

Cinco Razões para Empresas Terem Mais Mulheres no Conselho de Administração

JOELSON SAMPAIO (*)
PRISCILLA TAVARES (**)
RODRIGO DE LOSSO (***)

Este artigo apresenta argumentos e evidências a favor dos benefícios que a presença de mulheres nos cargos de alta gestão e conselhos de administração pode trazer às empresas.

De acordo com a *Harvard Business Review*, as mulheres trazem diferentes perspectivas e experiências, bem como novas abordagens para a tomada de decisões em conselhos de administração. As conselheiras tendem a fazer mais perguntas e estão menos dispostas a tomar decisões que não entendem totalmente. Elas tendem a ter um estilo diferente de engajamento, buscando um espectro de opiniões mais robusto antes de tomar decisões finais.

Mesmo com esses benefícios de diversidade que a presença das mulheres traz aos conselhos de administração, o número de mulheres que ocupam estes cargos no Brasil é muito baixo. Há diversas evidências sobre o contraste entre aumento da escolaridade, experiência e participação das mulheres na força de trabalho e o baixo percentual delas em cargos de liderança e

em conselhos de administração das empresas. Uma pergunta natural é se os acionistas dessas corporações conhecem essas diferenças.

Segundo um recente levantamento da B3, apenas 6% das empresas listadas têm três ou mais mulheres ocupando cadeiras no conselho de administração. Excluindo os casos de conselheiras de subsidiárias europeias ou indicação familiar, esse número é ainda menor. Já na União Europeia, esse número passa para 28%.

Há uma corrente de pensamento que acredita que o aumento da participação das mulheres em cargos de alta gestão virá com o tempo; já há outra que argumenta que esse ajuste pode levar muitos anos, caso não haja algum mecanismo de incentivo para mudar esse equilíbrio. O fato é que a União Europeia e outros países estabeleceram cotas, mesmo que temporárias, para ampliar o número de mulheres nos conselhos de administração.

A ideia deste artigo não é dissertar sobre políticas de cotas, mas traçar razões objetivas, por meio

de evidências científicas, de como as mulheres executivas e nos conselhos de administração podem contribuir para agregar valor às companhias.

1 Melhora das Práticas de Governança Corporativa

Renee Adams e Daniel Ferreira (2009) mostram que mulheres no conselho de administração têm um impacto significativo na atuação de monitoramento e transparência do conselho e nos resultados das empresas. Em uma amostra de empresas americanas, eles evidenciam que as mulheres são mais assíduas nas reuniões do que os homens e que, à medida que aumenta a participação delas nos conselhos de administração, a assiduidade dos homens melhora. Eles evidenciaram também que as mulheres têm maior propensão a participar dos comitês de monitoramento. Esses resultados sugerem que conselhos com diversidade de gênero alocam mais esforços para o monitoramento. Por fim, foi evidenciado que a rotatividade do CEO é mais sensível ao desempenho das ações, e os conselheiros recebem mais

remuneração baseada em ações em empresas com conselhos mais diversificados por gênero.

2 Melhora do Desempenho das Empresas

Yu Liu, Zuobao Wei e Feixue Xie (2014) examinam o efeito da diversidade de gênero no conselho de administração sobre o desempenho das empresas listadas na China de 1999 a 2011. Eles encontram que há uma relação positiva entre a diversidade de gênero no conselho e o desempenho das empresas medido por lucro sobre ativos e lucro sobre vendas. O efeito encontrado para as diretoras executivas é ainda maior do que o encontrado para as conselheiras independentes, indicando que o efeito gestão supera o efeito de monitoramento. Além disso, conselhos com três ou mais conselheiras têm um impacto mais forte no desempenho da empresa do que conselhos com duas ou menos conselheiras.

Lilian Costa, Joelson Sampaio e Eduardo Flores (2019) analisam a influência da participação feminina sobre o desempenho e risco financeiro das empresas, considerando uma amostra composta por 218 empresas listadas e negociadas na B3 nos períodos de 2010 a 2016 no Brasil. Os autores evidenciam uma relação positiva da participação feminina e a variável Q de Tobin,

utilizada como *proxy* para geração de valor.

A maior representatividade feminina nos conselhos das empresas também está positivamente associada ao maior cumprimento ou aderência aos valores éticos e sociais das companhias, o que representa um canal indireto para a geração de valor para as firmas, segundo Helena Isidro e Márcia Sobral (2015).

3 Melhora de Diversidade dos Conselhos de Administração

Val Singh, Siri Terjesen e Susan Vinnicombe (2008) analisam o perfil do capital humano de novos nomeados para conselhos de administração de empresas do Reino Unido, explorando as diferenças de gênero em termos de educação, perfil e experiências de carreira. Os resultados revelam que as mulheres são significativamente mais propensas a trazer diversidade internacional para os conselhos e possuem mais diplomas de MBA. Essas evidências contradizem a visão de que as mulheres não têm capital humano adequado para cargos de alta gestão nas empresas.

