

**Mulheres no Conselho Afetam a Reputação Corporativa? Uma Análise da Participação Feminina em Companhias Listadas na B3**

**Do Women on the Council Affect Corporate Reputation? An Analysis of Female Participation in Companies Listed on B3**

Ana Raquel Raulino Tomaz

[orlandotomaz@hotmail.com](mailto:orlandotomaz@hotmail.com)

Ítalo Carlos Soares do Nascimento

[sememail@gmail.com](mailto:sememail@gmail.com)

Annandy Raquel Pereira da Silva

[annandyraquel@hotmail.com.br](mailto:annandyraquel@hotmail.com.br)

Géison Calyo Varela de Melo

[geisoncalyo@hotmail.com](mailto:geisoncalyo@hotmail.com)

Caritsa Scartaty Moreira

[caritsa\\_scartaty@hotmail.com](mailto:caritsa_scartaty@hotmail.com)

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a associação entre a participação feminina no Conselho de Administração e a reputação corporativa, a partir de uma análise realizada em 82 das 100 empresas listadas na B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão, com maior valor de mercado, de acordo com os dados do exercício de 2018, disponíveis na base Economática®. De natureza quantitativa, a pesquisa descritiva utilizou técnicas da estatística descritiva, teste de diferenças entre médias de Mann-Whitney e a análise de correspondência simples. A participação feminina é medida pela proporção do número de mulheres presentes no conselho em relação ao total de seus membros titulares, enquanto a *proxy* da reputação corporativa é mensurada a partir da participação da empresa no *Ranking* Merco – Monitor Empresarial de Reputação Corporativa. Através da Análise de Correspondência Simples, os dados sugerem uma associação positiva entre participação feminina e reputação corporativa, o que foi ratificado com a aplicação do teste de Mann-Whitney. Dessa forma, os resultados obtidos no presente estudo aceitam a hipótese geral de que há uma associação positiva entre a participação feminina no Conselho de Administração e a reputação corporativa de empresas brasileiras.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Conselho de Administração. Reputação Corporativa. Participação Feminina.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the association between female participation in the Board of Directors and corporate reputation, based on an analysis carried out in 82 of the 100 companies listed on B3 SA Brasil, Bolsa, Balcão, with the highest market value, according to with data for 2018, available on the Economática® database. Of a quantitative nature, the descriptive research used techniques of descriptive statistics, test of differences between Mann-Whitney means and simple correspondence analysis. Female participation is measured by the proportion of the number of women present on the board in relation to the total of its full members, while the corporate reputation proxy is measured based on the company's participation in the Merco Ranking - Corporate Reputation Monitor. Through the Simple Correspondence Analysis, the data suggest a positive association between female participation and corporate reputation, which was confirmed with the application of the Mann-Whitney test. Thus, the results obtained in the present study accept the general hypothesis that there is a positive association between female participation on the Board of Directors and the corporate reputation of Brazilian companies.

**Keywords:** Corporate governance. Administrative Council. Corporate Reputation. Female Participation.

## INTRODUÇÃO

O fortalecimento do mercado de capitais institui um dos fatores decisivos do crescimento e desenvolvimento econômico das nações. O movimento de Governança Corporativa (GC) surgiu com a forte disposição mundial de abertura dos capitais empresariais, além dos significativos problemas relacionados à ausência de controle interno e de transparência informacional, se voltando para o aperfeiçoamento do sistema de controle e acompanhamento das relações entre os *stakeholders* das empresas, aspirando ampliar sua confiabilidade e seu acesso a recursos, de forma a propiciar seu fortalecimento (Oman, 2001, Gomes, Strasburg & Mello, 2019).

De acordo com Souza, Murcia e Marcon (2011) a adesão de boas condutas de governança corporativa auxilia a diminuir a assimetria informacional, fortalece a competitividade e a efígie da empresa no mercado de capitais, e ainda possibilita o desenvolvimento do seu desempenho, propósito fundamental na diminuição de divergências de interesses entre os fornecedores de capital e os gestores.

Nesse contexto, ressalta-se que a influência de um sistema de governança corporativa consolidado, provido de um conjunto de bons hábitos de governança e de um Conselho de Administração bem organizado, tem sido marcada como importante para o alinhamento de propensões entre propriedade e controle (Young, Mike, Ahlstrom & Bruton, 2008).

O Conselho de Administração (CA) é o principal mecanismo de acompanhamento da gestão (Boyd, Haynes & Zona, 2011, Denis & McConnell, 2003). Destarte, sendo o CA o principal órgão de GC, deve-se preocupar com a reputação corporativa, uma vez que esta é uma das estratégias que podem influenciar nas decisões corporativas (Westphal & Zajac, 1995). Neste contexto, Andrade (2005) destaca que uma organização com reputação consolidada consegue ganhar em influência tática, criando alianças com outras empresas, objetivando consolidar sua cadeia produtiva e aumentar o seu campo de atuação.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015), em seu Código de Melhores Práticas, recomenda que o Conselho de Administração deve ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero. Especificamente no tocante ao gênero, sugere que deve-se garantir que a diretoria estabeleça e divulgue políticas que propiciem igualdade de oportunidades para o acesso de mulheres a posições de alta liderança na organização.

