



**Teto de Vidro e Identificação:
uma análise do perfil de CEOs
no Brasil**

Regina Madalozzo



Copyright Insper. Todos os direitos reservados.

É proibida a reprodução parcial ou integral do conteúdo deste documento por qualquer meio de distribuição, digital ou impresso, sem a expressa autorização do Insper ou de seu autor.

A reprodução para fins didáticos é permitida observando-se a citação completa do documento

Teto de Vidro e Identificação: uma análise do perfil de CEOs no Brasil

Glass Ceiling and Identification: an analysis of CEOs' profile in Brazil

Regina Madalozzo, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

Regina Madalozzo é PhD em Economia pela University of Illinois at Urbana-Champaign (2002), Mestre em Economia pela UFRGS (1998) e graduada em Economia pela PUC-Rio (1995). É professora assistente do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa e pesquisadora na área de economia do trabalho, mais especificamente mercado de trabalho para mulheres, economia do gênero e economia da família. Tem diversas publicações nacionais e internacionais a respeito destes temas.

Endereço: Rua Quatá, 300, 4º. Andar. São Paulo, SP CEP 04546-042

Telefone: 11-4504-2430

E-mail: reginam@insper.org.br

Resumo

O aumento significativo da participação feminina na força de trabalho não impediu que, no mundo inteiro, permanecessem as diferenças com relação aos salários e igualdade de tratamento nas promoções com relação ao gênero. Neste trabalho utilizamos uma base de dados inédita referente a 370 empresas com perguntas relacionadas a variáveis financeiras e de gestão das empresas que possibilitam a investigação sobre a existência de teto de vidro para as mulheres no Brasil. Utilizando a técnica de probit, a principal conclusão deste estudo relaciona a dificuldade da promoção de mulheres à existência de um conselho de administração para a mesma. Seguindo análise de Westphal and Fredrickson (2001), os resultados encontrados mostram que o conselho de administração busca escolher um CEO que represente ao máximo seu próprio perfil de atuação e que, sendo o conselho majoritariamente masculino, indivíduos do sexo feminino sofrem maior resistência à promoção.

Palavras-chave: teto de vidro, probit, promoção.

Abstract

The significant increase of female labor market participation did not prevent that the differences concerning wages and promotion related to gender continued. In this work, we use a unique dataset of 370 firms with questions related to financial variables and organizational behavior management that allow testing the glass ceiling phenomenon to women in Brazil. Using the probit analysis, the main conclusion of this study is related to the complexity of female promotion if there is a Board of Administration at the firm level. Following the analysis of Westphal and Fredrickson (2001), our results show that the Board usually chooses a CEO that represents better its profile and, being majored composed by males, females have high resistance to their promotion.

Keywords: glass ceiling, probit, promotion.

1. Introdução

O Brasil, seguindo a tendência mundial, apresentou um significativo aumento da participação feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas. Segundo dados do IBGE, a participação das mulheres era inferior a 30% ao final da década de 70 e, em 2007, já ultrapassava os 50%¹. Ao mesmo tempo, verifica-se a diminuição da diferença salarial entre os gêneros, passando de 33% em 1978 para 15,40% em 2007 (Madalozzo, 2009). Entretanto, ainda persiste a discussão a respeito da baixa entrada das mulheres em cargos elevados em suas empresas. Segundo pesquisa realizada pelo Grupo Catho, em 2007, somente 8% dos presidentes de empresas eram do sexo feminino. Seria essa uma evidência de “teto de vidro” nas empresas que atuam no Brasil?

A discussão sobre o efeito “teto de vidro” (*glass ceiling*) iniciou com Morrison et al. (1987) e incentivou a criação de uma comissão criada em 1991 pelo Secretário do Trabalho nos Estados Unidos. Naquela ocasião, o governo americano buscava uma forma de regulamentar o mercado com o fim de reduzir barreiras que artificialmente impedissem as mulheres de aproveitarem oportunidades de carreira e promoção da mesma forma que os homens. A denominação de “teto de vidro” se deve ao fato de que a promoção interna é responsabilidade dos gestores da empresa e os critérios para tal não são necessariamente públicos nem mesmo para os membros internos da empresa, representando uma barreira intransponível, mas invisível na análise de progressão na carreira. Nas eleições americanas de 2008, a discussão sobre a diferença de tratamento dos meios de comunicação e eleitores com relação a então Senadora Hillary Clinton e seu adversário nas primárias, Barack Obama, trouxe novamente a questão do “teto de vidro” à tona (Guimarães, 2008).

