

**Kellen Lazzaretti**

Universidade do Vale do Itajaí  
(UNIVALI, Brasil)  
kellen.lazzaretti29@gmail.com

**Christiane Kleinübing Godoi**

Universidade do Vale do Itajaí  
(UNIVALI, Brasil)  
chriskg@univali.br

**Universidade Federal do Espírito Santo**

**Endereço**

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras  
29.075-910, Vitória-ES  
gestaoconexoes@gmail.com  
gestaoconexoes@ccje.ufes.br  
http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm

**Coordenação**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
(PPGADM/CCJE/UFES)

**Artigo**

Recebido em: 30/10/2012  
Aceito em: 19/12/2012  
Publicado em: 15/04/2013

# A PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL À LUZ DA TEORIA DO CAPITAL HUMANO

## THE WOMEN'S PARTICIPATION IN THE BOARD OF DIRECTORS OF BRAZILIAN COMPANIES: AN ANALYSIS OF THE ACADEMIC CHARACTERISTICS AND PROFESSIONAL EXPERIENCE IN THE LIGHT OF HUMAN CAPITAL THEORY

---

### RESUMO

O objetivo do estudo reside em analisar as características de formação acadêmica e de experiência profissional que contribuem para a participação de mulheres nos Conselhos de Administração (CAs) das empresas brasileiras de capital aberto, à luz da teoria do capital humano. O estudo analisou a composição de gênero de 410 empresas de capital aberto listadas em 2011 na BM&FBovespa e os currículos das 158 mulheres que participam de conselhos, por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que 7,3% dos assentos existentes nos CAs são ocupados por mulheres. A análise curricular mostrou que a maioria dessas mulheres é graduada, possui experiências profissionais diversas e muitas delas têm experiências anteriores como conselheiras em outras empresas. Apesar do investimento em capital humano realizado por estas mulheres, o principal motivo para indicação a um assento nos CAs brasileiros é o vínculo familiar, representando 40% do total.

**Palavras-Chave:** Conselhos de Administração; Teoria do capital humano; Desigualdade de gênero; Mulheres.

---

### ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the characteristics of academic and professional experience that have contributed to the participation on the Boards of Directors of Brazilian joint stock companies, in light of human capital theory. The study examined the gender composition of 410 companies listed in 2011 on the BM&FBovespa and the resumes of 158 directors who compose it, using the technique of content analysis. The results showed that 7.3% of seats in the boards are held by women. The analysis of the curriculum vitae showed that most of these women are graduated, they have diverse professional backgrounds and many have previous experience as board directors in other companies. Despite the investment in human capital held by these women, the main reason for referral to a seat on the Brazilian boards is the family ties, representing 40% of the total.

**Keywords:** Board of Directors; Human Capital Theory; Gender inequality; Women.

## 1. INTRODUÇÃO

Estabelecer a distinção entre sexo e gênero é relevante para melhor compreensão do tema proposto. Sexo é uma característica biológica, sendo que o conceito de gênero foi desenvolvido pela sociedade com o intuito de determinar as relações e os papéis sociais de homens e mulheres (FLECHA, 2007). Enquanto as mulheres são definidas como submissas, o gênero fraco, responsabilizadas pelos cuidados com a casa e os filhos, os homens são considerados o gênero forte, provedores da família. Essa orientação reflete na vida profissional e na condução da carreira das mulheres (FLECHA, 2007).

Os estudos sobre gênero iniciaram-se nos séculos XVII e XVIII (GOMÁRIZ, 1992) e, desde então, o desenvolvimento de pesquisas nessa área está cada vez mais amplo e tem tratado de temas relacionados à inserção feminina no mercado de trabalho e nas organizações. As questões salariais e ocupacionais e os obstáculos enfrentados pelas mulheres quando buscam alcançar cargos de alta gestão também tem sido objeto de estudo (ECCEL, 2009).

A desigualdade de gênero especificamente nos Conselhos de Administração (CAs) tem sido foco de diversas pesquisas, no decorrer das últimas quatro décadas, em vários países. Apesar de o interesse pelo tema ser cada vez maior, tanto em publicações científicas quanto em revistas jornalísticas de grande circulação, ainda há longo caminho a ser percorrido, pois dados empíricos continuam revelando a desigualdade de gênero na sociedade, na política e, sobretudo, nas organizações brasileiras (MADALOZZO, 2011).

Embora as mulheres brasileiras tenham assumido importantes posições na política, economia e nas organizações, os estudos científicos demonstram que elas são subvalorizadas no mercado de trabalho brasileiro em termos salariais e também de oportunidade (SILVEIRA, 2009). Observa-se, igualmente, disparidade na oportunidade de ascensão a cargos de alta gestão, de maneira que homens são mais propensos a ocupá-los (MADALOZZO, 2011).

Nos CAs esta desigualdade também se mostra presente. No Brasil, entre 2009 e 2011, a participação feminina por assento tem se mantido em torno de 7% (IBGC, 2009; 2011). Mas essa realidade não é exclusividade do Brasil. Na maioria dos países os CAs têm sido denominados “*old boys club*” (BURKE, 1993), ou seja, um ambiente dominado pelo gênero masculino.

Alguns países, no entanto, ao identificarem essa desigualdade, buscaram implantar medidas afirmativas, como leis de quotas, estabelecendo um percentual mínimo de participação feminina para os CAs de suas empresas, sendo a Noruega o

primeiro país a adotar a lei de cotas em 2005, seguido pela Espanha e outros países europeus (BRANSON, 2011). O Brasil, a exemplo desses países, tenta aprovar uma lei que estabelece cotas mínimas progressivas de 40% de participação das mulheres até 2020 (BRASIL, 2011). Na Noruega, em 2011, o percentual de mulheres em seus CAs era de 39,5%, demonstrando que a adoção de lei de cotas foi eficiente, ao menos em termos quantitativos.

Além de as pesquisas abordarem temas relacionados à baixa participação das mulheres nos CAs, alguns estudiosos analisam o nível de instrução e experiência profissional das conselheiras, alguns fundamentados pela teoria do capital humano (TERJESEN; SEALY; SIGNT, 2009). Essa teoria originou-se nas ciências econômicas e teve como precursores Theodore W. Schultz, Gary S. Becker e Jacob Mincer. O foco da teoria é a crença de que a aquisição de mais conhecimentos e habilidades aumenta o valor do capital humano das pessoas, ampliando sua empregabilidade, produtividade e rendimento potencial. Isso resulta em crescimento da renda, o que é positivo para o indivíduo e para o progresso da sociedade (CUNHA; CORNACHIONE Jr.; MARTINS, 2010).

Quanto à diversidade de gênero nos CAs, os estudos fundamentados por essa teoria partem do princípio de que os conselheiros devem trazer para o CA um capital humano amplo e exclusivo, a fim de serem considerados aptos a ocupar um assento (KESNER, 1988). Entretanto, pesquisa realizada por Burke (2003) revelou uma premissa comumente utilizada pelos selecionadores de conselheiros, que relatam que as mulheres não têm o capital humano adequado para ocuparem um assento nos CAs.

Diante desse contexto, o presente estudo, além de abordar a composição de gênero dos CAs brasileiros, buscou também analisar, à luz da teoria do capital humano, as características de formação acadêmica e de experiência profissional que contribuem para a participação de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras de capital aberto.

Espera-se com este estudo, do ponto de vista científico, colaborar para a abertura de novas perspectivas e possibilidades de utilização da teoria do capital humano, no Brasil, em pesquisas sobre gênero, bem como favorecer a realização de futuros estudos transculturais comparativos da participação feminina e do perfil das conselheiras. Já do ponto de vista empírico, objetiva-se que a análise curricular das conselheiras possibilite conhecer o perfil dessas mulheres, de forma que outras mulheres que desejem fazer parte de um CA tenham maior clareza da realidade, e ainda que o estudo sobre a trajetória

acadêmica e profissional das conselheiras possa contribuir com as empresas no desenvolvimento de parâmetros para seleção de novos membros.

## 2. MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: ASPECTOS TEÓRICOS E NÍVEIS DE ANÁLISE

Os estudos que abordam a participação feminina nos CAs podem ser divididos em quatro perspectivas: individual; conselho; empresa; e atividade e meio-ambiente (TERJESEN; SEALY E SIGH, 2009).

