

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIOECONÔMICO
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Vitória Rech

**A DIVERSIDADE IMPORTA? O IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DIRETORIA EM EMPRESAS COM
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

Florianópolis
2023

Vitória Rech

A DIVERSIDADE IMPORTA? O IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DIRETORIA EM EMPRESAS COM
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Rogério João Lunkes
Coorientadora: Me. Beatriz da Silva Pereira

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rech, Vitória

A DIVERSIDADE IMPORTA? O IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO
FEMININA NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DIRETORIA EM
EMPRESAS COM RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA / Vitória
Rech ; orientador, Rogério João Lunkes, coorientadora,
Beatriz da Silva Pereira, 2023.

42 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Ciências Contábeis,
Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

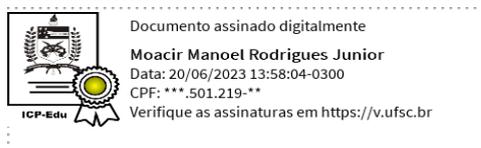
1. Ciências Contábeis. 2. Responsabilidade Social
Corporativa. 3. Diversidade de Gênero. 4. Índice de
Sustentabilidade Empresarial. I. Lunkes, Rogério João. II.
Pereira, Beatriz da Silva. III. Universidade Federal de
Santa Catarina. Graduação em Ciências Contábeis. IV. Título.

Vitória Rech

Diversidade importa? O impacto da presença feminina no conselho de administração e diretoria executiva na melhora da performance na área ambiental, social e de governança

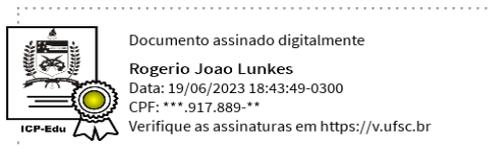
Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis

Florianópolis, 29 de maio de 2022.



Prof. Moacir Manoel Rodrigues Júnior
Coordenador do TCC

Banca examinadora:



Prof. Dr. Rogério João Lunkes,
Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes
Universidade Federal de Santa Catarina



Me. Beatriz da Silva Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2023.

Dedico este trabalho à minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha gratidão a todas as pessoas que estiveram presentes e compartilharam desta jornada acadêmica comigo. Em especial, agradeço à minha mãe, por todos os momentos juntas. Que possamos partilhar tantas outras conversas ao final dos dias, e que estas sigam nos encorajando e tornando a vida mais alegre e vibrante.

Ao meu melhor amigo, Joaquim, que me ensinou a acolher os desafios e ressignificá-los, a fim de encontrar na vida uma versão mais plena e colorida. Aos antigos e novos amigos, que escolhemos compartilhar os dias, construindo momentos valiosos e memórias inesquecíveis, que possamos continuar juntos por muitos anos.

Agradeço aos meus queridos avós maternos, que sempre me fortalecem, confiam e acreditam em mim, mesmo nos momentos em que minha própria confiança falha. Tê-los por perto, é um presente. À minha família de Caxias do Sul, que mesmo distante geograficamente, vive em meu coração.

Por fim, agradeço aos meus professores, ao Rogério J. Lunkes e a Beatriz da S. Pereira, que foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e que contribuíram de forma significativa com meu crescimento pessoal e profissional durante estes anos.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender o impacto resultante da presença feminina no conselho administrativo e diretoria executiva das empresas que compõem a carteira teórica do índice ISE. A fim de alcançar o objetivo geral de pesquisa, adotou-se a Teoria dos Escalões Superiores proposta por Hambrick e Mason (1984) para uma análise qualitativa da influência das características pessoais, como cognição, valores e percepções possuem influência nas interpretações e tomadas de decisão. Foi utilizado dados secundários disponibilizados nos relatórios estruturados do formulário de referência, acessados na página da B3 S.A. acerca da composição e experiência profissional da administração e do conselho fiscal. Os resultados mostram que mesmo após um crescimento significativo, a presença feminina ainda é minoritária no conselho administrativo. Dentre a análise setorial das empresas, o setor de distribuição e venda de etanol e bens industriais resultou em menos de 10% de mulheres em cargos de topo empresarial e de forma individualizada 4 das 39 empresas possuem presença feminina acima de 30% do órgão corporativo.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Diversidade de Gênero; Índice de Sustentabilidade Empresarial.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Heterogeneidade etária Conselho Administrativo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação das empresas que compõem a amostra do trabalho

Quadro 2 - Descrição das variáveis

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição dos Órgãos de Governança Corporativa

Tabela 2 – Modo de Eleição

Tabela 3 – Cargo Eletivo x Gênero

Tabela 4 – Característica Órgãos de Governança Corporativa

Tabela 5 – Participação de membros em mais de uma entidade

Tabela 6 – Heterogeneidade etária

Tabela 7 – Profissão da Governança Corporativa

Tabela 8 – Dados individualizados diretoria e conselho de administração

Tabela 9 – Dimensões da sustentabilidade

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CA Conselho Administrativo

CF Conselho Fiscal

CVM Comissão de Valores Mobiliários

DJSI *Dow Jones Sustainability Indices*

ESG *Environmental, Social and Corporate Governance*

FRE Formulário de Referência

GC Governança Corporativa

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ISE Índice de Sustentabilidade Empresarial

ONU Organização das Nações Unidas

RSC Responsabilidade Social Corporativa

TES Teoria dos Escalões Superiores

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Organização do Estudo	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Teoria dos Escalões Superiores e Mulheres na Gestão	18
2.2 ESG e Responsabilidade Social Corporativa	20
2.3 Índices de Sustentabilidade	22
3 METODOLOGIA	24
3.1 População e Amostra	24
3.2 Coleta dos dados	26
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
4.1 Composição do Órgão de Governança Corporativa	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A Teoria dos Escalões Superiores (TES) desenvolvida por Hambrick e Mason (1984), sustenta que as características sociodemográficas e pessoais, como cognição, valores e percepções possuem influência nas interpretações na tomada de decisão necessária em situações internas e externas às empresas. Fatores como, idade, histórico educacional e experiências de vida, são proxies que moldam as limitações racionais dos executivos e que podem afetar a tomada de decisões estratégicas, e conseqüentemente o desempenho organizacional (HAMBRICK; MASON, 1984). Uma das correntes da TES prevê que equipes heterogêneas, ou seja, com diferentes características podem ser mais eficientes na tomada de decisão. A heterogeneidade das equipes, como a presença de mulheres, são fatores que podem influenciar os rumos tomados pela organização (CARPENTER, 2004).

Pressupõe-se que a participação feminina seja uma característica relevante que pode impactar o desempenho financeiro e não financeiro da organização. Estudos anteriores apontaram que a participação de mulheres na gestão coopera para a melhoria da governança corporativa e do desempenho organizacional (MESA; MONTECINOS, 1999; PENI, 2014), apesar do número limitado de mulheres em cargos de gestão (LUNKES et al., 2019). Ao longo da história, as mulheres têm lutado para conquistar melhores posições profissionais. Embora a participação feminina tenha sido ampliada, no que se refere à presença nos cargos de alta administração e posição executiva, estas ainda correspondem a uma minoria, denotando uma desigualdade de gênero nas ocupações do mundo corporativo, principalmente quando se trata de grandes corporações (SOUZA, 2022).

As sociedades anônimas, empresas de grande porte, possuem um vínculo com a sociedade fundamentado em um contrato social que se adapta conforme as transformações sociais e as correspondentes expectativas da sociedade, (BERTONCELLO, 2007). Neste processo de convergência entre a companhia e a sociedade, um dos temas nos quais as empresas se concentram é a inclusão da diversidade estrutural em sua equipe de colaboradores, incluindo os cargos de liderança corporativa. O conselho administrativo compõe a alta gestão, visando uma

posição estratégica da companhia e é o órgão responsável por gerir as boas normas da governança corporativa nas empresas, com o objetivo de estabelecer uma relação adequada entre a organização, seus acionistas, fornecedores e credores etc (CVM, 2002).