Pesquisas internacionais não chegaram a um consenso sobre a existência de uma barreira invisível para a promoção das mulheres. Jones and Makepeace (1996) utilizam dados de uma instituição financeira onde encontram indícios de que, para a promoção de mulheres,

os critérios são mais rígidos e elevados do que para a promoção de homens. Blau and Devaro (2007) têm conclusão semelhante, implicando que a promoção é menos provável para mulheres do que para os homens, mas apresentam resultados mostrando que a equiparação salarial nas determinadas carreiras já ocorre. Já Powell and Butterfield (1994), utilizando dados de uma organização federal americana, mostram que não existe diferencial de promoção entre homens e mulheres para o nível hierárquico mais elevado desta instituição.

Neste trabalho, ao invés de utilizarmos dados de uma só empresa como é mais usual na literatura, usaremos dados de 370 empresas brasileiras pesquisadas pelo instituto de pesquisa Sensus em 2007. A partir das respostas colhidas, analisaremos quais os fatores explicam probabilidades diferentes entre os gêneros ocuparem o posto mais alto da empresa, doravante denominado CEOⁱⁱ. Nossos resultados apontam que a existência de um conselho de administração diminui significativamente as chances das mulheres serem escolhidas para o cargo de CEO. Tal conclusão está em concordância com pesquisas anteriores, como Westphal and Fredrickson (2001). Segundo estes autores, existem indícios de que a escolha do CEO por parte do conselho de administração reflete não somente a experiência e capacidade do indivíduo, mas também sua similaridade com o perfil do conselho que o escolheu. Desta forma, a existência de conselhos majoritariamente masculinos diminui a chance de escolha de uma CEO do sexo feminino. O artigo está organizado da seguinte forma: na seção seguinte apresentamos alguns estudos relacionados ao tema. A seção 3 descreve os dados e apresenta análises descritivas para os mesmos e é seguida por uma seção dedicada aos resultados empíricos da análise. Por fim, a seção 5 apresenta as conclusões deste trabalho e direções para pesquisas futuras com o mesmo tema.

2. Revisão Bibliográfica

Desde o final da década de 80, a possibilidade de existência de “teto de vidro” para as mulheres no mercado de trabalho é discutida. Kaufman and Hotchkiss (2003) apresentam

dados americanos que mostram a baixa representatividade das mulheres em cargos de alto escalão. Uma das razões alegadas no passado para este resultado era a pouca experiência das mulheres no mercado de trabalho. Entretanto, a inserção feminina no mercado de trabalho americano teve um alto crescimento na década de 50. Seria esperado que meio século de tradição na participação como mão de obra fossem suficientes para eliminar esta possibilidade, mas o que se verifica é a persistência deste efeito. Desta forma, muitos estudos se concentram em explicar as motivações para esta barreira invisível e dificilmente transponível para a ascensão profissional feminina.

Jones and Makepeace (1996) tiveram acesso aos dados de uma grande instituição financeira da Grã Bretanha. Com base em dados de mais de 4.000 funcionários em tempo integral desta instituição que utiliza o mercado de trabalho interno como potencial de promoção, os autores constataram que as mulheres não recebiam tratamento igualitário com relação aos homens. Um dos grandes motivos para este resultado era a falta de uma licença maternidade que permitisse o afastamento por tempo determinado do trabalho e o retorno da mulher após o parto para a mesma função que exercia anteriormente. O impacto positivo na participação das mães no mercado de trabalho devido à licença maternidade também foi constatado por Berger and Waldfogel (2004). Utilizando dados da *National Longitudinal Survey of Youth*, um painel com dados da população americana para o período de 1988-1996, eles mostram que mães as quais já participavam do mercado de trabalho e tinham empregos onde seu retorno era garantido via licença maternidade retornavam a seus postos de trabalho em menos de 12 meses. Já para aquelas que não trabalhavam antes do parto ou estavam empregadas em empresas que não ofereciam este benefício, o retorno era mais demorado.