Nos estudos centrados no nível individual, as teorias mais utilizadas são a teoria do capital humano, a Teoria de Características de *Status* e *Gender Self-Schema*. Os estudos com nível de análise no próprio Conselho de Administração são fundamentados pelas teorias de Identidade Social, Rede Social e Coesão Social, Confiança do Gênero, Bajulação e Liderança. No nível organizacional o mais comum é a utilização das teorias de Dependência de Recursos, Teoria Institucional e Teoria da Agência e, por fim, as teorias Institucional e de Gestão de Crítica são empregadas mais frequentemente para analisar o nível de atividade e meio ambiente.

Embora este estudo seja focado no nível individual de análise e utiliza como base a teoria do capital humano, vale destacar anteriormente alguns conceitos importantes trazidos pela Teoria da Agência, que, conforme Grosvold (2011), é a perspectiva teórica mais presente nos estudos referentes à participação feminina nos Conselhos de Administração, além de ajudar a compreender o papel do CA na gestão da empresa.

A Teoria da Agência é resultante do paradigma principal-agente da economia financeira. Nesse paradigma, o principal seria representado pelos donos das empresas ou pelos acionistas e o agente pelos gestores da empresa. Jensen e Meckling (1976) observam que nem sempre esses dois papéis são representados pela mesma pessoa. Isso gera problemas quando as partes cooperantes têm objetivos distintos e uma visão díspar de suas obrigações (EISENHARDT, 1989), havendo a necessidade de mecanismos de monitoramento do agente.

Os mecanismos de monitoramento, que podem ser internos ou externos, auxiliam o principal a controlar o comportamento do agente. Entre os internos, está o Conselho de Administração (CA), ao qual cabe o papel de fiscalizador da atuação do agente em nome dos acionistas da empresa, ou seja, quando eventos provocam conflitos de interesses entre principal e o agente, o principal depende do CA para representar seus interesses e substituí-los aos interesses do agente (BANGE; MAZZEO, 2004). As

atribuições do CA seriam fornecer recomendações e orientações para o *Chief Executive Officer (CEO)* e outros gestores de topo e participar da formulação da estratégia, mas não da sua execução (FORBES; MILLIKEN, 1999).

Quanto à composição do CA, a literatura tem avaliado a diversidade de gênero (ADAMS; FERREIRA, 2009), raça, etnia, idade, nacionalidade, formação educacional, experiência profissional, entre outras (LEHN; PATRO; ZHAO, 2009; GAZLEY; CHANG; BINGHAM, 2010). Os estudos sobre a eficácia do CA relatam que a diversidade de gênero pode ampliar o volume de negócios e de desempenho, mas não é suficiente. Forbes e Milliken (1999) lembram que os conhecimentos e habilidades e a vontade e capacidade de efetivamente realizar um conjunto de tarefas são fundamentais. Nessa perspectiva, a participação feminina nos CAs tem motivado diversos estudos baseados na preocupação com as características, influências e traços de personalidade feminina que as mulheres trazem para o CA, observando-se que impacto isso tem na dinâmica, no desempenho empresarial e na gestão do próprio CA (GROSVOLD, 2009). Ainda conforme Grosvold (2009), os defensores do aumento do número de mulheres como conselheiras argumentam que a diversidade pode ter um impacto positivo no acompanhamento do CA e em funções de controle.

Como visto, há uma perspectiva positiva diante da diversidade nos CAs, inclusive de gênero. Contudo, a literatura que explora o tema tem mostrado que, em diversos países, é baixa a presença feminina nos CAs quando comparada à masculina (CATALYST, 2011).

## **2.1. A baixa participação feminina nos Conselhos de Administração e as medidas afirmativas para ampliá-la**

Os estudos sobre conselheiros do sexo feminino revelam um quadro multifacetado, em que, para serem candidatas a uma posição em uma diretoria ou no CA, as mulheres devem mostrar fortes credenciais formais de ensino, experiência e, o mais importante, uma rede substancial e ativa de contatos de negócios relevantes e de grande visibilidade. Qualificações e experiências à parte, as mulheres parecem enfrentar dificuldades adicionais em invadir a esfera social, composta, na maioria, por conselheiros do sexo masculino (GROSVOLD, 2011).

Nos Estados Unidos, Branson (2011) relata que, de 2004 a 2010, o percentual de mulheres nos CAs das empresas americanas teve variação máxima de 0,5%. Alguns observadores atribuem essa estagnação a uma “fadiga de diversidade”, cujo motivo seria

a grande pressão que os CAs americanos têm sofrido para incluir mulheres, hispânicos e afro-americanos.

Na Austrália, estudo realizado em 2011 pela *Australian Institute of Company Directors* (2012), com as empresas listadas na ASX200, mostrou que, embora 64 das 200 empresas australianas não tivessem mulheres nos CAs, a participação feminina aumentou de 8,6% para 13,8%, entre 2004 e 2011. Branson (2011) explica que esse crescimento deve-se ao programa de orientação desenvolvido pelo próprio *Australian Institute of Company Directors*, que visa não só o desenvolvimento de mulheres para contribuir como membros do CA, mas também sua inserção no CA de empresas de sociedade anônima (S.A.).

Cabo, Gimeno e Escot (2010) analisaram 1.085 empresas na Espanha e verificaram que em 830 (76,5%) havia mulheres nos conselhos, porém, dos 6.003 assentos disponíveis nos CAs dessas empresas, apenas 397 (6,61%) eram ocupados por mulheres. Os autores afirmaram ainda que há evidências de um número maior de mulheres nos conselhos de empresas familiares. O motivo seria a pressão familiar exercida sobre os membros da família proprietária, independente do sexo, para que sejam nomeados para este cargo.

Utilizando dados de 2006, Grosvold (2011) realizou uma pesquisa para analisar o baixo número de mulheres nos CAs de diversos países. Destacam-se, por um lado, Argentina, Japão e Singapura, que no período estudado não possuíam mulheres em seus CAs, e, por outro, a Noruega, que apresentou a maior participação feminina (32%), seguida por Bulgária, Eslovênia e Latvia com 21% cada.

Algumas explicações para a baixa participação feminina em alguns países têm surgido. Grosvold (2011) concluiu que naqueles política e religiosamente liberais, que permitem às mulheres acesso à educação e à política e onde a religião é menos difundida, havia um número maior de mulheres nos CAs. Além disso, ele observou que as empresas que possuíam um conselho mais jovem e comitês de nomeação contavam com maior participação feminina.

Singh e Vinnicombe (2004), ao analisarem as 100 empresas listadas na Bolsa de Valores de Londres (*London Stock Exchange*) com maior capitalização de mercado, as chamadas FTSE 100, observaram que, mesmo alcançando os pré-requisitos formais e profissionais para serem conselheiras, as mulheres enfrentam uma série de barreiras organizacionais, incluindo os processos de recrutamento “opacos”, oportunidades de desenvolvimento de carreira insuficientes e remuneração mais baixa.

Alguns países, ao constatarem a baixa participação feminina nos CAs de suas empresas têm adotado ações afirmativas para ampliá-la. Branson (2011) identificou algumas dessas ações, sendo que a mais divulgada é a lei de cotas – alternativa encontrada primeiramente pela Noruega para inclusão de mulheres nos CAs. Aprovada em 2005, a lei de cotas estabelecia que, a partir de janeiro de 2008, as empresas de sociedade anônima (S.A.) deveriam ter em seus CAs 40% de seus membros do sexo feminino (BRANSON, 2011; ADAMS; FERREIRA, 2009). As empresas que não cumprissem as exigências da lei estariam sujeitas ao fechamento de capital na bolsa de valores ou até mesmo à dissolução total (BRANSON, 2011). A Espanha foi o segundo país a sugerir a lei de cotas, seguido pela Holanda e Itália (IBGC, 2011).

Para Adams e Ferreira (2009), a maioria dessas iniciativas é baseada na visão de que a inclusão de um maior número de mulheres nos conselhos poderia afetar significativamente a governança das organizações. A diversidade de gênero traria novos talentos para o conselho, porém, a obrigatoriedade imposta pelas leis de cotas poderia afetar o valor da empresa. Os autores enfatizam que se deve tomar cuidado para que essas medidas não façam com que as mulheres se tornem figuras meramente simbólicas nos CAs.

As pesquisas sobre a presença feminina nos conselhos têm trazido diversos dados referentes ao grau de participação, sua variação entre os países e alternativas para ampliá-lo, contudo, pouco se sabe sobre o Brasil.