As pesquisas sobre gênero começaram nos séculos XVII e XVIII (Gomáriz, 1992). Desde então, o crescimento de estudos nesse âmbito está gradativamente vasto e tem discorrido de temas associados à incorporação feminina no mercado de trabalho e nas instituições. Segundo Singh e Vinnicombe (2004), dinâmicas realizadas por mulheres nas salas de reuniões e laboração de funções de maior relevância institucional podem conceber uma conduta mais sistematizada, concedendo uma maior gestão corporativa.

Estudos estrangeiros como o de Low, Roberts e Whiting (2015) enunciam que a participação do gênero feminino tem apresentado uma elevação nos Conselhos de Administração e que esta participação tem um resultado assertivo sobre o crescimento da empresa. Para Singh e Vinnicombe (2004) a presença das mulheres no CA pode propiciar ações com mais cuidado e maior GC.

Outras pesquisas internacionais trazem evidências empíricas, como as de Luckerath-Rovers (2013), Glass, Cook e Ingersoll (2015) e de Boulouta (2012), evidenciaram que empresas que apresentam mulheres em cargos de alta gestão tiveram *performance* financeira e práticas de responsabilidade social melhor as que não dispunham.

Diante das evidências teóricas apresentadas, emerge a seguinte questão-problema: **Qual a associação entre a participação feminina no Conselho de Administração e a reputação corporativa em empresas listadas na B3?** Destarte, constitui objetivo geral deste estudo analisar a associação entre a participação feminina no Conselho de Administração e a reputação corporativa em empresas listadas na B3.

Reputação Corporativa –, evidenciada especialmente em pesquisas estrangeiras, tem demonstrado a relevância desse debate. Pesquisadores estrangeiros analisaram, principalmente, a relação entre participação feminina com as variáveis *performance* empresarial, incluindo também a discussão de responsabilidade social corporativa, sustentabilidade empresarial e reputação corporativa.

No cenário brasileiro, as pesquisas sobre a temática são escassas, havendo, portanto, a necessidade de uma investigação. Desta forma, o estudo torna-se relevante, na medida em que avança na discussão sobre os constructos, considerando-se que o relacionamento entre reputação corporativa e participação feminina é incipiente no Brasil.

O diferencial do estudo está em inserir na Governança Corporativa a variável diversidade de gênero, através da participação feminina no Conselho de Administração e o seu relacionamento com a reputação corporativa, que é visualizada como um recurso estratégico, que concebe valor para os seus acionistas, concluindo-se que uma boa ou má concepção dos mesmos causa impacto no desempenho da empresa. Assim, o estudo apresenta implicações e reflexões ao analisar se a presença do gênero feminino no Conselho de Administração contribui para uma melhor reputação corporativa de organizações brasileiras.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **GOVERNANÇA CORPORATIVA E A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

O princípio da GC se abanca basicamente nas pesquisas de Berle e Means (1932) e Jensen e Meckling (1976), ao observarem os problemas resultantes da divisão entre a propriedade e o controle, também chamado de conflito de agência. De acordo com Bianchi (2005) a GC serve para originar um grupo de mecanismos para monitoração e domínio da gestão, proporcionando que a conduta dos gestores no íntimo da empresa esteja equiparada com o interesse dos acionistas.

Segundo o IBGC (2015) o sistema de GC corresponde ao conjunto de práticas e relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle por meio da qual as organizações são geridas e controladas. Ainda de acordo com o IBGC, as boas condutas de GC alinham os interesses de proprietários e *stakeholders*, resguardando e otimizando o valor da organização, ensejando seu acesso ao capital, o que favorece diretamente para longevidade das empresas, visto que provê da estrutura para supervisionar o comportamento idealizado o que gera confiança, ocasionando em menor custo de capital e uma maior utilização eficaz dos recursos.

Andrade e Rossetti (2014) enfatizam os conceitos elementares da GC: a transparência (*disclosure*), a equidade (*fairness*), a prestação de contas (*accountability*) e a conformidade (*compliance*). O primeiro deles é um dos mais significativos e refere-se evidenciação dos acontecimentos, ponderando-se a defesa das preferências das empresas. A equidade sugere que a empresa distinga os confrontos de proprietários e providencie solvê-los acatando de modo igual às partes. A prestação de contas aduz a veiculação de demonstrativos com qualidade, em que os *stakeholders* podem alcançar esclarecimentos oportunos para subvencionar suas decisões. E a conformidade instrui as empresas a atuar em consonância com as normas.

O CA exerce papel fundamental na GC, em que prerrogativas legais impostas à este órgão vão desde admitir, destituir e designar compensações a gestores (Cunha & Picolli, 2017, Cunha & Martins, 2015). É o órgão defensor dos interesses dos proprietários com atos estratégicos e que se encontra em todas as empresas de capital aberto, de cunho deliberativo e introduzido por profissionais designado pelos próprios acionistas (Andrade & Rossetti, 2014).

A principal missão do CA é preservar e valorizar o patrimônio, como maximizar o retorno do investimento (Gondrige, Clemente & Espejo, 2012). Arfken, Bellar e Helms (2004) propõem que os conselhos de administração exercem uma variedade de papéis, englobando a provisão de continuação das empresas, através da escolha e apontamento do novo diretor, que gerenciará a organização.