Em termos de modelagem econômica, Bjerk (2008) mostra que a existência de “teto de vidro” não está somente relacionada à discriminação contra um gênero ou raça, mas também à dificuldade de avaliação de habilidades. Quando mais escassas as oportunidades de

mostrar estas características benéficas ao novo cargo e quanto menor a crença com relação aos sinais emitidos pelos indivíduos, maior a chance de existir uma barreira invisível para a promoção de determinados grupos demográficos (mulheres, por exemplo) e esta dificuldade não está completamente conectada com o preconceito. Hultin (2003) exemplifica este resultado ao mostrar que homens que optaram por profissões consideradas “femininas” têm maior probabilidade de promoção do que mulheres na mesma profissão. A possibilidade de emitir um sinal mais favorável de permanência no emprego – existindo ou não a licença maternidade – e a maior possibilidade de experiência anterior no cargo ou em empregos prévios aumenta a chance de promoção para indivíduos do sexo masculino, mesmo quando alocados em empregos pouco aprazíveis para seu gênero.

Wolfers (2006) relaciona os retornos das ações ao gênero do CEO. Sua abordagem busca verificar a diferença do valor estimado das empresas e o valor de venda efetivo. Com dados da S&P, no período de 1992-2004, ele não encontra diferenças sistemáticas que sejam fundamentadas no sexo do CEO, mas abre a possibilidade de estar usando testes estatísticos de baixo poder que viesariam suas conclusões. Lee and James (2003) analisam anúncios de CEOs para a década de 90 e mostram que aqueles relacionados à CEO mulheres têm impactos significativamente mais negativos do que os relacionados à CEO homens. Além disso, a ênfase para os primeiros está no gênero – mulheres – e na necessidade de representatividade do gênero na empresa, enquanto o mesmo não é verificado para os homens.

No Brasil, ao menos ao nosso conhecimento, poucos estudos acadêmicos estão preocupados em analisar a possibilidade de dificuldade de promoção para as mulheres. Existem diversos estudos com relação aos diferenciais salários frente aos homens (Giuberti & Menezes-Filho, 2005; Carvalho, Firpo & Gonzaga, 2006), mas somente Santos e Ribeiro (2006) analisam a questão com relação à promoção. Utilizando a metodologia de regressões quantílicas e dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios (PNAD) de 1999, estes

autores comparam os rendimentos condicionais à distribuição de salários de homens e mulheres no Brasil. Os resultados apontam tanto para uma valorização maior das características femininas na cauda inferior da distribuição – salários menores – como para a existência de preconceito na cauda superior, indicando a existência de teto de vidro para as mulheres no mercado brasileiro.

Uma das explicações para a baixa frequência de estudos relacionados à questão do “teto de vidro” no Brasil é a dificuldade para encontrar dados que possibilitem tal abordagem. No presente estudo, temos a oportunidade de conhecer algumas características das empresas e dos seus CEOs que permitem um foco direcionado a esta questão.

3. Base de Dados e Descrição da Amostra

Este artigo utiliza como base de dados o resultado da pesquisa “Empresas no Brasil” realizada pela empresa Sensus Pesquisa e Consultoria em 2007. O período de campo da pesquisa foi de 10 de setembro a 18 de outubro do referido ano. Utilizando como base do estudo 370 empresas que foram escolhidas de forma aleatória no Relatório Anual da Gazeta Mercantil. Os dados da pesquisa de campo, relativos a questões de gestão, precificação de mercadorias e custos empresariais foram devidamente agregados aos dados financeiros do Relatório da Gazeta Mercantil.

A Tabela 1 apresenta os principais dados descritivos da amostra.