Diante desses achados, faz-se necessário uma aterrissagem e concentração na realidade brasileira para delimitar melhor o cenário de estudo.

## **2.2. Desigualdade de gênero no contexto brasileiro**

Dados estatísticos publicados, em 2010, pela Relação Anual de Informação Social (RAIS) e, em 2011, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) refletem um cenário de desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres no Brasil. Com uma população composta por aproximadamente 49% de homens e 51% de mulheres (IBGE, 2011), a taxa de atividade feminina em 2011, nas principais metrópoles do país, ainda era 35% inferior à masculina.

No Brasil, a desigualdade salarial também é percebida. Entre 1981 e 2002, o rendimento médio do trabalho da mulher passou de 55,7% para 70,6% do rendimento médio do homem (HOFFMANN; LEONE, 2004). A desigualdade salarial é igualmente evidenciada em estudo realizado por Madalozzo (2010), que, ao analisar as mudanças

ocorridas no mercado de trabalho nos últimos 30 anos (1978, 1988, 1998, 2007), concluiu que os homens têm maiores salários do que as mulheres – uma diferença de 15,4% em 2007. Essa discrepância pode ser considerada relativamente pequena, porém, as diferenças mais significativas são observadas nos salários pagos aos profissionais com ensino superior. Dados da RAIS (2010) mostram que os salários pagos às mulheres com ensino superior são 25% menores do que aqueles pagos aos homens com o mesmo nível de escolaridade.

Santos e Ribeiro (2009) evidenciam esta realidade ao concluírem que, para cargos com exigência de grau de escolaridade menor, os valores salariais entre homens e mulheres são similares. A desigualdade salarial cresce à medida que aumenta o grau de escolaridade. Isso ocorre até o nível da mediana salarial brasileira, porém, da mediana em diante o salário das mulheres estabiliza-se, enquanto o dos homens continua crescendo. Contudo, Madalozzo (2010) observou em seu estudo que, nas indústrias e nas profissões em que as mulheres recebiam salários maiores do que os dos homens, o grau de escolaridade delas também era maior.

Pesquisas relacionadas a cargos de alta gestão em organizações brasileiras ratificam o cenário de exclusão. Neto, Tanure e Andrade (2010) entrevistaram 965 executivos de empresas brasileiras, dos quais apenas 222 (23%) eram mulheres. Os autores perceberam que, quanto mais alto o cargo, menos mulheres havia. Dos 36 presidentes entrevistados, apenas dois eram do gênero feminino.

Madalozzo (2011), ao analisar as 370 empresas listadas na pesquisa “Empresas no Brasil”, realizada pela Sensus Pesquisa e Consultoria em 2007, verificou que somente 8,55% continham mulheres, além de constatar que a existência de um CA reduz em 12,15% a probabilidade de haver um CEO do sexo feminino. A autora explica que estes, por serem redutos masculinos, escolhem CEOs que os representem. Para Belle (1991, p. 45), essa visão reflete o argumento de que “quanto mais uma organização for monolítica mais ela transmitirá a imagem de ordem, a exemplo da Igreja e do Exército”.

Nos CAs brasileiros também é observado um cenário de exclusão feminina. Embora não tenham sido encontrados estudos acadêmicos referentes ao tema, pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) ajudam a compreender o cenário atual.

O primeiro relatório do IBGC, publicado em 2009, trouxe dados sobre a participação feminina nos CAs de 508 empresas listadas na BM&FBovespa naquele ano. O segundo, intitulado “Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas – 2010 e 2011”, foi publicado no final de 2011, apresentando dados de 2010 e



2011. Estes dados serviram também como base comparativa aos dados coletados neste artigo.

Entre 2009 e 2011, o percentual de empresas com participação feminina no CAs tem se mantido em torno de 30%, sem grandes variações, conforme mostra a Tabela 1.

**Tabela 1 - Participação feminina nos Conselhos de Administração de empresas brasileiras, 2009-2011**

Anos	Total de empresas	Empresas com mulheres nos CAs	
		N. Abs.	%
2009	508	165	32,48
2010	454	235	29,78
2011	507	171	33,70

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas 2009, 2010 e 2011. –

Quanto ao número de assentos ocupados por mulheres nestes CAs, o estudo do IBGC (2009) revela que, dos 3.635 assentos existentes em 2009, apenas 234 (7,74%) eram ocupados por mulheres. É relevante lembrar que foram consideradas apenas as conselheiras efetivas. Em 2010, as mulheres ocupavam somente 7,10% dos 3.046 assentos e, em 2011, 7,71% dos 2.647 assentos (Tabela 2).

**Tabela 2 - Participação feminina nos assentos dos Conselhos de Administração de empresas brasileiras, 2009-2011**

Anos	Total de assentos	Participação feminina nos assentos (%)
2009	3.635	7,74
2010	3.046	7,10
2011	2.647	7,71

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas 2009, 2010 e 2011.-.

Conforme as contribuições dos artigos discutidos até aqui, quanto maior o nível hierárquico organizacional maior é a desigualdade tanto de oportunidades (MADALOZZO, 2011) como salarial (SANTOS; RIBEIRO, 2009). As mulheres percebem essa desigualdade (SILVEIRA, 2009) e isso afeta significativamente sua intenção de deixar a empresa (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010), porém, elas não se colocam de

forma passiva, tampouco no papel de vítimas (SILVEIRA, 2009). Para Morrison et al. (1987), as mulheres executivas não são diferentes dos executivos homens em termos de capacidade. Além disso, elas são mais orientadas às pessoas, menos autoritárias e têm um modelo de gestão mais participativo, logo, não haveria motivos para terem menos oportunidades de ocupar esses cargos do que os homens. Mesmo assim, para alcançar posições de hierarquia elevada, elas precisam provar muito mais a sua competência do que os homens e vencer a competitividade natural das organizações com seus colegas, além de transpor algumas barreiras, que, embora mais sutis, parecem ser impostas a elas (ICHIKAWA; SANTOS, 2000).

Como se observa, o tema desigualdade de gênero nos CAs tem sido explorado em pesquisas de diversos países e sob várias perspectivas teóricas. Assim como este estudo, outros anteriores também se dedicaram a investigar o nível de instrução formal e experiências profissionais que as mulheres necessitam para ascender aos CAs (GROSVOLD, 2011), baseados nos pressupostos da teoria do capital humano. Para tanto, apresentam-se alguns destes estudos no próximo item.

### **2.3. A teoria do capital humano nos estudos de gênero**

Desde os tempos de Adams Smith, alguns economistas vêm presumindo a existência de um nexos não apenas entre o grau de instrução de um povo e sua riqueza material, mas também entre a formação de um trabalhador e sua produtividade (SANCHIS, 1997).

Para Cunha, Cornachione Jr. e Martins (2010, p. 536), a chave da teoria do capital humano é o conceito de que a aquisição de mais conhecimentos e habilidades eleva o valor do capital humano das pessoas, aumentando sua empregabilidade, produtividade e rendimento potencial. Conseqüentemente, o investimento em educação leva a um crescimento de renda futura, além de ocupar uma posição destacada no progresso das sociedades na forma de bem-estar social e inovação tecnológica.

A utilização do conceito da teoria do capital humano nos estudos referentes aos CAs está relacionada com a premissa de que, para serem considerados aptos a ocuparem um assento no CA, os conselheiros devem possuir um amplo estoque de capital humano, que deve ser exclusivo (KESNER, 1988).

Recentemente, a obra de Ployhart e Moliterno (2011) traz uma nova perspectiva de discussão da teoria do capital humano no campo organizacional. Segundo os autores, os constructos desta teoria têm sido utilizados na ciência da administração em pesquisas nas áreas de recursos humanos, comportamento organizacional e psicologia

organizacional, e são geralmente estudados no nível de unidade, ou seja, estes estudos focam como os conhecimentos, competências, habilidades e outras características relacionam-se com os resultados individuais dos empregados. Os autores sugerem que o capital humano em nível individual não é apenas a soma do capital humano do indivíduo, mas o resultado de um processo chamado de emergência, em que o capital humano individual interage e se funde, para criar uma medida diferente.

Apoiadas nos conceitos da teoria do capital humano descritos por Ployhart e Moliterno (2011), Hansen, Ladegard e Buehrmann (2012) desenvolveram um estudo na Alemanha e Noruega em que buscaram identificar que características constituem um possível candidato a conselheiro(a). As autoras entrevistaram recrutadores de conselheiros nestes dois países a fim de investigar como esses especialistas conceituam e avaliam o capital humano dos candidatos “nomeáveis” aos CAs.

