 28(2), 94-110.
- Lizote, S. A., Alves, C. S. R., Verdinelli, M. A., & Terres, J. C. (2017). Capital humano e sua relação com o desempenho organizacional em empresas prestadoras de serviços contábeis. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 16(48), 24-38.
- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 491-509.
- Martins, R., Lopes, V., de Oliveira, I., & Medeiros, C. (2017). Celebridade, empreendedora e estética: representações das feminidades na revista Exame. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 70-92.
- Mattei, T. F., & Baço, F. M. B. (2017). Análise da existência de discriminação salarial entre homens e mulheres na indústria de transformação do estado de Santa Catarina. *Revista Economia & Gestão*, 16(45), 103-125.
- Mercali, G. D., Gasparin, G. S., & Scheffer, A. B. B. (2017). Mulheres a frente: um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3), 113-138.
- Pereira, S. P. M., & Correia, P. M. A. R. (2021). The sustainability of the Portuguese prison system: a criminal justice system in masculine form? *Social Sciences*, 10, 19.
- Reis, T. A., Dias, A. S., Oliveira, E. O., Costa, J. A., Cremonezi, G. O. G., & Spers, V. R. E. (2018). Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(3), 398-412.
- Sant’Anna, D. P., Louzada, L. C., Queiroz, E., & Ferreira, B. P. (2015). Valor de mercado e valor contábil e sua relação com os resultados anormais no mercado de capitais no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 9(23), 3-13.
- Silva Júnior, C. P. D., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBo-vespa. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1), 62-76.
- Silva, A. L. C., & Margem, H. (2015). Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras? *Revista Brasileira de Finanças*, 13(1), 102-133.