Tabela 1: Descrição das Empresas

	Média (desvio padrão)
Receita Líquida (em milhares de reais, ano)	187,639 (1.117,822)
Tempo de existência da empresa (em anos)	31,69 (23,81)
Tem um conselho administrativo (% da amostra)	64,29
Percentual do controle acionário da empresa por seus executivos	62,41 (43,56)
Empresas com controle acionário 100% em poder de seus executivos (% da amostra)	39,46
Região (% da amostra):	
Sul	23,78
Sudeste	53,51
Norte	4,59
Nordeste	12,97
Centro Oeste	5,14
Setor (em % da amostra):	
Agronegócios	11,4
Comércio	17,3
Indústria	21,9
Serviços	49,5
Número de Observações	370

As empresas investigadas têm um faturamento médio de aproximadamente 190 milhões de reais por ano e estão atuando no mercado por 32 anos em média. 64% destas empresas têm um conselho administrativo e aproximadamente 40% tem o controle acionário totalmente em poder de seus executivos. Mais da metade das empresas entrevistadas está situada no Sudeste (53,51%). Com relação ao setor de atuação, elas estão concentradas no setor de serviços (49,5%) seguido pela indústria (21,9%), comércio (17,3%) e agronegócios (somente 11,4%).

Além dos dados das empresas, podemos analisar também o perfil da pessoa que ocupa o cargo mais elevado em sua hierarquiaⁱⁱⁱ. A Tabela 2 apresenta estes números. Somente 7,8% das empresas têm como seu CEO uma mulher. A idade média deste indivíduo é de 52 anos, sendo que, em média, esta pessoa está na empresa por aproximadamente 16 anos e no cargo há 10 anos.

A maior parte destes indivíduos tem estudo de nível superior completo no mínimo, somente 10% deles declaram ter ensino primário, ginásial ou colegial. É interessante ressaltar que 38% dos CEOs completaram alguma pós-graduação (26%), mestrado (5%) ou doutorado (7,7%). Comparando os resultados por gênero, não verificamos diferenças significativas nas amostras, conforme é possível verificar nas duas últimas colunas da Tabela 2.

A partir destas informações, separamos dados relevantes das empresas que poderiam afetar positiva ou negativamente a probabilidade de uma mulher ocupar o cargo de CEO nas mesmas^{iv}. Utilizaremos um modelo Probit para inferir estes efeitos.

Tabela 2: Características dos CEOs:

	Total ¹	Homens	Mulheres
Idade	52,02 (10,92)	52,22 (10,80)	49,69 (12,23)
Educação:			
Primário, Ginário ou Colegial	10,7	10,78	10,34
Superior	50,69	50,60	51,72
Pós-Graduação	26,17	25,75	31,03
Mestrado	4,68	4,79	3,45
Doutorado	7,71	8,08	3,45
Tempo de Empresa (em anos)	15,83 (12,64)	16,22 (12,79)	11,55 (10,01)
Tempo no Cargo (em anos)	10,00 (9,73)	10,25 (9,87)	7,21 (7,66)
Percentual de Mulheres	7,8	-	-
# de observações	363	334	29

Nota: 1) Entre parênteses, o desvio padrão quando necessário.

Os modelos Probit são adequados para a análise de dados onde a variável resposta é qualitativa e binária. Nosso objetivo é auferir a probabilidade de uma mulher ocupar ou não o cargo mais elevado na hierarquia da empresa. Entretanto, os dados permitem somente a verificação do que já ocorreu. Em nosso caso, observamos o fato do cargo de CEO nas empresas ser ocupado ou não por uma mulher, e não a chance (ou probabilidade) que todas as mulheres tiveram para chegar a este cargo. Sendo assim, construímos uma variável denominada “CEO Mulher” e esta variável assume o valor 1 quando uma mulher é a CEO das empresas, e zero para os casos onde o CEO é um homem.

O modelo Probit pode ser definido através da seguinte equação:

$$\Pr(Y = 1 | x) = \Phi(x_i \beta)$$

Onde Φ é a função de distribuição cumulativa de uma normal e β representa o vetor dos parâmetros estimados neste modelo.

Neste estudo, estimaremos a seguinte equação:

$$\Pr(CEO \text{ Mulher}) = \alpha + \sum_{i=1}^3 \beta_i \text{Setor}_i + \sum_{j=1}^4 \delta_j \text{Região}_j + \sum_{k=1}^4 \gamma_k X_k + \varepsilon \quad (1)$$

Onde:

Setor é a representação dos setores econômicos (agronegócios, indústria, comércio e serviços), sendo “agronegócios” a dummy excluída.