Os principais requisitos desejáveis para um(a) conselheiro(a) citados pelos especialistas foram: possuir alto nível educacional, preferencialmente um *MBA* em finanças ou direito; experiência em cargos de alta gestão; habilidade e experiência como líder; ter competências na área de estratégia (como visão de mercado, ter capacidade de antecipação); competências interculturais, ou seja, ter tido experiências e contatos fora do país; já ter trabalhado no setor de atuação da empresa onde é conselheiro; possuir experiência anterior como conselheiro; ter trabalhado em atividades governamentais, na administração pública ou ter ocupado uma posição no governo. As empresas que trabalham com desenvolvimento de produtos têm preferido recrutar conselheiros com experiência acadêmica, como professores ou pesquisadores (HANSEN; LADEGARD; BUEHRMANN, 2012).

Terjesen, Sealy e Sigh (2009) ressaltam, no entanto, que não são oferecidas às mulheres as mesmas condições (recompensas organizacionais, tais como treinamento e desenvolvimento, melhores salários ou promoções), o que poderia dificultar a participação delas nos CAs. Burke (2003) revela uma premissa comumente utilizada pelos selecionadores de conselheiros: as mulheres não têm o capital humano adequado para ocuparem um assento nos CAs.

Com o objetivo de analisar as características de formação e experiência profissional das conselheiras brasileiras, apresenta-se, na próxima seção, o percurso metodológico adotado nesta pesquisa.

### 3. METODOLOGIA E CONSTRUÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

O passo inicial para o desenvolvimento do estudo foi a análise da composição de gênero dos conselhos dessas empresas, a partir de dados quantitativos disponíveis no sítio da BM&FBovespa, o que caracteriza a pesquisa como descritiva. Na sequência, expõem-se a formação e experiências profissionais, cuja análise deu-se por meio da apreciação do currículo das conselheiras, utilizando a técnica de análise de conteúdo (AC). Por fim, retornou-se à literatura, a fim de comparar as características encontradas no currículo das conselheiras com os requisitos listados pelos pesquisadores como importantes para chegar ao CA.

Para a análise da composição de gênero dos seus CAs, bem como a seleção das conselheiras para análise curricular, foram escolhidas as empresas brasileiras de capital aberto listadas na BM&FBovespa em 2011. A escolha dessas empresas justifica-se pelo fato de todas possuírem Conselho de Administração e também terem seus dados disponibilizados. Definiu-se o ano de 2011 porque, até a data da coleta dos dados, a maioria das empresas não tinha disponibilizado dados referentes a 2012.

Os dados foram coletados nos dias 19, 25, 26, 27 e 28 de abril de 2012, contudo, antes de proceder a coleta, foram identificadas todas as empresas brasileiras de capital aberto listadas na BM&FBovespa em 2011, disponíveis em <<http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?idioma=pt-br>>.

A partir desta etapa foram encontradas 418 empresas listadas no período, no entanto, oito não tinham informações disponíveis, totalizando, dessa forma, 410 empresas para o desenvolvimento do estudo.

Definida a amostra de empresas, procedeu-se à identificação do tipo de dados que seriam coletados. Apoiando-se na observação do objetivo da pesquisa, na revisão bibliográfica realizada, no conteúdo das informações disponíveis no sítio da BM&FBovespa e também na observação de informações que possibilitassem a comparação com estudos anteriores, publicados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), foi realizada a coleta de dados.

Foram identificados e coletados os seguintes dados: nome da empresa; nível de listagem na BM&FBovespa; setor de atuação; número de conselheiros no CA- (se havia mulher no CA atribuiu-se o número 1, se não, 0). Identificou-se também se a empresa tinha uma, duas ou três mulheres no CA, atribuindo o número 1 se sim e 0 se não, e se havia uma mulher como presidente ou vice-presidente do CA. Outro dado importante foi

a identificação da data de nomeação da conselheira, pois, como os dados foram coletados em abril de 2012, algumas empresas já haviam realizado a nomeação de novos conselheiros para a gestão de 2012.

Esses dados foram tabulados com auxílio do *software* Microsoft Excel® e apresentados por meio de gráficos e tabelas. Os dados obtidos foram comparados aos dados publicados em outras pesquisas realizadas no Brasil pelo IBGC.

A partir dessa análise, identificaram-se as empresas que possuíam mulheres em seus conselhos e também o número de conselheiras. É importante destacar que somente foram consideradas as conselheiras efetivas, sendo excluídas as suplentes. Somente dessa forma foi possível definir a amostra de conselheiras, que somaram 158 mulheres. Procedeu-se então à identificação dessas mulheres e buscaram-se informações sobre formação e experiência curricular.

Para a coleta dos dados sobre formação e experiências profissionais das conselheiras, foram analisados os currículos listados no próprio sítio da BM&FBovespa, disponíveis em <http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/ResumoDemonstrativosFinanceiros.aspx?codigoCvm=5380&idioma=pt-br>. Também foram considerados o atendimento ao objetivo da pesquisa, os requisitos coletados a partir da análise da literatura e os dados disponíveis no sítio da BM&FBovespa.

Para classificação dos dados, utilizou-se a mesma planilha no *software* Microsoft Excel® e imprimiu-se sequência incluindo novas colunas com os seguintes dados: se a conselheira era acionista da empresa, membro da família ou independente, atribuindo 1 caso fosse e 0 quando não fosse; nome da conselheira; idade; formação – vale ressaltar que muitas conselheiras não tiveram sua formação divulgada, mas sim sua profissão, sendo, desta forma, também contemplada esta informação –; e currículo completo. A partir destes dados, iniciaram-se a classificação mais detalhada e a análise dos dados curriculares de cada conselheira.

Como os dados do currículo são diversos e o número de currículos é extenso (158), buscou-se uma metodologia de trabalho que propiciasse a análise criteriosa, a fim de atingir o objetivo proposto, e a que se mostrou mais adequada foi a análise de conteúdo (AC), pois essa metodologia de pesquisa, utilizada na descrição e interpretação de documentos e textos das mais diversas classes, ajuda o pesquisador a reinterpretar as mensagens e atingir uma compreensão mais aprofundada dessas (BAUER, 2002).

Navarro e Díaz (1994) definem AC como um conjunto de procedimentos que têm como objetivo a produção de um metatexto analítico, em que se representa o *corpus* textual de maneira transformada. Esse metatexto, que pode ter diversas formas (exemplos, gráficos, tabelas), é o produto da análise do investigador e deve ser teoricamente justificado por meio de uma interpretação adequada. A AC é uma técnica híbrida que pode transitar entre as abordagens qualitativa e quantitativa (BAUER, 2002; NAVARRO; DÍAZ, 1994).

Para realização da AC, o pesquisador precisa inicialmente ter claro qual é o objetivo e circunstâncias da pesquisa para assim selecionar o material empírico que irá utilizar (BAUER, 2002; NAVARRO; DÍAZ, 1994). No presente estudo, o material empregado foram os currículos das conselheiras, disponíveis nos relatórios da BM&FBovespa. Esses currículos possuem, em média, a mesma extensão e o mesmo tipo de informação, o que possibilita a análise e comparação dos conteúdos.

Bauer (2002) sugere que, quando o número de textos é muito grande, escolha-se uma amostra, contudo, nesta pesquisa optou-se por utilizar a totalidade de textos (currículos), o que resultou em um maior cuidado na utilização da AC, buscando seguir e definir cada etapa e passo descrito na literatura.

Segundo Navarro e Díaz (1994), Morris sugere três níveis de análise de conteúdo: sintático, semântico e pragmático. Porém, para Navarro e Díaz (1994), o nível sintático não corresponde a uma AC. Segundo eles, para ser considerada AC, a análise deve apresentar alguma conexão entre o nível sintático e o semântico, por isso é importante que o pesquisador vá além de contar palavras, mas busque o significado das expressões textuais. O nível de análise utilizado nesta pesquisa foi o semântico.

As estratégias de AC também diferem e podem ser extensiva ou intensiva. Neste estudo utilizou-se a intensiva (NAVARRO; DÍAZ, 1994), a qual, segundo os autores, integra na análise todos os elementos presentes no texto, reconstruindo suas relações sistematicamente. As investigações intensivas só podem ter como objeto textos relativamente pequenos, como é o caso dos currículos. Ainda conforme Navarro e Díaz (1994), quando se utiliza este tipo de estratégia, a análise de cada texto deve gerar resultados que poderão ser comparados uns com os outros, porém, todos os textos devem manter sua individualidade no processo de análise.