A legislação com o intuito de regulamentar as práticas empresariais acerca do conselho de administração, no Capítulo XII da Lei 6.404 de 1976, determina que as sociedades de capital aberto possuem a obrigatoriedade da formação de um conselho de administração eleito em assembleia-geral. Este conselho deve ser composto por, no mínimo, três membros e possuir um mandato de gestão inferior a três anos. É de responsabilidade do conselho atribuições fundamentais ao desempenho empresarial, definindo o direcionamento estratégico em áreas como finanças, auditoria, questões fiscais, legais, societárias e outras. Além disso, devem realizar a fiscalização da gestão dos diretores, visando assegurar os interesses dos acionistas e a eficácia da empresa. Apesar dos avanços, a presença feminina ainda é baixa, um exemplo disso é o Projeto de Lei 785/2021, que foi arquivado. Esta proposta legislativa denota a relevância do tema na atualidade e previa a criação de uma cota mínima obrigatória de 30% para participação de mulheres em conselhos de administração de empresas públicas e sociedades de economia mista.

Aspectos relacionados como a sustentabilidade empresarial, centram os debates em matéria de política e gestão administrativa no âmago de muitas organizações e nos países em que estas atuam (DIAS, 2019). Em 2004, em uma publicação do Pacto Global da ONU 2021, foi estabelecido o termo ESG (do inglês, *Environmental, Social and Governance*), visando adicionar fatores ambientais, sociais e de governança corporativa nas métricas de avaliação das empresas (MINARDI, 2022), tornando o tópico diversidade de gênero pauta para avaliação de empresas pela ESG e governança corporativa. De acordo com estas novas perspectivas, o acesso a recursos financeiros possui como critério além do compliance o bom desempenho em fatores ESG e compromisso com questões de gênero nas organizações (CARDOSO, 2022).

Neste contexto, objetivando uma maior proximidade com os stakeholders, as companhias têm buscado aproximação com as demandas sociais, em matéria divulgada no portal de notícias financeiras Infomoney, por exemplo, a companhia XP Inc. anunciou que ampliará para 50% o percentual de mulheres em seu quadro de

colaboradores até 2025, visando acelerar o processo de inclusão de mulheres no mercado financeiro e cargos de liderança (SUTTO, 2017). A partir do exposto, por meio de um estudo qualitativo, a pesquisa visa responder à seguinte pergunta: Qual o impacto da presença feminina no conselho administrativo e diretoria executiva no desempenho ESG (Ambiental, Social e Governança) no ano de 2021?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Diante do problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral deste trabalho é compreender de que forma a presença feminina no conselho de administração e diretoria executiva, pode influenciar o desempenho das empresas na área ambiental, social e de governança (ESG).

1.2.2 Objetivos Específicos

Contribuindo com o objetivo geral, será verificado os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a proporção de gênero na composição dos conselhos de administração e diretoria executiva das empresas que compõem o índice ISE;
- b) Compreender o perfil e características dos conselheiros administrativos e diretores executivos;

1.3 Justificativa

A diversidade, em sua ampla gama de aplicações, é um tema em plena expansão na atualidade, despertando interesse e tornando-se objeto de estudo no meio acadêmico, principalmente no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), na qual, há o comprometimento em condução ética e responsável nas organizações, visando o impacto social, ambiental e econômico entre as partes. Considerando o exposto, no presente estudo, há como finalidade a compreensão da

diversidade social dentro das entidades, avaliando as características dos indivíduos e seus reflexos nas corporações.

Atentando-se para o objetivo fim da criação de uma empresa, manter resultados sólidos, com margens adequadas de lucro na perenidade do tempo, as empresas estão cada vez mais comprometidas em aprimorar a qualificação do nível estratégico com minuciosidade. Neste estudo faz-se uso da Teoria dos Escalões Superiores para analisar os princípios, valores e características pessoais dos executivos do alto escalão empresarial e de que maneira estes influenciam na performance empresarial.

Grande parte dos estudos existentes até a atualidade, são dedicados apenas ao conselho de administração, excluindo a influência da diretoria executiva, o que amplia a necessidade de estudos que incluam a análise da presença feminina em ambos (ALMEIDA et al., 2013; COSTA et al., 2019; SILVA JÚNIOR; MARTINS, 2017), deste modo, o presente estudo busca preencher essa lacuna, trabalhando os dados de modo abrangente e utilizando membros do conselho de administração e da diretoria executiva.

O presente trabalho é elaborado à luz da aplicação da TES no contexto nacional brasileiro, contribuindo para os estudos realizados anteriormente, além do foco específico da presença feminina no contexto sustentável (GUL, 2011; CARPENTER, 2004; WANG, 2015). Desta maneira, a pesquisa se justifica pela importância da contribuição à fundamentação teórica e futura aplicação no contexto empresarial, pretende-se contribuir e ampliar o corpo de pesquisa brasileiro referente à responsabilidade social nas organizações, governança corporativa e estudos de gênero dentro do ambiente empresarial. A fim de aprofundar o conhecimento e investigar lacunas ainda existentes, foi realizada uma investigação da união dos temas, conselho administrativo, diretoria, gênero, governança corporativa e responsabilidade social.

1.4 Organização do Estudo

O estudo está dividido da seguinte forma, este capítulo aborda a introdução e é composta pela apresentação do tema de pesquisa, problemática de pesquisa, objetivos gerais e específicos, justificativa de estudo e organização dos tópicos,

seguido pelo referencial teórico, que consiste na apresentação da revisão de literatura, com estudos utilizados como base da presente pesquisa. A seção seguinte trata da metodologia de análise, que descreve as técnicas adotadas para coletar e analisar os dados, na sequência, há o tópico de análise dos resultados, que visa a apresentação e discussão dos resultados obtidos e por fim, há a seção de conclusão com as considerações finais acerca da problemática estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria dos Escalões Superiores e Mulheres na Gestão

O trabalho de Hambrick e Mason (1984) é considerado o marco inicial da Teoria dos Escalões Superiores (TES), a qual determina que as características demográficas e cognitivas funcionam como uma lente que influencia a visão dos indivíduos, com capacidade de tomada de decisão, o que conseqüentemente impacta nos resultados organizacionais e no futuro da entidade. Hambrick e Mason (1984) também consideram relevante a heterogeneidade das equipes de gestão, os autores destacam que grupos homogêneos costumam levar a decisões de menor qualidade, já que há pouca ou nenhuma divergência de opinião.

Hambrick e Mason (1984) apresentam três proposições sobre a heterogeneidade, a primeira aponta que em momentos de turbulência uma equipe diversificada contribui para a sobrevivência da entidade, segundo, em ambientes estáveis a lucratividade é ampliada pela presença de um grupo diverso, a terceira aponta que decisões de nível estratégico são tomadas de forma mais rápida quando a alta administração é homogênea. Equipes com a presença de mulheres são consideradas equipes heterogêneas.

Dentro das organizações, a presença feminina amplia a diversidade do ambiente, e está correlacionada com diversos benefícios de gestão como, melhor desempenho de lucratividade e criação de valor para a entidade (HUNT, 2018; SILVA JUNIOR, 2017), além de contribuírem com maior eficiência em situações de desequilíbrio e crises (MIRELLE, 2021).

Atualmente as discussões sobre a importância e necessidade da diversidade de gênero nos diferentes meios ganharam força, principalmente com o advento das mídias sociais e a rápida disseminação das informações (SOUZA, 2022). Visando uma relação mais estreita com os stakeholders, as empresas se adaptam às novas demandas do mundo contemporâneo.

A literatura tem abordado de forma cada vez mais significativa a análise das questões de gênero nas empresas. De acordo com a pesquisa realizada por Costa (2019) onde buscou-se analisar a participação feminina no conselho administrativo e a sua influência no desempenho e risco financeiro das empresas familiares, o mesmo utilizou uma amostra de 218 empresas listadas na B3. S.A. no intervalo temporal de

2010 a 2016 e testou a hipótese de geração de valor utilizando o indicador Q de Tobin como proxy variável. Os resultados apresentados resultaram em uma baixa presença feminina no conselho administrativo e uma relação positiva entre a participação feminina e a variável Q de Tobin, proxy de geração de valor empresarial.

Gul (2011) em seus estudos acerca da influência da diversidade de gênero na divulgação de resultados empresariais, infere que há uma correlação positiva entre a presença da diversidade de gênero no conselho administrativo e a qualidade da divulgação aos acionistas dos resultados referentes a lucratividade e preço das ações.