Região é a representação das regiões geográficas (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste), sendo excluída a região “Sudeste”.

X_k representam as características das empresas em quatro variáveis: receita líquida (em logaritmo), uma variável dummy para empresas que têm um conselho de administração ativo, idade da empresa (em anos) e uma variável com o percentual do controle acionário da empresa que está sob poder de seus executivos.

Na próxima seção, discutiremos esta abordagem inicial e as possibilidades de análise a partir da mesma.

4. Resultados Empíricos

A partir do modelo especificado pela equação (1), utilizamos os dados das empresas para estimar esta equação. Dos aspectos inicialmente analisados, podemos perceber na Tabela 3 que somente o indicador para existência de um conselho administrativo da empresa teria

impacto significativo na escolha do gênero do CEO. Analisando o efeito marginal desta variável na média, podemos afirmar que a existência de um conselho administrativo diminuiu em 12,15% as chances do CEO da empresa ser uma mulher.

Tabela 3: Modelo básico, segundo Equação (1):

$$\Pr(CEO \text{ Mulher}) = \alpha + \sum_{i=1}^3 \beta_i \text{Setor}_i + \sum_{j=1}^4 \delta_j \text{Região}_j + \sum_{k=1}^4 \gamma_k X_k + \varepsilon$$

	Coeficiente	Efeito Marginal
	Estimado	
Indústria	-0,359	
Serviços	-0,114	
Sul	0,105	
Nordeste	0,395	
Centro-Oeste	0,036	
Idade da Empresa	0,007	
Ln(Receita)	-0,026	
Tem Conselho Administrativo	-0,674 ***	-12,15%
Percentual de Controle Acionário por Executivos	0,002	
Constante	-0,911	
Número de Observações	222	
Pseudo R ²	0,0731	

Nota: o símbolo de *** indica que a variável é significante à 1%. Todas as demais variáveis não apresentaram impacto significativo estatisticamente.

Apesar das outras variáveis incluídas no modelo terem potencial para explicar a escolha do CEO, elas não se mostraram significativas nesta estimação. Desta forma, procuramos uma alternativa de estimação utilizando perfis de empresas mais similares. O caminho escolhido foi a divisão das empresas em dois tipos distintos: empresas onde o

controle acionário está totalmente em poder de seus executivos e outras empresas onde eles não têm o poder acionário completo. Esta divisão possibilita que a análise seja diferenciada para empresas com o corpo executivo menos profissionalizado – aquelas onde os executivos têm total controle acionário das empresas – e as mais profissionais.

Embora não seja possível inferir pelos dados da pesquisa se as empresas são familiares ou não, acreditamos que o alto percentual acionário nas mãos dos gestores é uma proxy adequada para tal. Os resultados para estas estimativas estão na Tabela 4.

Os resultados mostram que, para os casos onde o controle acionário é totalmente retido por seus executivos, três variáveis têm relevância: setor de atuação da empresa, posição geográfica e existência de um conselho administrativo. O setor industrial diminui em 12% as chances de uma mulher ocupar o cargo de CEO de uma empresa, enquanto a instalação da empresa na região Sul do país aumenta em 15,53% as chances desta ocorrência. A presença de um conselho administrativo, assim como nos resultados da Tabela 3, também diminui em 12,76% a probabilidade de uma mulher ser CEO.

Quando o controle acionário não pertence totalmente a seus executivos, ou seja, a administração da empresa tende a ser mais profissional, o impacto da existência de um conselho de administração permanece negativo, agora diminuindo em 9% as chances de uma mulher assumir o cargo de CEO, mas também o tamanho da empresa passa a ser relevante. Empresas com maior receita tendem a diminuir em 1,4% a probabilidade de terem como CEO uma mulher. Este segundo fator pode estar relacionado à cultura mais conservadora com relação aos gêneros, mas também pode refletir a menor presença de mulheres em empresas de maior porte que possam ser conduzidas a este cargo.