A estratégia intensiva se subdivide em intertextual e extratextual (NAVARRO; DÍAZ, 1994). Nesta pesquisa utilizamos a intertextual, que, segundo os autores, busca determinar o sentido virtual de um texto por meio de suas relações com outros textos, podendo-se, ainda, seguir dois métodos: agregativo e discriminativo. No primeiro todos

os textos são unificados em um único domínio sobre o qual se aplicam de forma generalizada as operações analíticas. No caso desta pesquisa, em que é analisado um número grande de currículos (158), esse método não se torna viável. Portanto, optou-se pelo segundo método, o discriminativo, que converte cada texto em domínios analíticos diferentes, com vistas a realizar comparações entre eles.

Definidos o material utilizado (currículos), o nível de análise (semântica), a estratégia (intensiva intertextual) e o método de AC (discriminativo), parte-se para a operacionalização da AC.

O primeiro passo foi estabelecer as unidades de registro (NAVARRO; DÍAZ, 1994). Na primeira leitura geral dos currículos, notou-se que o tipo de conteúdo, ou seja, os tipos de informação se repetiam. Isso facilitou a definição de sete unidades de registro e a codificação do conteúdo dos textos, ou seja, cada informação que se desejasse tirar do texto (unidade de registro) recebeu um código. Nesta pesquisa, os códigos escolhidos foram numéricos arábicos (1, 2, 3...). São eles: (1) área da graduação; (2) instituição de ensino que estudou; (3) área da pós-graduação; (4) instituição de ensino que concluiu a pós graduação; (5) experiência profissional (cargo e tempo no cargo); (6) experiência profissional na empresa em que é conselheira (cargo, empresa e tempo no cargo); e (7) experiências anteriores como conselheira (nome da empresa).

Com o auxílio do *software* Microsoft Excel®, as unidades de registro codificadas foram listadas na primeira linha de uma planilha e, conforme foi feita a leitura de cada currículo, as unidades de registro foram sendo classificadas de acordo com cada código.

Mas a mera identificação das análises de registro não é suficiente (NAVARRO; DÍAZ, 1994). O próximo passo foi definir as unidades de contexto. Uma unidade de contexto (UC) é uma unidade de registro de ordem superior, ou seja, as UCs definem o sentido das unidades de registro que englobam e podem definir-se seguindo, basicamente, dois critérios: textual ou extratextual (NAVARRO; DÍAZ, 1994). Neste estudo, utilizou-se o critério textual, que consiste em definir a UC por alguma característica do entorno de cada unidade de registro. Seguindo esse passo, foi possível determinar as relações entre as unidades de registro e passar para a etapa seguinte do processo de AC, que é a categorização.

A categorização consiste em efetuar a classificação das unidades de registro previamente codificadas e interpretadas em suas correspondentes unidades de contexto. Esses critérios de classificação podem ser de natureza sintática, semântica (distinção entre temas e áreas conceituais) – utilizada neste estudo – e pragmática (NAVARRO; DÍAZ, 1994). Os autores afirmam que ainda é possível definir subcategorias. Eles explicam que a

categorização pode ser um instrumento capaz de operar uma drástica redução da complexidade de dados analíticos. Portanto, trata-se de um recurso adequado quando o investigador pretende realizar uma análise de um *corpus* textual amplo e variado.

Para definição das categorias foram realizadas uma nova leitura e análise geral dos dados, retornando-se à teoria. Só então puderam ser definidas duas categorias, nas quais foram agrupados os currículos para análise: categoria 1 (conselheiras internas); e categoria 2 (conselheiras externas).

Com base na definição descrita por Zara e Pearce II (1989), que dizem que conselheiros externos são aqueles que não fazem parte da equipe de alta gestão da empresa, seus associados ou familiares, não são empregados da empresa ou de suas subsidiárias e não ocuparam recentemente cargo de gestão na empresa, estabeleceram-se três subcategorias para a categoria 1 (1.1; 1.2 ; 1.3) e duas para categoria 2 (2.1; 2.2), descritas a seguir.

- Subcategoria 1.1 (membros da família) – engloba todas as conselheiras que fazem parte do núcleo familiar das empresas. Nessa subcategoria estão inseridas tanto as conselheiras que são membros da família como as que, além de serem membros da família, são acionistas, sendo que a identificação destas foi baseada no sobrenome.
- Subcategoria 1.2 (acionistas) – inserem-se todas as mulheres que não têm nenhuma ligação familiar com a empresa, apenas possuem ações da mesma.
- Subcategoria 1.3 (colaboradoras) – composta por todas as mulheres que são funcionárias das empresas em que são conselheiras. Embora haja algumas mulheres membros da família ou acionistas que também são funcionárias das empresas, aqui estão relacionadas apenas as que não têm ligação familiar ou participam do grupo acionário da empresa. Neste grupo também estão relacionadas as mulheres que possuem cargo político ou na administração pública e que ocupam assento no CA de empresas estatais.
- Subcategoria 2.1 (independentes) – agrega todas as conselheiras independentes, ou seja, aquelas que não têm nenhum vínculo familiar, acionário ou de trabalho com a empresa e são assim classificadas pela BM&FBovespa.
- Subcategoria 2.2 (outras) – engloba todas as conselheiras que não foram identificadas como internas (pois não possuem nenhum vínculo com a empresa), o que levou a serem consideradas conselheiras externas, mas também não foram classificadas pela BM&FBovespa como conselheiras independentes, sendo, portanto,



incluídas no grupo outras, pois não se encaixam em nenhuma das subcategorias descritas anteriormente.

Após os dados analíticos serem convertidos em categorias, é possível operá-los mediante procedimento de enumeração e relação. Assim, podem ser determinadas a frequência absoluta e relativa dos dados e suas relações contingenciais, possibilitando a análise mais precisa (NAVARRO; DÍAZ, 1994).

Seguindo esses passos, foi possível analisar com mais facilidade o perfil de cada categoria e, ao final, ter um cenário geral das características de formação acadêmica e experiência profissional das conselheiras brasileiras.

## 4. RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se, inicialmente, os dados quantitativos da pesquisa, referente à análise da composição de gênero dos CAs brasileiros, e, na sequência, a análise de conteúdo dos currículos das conselheiras e seus principais achados.

### 4.1. A participação feminina nos CAs das empresas brasileiras de capital aberto

Conforme exposto na seção 3, foram analisadas 410 empresas brasileiras de capital aberto listadas na BM&Fbovespa, em 2011. Observou-se que apenas 133 dessas empresas tinham, ao menos, uma mulher no seu CA, o equivalente a 32,44% do total, um percentual um pouco menor do que o encontrado pelo IBGC (33,70%) no mesmo período. Conforme estudos publicados pelo IBGC, este percentual não tem sofrido grande variação em três anos, correspondendo a 32,48% em 2009 e a 29,78% em 2010.

Além de poucas empresas contarem com a presença feminina em seus CAs, das 133 que possuem, 23,17% contam com apenas uma mulher, 7,32% têm duas e somente 1,95% possuem três ou mais conselheiras.

Ao localizar o Brasil no cenário mundial, percebe-se que, em 2011, o índice só não foi menor do que a Indonésia (30,4%), Coreia do Sul (15,4%), Chile (11,1%), Japão (9,9%) e Arábia Saudita (1%). O destaque ficou para Suécia (100%), Noruega (96%) e África do Sul (91,1%), que apresentaram percentuais superiores a 90% de CAs com presença feminina (IBGC, 2011).

Os CAs das 410 empresas brasileiras de capital aberto listadas na BM&Fbovespa analisadas somam 2.493 assentos, dos quais apenas 182 eram ocupados por mulheres em 2011, o que equivale a 7,3% do total, um índice inferior ao encontrado pelo IBGC (7,71%)

no mesmo período. A partir de dados disponibilizados pelo IBGC de 2009 e 2010, observa-se que, nos três últimos anos, o índice se manteve na faixa dos 7%.

Este resultado coloca o Brasil, em âmbito mundial, abaixo da mediana, igualando-se a Singapura (7,3%). Os países que se destacam com maior participação feminina são Noruega (39,5%), Suécia (27,3%) e Finlândia (24,50%) (IBGC, 2011).