Cardoso, De Luca, Lima e Vasconcelos (2013) expõem diversidade com

conceito vasto, englobando entre outros grupos, a de gênero, e declara que a diversidade é um fator significativo para o alcance de maiores resultados nas empresas. Rost e Osterloh (2009) expressaram que a diversidade de gênero nas reuniões dos CAs pode acarretar benefícios, como melhor experiência e formação ao grupo, ocasionando em uma variação de visões nas tomadas de decisões ou soluções de problemas, que podem não acontecer ocasionalmente em um CA similar, sucedendo o pensamento de grupo.

Adams e Ferreira (2009) indicam que a diversidade de gênero possui efeitos positivos notáveis na governança do conselho. As mulheres portam-se de modo divergente dos homens, especialmente na exigência de atendimento de reuniões. Grosvold (2011) retrata que os debates à volta do gênero feminino no CA têm mostrado um aumento.

Conforme salientam Dezso e Ross (2012), a participação feminina é propícia para as organizações por mostrarem naturezas comportamentais que pendem instigar positivamente as atividades dos CAs, por exemplo: conversação, afinidade, repulsão ao risco, procura pelo consenso, postura mais democrática. As pesquisas pautadas à diversidade começaram a se aglutinar na delegação feminina nos conselhos e em condição de alta gerência pertinente ao aumento de mulheres nessas funções (Faccio, Marchica & Mura, 2016).

## REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Em um ambiente de concorrência no mercado e mais imposição dos consumidores, a cada dia se torna mais dificultoso para as empresas potencializarem os resultados e a sua riqueza. Para isso, recorrem a diversas atitudes, capazes de distingui-las das demais. Essas ações possuem o objetivo de atingir os diversos *stakeholders*, já que estes concederão, por intermédio de experiências diretas e/ou indiretas, particularidades diferentes às empresas, tornando-se distintas uma das outras (Dalmácio, Lopes, Rezende & Sarlo Neto, 2013).

É evidente o permanente crescimento das pressões sob as quais as entidades ficam expostas no mercado, seja por parte dos clientes, adversários, investidores e órgãos reguladores, seja pela sociedade em geral. Tal conjuntura expõe o interesse dos *stakeholders* pelos atos e condutas das organizações. Assim, pode-se declarar que o atual cenário mercadológico requer das empresas a obtenção de uma boa imagem diante dos *stakeholders*, bem como o seu aperfeiçoamento, pois tal imagem consistirá a reputação corporativa, do qual podem emanar vários benefícios, mostrando a melhor performance e a vantagem competitiva (Cardoso, De Luca, Lima & Vasconcelos, 2013).

De acordo com Roberts e Downling (2002) a reputação corporativa consiste no conjunto de características organizacionais, discorridos ao longo do tempo, que impressiona a maneira como os *stakeholders* notam a empresa com bom comportamento corporativo. Conseqüentemente, esse conceito tem sido fator importante no método de gestão, visto que permite às empresas um diferencial competidor fundamental no contexto de globalização e acirrada concorrência. Por esse ponto de vista, alguns estudos enfatizam que a conquista e conservação de uma boa reputação permite proveitos ante os concorrentes e decorrente evolução no desempenho (Roberts & Dowling, 2002, Lima, Domingos, Vasconcelos & Rebouças, 2014).

Neste contexto, para Andrade (2005), a reputação corporativa tem sido governada para conseguir a boa vontade de outros públicos além do comprador, como a imprensa, o governo, as comunidades, que são as metas preferenciais da tarefa de elaboração de reputação. Além de que, uma organização com reputação consolidada consegue ganhar em influência tática criando alianças com outras empresas, objetivando consolidar sua cadeia produtiva e aumentar o seu campo de atuação (De Luca, Góis, Costa & Maia, 2015).

Já para Machado Filho (2006), uma boa reputação pode ser medida pela qualidade dos produtos que a companhia disponibiliza ao mercado, pelos serviços prestados, pelas práticas comerciais oferecidas aos clientes, fornecedores e instituições de crédito e pelas práticas internas de recursos humanos.

Quanto à mensuração da reputação corporativa, há na literatura diferentes

metodologias e escalas. Apesar de os *rankings* possuírem imperfeições, são bons indicadores, sugerindo, entretanto, a escolha de *rankings* com maior divulgação (Lima, Domingos, Vasconcelos & Rebouças, 2015). No contexto nacional, destacam-se os seguintes *rankings*: “As empresas mais sustentáveis segundo a mídia” e “*Ranking Merco – Monitor Empresarial de Reputação Corporativa*” (Belloque, Romaro & Balloque, Cardoso, De Luca & Gallon, 2014, Lima, Domingos, Vasconcelos & Rebouças, 2015). Para este trabalho, será utilizado o segundo (*Ranking Merco*).