Minardi (2022) conduziu um estudo seguindo a linha de pesquisa sobre a diversidade de gênero e idade no conselho de administração e diretoria executiva, mas com foco específico no desempenho da ESG das empresas. Para isto, analisou 79 empresas durante o período de 2017 a 2020 utilizando por base os dados fornecidos pela Refinitiv e conclui que a presença de mulheres e a heterogeneidade etária no conselho de administração afetam positivamente a nota ESG Score da companhia.

Nakamura e Nisiyama (2018) realizaram um estudo com 100 empresas com maior volume de negociação na bolsa de valores brasileira, durante os anos de 2013 e 2014, a pesquisa compreende o período de 2010 a 2014, e utilizou como base para coleta de dados o Formulário de Referência disponibilizado pela CVM, foi realizado a aplicação de modelo de regressão com dados em painel. Como resultado, houve a confirmação de hipótese, há uma relação positiva e significativa entre o índice de diversidade e de endividamento empresarial.

Nesta mesma vertente, Prudêncio (2021) realizou um estudo em 194 empresas listadas na B3 S.A. sobre o efeito da diversidade da composição do conselho de administração e da diretoria executiva, neste, testou a hipótese pelo modelo regressão com mínimos quadrados ordinários de que mulheres no conselho de administração influenciam positivamente a RSC (Responsabilidade Social Corporativa). O estudo demonstrou que a presença de mulher no conselho agrega na qualidade das discussões e no estabelecimento da RSC na empresa (PRUDENCIO, 2021).

Até o momento, a maioria dos estudos conclui que a diversidade de gênero no conselho administrativo pode trazer benefícios para a empresa, em quesitos de tomada de decisão, inovação e ampliação de perspectivas. No entanto, há estudos que apresentam resultados negativos ou inconclusivos. O estudo realizado por Dani

(2019), ao testar a hipótese de diversidade de gênero, explica a relação positiva, porém inconclusiva entre RSC e desempenho econômico das empresas canadenses.

Em linha com o tema tratado, há ainda em minoria, estudos realizados de modo qualitativo como o de Brugni (2018), que realizou um estudo descritivo acerca de 32 características distintas do C.A. em 414 empresas no período de 2010 a 2014 a fim de compreender as bases deste órgão. O mesmo conclui dentre outras informações, que o conselho é composto em média com 7 membros, a participação feminina é inferior a 10% e os mandatos tendem a possuir em média 2 anos.

2.2 ESG e Responsabilidade Social Corporativa

A partir do século XVIII com a revolução industrial e o processo de produção em larga escala, as empresas tornam-se grandes centros de poder, com recursos financeiros e humanos tendo como objetivo fim a obtenção de lucro, e portanto, estes são pontos centrais na construção e possível solução de problemas estruturais da sociedade advindos dessas relações, como o impacto social e ambiental (SCHROEDER, 2004).

Na atualidade, os princípios e práticas ambientais, sociais e de governança se desenvolvem através de estudos realizados em todo o mundo, visto que a ESG é vista como um investimento responsável (WANG, 2023) com benefícios relevantes às companhias e sociedade. A diversidade de gênero é fator relevante para tal classificação, conclui-se em Peng (2023), que quanto maior a proporção de mulheres na diretoria empresarial, maior a pontuação adquirida nas práticas de ESG.

Lopes e Theóphilo (2022, p. 3) descrevem que "a junção de diferentes idades, perfis, formação, raça e gênero contribuem para adicionar valor às empresas, tornando a diversidade como um potencial inovador aos negócios". Desta forma, a diversidade de gênero passa a fazer parte da agenda das corporações e de pesquisadores, supondo que um conselho diverso estaria menos sujeito ao poder de influência da gestão e traria maiores benefícios aos acionistas (FERNANDES, 2021).

A responsabilidade social corporativa visa a contenção destes impactos sociais, e é definida por Soares (2004) como a utilização de três principais pilares: a ética empresarial, a preservação de recursos naturais e o respeito aos trabalhadores. Em contraponto, o economista Milton Friedman de modo mais direto relata:

“Há uma, e apenas uma responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e suas energias em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedeçam às regras do jogo e participem de uma competição aberta e livre, sem danos ou fraudes.” (STONER; FREEMAN, 1994, p. 73).

Visando maior entendimento e clareza nas informações empresariais, no Brasil, a responsabilidade social e práticas de ESG nas corporações são amparadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que utiliza como principal ferramenta para uma governança adequada o conselho de administração, que age dentro das empresas como o órgão encarregado do processo de decisão de uma organização em relação às diretrizes estratégicas e possui a função de monitoramento dos princípios, valores, objeto social e do sistema de governança da organização (IBGC, 2015). Desta maneira, os conselheiros possuem responsabilidade significativa acerca das expectativas futuras e desenvolvimento da entidade como um todo, sendo também representante dos interesses dos acionistas e credores. Neste sentido, Fernandes (2021, p. 27) define a função dos conselheiros como “as decisões mais importantes da empresa, sejam de investimentos, de financiamentos, estratégicas, dentre outras”, destacando a relevância do grupo como meio de eficiência e efetividade da gestão empresarial.

Conforme Nisiyama e Nakamura (2018), o conselho de administração (CA) é um instrumento crucial da governança empresarial, sendo este o modo mais assertivo e eficaz para monitoramento da administração, visto que possui maior acessibilidade para ajustar o comportamento da administração, antes da interferência de controles externos. Segundo o IBGC no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), é fundamental para uma tomada de decisão estratégica, que o conselho de administração (CA) possua diversidade de perfis, possibilitando que as organizações se beneficiem da pluralidade de argumentos e experiências. Deste modo, tornando o ambiente mais inclusivo, há um crescimento de valor nas perspectivas e habilidades dos indivíduos que a compõem.

2.3 Índices de Sustentabilidade

O impacto ambiental causado pelas empresas tem se tornado cada vez mais uma preocupação da sociedade atual, “assim, o tema sustentabilidade vem ganhando cada vez mais importância desde os anos 1950, quando o mundo passou a dar mais

atenção ao meio ambiente e aos riscos ambientais em escala global” (DUDA, p 2, 2022). Desta forma, as discussões em torno do tema têm se mostrado efetivas na busca de práticas empresariais mais sustentáveis.

Dalfovo (2020) descreve a sustentabilidade organizacional como o conjunto de ações que as organizações devem realizar para promover programas sociais e a reduzir seus impactos ambientais, sem comprometer sua solidez econômica no mercado. A implementação de boas práticas de governança corporativa torna a empresa mais atrativa para o mercado acionário, contribuindo com seu desempenho e imagem perante a sociedade (ALMEIDA, 2018). Segundo a B3 (2016), as empresas se diferenciam das demais por apresentarem aos seus acionistas qualidade de informação ambiental e compromisso com o desenvolvimento sustentável, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças dinâmicas. Endossado por Rezende (2008), que afirma que a incorporação da sustentabilidade nas empresas equivale a um compromisso permanente com a preservação do meio ambiente e aos valores da responsabilidade social.

Em 1999, apoiado nas percepções de sustentabilidade e responsabilidade social, os Estados Unidos criaram o DJSI (*Dow Jones Sustainability Indices*), sendo este o primeiro índice de sustentabilidade empresarial do mundo. O Brasil, por sua vez, se tornou o pioneiro na América Latina ao criar o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) através da B3 S.A. no ano de 2005 (ISE B3, 2019). Um dos critérios para inclusão das empresas no índice refere-se à governança empresarial, no qual o conselho de administração exerce a função de órgão de decisão máximo, com poderes atribuídos pelos acionistas (PROCHNOW, 2023).

O ISE busca demonstrar aos acionistas a média de rentabilidade das ações selecionadas pelo seu engajamento com a sustentabilidade empresarial (ISE B3, 2019). Desta forma, este índice demonstra aos acionistas o retorno médio de uma carteira teórica composta por empresas que possuem práticas sustentáveis de destaque em suas operações. Diante disso, para além de representar um indicador de retorno financeiro, o índice foi criado com o intuito de se tornar um agente de mudanças nas práticas empresariais (CRISTÓFALO, 2016).