Alguns estudiosos sugerem que o baixo percentual de mulheres nos CAs é consequência de um efeito chamado de *glass ceiling*, ou teto de vidro (MORRISON et al., 1987). O teto de vidro seria composto por barreiras intransponíveis de procedimentos, estruturas, relações de poder, crenças e costumes que dificultariam o acesso das mulheres a postos de direção (SHREIBER; PRICE; MORRISON, 1993). Burgess e Tharenou (2002) analisaram os CAs da Austrália, Canadá, EUA, Nova Zelândia e Israel e atribuíram a reduzida participação feminina ao teto de vidro.

Adams e Ferreira (2009) acreditam que esse cenário de desigualdade deva mudar, pois em alguns países ao redor do mundo há pressão pelo aumento do número de mulheres nos CAs. Além disso, também surgiram algumas propostas governamentais que ressaltam a importância da diversidade de gênero nesses conselhos, inclusive no Brasil, como a proposta da lei de cotas, que está em tramitação no Senado Federal, mas ainda não foi aprovada.

Outro dado analisado nesta pesquisa foi o percentual de mulheres ocupando a posição de presidente ou vice-presidente do Conselho de Administração nas empresas da amostra.

Foram identificadas 22 mulheres ocupando a posição de vice-presidente ou presidente do CA em 2011 nas empresas analisadas, o equivalente a 5,4% do total de empresas. Se considerarmos apenas as presidentes, há somente nove mulheres (2,2%), das quais seis pertencem à família controladora.

Uma pesquisa da Catalyst (2011) divulgou alguns percentuais referentes a outros países, que, comparados aos resultados encontrados no presente estudo, mostram que o Brasil estaria à frente de apenas quatro países, com um ponto percentual a mais do último colocado, a Alemanha com 1,2%.

Li e Wearing (2004) sugerem a existência de uma barreira dentro do próprio CA, que chamaram de “segundo teto de vidro”. Esta barreira impediria as mulheres de ascender para posições de presidência do CA. Contudo, nesta pesquisa não se tem o intuito de comprovar tais barreiras, apenas sugerir essa possibilidade considerando o baixo número de mulheres encontrado nesta posição nos CAs brasileiros.

Vale ressaltar que os 182 assentos pertencentes ao gênero feminino nos CAs das empresas da amostra são ocupados por 158 mulheres, o que significa que algumas delas ocupam mais de um assento, fenômeno que também foi identificado em CAs de outros países.

Os currículos destas 158 mulheres foram analisados e os resultados são apresentados no próximo item.

#### 4.2. Análise das características de formação e experiência profissional das conselheiras brasileiras

A análise dos currículos mostrou características bem distintas de grupos de conselheiras. Dessa forma, as 158 mulheres foram classificadas em duas categorias (Tabela 3).

**Tabela 3 - Distribuição das conselheiras nos Conselhos de Administração de empresas brasileiras, segundo categorias, 2011**

<b>Categorias</b>	<b>N. Abs.</b>	<b>%</b>
Categoria 1 (conselheiras internas)	115	73,0
Categoria 2 (conselheiras externas)	43	27,0
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa (2012).

Nota-se na Tabela 3 que 73% das conselheiras pertencem à categoria 1 (conselheiras internas), que possui como principal característica a ligação direta com a empresa, seja como colaboradoras, acionistas ou membros do núcleo familiar proprietário da empresa. Os outros 27% fazem parte da categoria 2 (conselheiras externas), englobando as conselheiras independentes, bem como aquelas que não puderam ser identificadas como possuidoras de qualquer característica listada anteriormente e também não possuem nenhum vínculo direto com a empresa.

Ao realizar a análise curricular das conselheiras da categoria 1 (conselheiras internas), que representam 73% do total, observa-se que elas estão divididas em três subcategorias, em que 40% são membros da família, 14% são acionistas e 19% são colaboradoras das empresas (Tabela 4).

Quanto à formação, 32% delas possuem graduação em Direito (19 mulheres ou 16%) e Administração (18 mulheres ou 16%), contudo, observa-se que muitas mulheres não tiveram sua formação divulgada e foram classificadas como empresárias, industriais,

comerciantes, “do lar”, professora ou seguradora, somando 37 mulheres, o equivalente a 31%, sendo que a maioria pertence à subcategoria membros da família. Nesta categoria, menos de 20% delas investiram em algum curso de pós-graduação.

As experiências profissionais das conselheiras são, na maioria, em cargos de alta gestão na própria empresa em que ocupam assento no CA, sendo que estas mulheres também se destacam com experiências anteriores como conselheiras, mas em empresas que são *holdings* ou pertencentes ao mesmo grupo familiar da principal.

**Tabela 4 - Conselheiras internas (categoria 1) nos Conselhos de Administração de empresas brasileiras, segundo características gerais, 2011**

	Características gerais	%
Subcategoria	Membro da família	40,0
	Acionista	14,0
	Colaboradora	19,0
Formação	Direito	17,0
	Administração	16,0
	Outros cursos de ensino superior	34,0
	Ensino médio	2,0
	Empresárias, industriais, comerciantes, “do lar”, professoras ou seguradoras.	32,0
Pós-graduação	Menos de 20% das conselheiras internas possuem algum curso de pós-graduação, a maioria em nível <i>lato sensu</i> na área de gestão.	18,0
Experiência profissional	As experiências profissionais destas mulheres são diversas e presentes em 87% dos currículos. Metade dessas mulheres possui experiência profissional somente na própria empresa em que ocupam assento no CA, sempre em cargos de alta gestão, como diretoras de departamento ou da própria empresa. A outra metade possui experiência também em outras empresas ou em cargos públicos.	87,0
Experiência como conselheira	Este tipo de experiência também esteve presente no currículo das conselheiras da categoria 1, porém, em menos de um terço delas. A subcategoria membros da família foi a mais frequente, contudo, as empresas em que essas mulheres ocuparam assento no CA eram <i>holdings</i> pertenciam ao mesmo grupo da principal.	30,0

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa (2012).

A categoria 2 (conselheiras externas) engloba 43 mulheres, correspondendo a 27% do total. Nesta categoria, as conselheiras também foram divididas em duas subcategorias para facilitar a análise e caracterização das mesmas, sendo que 9% são independentes e 18% foram classificadas como outras.

No que se refere à formação, notam-se na categoria 2 (conselheiras externas) algumas diferenças em relação à categoria 1 (conselheiras internas). Diferentemente da primeira, nessa nenhuma conselheira foi classificada com uma profissão (empresárias, industriais, comerciantes, “do lar”, professora ou seguradora), sendo que todas tiveram sua formação divulgada. As graduações com maior frequência foram em Administração e Economia (26%, ou 11 mulheres cada) e Direito (19%, ou oito mulheres).

Esta segunda categoria também se destacou pelo investimento em cursos de pós-graduação, principalmente em nível *stricto sensu*. As conselheiras da categoria 2 também possuem experiências profissionais variadas, contudo, nenhuma delas teve ou tem algum vínculo com as empresas onde ocupam assento no CA.

As mulheres desta categoria também possuem experiência como conselheiras em outras empresas, mas, diferentemente das conselheiras da categoria 1, as empresas em que ocuparam assento também são variadas e não necessariamente do mesmo grupo de empresas da principal.

**Tabela 5 - Conselheiras externas (categoria 2) nos Conselhos de Administração de empresas brasileiras, segundo características gerais, 2011**

	Características gerais	%
Subcategoria	Independente	9,0
	Outras	18,0
Formação	Economia	26,0
	Administração	26,0
	Direito	19,0
	Outros cursos de ensino superior	29,0
Pós-graduação	35% das conselheiras externas possuem algum curso de pós-graduação em nível <i>lato sensu</i> , sendo que metade destas mulheres possui também pós-graduação <i>stricto sensu</i> .	35,0
Experiência profissional	As experiências profissionais destas mulheres são diversas e presentes em 100% dos currículos. Estas não possuem experiência profissional na empresa em que ocupam assento no CA e são, na sua maioria, consultoras e desenvolveram carreira em instituições financeiras ou empresas diversas, sempre em cargos de alta gestão.	100,0
Experiência como conselheira	Este tipo de experiência esteve presente no currículo de 44% das conselheiras da categoria 2. Essas mulheres ocuparam assento no CA tanto em empresas do mesmo grupo da principal quanto em outras empresas diversas.	44%

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa (2012).