Tabela 4: Modelos alternativos

$$\Pr(\text{CEO Mulher}) = \alpha + \sum_{i=1}^3 \beta_i \text{Setor}_i + \sum_{j=1}^4 \delta_j \text{Região}_j + \sum_{k=1}^4 \gamma_k X_k + \varepsilon$$

de acordo com Controle Acionário

	100% do Controle		Controle Acionário não é	
	Acionário com Executivos		totalmente de seus	
	Coeficiente	Efeito	Coeficiente	Efeito
	Estimado	Marginal	Estimado	Marginal
Indústria	-1,260*	-12,00%	-0,040	
Serviços	-0,551		-0,120	
Sul	0,840*	15,53%	-0,449	
Nordeste	-0,051		0,324	
Centro-Oeste	0,374		-0,177	
Idade da Empresa	0,002		0,002	
Ln(Receita)	0,125		-0,121*	-1,40%
Tem Conselho Administrativo	-0,799*	-12,76%	-0,643**	-8,89%
Constante	-1,684		0,199	
Número de Observações	99		193	
Pseudo R ²	0,1555		0,1319	

Nota: o símbolo de *** indica que a variável é significativa à 1%, ** à 5% e * à 10%. Todas as demais variáveis não apresentaram impacto significativo estatisticamente.

O resultado interessante em todas as regressões é a regularidade com que o efeito da presença de um Conselho de Administração em uma determinada tem de diminuir a probabilidade de uma mulher ser CEO da mesma. Em consonância com Westphal and

Fredrickson (2001), nossos resultados também apontam para a importância do conselho reconhecer no potencial CEO características próprias dos conselheiros e, assim, terem confiança suficiente para indicá-lo ao cargo. Na base de dados utilizada não temos possibilidade de analisar a composição do conselho, mas a baixa presença de mulheres em cargos de liderança no Brasil sugerem que os conselhos sejam formados majoritariamente por homens. Assim, a baixa identificação de um Conselho com uma candidata a CEO devido às diferenças naturais de gênero podem influenciar negativamente a escolha da mesma para o cargo.

5. Conclusões e Pesquisas Futuras

O presente estudo buscava analisar a possibilidade de existência de “teto de vidro” para a promoção de mulheres ao cargo de CEO em empresas no Brasil. Utilizando uma base de dados com informações financeiras e de gestão das empresas, podemos concluir que as mulheres têm ascensão mais restrita ao cargo de CEO caso a empresa em que trabalhem tenha um Conselho de Administração constituído.

A existência de um Conselho de Administração teoricamente implicaria em um maior distanciamento entre os interesses pessoais e os interesses da empresa. Desta forma, o conselho tomaria decisões baseadas na eficiência e melhoria na perspectiva de lucratividade da própria empresa. Entretanto, estudos anteriores ao nosso (como Westphal & Fredrickson, 2001; Lee & James, 2003) mostram que as implicações de escolha dos representantes das empresas, os CEOs, levam em conta características dos decisores. Ou seja, para um grupo composto majoritariamente por homens, a escolha de uma CEO mulher pode ser menos provável – e nosso estudo diz que é em torno de 12% menos provável -, pois esta não necessariamente passa a imagem aos membros do Conselho de seu alinhamento com suas propostas e características. Ao mesmo tempo, a preocupação do conselho em ter uma boa

imagem para o público em geral pode afetar a escolha do gênero do CEO. Lee and James (2003) mostram que os reflexos na precificação das ações para empresas que anunciam CEO do gênero feminino são mais negativos do que para as que anunciam CEO homens. Desta forma, a escolha de uma CEO mulher muitas vezes está ligada ao fato de que a empresa – e seu conselho – pretende mostrar algum fator adicional para os investidores em geral que não somente a adequação do indivíduo ao posto de ocupa.

Nosso estudo corrobora as conclusões encontradas para outros países e situações e motiva a continuação da abordagem de gênero ligada aos resultados financeiros da empresa. Uma direção para estudo futuro é um aprofundamento das características do Conselho de Administração – perfis e regras para escolha de CEOs – para estas empresas. Uma segunda possibilidade seria a análise da remuneração e composição da mesma para CEOs no Brasil. Ambas as possibilidades são promissoras e não puderam ser abordadas no momento devido à restrição de informações na base de dados disponível, mas acreditamos que os atuais resultados possam motivar a confecção de bases de dados confiáveis que permitam estas análises.