## ESTUDOS EMPÍRICOS ANTERIORES E FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE DO ESTUDO

O mundo está modificando-se e nunca antes se acreditou tanto na importância da competência de trabalho da mulher. Em seus atributos mais importantes, a destreza em trabalhar em equipe e a persuasão estão alcançando cada vez mais os espaços que antes eram apenas masculinos. Carter, Simkins e Simpson (2003) revelam que diretores mulheres podem ter maior percepção do que os homens em determinados segmentos de negócios, e isso pode ampliar a criatividade e qualidade da gestão.

No cenário internacional, Rose (2007) averiguou a relação entre a diversidade do conselho e desempenho financeiro de companhias europeias, em que se notou uma relação irrelevante. Campbell e Vera (2008) certificam por meio de sua pesquisa que a diversidade de gênero mensurada pela porcentagem de mulheres nos conselhos administrativos das empresas está associada com ganhos econômicos quanto maior a diversidade nas entidades.

Já o estudo de Huse, Nielsen e Hagen (2009) mostrou que as conselheiras podem colaborar especialmente com o controle da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e os controles estratégicos. Posteriormente Bear, Rahman e Post (2010) da mesma forma constataram relação entre a participação feminina nos conselhos, a RSC e a reputação da firma. O estudo infere que as mulheres exercem

um papel significativo para melhorar a reputação corporativa, colaborando para a RSC da empresa.

Shilton, McGregor e Tremaine (2010) expressaram que ter mulheres capacitadas nos CAs possuiria um resultado assertivo na empresa, pois lhes consentiria chegar a uma base abrangente de clientes e aprimoraria a tomada de decisão. Além disto, consentem que tanto o grau de investimento realizado pelas mulheres como acionistas e seu domínio de compra como consumidoras concede uma forte justificativa para performance delas no CA.

Lazarreti, Godoi, Camilo e Marcon (2013) verificaram a formação dos CAs, por gênero, das ações inerentes à 99 empresas mais líquidas, elencadas na BM&FBOVESPA no ano de 2011. Suas conclusões revelaram uma baixa participação feminina nos conselhos, somente 5,4%. Complementarmente, de 836 posições efetivas nos conselhos, só 45 delas foram preenchidas pelo gênero feminino.

Khan e Vieito (2013) observaram se as organizações com *Chief Executive Officer* (CEO) feminino ofereciam o mesmo desempenho que empresas com CEO do gênero masculino, no mercado americano. Através de avaliação em painel, no intervalo de 1992 a 2004, certificaram que o gênero do CEO implica no desempenho das organizações, visto que organizações com CEO feminino contiveram melhor desempenho e menor grau de risco do que empresas administradas por CEO masculino.

Luckerath-Rovers (2013) averiguou o desempenho financeiro de empresas holandesas, caracterizando-se pela presença ou não de mulheres. Como resultado, comprovou que empresas com a participação feminina nas funções de diretoria apresentaram desempenho financeiro excelente as que não possuíam.

Por sua vez, Marinova, Plantenga e Remery (2016) mostram que as mulheres são divergentes, especialmente são mais avessas ao risco e focam na perspectiva de longo prazo. A literatura também procurou associar a presença feminina nos conselhos com outras variáveis.

No Brasil, a temática em voga também causa expressivo interesse entre os

pesquisadores e adeptos. Oliveira, Gaio e Bonacim (2009) reconheceram uma tendência de melhor evidenciação das mulheres, e que as organizações estão se disponibilizando a encarar os resultados dessa atual conjuntura e aumentar o enfoque diretivo e o método decisivo para a introdução dos valores femininos, respeitando a compreensão das mulheres tanto nas questões sociais quanto naquelas de gênero organizacional.

Fraga e Silva (2012) pesquisaram a formação de empresas brasileiras listadas na BM&BOVESPA e observaram que a presença de mulheres nos conselhos é minúscula, contudo as empresas cujos conselhos contavam com pelo menos um membro do gênero feminino tiveram atuação de mercado consideravelmente superior aos das demais.

À vista disso, a literatura evidencia que a diversidade de gênero nas empresas até então é ínfima, no entanto concedem bons resultados para as empresas e, como resultado isso se deve a aspectos históricos, visto que as mulheres têm obtido gradativamente maiores espaços no mercado de trabalho e ao mesmo tempo visam se especializar, ocupando cargos de alta gestão. Destarte, com base nas recomendações da literatura, levanta-se a seguinte hipótese geral, a ser testada:

**H1** – há uma associação positiva entre a participação feminina no conselho de administração e a reputação corporativa de empresas brasileiras.

## **METODOLOGIA**

O estudo, que tem por objetivo analisar a associação entre a participação feminina no Conselho de Administração e a reputação corporativa em empresas listadas na B3, classifica-se como descritivo, com abordagem quantitativa, por meio de análise documental. De acordo com Gil (2002), o estudo descritivo tem dentre outros propósitos, a instituição de relação entre as variáveis. Quanto à perspectiva quantitativa, Lakatos e Marconi (2003) asseguram que essa abordagem tem, dentre outras finalidades, o emprego de instrumentos estatísticos para análise dos dados.

A população engloba as 100 empresas listadas na B3 S.A com maior valor de mercado, de acordo com dados extraídos do Economática®, referentes ao exercício social de 2018. A amostra final resultou em 82 empresas, após exclusão de empresas que não possuíam os dados necessários para a análise, bem como pela instabilidade no site da B3 no momento da coleta de dados.