Rezende (2008) afirma que as empresas possuem duas perspectivas complementares entre si, a econômica e legal, visando a “teoria dos *shareholders*” e a ética, sobre a “teoria dos *stakeholders*”, sendo estas, duas abordagens da

sustentabilidade corporativa. Freeman (1984, p 46) define stakeholder como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” sendo este, base para o desenvolvimento dos autores citados até o presente momento. E por fim, a teoria dos Shareholders defende que o único objetivo da empresa e de seus administradores é proporcionar o maior retorno possível aos seus proprietários (PROCHNOW, 2023). Desta forma, é possível perceber que existem diferentes abordagens na sustentabilidade corporativa e que estas impactam a sociedade como um todo.

3 METODOLOGIA

O trabalho realizado no presente documento possui natureza de pesquisa científica básica, fazendo uso de dados secundários com uma abordagem quantitativa documental e descritiva. A abordagem metodológica aplicada neste estudo é quantitativa descritiva, visto que, documentos são registros que permitem a verificação detalhada de uma amostra de casos, viabilizando um entendimento aprofundado (PATTON, 1990). Do ponto de vista referente aos objetivos, podemos classificar como pesquisa documental, que envolve a extração de um “reflexo da fonte original, permitindo localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos” (MOREIRA, 2005).

3.1 População e Amostra

A população do trabalho é composta por 81 empresas listadas na B3 S.A., que responderam ao questionário ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), ferramenta utilizada para avaliar o desempenho das empresas perante o tema sustentabilidade. As entidades recebem o questionário e optam de forma voluntária por responder aos temas, como, governança corporativa, responsabilidade social, gestão ambiental e relação com investidores. Após a devolutiva, há uma análise e aplicação de pontuação, a fim de determinar se esta será incluída na carteira teórica ISE. Deste modo, optamos por realizar o estudo com a população abrangente, das empresas que responderam ao questionário, devido a compreensão de que estas demonstram um grau de compromisso com a sustentabilidade.

Com base na população mencionada, verifica-se quais empresas possuíam o Formulário de Referência (FRE) disponível para consulta, de modo que fosse possível viabilizar a coleta de dados referente à composição dos conselheiros administrativos e demais agentes dos órgãos de governança. Com relação ao período, foi feito o uso dos dados disponíveis no ano de 2021, visto que, era o FRE completo disponível até a realização da pesquisa. A relação dos setores analisados é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Relação de setores que compõem a amostra

Setores	Qtde empresas	%
Bens Industriais	2	5,13%
Comunicações	2	5,13%
Consumo Cíclico	4	10,26%
Consumo não Cíclico	6	15,38%
Distribuição e venda de etanol	2	5,13%
Financeiro	6	15,38%
Materiais Básicos	2	5,13%
Petróleo. Gás e Biocombustíveis	1	2,56%
Saúde	1	2,56%
Utilidade Pública	13	33,33%
Total de Empresas	39	100,00%

Fonte: B3 S.A. (2023).

A seguir é apresentada a metodologia de coleta de dados aplicada na pesquisa.

3.2 Coleta dos dados

Da amostra, detalhada no Quadro 1 presente no tópico anterior, foi elaborado manualmente uma base de dados com as informações referentes aos membros do conselho administrativo através da consulta ao Formulário de Referência (FRE) disponibilizado pela B3 S.A. no campo “Empresas Listadas”, utilizando o filtro de “Relatórios Estruturados” no ano de “2021”, visto que estes são os dados mais recentes disponibilizados, selecionando o campo “12. Assembleia e Administração” e “12.5/6 - Composição e Experiência Profissional da Administração e do Conselho Fiscal”. Devido às particularidades e falta de padronização nos relatórios FRE das companhias, a coleta dos dados foi realizada manualmente, exigindo cuidado e atenção minuciosa para evitar equívocos, mesmo após as devidas conferências.

Com relação ao Questionário ISE, na página ISE B3 acessamos a aba “Sobre” e após, “Questionário ISE B3 2021” coletamos as informações das dimensões ambientais, sociais, econômicas e gerais, e verificamos quais empresas da população

responderam ou não a cada dimensão. O Quadro 2, reflete as informações coletadas e suas respectivas fontes de consulta.

Quadro 2 - Descrição das variáveis

Variável	Descrição da Variável	Fonte de Consulta
Nome	Indica o gênero dos membros	FRE, item 12.5/6
Nascimento	Data de nascimento dos membros, indica a idade atual.	FRE, item 12.5/6
Cargo eletivo ocupado	Indica o cargo eletivo ocupado.	FRE, item 12.5/6
Órgão administrativo	Indica qual o órgão administrativo o membro representa.	FRE, item 12.5/6
Profissão	Indica a profissão dos membros.	FRE, item 12.5/6
Eleito pelo controlador	Indica a quantidade de conselheiros indicados pelo controlador.	FRE, item 12.5/6
Dimensões sustentabilidade	Indica as empresas que responderam as dimensões de sustentabilidade do questionário ISE 2021.	Questionário ISE 2021

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises e verificação dos resultados obtidos através da amostra de pesquisa, a fim de convergir aos objetivos propostos.

4.1 Composição do Órgão de Governança Corporativa

A pesquisa realizada retornou um total de 970 integrantes do órgão de governança corporativa presentes na amostra, que é composto pelo conjunto de executivos do alto escalão empresarial: Conselho Administrativo (CA), Conselho Fiscal (CF) e Diretores.

Tabela 1 - Composição dos Órgãos de Governança Corporativa

Órgãos de G.C. e Gênero	Quantidades	% total	Média / empresa	Mulheres	%	Homens	%
Conselheiro Administrativo	333	34,33%	8,54	59	17,72%	274	82,28%
Diretores	409	42,16%	10,49	54	13,20%	355	86,80%
Conselheiro Fiscal	210	21,65%	5,38	44	20,95%	166	79,05%
Conselheiro Adm e Diretor	18	1,86%	0,46	3	16,67%	15	83,33%
Total Geral	970	100,00%	24,87	160	16,49%	810	83,51%
Total Mulheres	160	16,49%	4,10	—	—	—	—
Total Homens	810	83,51%	20,77	—	—	—	—

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A partir dos dados coletados das empresas da amostra, conforme a Tabela 1, é possível observar que no total de indivíduos por gênero, há participação feminina de 16,49% e 83,51% de homens. Além disso, pode-se notar que dentre o total de membros, a maior parte, 42,16%, compõe o corpo de diretores empresariais que em média, é composto por 10,5 membros por empresa, com a menor participação feminina, cerca de 13,2%, na diretoria. Com relação ao Conselho Administrativo especificamente, corresponde a 34,3% do total analisado e há em média 8,54 membros por empresa e destes, 17,72% do total de membros do C.A. são mulheres. O grupo de Conselho Fiscal possui maior percentual de mulheres em seu quadro, com 20,95% da quantidade total do CF e por fim, nos Conselheiros que fazem parte também da Diretoria, são apenas 18 membros e destes, há 16,67% de mulheres,

sendo este um grupo de menor representatividade com relação ao todo, apenas 1,86%.

Com estes resultados, na amostra selecionada, foi obtido um retorno superior de membros do gênero feminino no Conselho Administrativo se comparado ao estudo de Pereira (2017) que observou participação de 2% a 5% de mulheres em posição de liderança nos anos de 2010 a 2015, e Costa (2019), que constatou a presença feminina inferior a 1 a cada 10 homens. O resultado obtido de 16,49% de mulheres nos cargos de liderança analisados denota uma evolução nos resultados em comparação ao passado e pode significar um maior engajamento entre a população e as entidades, além de constatar a relevância da discussão do tema. Porém, a presença feminina ainda é minoritária, mesmo após a seleção de empresas engajadas nos conceitos de responsabilidade social.

