



VIII SIMPROD

SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE

“O empreendedorismo como diferencial competitivo:  
Aplicando técnicas e ferramentas para sobreviver à crise”

São Cristovão - SE

20 a 23 de Setembro de 2016

## DIVERSIDADE DE GÊNERO E LIDERANÇA FEMININA EM CARGOS DE DIRETORIA

**RIBEIRO, Dalila Silva<sup>1</sup>; SILVA, Daniel Pereira<sup>2</sup>; RUZENE, Denise Santos<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Sergipe, dalila\_\_@live.com

<sup>2</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Sergipe, silvadp@hotmail.com

<sup>3</sup> Departamento de Engenharia Química, Universidade Federal de Sergipe, ruzeneds@hotmail.com

**Resumo:** *Representatividade feminina é um tema que, cada vez mais, ganha força e é posto em pauta nas mais diversas esferas. Desta forma, o presente trabalho revisa e expõe dificuldades enfrentadas e fatores que permeiam a inclusão de mulheres no quadro de diretores de empresas, bem como os efeitos desta adição. Além disso, destaca como a diversidade de gênero na liderança pode ser estrategicamente aproveitada pela empresa. Assim, é apresentado que representatividade feminina é um tema que precisa ser mais discutido para superar preconceitos e estereótipos e, assim, garantir o direito das mulheres e beneficiar as empresas com melhor aproveitamento de recursos humanos.*

**Palavras-chave:** Diversidade de gênero, Liderança feminina, Diretoria, *Glass-ceiling*.

## GENDER DIVERSITY AND FEMALE LEADERSHIP IN BOARDROOMS

**Abstract:** *Female representation is a theme that gets even more strong and is discussed in a large escale. This way, this present work reviews and exposes difficulties faced and factors that influence women's addition to boardrooms, as well as this addition's effects. Besides, it highlights how gender diversity in leadership can be strategically used by the company. This way it is presented that female representation is a theme that needs to be more widely discussed in order to overcome bias and stereotypes and so be able to provide women their rights and benefit companies by enhancing human resources.*

**Key-words:** Gender diversity, Female leadership, Boardroom, *Glass-ceiling*.

## 1. Introdução

Representatividade feminina é um tema que, cada vez mais, ganha força e é posto em pauta nas mais diversas esferas. Diante de um cenário mundial político e socioeconômico culturalmente machista, torna-se essencial discutir o assunto a fim de garantir uma economia sustentável e aproveitar talentos, através da equidade de gênero.

Este trabalho visa discutir a diversidade de gênero em quadros de diretores, desde a adição de mulheres a estes quadros aos efeitos internos e externos consequentes disto. O estudo mais recente desenvolvido pela Catalyst (2013) aponta que apenas 16,9% dos cargos de diretoria de empresas da Fortune 500 são ocupados por mulheres, registrando um aumento de 0,3% em relação ao ano anterior, 2012. A adição de mulheres ao quadro pode acontecer em virtude de preferências internas da empresa ou uma resposta a pressões externas que clamam por maior diversidade de gênero (FARREL e HERSCH, 2005). Contudo, alcançar um posto de liderança requer da mulher, além das competências específicas para o cargo, superar o *glass-ceiling* (traduzido do inglês, literalmente, como “teto de vidro”), ou seja, uma “barreira invisível” sob a forma de preconceitos e estereótipos (RULER e LANGE, 2003). Diante destas diferenças de trajetória, é esperado homens e mulheres possuam particularidades que não estão restritas ao gênero (ADAMS, 2015) e tais posturas afetam a dinâmica de relacionamento na sala da diretoria das empresas. Um ponto de vista diferente do masculino faz com que a qualidade das discussões entre diretores aumente, acarretando na melhor gestão da informação e consequente aumento da confiança por parte de investidores (GUL *et al.*, 2011).

Todavia, a presença feminina por si só não é suficiente para trazer resultados positivos, interna e externamente para a empresa (FITZSIMMONS, 2012), tampouco a adição de apenas uma mulher ao conjunto de diretores será proveitosa ao máximo (KONRAD *et al.*, 2008). Segundo Fitzsimmons (2012), as organizações enfrentam barreiras de acesso e de utilidade para formar um quadro de diretores gênero-diverso e de alta performance: as mulheres enfrentam obstáculos característicos do *glass-ceiling* para ter acesso à liderança e, quando alcançam, muitas vezes a diversidade não é estrategicamente utilizada.