Inicialmente, foi recorrida à análise de conteúdo, aplicada aos documentos das empresas, em especial ao Formulário de Referência (FR), de onde foram extraídos os dados de participação feminina, demandados na análise. Com a análise de conteúdo, informações suplementares são fornecidas ao pesquisador, que percorre as fases de pré-análise (seleção do material), exploração do material (documentos), tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2011).

A variável independente, constituinte da participação feminina, sua métrica, a fonte de coleta dos dados e a base teórica estão demonstrados no Quadro 1.

**Quadro 1** – Operacionalização da variável independente (participação feminina)

Variável	Métrica	Fonte de coleta	Fundamentação
Participação Feminina	Proporção do número de mulheres presentes no conselho dividido pelo número total de membros	Formulário de Referência Item 12.5/6	Boulouta (2012); Glass, Cook e Ingersoll (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para atender aos objetivos propostos, a amostra foi distribuída em dois grupos: a) empresas com reputação, com base na participação no *Ranking Merco* – Monitor Empresarial de Reputação Corporativa; e b) empresas sem reputação (Cardoso, De Luca & Gallon, 2014).

A variável dependente (reputação corporativa) é dicotômica (*dummy*), na qual será distribuído 0 (zero) para empresas sem reputação – as que não possuem participação no ranking Merco – e 1 (um) para empresas com reputação.

Foram incrementadas algumas medidas de controle para neutralizar efeitos que também podem impactar a análise. São as seguintes variáveis: Tamanho (logaritmo natural do Ativo Total) e Endividamento (Exigível/Patrimônio Líquido), obtidas a partir de dados coletados na base Economática®; Participação no Novo Mercado (NM) e Presença de Comitê de Sustentabilidade, obtidas a partir do FR e

Carteiras do Índice de Governança Corporativa (Cardoso, De Luca & Gallon, 2014, Guimarães, Peixoto & Carvalho, 2017).

Com o intuito de responder à questão suscitada nesta investigação e de atender aos seus objetivos, os dados foram analisados por meio das seguintes técnicas estatísticas: Teste de Diferenças entre Médias de Mann-Whitney e Análise de Correspondência, as quais foram processadas com o auxílio do pacote estatístico *Statistic Package for Social Sciencies* (SPSS) – versão 22.0.

O teste de Mann-Whitney se faz necessário quando se deseja comparar a média de determinada variável (qualitativa ou quantitativa) em amostras em que a hipótese de normalidade sofreu violação (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009), como no presente estudo. Já a Análise de Correspondência, segundo Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009), exhibe as associações entre determinado conjunto de variáveis em um mapa perceptual, no qual se permite o exame da visualização de qualquer padrão nos dados.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o alcance do objetivo geral da pesquisa – analisar a associação entre a participação feminina e a reputação corporativa em empresas listadas na B3 –, inicialmente, mostra-se a distribuição quantitativa das empresas por grupo, especificando, para cada grupo, o número de empresas que possuem membro feminino na composição do Conselho de Administração (CA) (Tabela 1).

**Tabela 1** – Distribuição de empresas por abrangência de membro feminino no conselho

Grupo de empresas	Participação feminina no conselho de administração		
	Nº de empresas	Nº de empresas com membro feminino no conselho	Proporção (%)
Grupo 1 – Empresas sem reputação	53	26	49,05
Grupo 2 – Empresas com reputação	29	21	72,41
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>47</b>	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser observado na Tabela 1, das 82 empresas da amostra, 47 possuem membro feminino no CA (57,31%). No Grupo 1 (Empresas sem reputação corporativa), destaca-se que das 53 empresas, apenas 26 possuem membro feminino no conselho, o correspondente a 49,05%. Com relação às 29 empresas do Grupo 2 (Empresas com reputação corporativa), 21 possuem mulheres no CA, o que corresponde a 72,41%. Dessa forma, os dados revelam que as empresas com reputação corporativa são as que mais possuem membros femininos no CA.

Nesta perspectiva, Bear, Rahman e Post (2010) argumentam que a existência de mulheres nos conselhos corporativos pode indicar para os *stakeholders* que a empresa presta atenção às mulheres e minorias, sendo dessa maneira, socialmente responsável. Já Hillman, Canella e Harris (2002) destacam que ter mais mulheres no conselho destaca o conhecimento deste, ampliando a gama de experiência profissional, corroborando os achados do estudo.

Em seguida, procedeu-se a estatística descritiva das variáveis analisadas, por grupo empresarial: Participação, Tamanho, Endividamento, Governança Corporativa e Comitê de Sustentabilidade (Tabela 2).