Tabela 2 - Modo de Eleição

		Eleito pelo Controlador	%	Não eleito pelo Controlador	%	Sem informação	%
Mulheres	-	101	10,41%	55	5,67%	4	0,41%
Homens	-	585	60,31%	212	21,86%	13	1,34%
Total	970	686	70,72%	267	27,53%	17	1,75%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com relação ao modo de eleição, a Tabela 2 apresentada acima, para os conselheiros administrativos e conselheiros administrativos independentes, de acordo com as informações disponibilizadas pelo Formulário de Referência são eleitos em grande maioria pelo controlador da empresa. Nessa amostra, a maioria dos membros foram eleitos pelo controlador, com o percentual de 70,72%, o restante foram eleitos por outros meios, tais como assembleia geral dos acionistas ou nomeação pelo próprio conselho administrativo, desta forma, os mesmos possuem uma significativa concentração de poder na tomada de decisão sobre a diversidade dos novos membros do conselho administrativo.

Tabela 3 - Cargo Eletivo x Gênero

Cargo Eletivo Ocupado	Mulheres	% entre mulheres	% do total	Homens	% entre homens	% do total
Diretor Presidente/Vice-presidente	9	5,63%	0,93%	53	6,54%	5,46%
Conselho Administrativo Independente	20	12,50%	2,06%	73	9,01%	7,53%
Conselho Administrativo	36	22,50%	3,71%	167	20,62%	17,22%
Conselho Fiscal	43	26,88%	4,43%	158	19,51%	16,29%
Outros Diretores	51	31,88%	5,26%	344	42,47%	35,46%

Cargo Eletivo Ocupado	Mulheres	% entre mulheres	% do total	Homens	% entre homens	% do total
Conselheiro e Diretor	1	0,63%	0,10%	15	1,85%	1,55%
Total	160	100,00%	16,49%	810	100,00%	83,51%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na Tabela 3, há a apresentação dos cargos eletivos ocupados para tornar possível a compreensão da disposição existente, a classificação descrita dos membros do órgão de governança corporativo empresarial, portanto, o conselho administrativo. Há 6 cargos: Diretor Presidente/Vice-presidente, que é composto de 9 mulheres ao todo, correspondendo a 5,63% do total, mantendo um percentual bastante próximo ao de mulheres de 6,54% do total masculino. Já os membros do Conselho Administrativo Independentes, ou seja, que são externos à empresa e atuam de modo imparcial, abrangem 20 mulheres e 73 homens, totalizando uma participação feminina de 9,59%. O Conselho Administrativo que permanece no corpo empresarial e é responsável pelo monitoramento interno e permanência dos valores empresariais é de 36 mulheres, equivalente a 22,50% do total. Entre o Conselho Fiscal, há 43 mulheres e 158 homens, os Outros Diretores possuem o maior percentual representativo da Tabela, com 51 mulheres, representando um percentual significativo entre as mulheres, com 31,88%.

Após a apresentação do perfil dos integrantes, foi apurado na Tabela 4, características em grupos dentro de cada órgão de governança corporativa. Dentre as empresas coletadas, verifica-se o número total de conselheiros, o maior número encontrado foi de 111 conselheiros e no mínimo 5 em seu quadro de G.C., gerando uma média de 24,87 participantes por empresa e um desvio padrão de 18,36. Ou seja, após a análise do desvio padrão, pode-se considerar que entre as entidades, as que representam o máximo e o mínimo número de conselheiros podem ser *outliers* da amostra.

Tabela 4 - Característica Órgãos de Governança Corporativa

Característica	Conselheiros Total	C.A .	C.A. Independente	Diretores	C. F.	Outros Diretores	C.A. e Diretor
Máximo	111	18	10	8	11	85	3
Mínimo	5	0	0	0	0	1	0
Média	24,87	5,21	2,38	2,38	5,15	10,13	0,41
Desvio Padrão	18,36	3,47	2,41	2,41	3,51	15,21	0,75

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ainda com relação a Tabela 4, no Conselho Administrativo, o desvio padrão entre as empresas é de 3,47 integrantes e desta forma, estão a par com a legislação vigente, Lei 6.404/76 que solicita um mínimo de 3 membros por empresa, porém, nota-se que há entre a amostra, empresas que não cadastraram em seu formulário o órgão de cada membro, resultando em mínimas com zero integrantes, ao analisarmos a média resultante no C.A. de 5,21 membros por empresa, este resultado é inferior ao encontrado por Brugni (2018), que trouxe em sua pesquisa a média de 7 membros no conselho, este resultado fica aquém do esperado, devido a tempo decorrido entre as pesquisas e o perfil do setor coletado.

Há também em destaque a relação com o número de outros diretores empresariais, sendo o máximo de 85 em uma única empresa e o mínimo de 1 membro, com o desvio padrão de 15,21%, com relação a esta amplitude entre os números de diretores deve-se levar em consideração que nesta pesquisa não houve segregação de empresas por tamanho, ou faturamento.

Tabela 5 - Participação de membros em mais de uma entidade

Quantidade	Participação	Mulheres	Homens
2	69	3	66
3	19	4	15
4	1	1	0
Totais	860	146	714

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Entre os conselheiros, há membros que fazem parte do setor de governança corporativa em mais de uma empresa, como pode ser visto na Tabela 5. Dentre a amostra coletada de empresas, há 771 conselheiros que ocupam apenas o cargo em sua empresa matriz, outros 69 estão presentes em duas distintas, 19 membros fazem parte de três entidades diferentes e apenas 1 pessoa atua em 4 empresas.

Dessa forma, 10,35% do total de conselheiros e diretores, atuam em duas ou mais empresas, sendo que, no corpo dos 89 membros requisitados a mais de uma entidade, 9% são mulheres e 91% são homens. Cabe a observação de que o único membro eleito a 4 entidades diferentes no período, é uma mulher. Mostrando que a presença feminina é menor do que os dados apontam.

Com relação a idade dos membros, a Tabela 6 demonstra uma maior concentração de membros conselheiros com idade entre 51 e 60 anos, grupo que compõe 37,86% do total, e se se as idades de 41 a 60 anos, o percentual se eleva para 67,50% desta forma, no quesito idade, há uma hegemonia.

Tabela 6 - Heterogeneidade etária

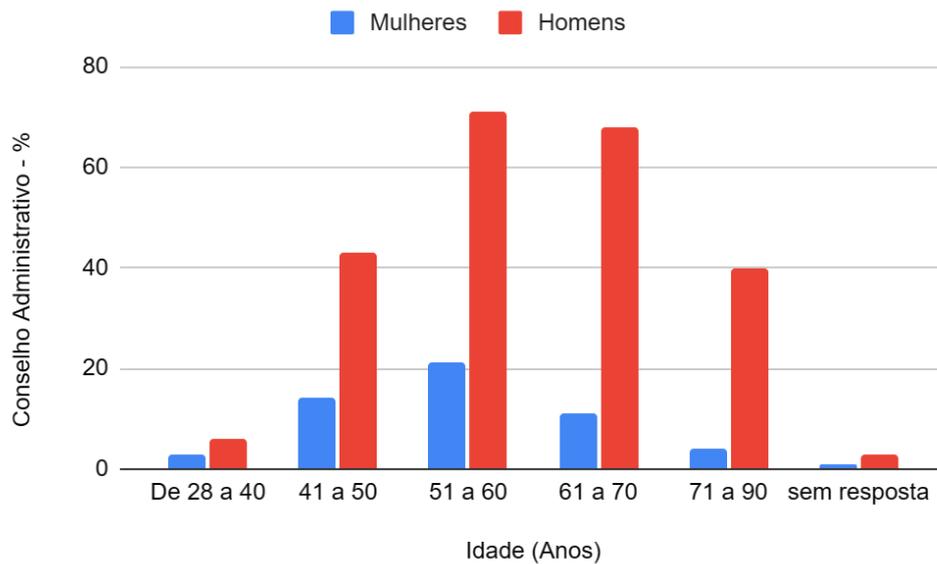
Grupo etário	Quantidade	% do total	Mulheres	% do total	Homens	% do total
De 28 a 40	34	3,95%	7	0,81%	27	3,14%
41 a 50	249	28,95%	50	5,81%	199	23,14%
51 a 60	318	36,98%	55	6,40%	263	30,58%
61 a 70	160	18,60%	26	3,02%	134	15,58%
71 a 90	79	9,19%	4	0,47%	75	8,72%
sem resposta	20	2,33%	4	0,47%	16	1,86%
Total	860	100,00%	146	16,98%	714	83,02%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observando os grupos etários em relação ao gênero, verifica-se que nos grupos predominantes, 51 a 60 anos, os homens sozinhos representam 30,58% do total de membros, enquanto as mulheres são apenas 6,40%, esta é o maior percentual de discrepância entre os gêneros, com 24,19%. Entre os mais velhos, de 71 a 90 anos, há somente 4 mulheres, ou seja, 0,47%, enquanto nos homens 75, representando 8,72%, refletindo o contraste entre os percentuais. E os mais jovens, de 28 a 40 anos, são a menor parcela, demonstrando um grau de experiência prévia ao cargo.