Deste modo, este trabalho discute os obstáculos e fatores que permeiam a adição de uma mulher ao quadro de diretores, com posterior apresentação dos efeitos da diversidade de gênero na diretoria, tanto internos quanto externos, além do aproveitamento estratégico desta configuração.

## **2. Adição de mulheres ao quadro de diretores**

### **2.1. Superando o *glass-ceiling***

A jornada para posições de topo requer, das mulheres, a superação de diversas barreiras, sendo, a pior delas, invisível. O *glass-ceiling* é a consequência de um conjunto de práticas e preconceitos que se firmaram nas estruturas das organizações ao longo do tempo e que são reforçadas pela imagem de que homens são, naturalmente, mais adequados para cargos de liderança (ACKER, 2009). Diversas vezes, apesar de terem o mesmo nível de conhecimento sobre negócios, mulheres que chegam à diretoria tem menos experiência em cargos de direção executiva do que homens (SINGH *et al.*, 2008).

Para chegar à sala da diretoria, mulheres precisam enfrentar obstáculos característicos do *glass-ceiling*: são subjugadas a estereótipos; num cenário predominantemente masculino, tem mais dificuldade para construir um networking firme; o número de mulheres capacitadas, ao se fazer um recrutamento, é muito limitado e está, na maioria das vezes, restrito a um pequeno grupo; e a falta de identificação com uma liderança que a represente, seja mentora e inspiração a ascender na empresa (FITZSIMMONS, 2012).

Em um estudo, Günther *et al.* (2010) argumentam que mulheres tendem a evitar a competição direta com homens, principalmente em ambientes estereotipados como masculinos. Assim, se as altas posições de uma empresa são tidas como uma “área para homens”, as mulheres estarão menos competitivas e motivadas a alcançá-las, argumento corroborado por Booth (2009). Além disso, mulheres que tendem a ter uma postura de liderança semelhante ao estereótipo do homem líder tem menos chances de serem promovidas, por não cumprirem o ideal de feminilidade esperado delas (VINKENBURG *et al.*, 2011). Ainda, de acordo com o estudo de Lyness e Judiesch (1999), ao alcançar cargos mais altos na hierarquia da empresa, as mulheres passam a ter menos chance de promoção do que seus colegas do sexo oposto.

### **2.2. Fatores influenciadores**

Diversos fatores influenciam a adição de mulheres ao quadro de diretores. Skaggs *et al.* (2012) apontam, dentre outros, a visibilidade da empresa como um destes aspectos. Esta tendência é corroborada por Farrel e Hersch (2005), que argumentam que a seleção para o quadro de diretores é influenciada por forças externas. Quanto mais visada a empresa se torna, maiores pressões recaem sobre ela, assim como maior se torna o número de mulheres que buscam aquele local como ambiente de trabalho.

As pressões externas afetam desde empresas em economias desenvolvidas a empresas em economias emergentes. Saeed *et al.* (2016) apontam que grandes empresas de países desenvolvidos são compelidas a adicionar mulheres no quadro de diretores a fim de não sofrer ultrajes públicos, tendência que pode ser notada, também, em empresas do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China – maiores economias emergentes do mundo).

Quando se tratam de fatores internos, a probabilidade de uma mulher ser adicionada ao cargo de diretora é maior se a empresa tiver como meta a diversidade de gênero na liderança e caso haja a saída de uma mulher do quadro de diretores (FARREL e HERSCH, 2005; DALTON e DALTON, 2010).

Mulheres tendem a assumir cargos de diretoria, incluindo o de CEO, em empresas que vivenciam crises ou cuja falência é iminente (GLASS e COOK, 2016; HASLAM e RYAN, 2008; ACAR, 2015). Este fenômeno é o que Haslam e Ryan (2008) definem como *glass cliff*: após superar o *glass-ceiling*, as mulheres encontram uma segunda barreira, que é a de gerir uma empresa em crise. Contudo, paradoxalmente, quanto maior o risco do negócio, menor a probabilidade de haver uma mulher na diretoria (SAEED *et al.*, 2016).

### **3. Efeitos da diversidade de gênero na diretoria**

#### **3.1. Efeitos internos**

Mulheres diretoras podem trazer novas perspectivas e ideias para as pautas do quadro de diretores (ADAMS e FERREIRA, 2009) e, quando possuem backgrounds diferentes daqueles dos homens presentes na diretoria, contribuem com produtividade das discussões (HUSE *et al.*, 2009). A alta competitividade enfrentada por homens e mulheres executivos requer, então, que este seja um ambiente colaborativo, diálogo e diversidade (MORENO-ROMERO e CARRASCO-GALLEGO, 2012).