A partir da análise curricular destas 158 mulheres, obteve-se uma visão detalhada das características de formação e experiência profissional das conselheiras brasileiras, possibilitando aprofundar a relação destes dados com a teoria do capital humano.

No que se refere à formação, 74% das conselheiras da amostra possuem curso superior. As formações mais frequentes são na área da Administração (18%), Direito (27%) e Economia (13%), mas 6% cursaram apenas o ensino médio. Destaca-se, ainda, que algumas mulheres, todas pertencentes à categoria 1 (conselheiras internas), não tiveram sua graduação divulgada, sendo classificadas como empresárias, comerciantes ou industriais (16%), do lar (3%), ou ainda seguradoras (1%).

Quanto aos cursos de pós-graduação realizados pelas 158 conselheiras, observou-se que 43 mulheres investiram em formação *lato e/ou stricto sensu*, principalmente nas áreas de administração, direito, economia e finanças. A maioria destes cursos foi realizada em instituições de ensino nacionais e poucos ocorreram em instituições internacionais.

Para a teoria do capital humano (SANCHIS, 1997; CUNHA; CORNACHIONE Jr.; MARTINS, 2010), ao investir em escolaridade, o indivíduo estaria desenvolvendo conhecimentos e habilidades que representariam valor para o sujeito e para a organização em que está inserido. Além disso, quanto maior o nível de escolaridade alcançado, maior o desenvolvimento das habilidades cognitivas e de produtividade. A consequência prevista do aumento de habilidades e de produtividade é a melhora, entre outros fatores, das oportunidades profissionais e sociais (CUNHA; CORNACHIONE Jr.; MARTINS, 2010). Dessa forma, o investimento em educação, teoricamente, contribuiria para oportunizar a participação das mulheres nos Conselhos de Administração.

O que se observou nos CAs brasileiros é que as conselheiras internas, de um modo geral, investem menos em educação do que as externas, o que conduz à inferência de que a indicação dessas mulheres ao CA tenha sido motivada por outros fatores que não o investimento em educação formal.

As experiências profissionais das conselheiras também são bastante variadas, sendo que a maioria em cargos de alta gestão.

Na categoria 1 (conselheiras internas), constatou-se que, entre aquelas pertencentes à subcategoria membros da família, 41% ocupam ou ocuparam algum cargo de direção geral ou responsáveis por um setor específico da empresa onde são conselheiras, 47% têm alguma experiência em outras empresas que não a da família e

27% possuem experiências como conselheiras de outras empresas, sendo a maioria dessas, no entanto, *holding* ou pertencente ao grupo familiar.

Na subcategoria das acionistas, 18% ocupam ou ocuparam cargo de gestão na empresa onde são conselheiras e as demais 82% têm ou tiveram experiências em outras empresas, sendo 67% delas em cargos de alta gestão. Em 41% dos currículos, percebem-se experiências anteriores como conselheiras. Algumas dessas empresas, no entanto, fazem parte do mesmo grupo da empresa na qual são conselheiras.

Já as conselheiras do grupo das colaboradoras, em sua maioria, adquiriram experiências profissionais dentro da empresa onde ocupam hoje assento no CA, todas em cargos de direção de departamento ou da própria empresa. Outras ainda seguiram carreira pública, atuando como funcionárias e gestoras públicas ou em cargos políticos.

As mulheres incluídas na categoria 2 (conselheiras externas) – da qual fazem parte as conselheiras independentes e aquelas classificadas como “outras” – possuem perfis profissionais parecidos, sendo que muitas atuaram nas áreas de Direito, em escritórios de advocacia ou como consultoras e outras possuem experiência na área de finanças, ocupando cargos de alta gestão em instituições financeiras. A maioria delas também tem experiências anteriores como conselheiras.

As experiências profissionais diversas presentes nos currículos das conselheiras brasileiras, vistas à luz da teoria do capital humano, reforçam as capacidades cognitivas e produtivas das conselheiras e podem beneficiar tanto estas quanto suas organizações (TERJESEN; SEALY; SIGH, 2009). Experiências anteriores em cargos de alta gestão e como conselheiras constituem requisito apresentado na literatura como um fator importante e desejável aos membros do CA (HANSEN; LADEGARD; BUEHRMANN, 2012).

## 5. CONCLUSÕES

Em contraste com outros estudos presentes na literatura brasileira que exploraram a desigualdade de gênero nas organizações, na maioria das vezes pautado na problemática da inserção feminina (CAPPELLE, *et al.*, 2007), o presente trabalho objetivou analisar características de formação acadêmica e de trajetória profissional que contribuem para a participação de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras de capital aberto listadas na BM&FBovespa, em 2011, à luz da teoria do capital humano.

Os resultados gerados diretamente por esta pesquisa revelaram que a participação feminina nos CAs das empresas brasileiras é menos intensa do que na maioria dos países, tendo apresentado um percentual de 32,44%.

Uma importante constatação neste estudo refere-se ao percentual de assentos ocupados por mulheres nos CAs brasileiros (7,3%), localizando o Brasil abaixo da mediana no cenário mundial. Uma possível explicação para a baixa participação das mulheres nos CAs brasileiros encontra-se nos fatores culturais consolidados na sociedade brasileira que, conforme indicam Ichikawa e Santos (2000), apresentam ainda restrições à mulher nos cargos de gestão.

A análise curricular das 158 conselheiras da amostra mostrou que a teoria do capital humano ajuda a sustentar a premissa de que o investimento em educação e experiências diversas, como meio para se alcançar o crescimento profissional das pessoas (KESNER, 1988), pode ser confirmado, em partes, quando se trata de auxiliar as mulheres à participação nos CAs brasileiros.

Conforme se pode verificar, as conselheiras brasileiras trazem para seus CAs conhecimentos e habilidades bem diversos. Elas possuem formação e experiências profissionais variadas, algumas investiram mais em formação, realizando curso de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado, outras construíram carreiras sólidas nas empresas em que são conselheiras ou em outras empresas. Mesmo aquelas que são membros da família (40%) ou acionistas das empresas (14%), embora em menor quantidade, também investiram em formação e experiências profissionais na área de gestão.

Esses dados sugerem que, nos CAs das empresas brasileiras, o capital humano acumulado pelas conselheiras pode ser considerado uma característica importante na escolha destas para compor os CAs, entretanto, ressalta-se que esse aspecto somente mostra-se mais relevante na participação das conselheiras externas.

Embora muitas conselheiras possuam requisitos desejáveis a um conselheiro, todos relacionados à formação e experiências profissionais, observou-se que o fato de serem membros da família controladora da empresa sobressai como principal motivo para a indicação ao CA (40%).

Com os achados deste estudo, espera-se ter contribuído para a construção do conhecimento no assunto, ampliando o debate da desigualdade de gênero nas organizações, especialmente nos CAs, fornecendo dados para melhor compreensão dos requisitos desejáveis para ocupar um assento no CA em uma organização e propiciando



o conhecimento do perfil das mulheres que ocupam esta importante posição em uma organização brasileira. Contudo, a amplitude do tema conduz o pesquisador a encontrar algumas restrições de ordem teórica no decorrer da pesquisa.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas à ausência de estudos acadêmicos anteriores, realizados no Brasil, que abordem a temática da participação feminina nos CAs das empresas brasileiras. Da mesma forma, a utilização da teoria do capital humano nos estudos organizacionais de gênero, embora comum na literatura internacional, não está presente na literatura brasileira, o que impediu a realização de análise comparativa com estudos anteriores a esta pesquisa.

Diante das limitações relativas a este trabalho, do vasto referencial teórico de estudos realizados na área em outros países e da inexistência de pesquisas semelhantes produzidas no Brasil, pode-se sugerir a ampliação do escopo de análise, dos pontos de vista teórico e empírico. Primeiramente, sugere-se a elaboração de novas pesquisas com dados de anos anteriores e posteriores aos abordados neste estudo, para fins de comparação tanto dos dados referentes à composição de gênero dos CAs como da análise curricular das conselheiras. Sugerem-se também estudos semelhantes, porém, realizados com os conselheiros do gênero masculino, igualmente para fins de comparação.