**Tabela 2** – Estatística descritiva das variáveis

Variável		Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variação
<b>Participação Feminina</b>	Sem Reputação	0,0943	0,1228	0,0000	0,4166	0,015
	Com Reputação	0,1177	0,1018	0,0000	0,4285	0,010
<b>Tamanho</b>	Sem Reputação	20,0059	3,7863	13,3752	24,5347	14,336
	Com Reputação	22,5099	3,3062	14,9161	27,4140	10,931
<b>Endividamento</b>	Sem Reputação	2,7357	3,5878	0,1136	21,3455	12,873
	Com Reputação	3,0211	3,9519	-3,5037	17,9228	15,618
<b>Governança Corporativa</b>	Sem Reputação	0,585	0,4959	0	1	0,247
	Com Reputação	0,552	0,5061	0	1	0,256
<b>Comitê de Sustentabilidade</b>	Sem Reputação	0,208	0,4094	0	1	0,168
	Com Reputação	0,207	0,4123	0	1	0,170

Fonte: Dados da pesquisa.

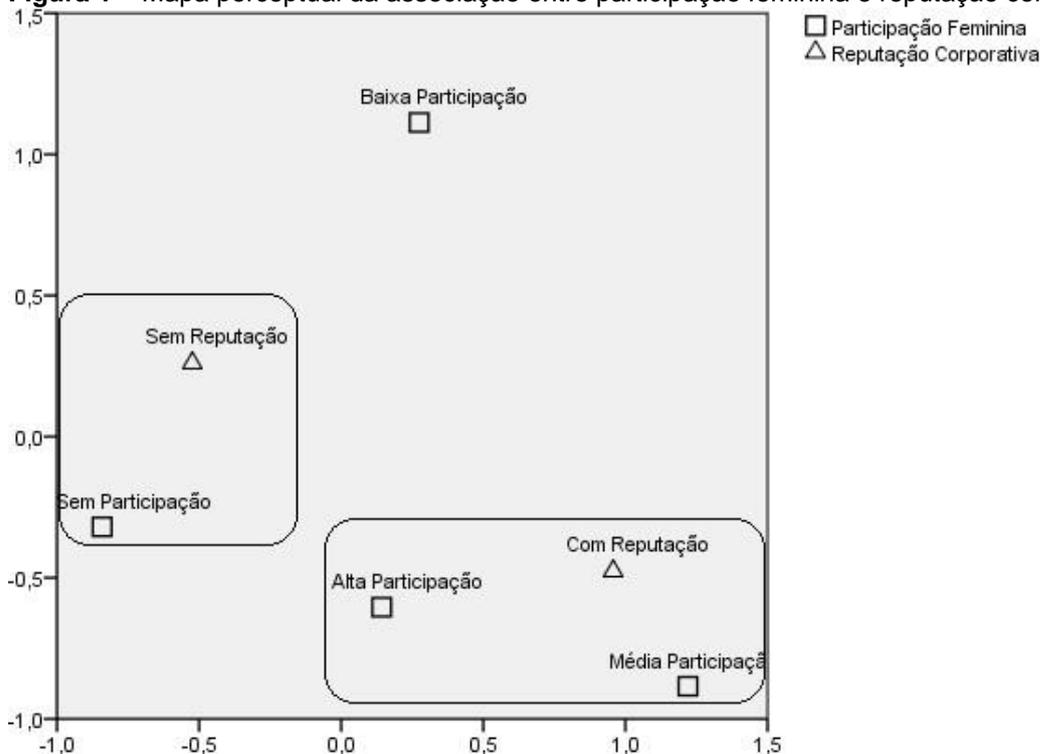
Para a variável participação feminina, na Tabela 2, verifica-se, em média, uma maior participação entre empresas com reputação corporativa (11,77%). Já a média de participação feminina das empresas sem reputação corporativa foi de 9,43%. Observa-se, em média, a presença de maior tamanho entre as empresas com

reputação (22,50%). Quanto à estrutura de capital, percebe-se maior endividamento entre as empresas com reputação (3,02%). Entretanto, quanto a participação nos níveis diferenciados de Governança Corporativa, verifica-se a maior média do grupo de empresas sem reputação, mesmo que pouco representativa (0,58%) contra 0,55% do grupo de empresas com reputação. Por fim, quanto a presença de Comitê de Sustentabilidade nas companhias, constata-se também uma pequena maior média no grupo de empresas sem reputação corporativa.

De forma geral, os dados revelam que empresas com participação feminina são aquelas que possuem reputação corporativa, maior tamanho e melhor estrutura de endividamento, corroborando achados da literatura internacional, como a pesquisa de Glass, Cook e Ingersoll (2015) e de Boulouta (2012).

Na sequência, foi realizado o teste Qui-Quadrado, para se analisar a associação entre as variáveis participação feminina e reputação corporativa. O teste apresentou resultado significativo (significância de até 1%), possibilitando a realização da análise de correspondência simples. Observada a significância dos resultados, analisa-se a associação entre participação feminina e reputação corporativa, a partir do mapa perceptual (Figura 1).

**Figura 1** – Mapa perceptual da associação entre participação feminina e reputação corporativa



Fonte: Dados da pesquisa.

No mapa da Figura 1, verifica-se que as empresas sem participação feminina no Conselho de Administração estão associadas ao grupo daquelas sem reputação corporativa. Por sua vez, as empresas com média e alta participação estão associadas ao grupo de empresas com reputação corporativa. Por fim, as empresas com baixa participação não apontaram associação com nenhum dos grupos empresariais considerados. Destarte, em linhas gerais, os dados sugerem uma associação positiva entre participação feminina e reputação corporativa.