Adams e Ferreira (2009) apontam em seus estudos que mulheres tendem a comparecer às reuniões de diretoria com mais assiduidade e sua presença nesta posição faz com que os demais diretores melhorem nesse quesito. A diversidade de gênero na diretoria torna o ambiente propício para maior participação dos diretores na tomada de decisões, melhor monitoramento por parte do CEO e maior proximidade com os interesses dos acionistas (ADAMS e FERREIRA, 2009).

De acordo com Konrad *et al.* (2008), para que a dinâmica de comunicação apenas entre homens seja quebrada é necessária a participação de, no mínimo, três mulheres na diretoria. Três representantes do gênero normalizam a presença feminina no quadro, fazendo com que estas falem e opinem mais livremente e com que os homens estejam mais abertos a ouvi-las. A presença de apenas uma mulher é insuficiente para livrá-la de estereótipos e a deixa exposta a hipervisibilidade (cobrança em excesso por ser mulher) ou invisibilidade (é difícil para ela se fazer ouvida); duas mulheres na sala diminuem estes efeitos, porém estão sujeitas a serem apontadas como conspiradoras ao estarem juntas (KONRAD *et al.*, 2008).

A presença de uma mulher numa alta posição da hierarquia pode ser, também, benéfica para outras mulheres em níveis mais baixos, como aponta Acker (2009).

### **3.2. Efeitos externos**

Em setores variados da economia, efeitos externos são observados como consequência da diversidade de gênero no quadro de diretores. O maior acesso à informação sobre o preço das ações cresce conforme o número de mulheres no quadro: em grandes empresas, através da maior divulgação pública de informações específicas e, em pequenas empresas, através de um maior monitoramento de informações privadas – o que é melhor para os investidores (GUL *et al.*, 2011).

Ao discutir a presença feminina na diretoria de bancos, Gulamhussen e Santa (2015) apontam que a performance relacionada à contabilidade e ao mercado são positivamente influenciadas, tendo em vista a qualidade dos empréstimos, a remuneração apropriada em investimentos de risco, a cobertura de empréstimos comprometidos e a menor variação nos lucros do banco.

Quadros de diretores com, pelo menos, uma mulher, tendem a ter uma performance financeira melhor do que aqueles que não tem mulher alguma e quadros com, pelo menos, duas mulheres, tem um impacto ainda maior (NGUYEN *et al.*, 2015). Em relação a assumir riscos, um estudo de Sila *et al.* (2016) apontam que a presença feminina nos quadros de diretoria não influi na postura de tomada ou não de riscos da empresa.

## **4. Aproveitamento estratégico da diversidade de gênero**

Mulheres que assumem postos de liderança ainda precisam afirmar seu papel enquanto líderes. Muitas que ascendem ao cargo de CEO não acumulam esta função com a de Chefe do Conselho e lidam com menos suporte dos demais diretores e mais dificuldade para implementar sua visão

estratégica (GLASS e COOK, 2016). Assim, as mulheres tendem a ficar menos tempo nestes cargos devido ao desgaste e não chegam a posições ainda mais altas, apesar do alto nível de desenvolvimento de habilidades e competências que alcançam (GLASS e COOK, 2016) – a empresa perde, desta forma, por não aproveitar este talento.

Formar um corpo de diretores diverso em gênero e de alta performance consiste em ultrapassar barreiras de utilidade. Uma vez formado o quadro, utilizá-lo ao seu potencial máximo significa atribuir tarefas de acordo com habilidades e competências de cada diretor, investir na capacitação de mulheres e na cultura de diversidade de gênero na diretoria acima de focar em cotas mandatórias estabelecidas por governos e organizações e livrar-se do simbolismo em torno da mulher diretora: vê-la como líder, independente do gênero, e não apenas como representante feminina (FITZSIMMONS, 2012).

Fitzsimmons (2012) argumenta que utilizar a diversidade como estratégia é um fator necessário melhorar a governança da diretoria, combinado aos investimentos na cultura da diversidade, tornando natural a presença feminina na liderança; em ter discussões explícitas em time, com participação de todos; e em valorizar a independência de cada diretor, estimulando competências individuais.

Para tornar sustentável a diversidade de gênero na diretoria, a empresa precisa investir nos incentivos às mulheres. Isto pode ser feito através de suporte à mentoria e fortalecimento do networking, além de práticas que permitam a conciliação entre trabalho e família (EAGLY e CARLI, 2003).