No Gráfico 1 é notório o padrão existente no conselho de administração, há um percentual reduzido nas extremidades, crescimento no segundo quadro, topo configurado em 51 a 60 anos e após este patamar, há um declive suave entre 61 e 70 anos e por fim, uma redução significativa de membros entre 71 a 90 anos. Este resultado, da forma como as companhias estão formatadas atualmente é, conforme Minardi (2020), desinteressante ao score das entidades que desejam um bom desempenho de ESG perante os stakeholders. Além de destoar da diversidade citada nos estudos levantados por Hambrick e Mason (1984), acerca das características demográficas e cognitivas como lentes em nossos olhos, limitando as possibilidades criativas e mais eficazes de tomada de decisão.

Gráfico 1 - Heterogeneidade etária Conselho Administrativo



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para que seja possível uma melhor compreensão acerca dos membros presentes no estudo, foi elaborada a Tabela 7, que faz referência ao grau de instrução dos membros, este tópico se faz relevante devido a investigação relacionada à heterogeneidade dos conselheiros administrativos e diretores.

Tabela 7 - Profissão da Governança Corporativa

Profissão	Quantidade	Mulheres	%	Homens	%
Bancário	148	14	1,63%	134	15,58%
Contador	59	8	0,93%	51	5,93%
Servidor Público	8	3	0,35%	5	0,58%
Administrador	140	29	2,09%	111	12,91%
Economista	108	18	2,09%	90	10,47%
Empresário	24	7	0,81%	17	1,98%
Engenheiro	171	17	1,98%	154	17,91%
Advogado	86	17	1,98%	69	8,02%
Outros	60	19	2,21%	41	4,77%
Industrial	17	1	0,12%	16	1,86%
Formação Dir./Ciências/Econ.	12	4	0,47%	8	0,93%
Mais que uma profissão	19	5	0,58%	14	1,63%
Sem resposta	8	4	0,47%	4	0,47%
Total	860	146	16,98%	714	83,02%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A partir dos dados apresentados na Tabela 7, pode-se observar que há uma diversidade de profissões, a grande maioria dos conselheiros possui formação

acadêmica e dentre elas, a principal concentração é de engenheiros homens, com 17,91% do total de conselheiros, 90,06% do total de engenheiros. Com relação às mulheres, não há uma predominância profissional única, o gênero feminino está dividido entre a administração de empresas, com 3,37% do total de membros, é abrangida por 20,71% do total da profissão administrador, seguido pelo grupo “Outros” com 2,21% do total, é composta por uma variedade de profissões não numerosas entre os membros, e logo após, há as economistas com 2,09%, engenheiras e advogadas com 1,98% do total de membros. Com relação aos dados setoriais das entidades da amostra, são apresentados os números abaixo:

Tabela 8 – Dados setorial diretoria e conselho de administração

Setores	Qtde empresas	% Feminino médio	% Diretoria média	% Conselho de Administração médio	% Conselho Fiscal médio
Bens Industriais	2	2,50%	0,00%	8,50%	0,00%
Comunicações	2	32,50%	14,50%	42,50%	41,50%
Consumo Cíclico	4	16,25%	26,50%	19,75%	0,00%
Consumo não Cíclico	6	18,83%	22,50%	12,83%	7,50%
Distribuição e venda de etanol	2	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Financeiro	6	14,00%	14,00%	17,50%	16,67%
Materiais Básicos	2	22,00%	0,00%	29,00%	0,00%
Petróleo. Gás e Biocombustíveis	1	24,00%	0,00%	25,00%	67,00%
Saúde	1	22,00%	25,00%	15,00%	33,00%
Utilidade Pública	13	13,38%	11,54%	16,15%	16,23%
Total de Empresas	39				

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Na Tabela 8 são apresentadas informações referentes aos setores de cada uma das 39 empresas que compõem a amostra estudada. São apresentados o percentual de participação feminina incluindo na diretoria, conselho de administração e conselho fiscal e nas colunas posteriores são apresentados os percentuais de participação feminina em cada uma das categorias destacadas.

Conforme os dados apresentados é possível auferir que há dois setores com percentual feminino médio aritmético de mulheres em posições de topo inferior a 10%,

são eles, a Distribuição e venda de etanol e os Bens Industriais, tais empresas são em grande parte, do ramo de energia, que é historicamente um setor masculino. Segundo Turnbull (2010), os conselhos com maior participação feminina estão associados a áreas como bens de consumo, setor não cíclico, alimentação, enquanto os conselhos com menor participação estão associados às áreas de infraestrutura, energia e eletrônicos.

De forma individualizada, apenas 4 empresas possuem participação feminina acima de 30%, são elas: Renner S.A., Tim S.A., M. Dias Branco S.A. Ind. Com. de Alimentos e Light Serviços de Eletricidade S.A. No ano de 2020, a Renner se tornou referência quando se fala em sustentabilidade ao lançar o programa Plural que consiste em uma estrutura de promoção de outras diversidades (EXAME, 2021). Em 2022 a empresa lançou a 15ª edição da campanha Todas Avançam Juntas que visava investir cerca de R\$ 5,4 milhões para projetos voltados a mulheres empreendedoras, comprovando assim a preocupação com a inclusão das mulheres em posições de gestão.

No dia 8 de março de 2021 a Tim confirmou a adesão aos Princípios de Empoderamento de Mulheres que visa ampliar a presença feminina em 35% até 2023. Em 2022 esses números foram alcançados, mas o compromisso com a inclusão e manutenção feminina ainda continua, uma das dificuldades citadas é a baixa adesão de mulheres a carreiras na área STEM (Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática) (LOJAS RENNER, 2022).

A M. Dias Branco S.A. Ind. Com. de Alimentos também está incluída no Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), por meio do qual reforça o compromisso com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, relacionados com a proteção ambiental, responsabilidade social, ética e combate à corrupção (MINHA OPERADORA, 2021). Pode-se perceber que as organizações que seguem pactos e princípios voltados para a sustentabilidade, principalmente no que tange às questões sociais, possuem os maiores índices de participação feminina. Segundo Conceição Marques, Gerente Corporativo Administrativo da M. Dias Branco

“É muito gratificante trabalhar em uma empresa onde as oportunidades são consideradas por meio da capacidade intelectual e liderança, independentemente do gênero. Sinto-me importante e valorizada por minha atuação, o que gera estímulo e inspiração para o alcance dos objetivos”.

Apesar dos bons números a empresa continua investindo em melhorias, em julho de 2022, a empresa passou a integrar a carteira do Índice Teva Mulheres na Liderança (ETF ELAS11), gerido pelo Banco Safra e listado para negociação na B3. Esse é o primeiro índice que busca mostrar em números como o Brasil está no que refere-se à presença de mulheres na governança, mapeando mais de 150.000 cargos em todas as empresas listadas.

A maior surpresa, entre as quatro empresas que possuem mais que 30% de participação feminina, foi a Light Serviços de Eletricidade S.A., já que a mesma é do setor elétrico que historicamente possui os menores números de mulheres no seu quadro. A empresa recebeu o certificado *Women on Board*, que consiste em uma iniciativa, que não tem fins lucrativos e é apoiada pela ONU Mulheres. Esse certificado é concedido a empresas que tenham duas ou mais conselheiras efetivas em seus quadros, número cumprido pela Light. A companhia também conta com a alta presença de mulheres em sua estrutura em cargos de gestão nos níveis de alto escalão, bem como em níveis intermediários. Segundo a Revista Exame (2022), desde 2020 a empresa está desenvolvendo um Programa de Diversidade com cinco eixos: mulher, raça, geracional, pessoas com deficiência e LGBTQIA+. A finalidade do programa é melhorar o ambiente de trabalho possibilitando o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

A presença pode não refletir a real participação feminina, como no caso da Klabin, na qual os membros do conselho mulheres são pertencentes a família proprietária e possuem formações distantes da área de gestão. Em outras empresas familiares como a Weg e Marfrig o mesmo não ocorreu, há presença familiar, mas masculina. Outro ponto a ser destacado é a maior presença feminina no conselho de administração em comparação a diretoria, partindo do pressuposto que a diretoria é eleita pelo conselho infere-se que apesar da participação das mulheres, isso nem sempre se reflete em poder de decisão. Pode-se pressupor que a dimensão e a composição do conselho de administração e diretoria, nomeadamente a diversidade de gênero, podem influenciar o desempenho ESG, visto que este tem um papel relevante na tomada de decisões estratégicas, e na prestação de contas para a sociedade (BEKTUR; ARZOVA, 2022).