Como este tema é ainda recente na literatura brasileira da área de administração, podem ser feitos diversos outros estudos. Na área de finanças, é possível comparar o desempenho financeiro das empresas que têm e das que não têm mulheres em seus CAs, para analisar se existe algum tipo de influência feminina neste quesito. Na área de governança corporativa, pode-se analisar, à luz da teoria da agência, se a presença feminina altera o comportamento e desempenho do próprio CA, principalmente na assertividade na tomada de decisões. Sugere-se também serem desenvolvidas pesquisas mais voltadas para as áreas comportamental e de cultura organizacional, buscando identificar a existência de barreiras que impeçam o avanço das mulheres ao CA e de que maneira essas barreiras se manifestam, como, por exemplo, o efeito teto de vidro.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, v. 94, p. 291-309, 2009.
- AUSTRALIAN INSTITUTE OF COMPANY DIRECTORS. **Appointments to ASX 200 Board, 2012**. Disponível em: < <http://www.companydirectors.com.au/Director-Resource-Centre/Governance-and-Director-Issues/Board-Diversity/Statistics>>. Acesso em: 10 fev. 2012.
- BANGE, M. M.; MAZZEO, M. A. Board composition, board effectiveness, and the observed form of takeover bids. *The Review of Financial Studies*, v. 17, n. 4, 2004.

- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BELLE, F. Cultura de empresa e identidades profissionais. **RAE – Revista de Administração**, v. 26, n. 2, p. 40-59, abr./jun. 1991.
- BRANSON, D. M. **Women on corporate board of directors** – A global snapshot. University of Pittsburgh, Feb. 2011 (Legal Studies Research Paper, n. 2001-05). Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1762615>>. Acesso em: 9 dez. 2011.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Taxa de atividade, por sexo - População de 10 anos ou mais de idade**. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=FDT212&sv=18&t=populacao-de-10-anos-ou-mais-de-idade-taxa-de-atividade-por-sexo>>. Acesso em: 2 dez. 2011.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego, Relação Anual de Informação Social (RAIS). **Decreto nº 76.900/1975**. Elaboração: CGET/DES/SPPE/MTE. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/>>. Acesso em: 2 dez. 2011.
- BRASIL. **Projeto de Lei n. 112**, de 27 de abril de 2010. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p\\_cod\\_mate=96597](http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=96597)>. Acesso em: 9 dez. 2011.
- BURGESS, Z.; THARENNOU, P. Women board directors: characteristics of the few. **Journal of Business Ethics**, n. 37, p. 39-49, 2002.
- BURKE, R. J. Women on corporate board of directors. **Equal Opportunities International**, v. 12, n. 6, p. 5-13, 1993.
- BURKE, R. J. Women on corporate board of directors: the timing is right. **Women in Management Review**, v. 18, n. 7, p. 346-348, 2003.
- CABO, R. M.; GIMENO, R.; ESCOT, L. Discriminación em consejos de administración: análisis e implicaciones económicas. **Revista de Economía Aplicada**, v. 18, n. 53, p. 131-162, 2010.
- CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. **READ**, ed. 57, v. 13, n. 3, set./dez. 2007.
- CATALYST. Women on boards. Global board seats held by women, 2011. Disponível em: <<http://www.catalyst.org/publication/433/women-on-boards>>. Acesso em: dez. 2011.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **R. Adm.**, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010.
- CUNHA, J.V.A.; CORNACHIONE, E. B. JR.; MARTINS, G.A. Doutores em Ciências Contábeis: análise sob a óptica da teoria do capital humano. **RAC**, v. 14, n. 3, p. 532-557, 2010.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.
- FORBES, D. P.; MILLIKEN, F. J. Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 489-505, 1999.
- GAZLEY, B.; CHANG, W. K.; BINGHAM, L. B. Board diversity, stakeholder representation, and collaborative performance in community mediation centers. **Public Administration Review**, p. 610-620, Jul./Aug. 2010.
- GROSVOLD, J. Where are all the women? Institutional context and the prevalence of women on the corporate board of directors. **Business & Society**, v. 50, n. 3, p. 531-555, 2011.
- GROSVOLD, J. **Where are all the women?** Institutional context and the prevalence of women on the corporate board of directors. 2009. 282p. Tese - University of Bath, School of Management, July 2009.

- HANSEN, K.; LADEGARD, G.; BUEHRMANN, A. D. What constitutes an appointable board room candidate? An explorative study in Germany and Norway. In: 12TH EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT. **Anais...** Rotterdam: EURAM, 2012.
- HOFFMANN, R.; LEONE, E. T. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, v. 14, n. 2, p. 35-58, 2004.
- ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. **RAE – Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 99-104, jul./set. 2000.
- IBGC. **Mulheres nos Conselhos**, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Pesquisas.aspx>>. Acesso em: 2 out. 2011.
- IBGC **Mulheres nos Conselhos**, 2011. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Pesquisas.aspx>>. Acesso em: 2 dez. 2011.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, n. 3, p. 305-360, 1976.
- KESNER, I. F. Director's characteristics and committee membership: an investigation of type, occupation, tenure, and gender. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 66-84, 1988.
- LEHN, K. M.; PATRO, S.; ZHAO, M. Determinants of the size and composition of US corporate boards: 1935-2000. **Financial Management**, p. 747-780, winter 2009.
- LI, C. A.; WEARING, B. Between glass ceilings: female non-executive directors in UK quoted companies. **International Journal of Disclosure and Governance**, v. 1, n. 4, p. 355-371, 2004.
- 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? **RAC**, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.
- MADALOZZO, R. Occupation segregation and the gender wage gap in Brazil: an empirical analysis. **Economia Aplicada**, v. 14, n. 2, p. 147-168, 2010.
- MORRISON, A. M.; WHITE, R. P.; VELSOR, E. VAN; THE CENTRE FOR CREATIVE LEADERCHIP. **Breaking the glass ceiling**: can women reach the top of America's largest corporations? Academy of Management Executive, 1987.
- NAVARRO, P.; DÍAZ, C. Análisis de contenido. In: DELGADO, J. M.; GUTIERREZ, J. **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales**. Madrid: Síntesis, 1994.
- NETO, A. M. C.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.
- PLOYHART, R. E.; MOLITERNO, T. P. Emergence of the human capital resource: a multilevel model. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 127-150, 2011.
- SANCHIS, E. **Da escola ao desemprego**. Rio de Janeiro: AGIR, 1997. Disponível parcialmente em: <[http://books.google.com.br/books?id=XHYgFV\\_OgiwC&pg=PA209&dq=teoria+do+capital+humano&hl=pt-BR&sa=X&ei=CH6hT4LGOcboggfj79yXAw&ved](http://books.google.com.br/books?id=XHYgFV_OgiwC&pg=PA209&dq=teoria+do+capital+humano&hl=pt-BR&sa=X&ei=CH6hT4LGOcboggfj79yXAw&ved)>.
- SANTOS, R. V.; RIBEIRO, E. P. Diferenciais de rendimentos entre homens e mulheres no Brasil revisitado: explorando o "teto de vidro". Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/eventos/seminarios/pesquisa/texto06\\_05\\_02.pdf](http://www.ie.ufrj.br/eventos/seminarios/pesquisa/texto06_05_02.pdf)>. Acesso em: novembro 2011.
- SHREIBER, C. T.; PRICE, K. F.; MORRISON, A. Workforce diversity and the glass ceiling: practices, barriers, possibilities. **Human Resource Planning**, v. 16, n. 2, p. 51-69, 1993.
- SILVEIRA, N. S. P. Entendendo a experiência de inclusão-exclusão de mulheres em cargos de alta gerência. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, 2009 **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.
- SINGH, V.; VINNICOMBE, S. Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. **Corporate Governance**, v. 12, n. 4, Oct. 2004.
- TERJESEN, S.; SEALY, R.; SINGH, V. Women directors on corporate board: a review and research agenda. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 320-337, May 2009.

ZARA, S. A.; PEARCE II, J. A.; Board of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 291-334, 1989.

---

*Kellen Lazzaretti*

Mestre em Administração Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Especialista em Gestão de Pessoas (UNOCHAPECO). Bacharel em Administração (UNOCHAPECO).

---

*Christiane Kleinübing Godoi*

Professora do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/UNIVALI). Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos em Comportamento Organizacional e Métodos de Pesquisa (GECOMP). Coordenadora da Divisão de Ensino e Pesquisa (EPQ) da ANPAD. Pós-doutoranda na Universidad Complutense de Madrid (UCM). Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutorado Sanduíche na Universidade do Minho, Portugal. Mestrado em Administração (UFSC) e bacharel em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG); e em Psicologia (UFSC).