## **5. Considerações finais**

Em tempos onde o conflito de interesses permeia as mais diversas esferas da vida pública e privada, ter representantes nestes ambientes é, além de sinal de evolução, sinônimo de segurança e sustentabilidade. A presença feminina em cargos de liderança mostra-se como geradora de impactos positivos para empresas e para o mercado em geral, porém também é uma forma de aumentar a visibilidade da mulher e preparar o espaço para que outras mulheres, em níveis diferentes de hierarquia, possam ascender aos cargos mais altos.

Todavia, esta ascensão ainda é fortemente prejudicada por barreiras explícitas e invisíveis que as mulheres precisam enfrentar. Desta forma, a discussão sobre o assunto se faz fundamental para superação destes preconceitos e garantia dos direitos fundamentais da mulher, através da equidade de gênero.

## Referências Bibliográficas

- ACAR, F.P. Gender differences in promotions to top level management positions: An examination of glass cliff in the IT sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v.210, p.223-230, 2015.
- ADAMS, R.B. Women on boards: The superheroes of tomorrow? *The Leadership Quarterly*, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.001>.
- ADAMS, R.B.; FERREIRA, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, v.94, n.2, p.291-309, 2009.
- ACKER, J. From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, v.51, p.199-217, 2009.
- BOOTH, A.L. Gender and competition. *Labour Economics*, v.16, p.599-606, 2009.
- CATALYST. 2013 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors. Catalyst: New York, 2013.
- DALTON, D.R.; DALTON, C.M. Women and corporate boards of directors: The promise of increased, and substantive, participation in the post Sarbanes-Oxley era. *Business Horizons*, v.53, p.257-268, 2010.
- EAGLY, A.H.; CARLI, L.L. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, v.14, n.6, p.807-834, 2003.
- FARREL, K.A.; HERSCH, P.L. Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, v.11, n.1-2, p.85-106, 2005.
- FITZSIMMONS, S.R. Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons*, v.55, n.6, p.557-566, 2012.
- GLASS, C.; COOK, A. Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, v.27, n.1, p.51-63, 2016.
- GUL, F.A.; SRINIDHI, B.; NG, A.C. Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, v.51, n.3, p.314-338, 2011.
- GULAMHUSSEN, M.A.; SANTA, S.F. Female directors in bank boardrooms and their influence on performance and risk-taking. *Global Finance Journal*, v.28, p.10-23, 2015.
- GÜNTHER, C.; EKINCI, N.A.; SCHWIEN, C.; STROBEL, M. Women can't jump? – An experiment on competitive attitudes and stereotype threat. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v.75, n.x, p.395-401.
- HASLAM, S.A.; RYAN, M.K. The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, v.19, n.5, p.530-546, 2008.
- HUSE, M.; NIELSEN, S.T.; HAGEN, I.M. Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. *Journal of Business Ethics*, v.89, n.x, p.581-597, 2009.
- KONRAD, A.M.; KRAMER, V.; ERKUT, S. Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, v.37, n.2, p.145-164, 2008.
- LYNESS, K.S.; JUDIESCH, M.K. Are women more likely to be hired or promoted into managerial positions? *Journal of Vocational Behavior*, v.54, n.1, p.158-173, 1999.
- MORENO-ROMERO, A.; CARRASCO-GALLEGO, R. Lifelong learning for women in the network society. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v.46, p.2487-2495, 2012.
- NGUYEN, T.; LOCKE, S.; REDDY, K. Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transitional economy. *International Review of Economics and Finance*, v.37, p.184-202, 2015.
- RULER, B.; LANGE, R. Barriers to communication management in the executive suit. *Public Relations Review*, v.29, n.2, p.145-158, 2003.
- SAEED, A.; BELGHITAR, Y.; YOUSAF, A. Firm-level determinants of gender diversity in the boardrooms: Evidence from some emerging markets. *International Business Review*, 2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.01.002>
- SILA, V.; GONZALEZ, A.; HAGENDORFF, J. Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk? *Journal of Corporate Finance*, v.36, p.26-53, 2016.

SINGH, V.; TERJESEN, S.; VINNICOMBE, S. Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, v.26, n.1, p.48-58, 2008.

SKAGGS, S.; STAINBACK, K.; DUNCAN, P. Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executive and board of directors on women's managerial representation. *Social Science Research*, v.41, p.936-948, 2012.

VINKENBURG, C.J.; VAN ENGEN, M.L.; EAGLY, A.H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, v.22, n.1, p.10-21, 2011.