ⁱ Para fins de comparação, a participação dos homens no mercado de trabalho é estável no período e em torno dos 70%.

ⁱⁱ Não necessariamente o cargo mais elevado da empresa tem a denominação de CEO, mas utilizaremos esta sigla para fins de maior simplicidade nas explicações.

ⁱⁱⁱ Estes dados foram capturados através da pergunta “Qual o cargo mais elevado na hierarquia da empresa?”, a qual permitia uma resposta em aberto do entrevistado. 61% das empresas declararam ser Presidente, Diretor ou Diretor-Presidente. Foram excluídas respostas onde o nome do cargo refletia não ser o de mais elevada hierarquia (por exemplo, assessor de diretoria).

^{iv} Uma possibilidade seria a análise das características dos CEOs que fizeram com que fossem escolhidos para tal posto. Entretanto, para a análise ser adequada, precisaria de dados de outros indivíduos que trabalharam na empresa e não foram selecionados para o cargo. Adicionalmente, inserir as características dos CEOs na regressão com as informações das firmas também foi testado, mas nenhuma variável foi significativa para alteração da probabilidade do gênero do CEO. A explicação recai na grande semelhança entre as amostras de CEOs homens e mulheres. Os resultados estão disponíveis mediante solicitação ao autor.

Referências:

- Berger, L. M. & Waldfogel, J. (2004) Maternity Leave and the Employment of New Mothers in the United States. *Journal of Population Studies*, 17(2): 331-349.
- Bjerk, D. (2008) Glass Ceilings or Sticky Floors? Statistical Discrimination in a Dynamic Model of Hiring and Promotion. *Economic Journal*, 118 (530): 961-982.
- Blau, F. & Devaro, J. (2007) New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires. *Industrial Relations*, 46(3):511-550.
- Carvalho, S. S.; Firpo, S. & Gonzaga, G. (2006) Os Efeitos da Licença Maternidade sobre Salários e Emprego da Mulher no Brasil. *Política e Planejamento Econômico*, 36(3): 489-523.
- Giuberti, A.C. & Menezes-Filho, N. A. (2005) Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos. *Economia Aplicada*, 9 (3), pp. 369-84.
- Guimarães, L. (2008) O Teto de Vidro Blindado. *Jornal o Estado de São Paulo*, 11/05/08. Recuperado em 8 de Abril, 2009, de http://www.estadao.com.br/suplementos/not_sup170706,0.htm
- Hultin, M. (2003) Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? *Work & Occupations*, 30(1): 30-61.
- Jones, D. & Makepeace, G. (1996) Equal Worth, Equal Opportunities: Pay and Promotion in an Internal Labour Market. *The Economic Journal*, 106 (435): 401-409.
- Kaufman, B. E. & Hotchkiss, J. L. (2003) *The Economics of Labor Markets*, 6a edição, Ohio, USA: Thomson Learning.
- Lee, P. M. & James, E. H. (2007) She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, 28(3): 227-241.

-
- Madalozzo, R. (2009) Market and Home Production: Gender Differences in Brazil. Insper Working Papers: WPE-168. Recuperado em 20 de Maio, 2009, de http://www.insper.org.br/sites/default/files/2009_wpe168_0.pdf
- Morrison, A.M., White, R. Pr, Van Velsor, E., & the Center for Creative Leadership. (1987) *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Powell, G. N. & Butterfield, D.A. (1994) Investigation the "Glass Ceiling" Phenomenon: an Empirical Study of Actual Promotions to Top Management. *Academy of Management Journal*, 37(1): 68-86.
- Santos, R. V. & Ribeiro, E. P (2006) Diferenciais de Rendimentos entre Homens e Mulheres no Brasil revisitado: explorando o "Teto de Vidro" Recuperado em 23 de Abril, 2009, de http://www.ie.ufrj.br/eventos/seminarios/pesquisa/texto06_05_02.pdf
- Westphal, J. D. & Fredrickson, J. W. (2001) Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12): 1113-1137.
- Wolfers, J. (2006) Diagnosing Discrimination: Stock Returns and CEO Gender, National Bureau of Economic Research Working paper no. 11989.