A seguir são apresentadas os dados resultantes da análise realizada no questionário ISE 2021 com relação às dimensões do índice ESG e o seu cumprimento (ou não), em comparação com a população e amostra da pesquisa:

Tabela 9 – Dimensões da sustentabilidade

Dimensões Ambientais	Empresas	Questionário
Ambiental A e B	55	Não cumprem
Ambiental C	15	Não cumprem
Ambiental IF	11	Não cumprem
Mudança do Clima	81	Todos cumprem
Dimensão Social		
Social	81	Todos cumprem
Governança Corporativa	39	Não cumprem
Dimensão Econômica		
Econômico Financeira	81	Todos cumprem
Natureza do Produto	39	Não cumprem
Dimensão Geral		
Geral	81	Todos cumprem

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Conforme as informações apresentadas a dimensão geral, social, econômico-financeira e o elemento referente a mudança de clima são cumpridos integralmente por todas as 81 empresas. A dimensão geral envolve itens como visão, missão e códigos de conduta, já a dimensão social refere-se ao compromisso com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho, compromissos com o crescimento dos colaboradores e garantia do equilíbrio vida-trabalho.

No que tange aos elementos que estão relacionados à dimensão ambiental, algumas empresas não cumprem ou descumprem, mas diante das suas atividades não precisam seguir determinadas regras. Todavia é importante destacar que a determinação do cumprimento das dimensões é determinada pela empresa, elas podem não corresponder a real situação da entidade, o mesmo ocorre com a natureza do produto.

Na dimensão governança corporativa menos da metade das organizações não cumpre todos os requisitos, os itens não cumpridos estão relacionados ao estatuto e o seguimento de regras relacionadas às subsidiárias, as quatro organizações com maior participação feminino cumprem todos os requisitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há incentivo para pesquisas corporativas e acadêmicas acerca do tema diversidade ou heterogeneidade do conselho (NISUYAMA e NAKAMURA, 2018), em face desta, a proposta de investigação deste estudo foi compreender de que forma a presença feminina no conselho de administração e diretoria empresarial podem influenciar o desempenho na área ambiental, social e de governança. Tendo em vista a Teoria dos Escalões Superiores, o processo de formação do conselho administrativo requer que a diversidade de perfis esteja presente nos entes, pois provê à companhia o benefício da pluralidade de argumentos e estratégias para tomada de decisão de modo eficiente (IBGC, 2015).

No contexto do presente estudo, exploramos a evidenciação das capacidades atribuídas à presença feminina dentro das corporações. Com base na amostra de pesquisa selecionada, buscou companhias listadas na bolsa de valores brasileira com interesse na participação do índice de sustentabilidade (ISE). Tal convicção foi constatada ao, de modo voluntário, realizar a prestação de informações acerca das dimensões do questionário ISE, a fim de participar do ranking de pontuação sobre temas como, ambientais, sociais, de governança corporativa e finanças. Com esta amostra, buscou-se compreender os impactos relativos à presença feminina nas posições de topo e as características dos membros efetivos nesta posição.

Com relação aos resultados encontrados, pode-se destacar que há setores que não possuem nenhuma mulher em cargos de alto escalão, em contrapartida, obtivemos 4 empresas com presença superior a 30%. Além disso, constatou-se que o gênero feminino esteve presente em apenas 16,49% dos membros que compõem os órgãos de governança corporativa. Observamos que 70,72% dos membros em cargo efetivo no período de pesquisa foram eleitos pelo controlador da empresa, demonstrando uma concentração na capacidade de diversificação dos membros do conselho.

Com relação ao perfil etário dos conselheiros, observa-se uma correspondência de homens e mulheres com idade entre 51 e 60 anos, que respondem a 30,58% e 6,40% do total, respectivamente. Dentre as profissões mais frequentes no quadro dos membros da governança corporativa, nota-se maior

presença entre as mulheres na área da administração, enquanto aos homens predominam as engenharias.

Desta forma, identificamos que há ainda desafios que precisam ser superados para promover uma participação feminina mais significativa dentro das corporações. Questões como o viés de gênero, a falta de representatividade em cargos de liderança e as barreiras estruturais da sociedade e companhia persistem, dificultando a igualdade de oportunidades, de modo que o critério para seleção seja baseado prioritariamente nas competências individuais.

No que diz respeito às limitações deste estudo, destaca-se a coleta de informações no Formulário de Referências, visto que, além de não haver padronização do documento, podem ocorrer equívocos no preenchimento por parte das empresas. Outras características que seriam relevantes para compreensão do perfil, poderiam ser inseridas, tais como, raça, orientação sexual e nacionalidade. Como sugestão de pesquisa para estudos futuros, é recomendado ampliar o período de análise, com o objetivo de compreender as modificações no decorrer dos anos de forma abrangente, além de, realizar uma correlação entre os índices de desempenho de cada entidade com o perfil dos conselheiros administrativos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, V. Empresas registram aumento da presença feminina no setor elétrico. **Canal Energia**, Rio de Janeiro, 08 de março de 2022. Disponível em: [Empresas registram aumento da presença feminina no setor elétrico – CanalEnergia](#). Acesso em: 27 maio. 2023.
- ARAÚJO, E. M. DIAS BRANCO, M. Dias Branco anuncia nova meta para mulheres na liderança até 2030. **M. Dias Branco**, 21 de março de 2022. Disponível em: <https://mdiasbranco.com.br/m-dias-branco-anuncia-nova-meta-para-mulheres-na-lideranca-ate-2030/>. Acesso em: 27 maio. 2023.
- BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; CHANG JÚNIOR, João. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **FACOM–Revista da Faculdade de Comunicação da FAAP.(17)**, p. 70-76, 2007. https://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf. Acesso em: 07 maio. 2023.
- BEKTUR, Çisem; ARZOVA, Sabri Burak. The effect of women managers in the board of directors of companies on the integrated reporting: Example of Istanbul Stock Exchange (ISE) Sustainability Index. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 12, n. 2, p. 638-654, 2022.
- BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n.24 , p. [111]-148, dez. 2005. Disponível em: [Biblioteca Digital do BNDES: Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil](#). Acesso em: 05 maio. 2023.
- BRUGNI, Talles Vianna et al. Conselhos de administração brasileiros: uma análise à luz dos formulários de referência. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, p. 146-165, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110108>.
- CARDOSO, Monique. A liderança feminina na agenda sustentável. **GV Executivo**. v. 21 n. 1. Caminhos para a sustentabilidade. 2022. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n1.2022.85511>.
- CARPENTER, Mason A.; GELETKANYCZ, Marta A.; SANDERS, Wm Gerard. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of management**, v. 30, n. 6, p. 749-778, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>.
- Comissão de Valores Mobiliários (2002). **Recomendações Da CVM Sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro, CMV. Disponível em: [Quais dos itens abaixo poderiam fazer parte da agenda de uma empresa com boa governança corporativa \(cvm.gov.br\)](#) Acesso em: 10 maio. 2023.
- COSTA, Lilian; SAMPAIO, Joelson de Oliveira; FLORES, Eduardo Silva. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 721-738, 2019. DOI: 10.1590/1982-7849rac2019180327

CRISTÓFALO, RG; AKAKI, AS; ABE, TC; MIRAGLIA, SGEK. Sustentabilidade e o mercado financeiro: Estudo do desempenho de empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial (ISE). **Revista de Gestão**, [S. l.] , v. 23, n. 4, pág. 286-297, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.09.001>.