Por fim, para analisar diferenças significativas entre a participação feminina das empresas com reputação e sem reputação corporativa e atender a hipótese da pesquisa, aplicou-se o teste entre médias para amostras independentes de Mann-Whitney (Tabela 3). Através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, certificou-se que quase nenhuma das variáveis apresentou distribuição normal, já que o p-valor dos testes foi inferior a 0,05, justificando-se, assim, a utilização do teste não paramétrico.

**Tabela 3 – Teste não paramétrico de Mann-Whitney**

Participação Feminina	Nº de empresas	Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Sem Reputação Corporativa	53	589,000	2020,000	-2,032	0,042 (*)
Com Reputação Corporativa	29				

(\*) Significante a 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados exibidos na Tabela 3, nota-se que há diferenças significativas entre as empresas com reputação e as sem reputação corporativa quanto à variável participação feminina. Ou seja, os dados sugerem que nas empresas com reputação corporativa ocorre uma maior participação feminina. Dessa forma, os resultados obtidos no presente estudo aceitam a hipótese geral de que há uma associação positiva entre a participação feminina no conselho de administração e a reputação corporativa de empresas brasileiras.

Esse resultado corrobora os achados da literatura, na medida em que demonstra que a presença de mulheres nos cargos de alta gestão possibilita maior fortalecimento de governança corporativa, respostas rápidas, ampliando assim o desempenho organizacional das corporações, sinalizado nos estudos de Low, Roberts e Whiting (2015) e de Adams e Ferreira (2009).

## CONCLUSÃO

Este estudo objetivou analisar a associação entre a participação feminina no Conselho de Administração e a reputação corporativa em empresas listadas na B3. Para atingir esse objetivo, recorreu-se à utilização de técnicas da estatística descritiva, da Análise de Correspondência Simples e do Teste de Mann-Whitney.

Através da estatística descritiva, os resultados apontam que, de modo geral, empresas com reputação corporativa são as que mais possuem membros femininos no conselho de administração, maior tamanho e melhor estrutura de endividamento. Através da Análise de Correspondência Simples, os dados sugerem uma associação positiva entre participação feminina e reputação corporativa, demonstrando que nas empresas com reputação corporativa ocorre uma maior participação feminina.

Por fim, com a aplicação do Teste de médias de Mann-Whitney, constatou-se que há diferenças significativas entre as empresas com reputação e as sem reputação corporativa quanto à variável participação feminina. Dessa forma, os resultados obtidos no presente estudo aceitam a hipótese geral de que há uma associação positiva entre a participação feminina no Conselho de Administração e a reputação corporativa de empresas brasileiras.

Nota-se a necessidade de presença de mais mulheres no CA, tendo em vista que esse espaço mantém-se com predominância masculina, o que dificulta a participação das mesmas nos espaços de tomada de decisão envolvendo a alta gestão, indicando que a desigualdade de gênero permanece latente, embora existam estudos que mostrem resultados positivos da relação de presença de mulheres em vários setores da empresa e o seu respectivo crescimento.

Desta forma, esta pesquisa apresenta contribuições de cunhos teórico e prático, na medida em que insere na Governança Corporativa a variável diversidade de gênero, através da participação feminina no Conselho de Administração, bem como o seu relacionamento com a reputação corporativa, permitindo aos investidores refletirem em suas tomadas de decisões no tocante a disponibilizarem seus recursos em companhias que possuam maior diversidade em seus conselhos e com boa reputação que, por conseguinte, convergirão em melhores resultados. Portanto, apresentando implicações e reflexões ao analisar se a presença do gênero feminino no Conselho de Administração contribui para uma melhor reputação corporativa de organizações brasileiras.

Considerando as limitações relativas a este trabalho, recomenda-se ampliação do lapso temporal para fins de confrontação. Além disso, sugere-se a utilização de outras variáveis e a utilização de outras técnicas estatísticas, bem como a comparação da participação feminina nos conselhos em países emergentes e países desenvolvidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, R. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Andrade, L. (2005). *Construção de Reputação Empresarial: O Diferencial Competitivo*. Revista RI Global. 93 edição. (Rio de Janeiro): IMF Editora.
- Andrade, A. & Rossetti, J. P. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas.
- Arfhen, D. E., Bellar, S. & Helms, M. M. (2004). The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 177-186.
- Bardin, L (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bear, S. E., Rahman, N. & Post, C (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- Belloque, M. C. M., Romaro, P. & Belloque, G. G (2010). O desempenho das empresas ditas como sustentáveis no mercado financeiro. *Pensamento & Realidade*, 25(1), 31-46.
- Berle, A., Jr. & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. Chicago (IL): Commerce Clearing House.
- Boulouta, I. (2012). Hidden Connections: The Link between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185-197.
- Boyd, B., Haynes, K. T. & Zona, F. (2011) Dimensions of CEO–Board Relations. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1892-1923.
- Campbell, K. & Vera, A. M. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
- Cardoso, V. I. C., De Luca, M. M. M., Lima, G. A. S. F. & Vasconcelos, A. C. (2013). Reputação corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial? *Revista Contemporânea de Contabilidade – RCC*, 10, (21), 115-136.
- Cardoso, V. I. C.; De Luca, M. M. M.; Gallon, A. V. (2014). Reputação corporativa e o disclosure socioambiental de empresas brasileiras. *Contabilidade, Gestão e*

*Governança*, 17(2), 26-44.

- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, 38(1), 33-53.
- Cunha, P. R. & Piccoli, M. R. (2017). Influência do Board Interlocking no gerenciamento de resultados. *Revista de Contabilidade e Finanças – USP*, 28, (74), 2017.
- Cunha, A. S. L. & Martins, O. S. (2015). Reflexo das características do conselho de administração no endividamento de companhias abertas no Brasil. *RGC-Revista de Governança Corporativa*, 2(1), 37-45.
- Dalmácio, F. Z., Lopes, A. B., Rezende, A. J. & Sarlo Neto, A. (2013). Uma análise da relação entre governança corporativa e acurácia das previsões dos analistas do mercado brasileiro. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(5), 104-139.
- De Luca, M. M. M., Góis, A. D., Costa, J. A. & Maia, A. J. R. (2015). Reputação Corporativa e a Criação de Riqueza nas Empresas Listadas na BM&FBovespa. *Revista de Ciências da Administração*, 17, 42, 51-63, 2015.
- Denis, D. K., McConnell, J. J. (2003). International Corporate Governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.
- Dezso, C. & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.
- Faccio, M., Marchica, M.M. T. & Mura, R. (2016). CEO Gender, Corporate Risk-Taking, and the Efficiency of Capital Allocation. *SSRN Electronic Journal*, 39, 193-209, 2016.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fraga, J. B., Silva, V. A. B. (2012). Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. *Brazilian Business Review*, 9, 58-80.
- Gil, A. C (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Glass, C., Cook, A. & Ingersoll, A. (2015). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business Strategy & the Environment*, 25(7), 495–511.
- Gomáriz, E. (1992). Los estudios de género y sus fuentes epistemológicas: periodización y perspectivas. *Revista in fin de siglo*, 17, 83-110.
- Gomes, A. R. V., Strassburg, U. & Mello, G. R. (2019). Qualidade da informação contábil e governança corporativa: Uma análise da produção científica internacional. *RGC-Revista de Governança Corporativa*, 6(1) 1-27.

- Gondrige, E. O., Clemente, A. & Espejo, M. M. D. S. B. (2012). Estrutura do conselho de administração e valor das companhias brasileiras. *Brazilian Business Review*, 9(3), 75-92, 2012.
- Grosvold, J. (2011). Where Are All the Women? Institutional Context and the Prevalence of Women on the Corporate Board of Directors. *Business & Society*, 50(3) 531-555.
- Guimarães, T., Peixoto, F. M. & Carvalho, L. (2017). Sustentabilidade empresarial e governança corporativa: uma análise da relação do ISE da BM&FBOVESPA com a Compensação dos Gestores de Empresas Brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(2), 134- 149.
- Hillman, A., Canella, A. A. & Harris, I. C. (2002). Mulheres e minorias raciais na sala de reuniões: como os diretores diferem? *Journal of Management*, 28(6), 747-763.
- Huse, M., Nielsen, S. T. & Hagen, I. M. (2009). Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 581-597.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5 ed. São Paulo: IBGC.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Khan, W. A. & Vieito, J. P. (2013). Ceo gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 67, 55-66.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- 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.
- Lima, L. C., Domingos, S. R. M, Vasconcelos, A. C. & De Luca, M. M. M. (2015). Reputação e qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração FACES Journal*, 14(2), 26-43.
- Low, D. C. M., Roberts, H. & Whiting, R. H. (2015). Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific-Basin Finance Journal*, 35, 381-401.
- Luckerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *J Manag Gov.*, 17(2), 491-509.
- Machado Filho, C. P. M. (2006). *Responsabilidade social e governança: O debate e*

as implicações. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

- Marinova, J., Plantega, J. & Remery, C. (2016) Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15) 1777-1790.
- Oliveira, A. R., Gaio, L. E. & Bonacim, C. A. G. (2009). Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração da UFSM*, 2(1), 80-97.
- Oman, C. P. (2001). Corporate Governance and National Development. *OECD Development Centre Working Papers*, 180, OECD Publishing.
- Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance An International Review*, 15(2), 404-413.
- Rost, K. & Osterloh, M. (2009). Management Fashion Pay-for-Performance for CEOs. *Schmalenbach Business Review*, 61, 119-149.
- Shilton, J., McCregor, J., Tremaine, M. (2010). Feminizing the boardroom: A study of the effects of corporatization on the number and status of women directors in New Zealand companies. *Gender in Management: An International Journal*, 25(4), 275-284.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top U.K. Boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corp. Gov. Int. Rev.*, 12(4), 479-488, 2004.
- Souza, F. C., Murcia, F. D. & Marcon, R. (2011). Bonding hypothesis: análise da relação entre disclosure, governança corporativa e internacionalização de companhias abertas no Brasil. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(2), 62-81.
- Westphal, J. D. & Zajac, E. J. (1995). Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 60-83.
- Young, M. N., Mike, W. P., Ahlstrom, D. & Bruton, G. D. (2008). Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal-Principal Perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-220.