Carter, Simkins e Simpson (2003) examinam a relação entre a diversidade do conselho de administração e o valor da empresa, medido por Q de Tobin, para as

empresas da *Fortune 1000*. A diversidade do conselho é definida como a porcentagem de mulheres, afro-americanos, asiáticos e hispânicos no conselho de administração. Esta pesquisa é importante porque apresenta a primeira evidência empírica examinando se a diversidade do conselho está associada a um maior valor das empresas. Depois de controlar para tamanho, setor e outras medidas de governança corporativa, os autores encontram evidências da relação positiva entre a fração de mulheres no conselho de administração e o valor da empresa.

4 Incentiva Mais Mulheres a Seguirem Essa Carreira

A presença de mais mulheres nos conselhos de administração também tem um papel importante de incentivar mais mulheres a aspirarem esses cargos. O próprio fato de haver atualmente tão poucas mulheres em conselhos de administração no Brasil, por exemplo, atua como uma barreira para que mais mulheres se interessem por essa carreira.

Amy Hillman, Christine Shropshire e Albert Cannella Jr. (2007) evidenciam que mulheres nos conselhos de administração representam *role models* para pares mais jovens, sinalizando para elas maiores possibilidades na carreira executiva,

ao verem os conselhos de administração como uma forma de acesso.

5 Ajudam a Reduzir a Disparidade Salarial entre Homens e Mulheres

A maior presença de mulheres em cargos de alta gestão não só ajuda a diminuir a diferença salarial na extremidade superior da distribuição, mas também ajuda a diminuir a diferença em outros pontos da distribuição de salários.

Ana Rute Cardoso e Rudolf Winter-Ebmer (2010) exploram o impacto das empregadoras femininas e da segregação de gênero nos salários em Portugal, analisando se o gênero de um gestor de uma empresa afeta as diferenças salariais de gênero. Eles descobriram que as mulheres se beneficiam de salários mais altos em empresas lideradas por mulheres do que em empresas lideradas por homens. Além disso, quando as mulheres lideram, a diferença salarial entre homens e mulheres é reduzida em 1,5%, independentemente da composição de gênero da força de trabalho da empresa.

De forma equivalente, David Newton e Mikhail Simutin (2014) encontram que, depois de controlar por características do posto de trabalho, os CEOs tendem a pagar salários mais baixos a funcionários do gênero oposto. Os CEOs homens

e mais velhos são ainda mais propensos a diferenciar a remuneração com base no gênero.

6 Conclusões

Do exposto, duas principais conclusões podem ser enunciadas. A primeira é que as mulheres em postos executivos e conselhos de administração trazem outra perspectiva administrativa que agrega valor às empresas. Ante essa evidência, uma possível explicação para participarem menos dessas posições relativamente aos homens é o desconhecimento do valor que agregam às companhias pelos acionistas. À medida que os acionistas perceberem resultados melhores da companhia, haverá ainda mais razão para apoiarem uma participação maior delas.

A segunda conclusão é que as mulheres, ao trazerem resultados melhores às companhias, provam que são diferentes dos homens. Certamente sua visão para tomar decisões traz benefícios às empresas que os homens não conseguem enxergar. Nesse sentido, é auspicioso que haja estudos mostrando essas diferenças em forma de benefícios. Os homens, portanto, têm muito a aprender e melhorar com a interação com as mulheres. Veremos no futuro estudos mostrando como essa dinâmica evoluiu.

É essa diversidade de perspectivas e sensibilidades que traz benefícios às companhias e, por conseguinte, à sociedade. Quando os resultados de uma companhia melhoram, não são só seus acionistas os beneficiados, mas a sociedade como um todo ganha, mesmo que de forma indireta. Esses ganhos se propagam de maneiras diversas e difíceis de ver e mensurar até se consolidarem definitivamente.

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.
- CARDOSO, A. R.; WINTER-EBMER, R. Female-led firms and gender wage policies. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 64, n. 1, p. 143-63, 2010.
- CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J.; SIMPSON, W.G. Corporate governance, board diversity, and firm value. **Financial Review**, v. 38, p. 33-53, 2003.
- COSTA, L.; SAMPAIO, J. O.; FLORES, E. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 723-745, 2019.
- HILLMAN, A.J.; SHROPSHIRE, C.; CANNELLA Jr., A. Organizational predictors of women on corporate boards. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 941-952, 2007.
- ISIDRO, H.; SOBRAL, M. The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. **J Bus Ethics**, v. 132, p. 1-19, 2015.

LIU, Y.; WEI, Z.; XIE, F. Do women directors improve firm performance in China? **Journal of Corporate Finance**, v. 28, p. 169-184, 2014.

NEWTON, D.; SIMUTIN, M. Of age, sex, and money: insights from corporate officer compensation on the wage inequality between genders. **Management Science**, v. 61, n. 10, p. 2355-2375, 2014.

SINGH, V.; TERJESEN, S.; VINNICOMBE, S. Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? **European Management Journal**, v. 26, p. 48-58, 2008.

() PhD pela Universidade de São Paulo e pela FGV,
Professor da EESP-FGV.*

*(**) PhD pela Fundação Getulio Vargas - FGV,
Professora da EESP-FGV.*

*(***) PhD pela Universidade de Chicago,
Professor Titular da FEA-USP.*