DANI, A. C.; PICOLO, J. D.; KLANN, R. C.. Gender influence, social responsibility and governance in performance. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 2, p. 154–177, abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0041>

DE ALMEIDA, Fabrício Teixeira et al. Governança corporativa e desempenho empresarial: uma análise nas empresas brasileiras de construção e engenharia. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 100, p. 110-126, 2018. DOI: 10.13037/gr.vol34n100.3594

DUDA, E. do N.; DA SILVA, D. J. C.; OLIVEIRA, A. C. T.; SANTOS, M. A. . Cultura sustentável anéis com bom desempenho? Estudo das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo (SP)**, v. 16, n. 2, p. e02987, 2022. DOI: 10.24857/rgsa.v16n2-013

ETF ELAS11. **SAFRA ASSET**. Disponível em: <https://www.safra.com.br/safra-asset/etf/elas11.htm>. Acesso em: 26 maio. 2023.

FERNANDES, C. D. A. **Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento**. Dissertação (Mestrado em Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA)). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, Paraíba, Brasil (2021). Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20760>. Acesso em: 21 abril. 2023.

GUL, Ferdinand A.; SRINIDHI, Bin; NG, Anthony C. Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?. **Journal of accounting and Economics**, v. 51, n. 3, p. 314-338, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.01.005>

HAMBRICK; D.C.; MASON; P. A. Upper echelon:the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, 1984.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª ed., São Paulo, IBGC.

LI, T.-T.; WANG, K.; SUEYOSHI, T. WANG, D. D. ESG: Research Progress and Future Prospects. **Sustainability**, v. 13, n. 21, p. 11663, 2021. MDPI AG. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su132111663>.

Light recebe certificado pela presença de mulheres em cargos de liderança. **EXAME**, 15 de março de 2022. [Light recebe certificado pela presença de mulheres em cargos de liderança | Exame](#). Acesso em: 27 maio. 2023.

LOPES, R. R., & THEÓPHILO, C. R. Participação feminina em conselho de administração e diretoria: Relação com desempenho, endividamento e risco em

empresas brasileiras. In **Congresso USP**, (2022). Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/CONGRESSO USP2022/Detalhe/3974>. Acesso em: 24 abril. 2023.

LUNKES, Rogério João et al. IMPACTOS DOS INVESTIMENTOS EM INOVAÇÃO E DA ESTRUTURA DE CAPITAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA EQUIPE DE ALTO ESCALÃO. **Revista Universo Contábil**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 59-77, nov. 2019. ISSN 1809-3337. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/7707>. Acesso em: 28 maio 2023. doi: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2019212>.

MOREIRA, Sônia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, p. 269-279, 2005.

MINARDI, Andrea Maria Accioly Fonseca et al. **Efeito das características de diversidade do Conselho de Administração e Diretoria Executiva sobre o ESG score da Refinitiv**. 2022. Dissertação. (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas). Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), São Paulo, Brasil (2022). Disponível em: <https://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/5412>. Acesso em: 18 abril. 2023.

NISIYAMA, Edelcio Koitiro; NAKAMURA, Wilson Toshiro. Diversidade do conselho de administração e a estrutura de capital. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, p. 551-563, 2018. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180604>.

PENG, H.; CHANDARASUPSANG, T. The Effect of Female Directors on ESG Practice: Evidence from China. **International Journal of Financial Studies**, v. 11, n. 2, p. 66, 27 abr. 2023.

PEREIRA, B. DA S. **Análise da relação entre as características observáveis dos CEOs e o desempenho empresarial das empresas listadas no segmento Novo Mercado do BM & F Bovespa**. Dissertação (Pós Graduação em Contabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil (2017). Disponível em: [349237.pdf \(ufsc.br\)](#). Acesso em: 25 maio. 2023.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. Newbury Park: Sage, 1990.

PROCHNOW, K.; NOSSA, V.; NERIS NOSSA, S.; MENDES CHRIST BONELLA SEPULCRI, L. Presença da mulher no conselho de administração e a participação da empresa no índice de sustentabilidade empresarial. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 198–223, 2023. DOI: 10.25112/rgd.v20i1.2975. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2975>. Acesso em: 14 abril. 2023.

PRUDÊNCIO, Priscila et al. Efeito da Diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, p. 118-139, 2021. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>

REZENDE, Idália Antunes Cangussú; NUNES, Julyana Goldner; PORTELA, Simone Salles. Um estudo sobre o desempenho financeiro do Índice BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 2, n. 1, p. 71-93, 2008

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I.. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, jan. 2004. SciELO - Brasil - Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. Acesso em: 07 maio. 2023.

SOARES, G. M. DE P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 2, jul. 2004. <https://www.scielo.br/j/raeel/a/CHD8jkdT9zwB8M6Cn5X9Vnt/?format=pdf>. Acesso em: 07 maio 2023.

SOUZA, Juliana Ribeiro. Diversidade de Gênero no Mercado Brasileiro: uma análise sobre desempenho, risco e remuneração executiva de empresas do Índice Brasil 100. In. **Congresso anpcont**, XVI, 2022, Foz do Iguaçu, Paraná. Disponível em: https://anpcont.org.br/wp-content/uploads/2023/02/ID_338.pdf. Acesso em: 19 abril. 2023.

SUTTO, G. XP Inc. se compromete a ter 50% de mulheres em todos os níveis hierárquicos até 2025. **Infomoney**, São Paulo, 17 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/xp-inc-se-compromete-a-ter-50-de-mulheres-em-seu-quadro-de-funcionarios-ate-2025/>. Acesso em: 17 abril. 2023.

TURNBULL, C. S. S. What's wrong with corporate governance best practices? In: Baker, H.K., & Anderson, R. (Ed.). **Corporate governance: a synthesis of theory, research, and practice**. The Robert W. Kolb series in finance. New Jersey: Wiley, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
COORDENADORIA DE TCC

ATA DA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA ALUNA:

VITÓRIA RECH

No dia 05 do mês de junho de 2023, às 14:00 hs, no(a) Florianópolis, SC, reuniu-se a comissão designada pela portaria 08-23/1, da coordenadoria de TCC do Curso de Ciências Contábeis, para arguição e defesa do trabalho apresentado pela aluna acima citada. O trabalho apresentado tem por título:

A DIVERSIDADE IMPORTA? O IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DIRETORIA EM EMPRESAS COM RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Terminada a apresentação e defesa, os professores da banca constituída por Rogério João Lunkes (Orientador), Beatriz da Silva Pereira (Co-orientador), Alcindo Cipriano Argolo Mendes atribuíram notas que foram encerradas em envelope fechado e entregue à Coordenadoria de TCC conforme estabelecido no regulamento de TCC, tendo sido determinada pela banca examinadora a necessidade de efetuar as seguintes modificações na versão final do trabalho a ser entregue à Coordenadoria de TCC, no prazo definido no regulamento de TCC de modo que este trabalho seja disponibilizado para consulta pública na biblioteca universitária da UFSC:

Florianópolis, 05 de de 2023.



Documento assinado digitalmente

Rogério Joao Lunkes

Data: 23/06/2023 14:02:54-0300

CPF: ***.917.889-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Rogério João Lunkes
Presidente



Documento assinado digitalmente

BEATRIZ DA SILVA PEREIRA

Data: 23/06/2023 17:08:17-0300

CPF: ***.900.529-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Beatriz da Silva Pereira
Membro



Documento assinado digitalmente

ALCINDO CIPRIANO ARGOLO MENDES

Data: 27/06/2023 10:33:54-0300

CPF: ***.290.966-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Alcindo Cipriano Argolo Mendes
Membro



Documento assinado digitalmente

VITORIA RECH

Data: 23/06/2023 13:59:39-0300

CPF: ***.194.119-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Vitória Rech
Aluna

Aberto o envelope verificou-se que o(a) Aluno(a) obteve nota final

8,5



Documento assinado digitalmente

Moacir Manoel Rodrigues Junior

Data: 23/06/2023 14:38:24-0300

CPF: ***.501.219-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Professor Moacir Manoel Rodrigues Júnior - SIAPE 1258025
Coordenador de TCC