

MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NA PERSPECTIVA DE GÊNERO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA¹

Gisele Gomes²

Jacinta Sidegum Renner³

Dagmar Elisabeth Estermann Meyer⁴

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.411.137049>

RESUMO

O objetivo deste artigo consiste em uma revisão integrativa da literatura que aborda a presença de mulheres atuantes nos conselhos de administração (CAs), em que é feita com base na Plataforma Capes e nas Plataformas *EBSCOHost* e *Sage Journals*. As palavras-chave que nortearam a busca foram: Mulheres AND Conselho AND Administração, com as palavras-chave “*Women AND Board AND Directors*”. A organização da análise foi realizada a partir do fluxograma PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), sendo aprofundada a partir da análise e discussão sob a perspectiva qualitativa. Os resultados que emergiram dos 29 artigos analisados, nortearam a construção de três categorias: mulheres nos CAs: barreiras para ascensão; marcos regulatórios: estabelecimento de cotas; e a participação das mulheres em CAs e a performance organizacional. Concluímos que os artigos apresentam, majoritariamente, uma perspectiva de análise sobre a participação das mulheres em conselhos de administração pautados em estudos com vieses organizacionais e de cunho quantitativo, sem abordar a percepção dos agentes envolvidos, ou seja, mulheres e *stakeholders* que tomam decisões nas empresas.

Palavras-chave: Mulheres. Conselho. Administração.

WOMEN ON BOARDS OF DIRECTORS FROM A GENDER PERSPECTIVE: AN INTEGRATIVE REVIEW

¹ Recebido em 28/11/2023; ressubmetido em 08/01/2024 e em 30/01/2024; aceito em 07/04/2024.

² Universidade Feevale - Programa de Pós-graduação em Diversidade Cultural e Inclusão Social; Novo Hamburgo - RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-7019-0108>; gisele@giselegomes.co.

³ Universidade Feevale - Programa de Pós-graduação em Diversidade Cultural e Inclusão Social; Novo Hamburgo - RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-9904-4710>; jacinta@feevale.br.

⁴ Parônima Ecosistema de Aprendizagens Consultoria; Porto Alegre - RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0003-4182-3938>; dagmaremeyer@gmail.com.

The objective of this article is an integrative review of the literature that addresses the presence of women serving on boards of directors (CAs), which is based on the Capes Platform and the EBSCOHost and Sage Journals Platforms. The keywords that guided the search were: Women AND Board AND Directors. The organization of the analysis was performed from the flowchart PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), being deepened from the analysis and discussion under the qualitative perspective. The results that emerged from the 29 articles analyzed guided the construction of three categories: Women on the boards of directors: barriers to ascension; the participation of women in boards of directors and organizational performance; Regulatory frameworks: implementation of quotas. We conclude that the articles present a perspective of analysis mainly on the participation of women in boards of directors based on studies with organizational biases and quantitative nature, without addressing the perception of the agents involved, that is, women and stakeholders who make decisions in companies.

Keywords: Women. Board. Directors.

LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO: UNA REVISIÓN INTEGRADORA

El objetivo de este artículo es una revisión integradora de la literatura que aborda la presencia de mujeres en consejos directivos (CA), que tiene como base la Plataforma Capes y las Plataformas EBSCOHost y Sage Journals. Las palabras clave que guiaron la búsqueda fueron: Mujeres Y Consejo Y Administración con las palabras clave “*Women AND Board AND Directors*”. La organización del análisis se realizó utilizando el diagrama de flujo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), profundizándose a través del análisis y la discusión desde una perspectiva cualitativa. Los resultados surgidos de los 29 artículos analizados orientaron la construcción de tres categorías: Mujeres en consejos directivos: barreras para el avance; la participación de mujeres en juntas directivas y desempeño organizacional; Marcos regulatorios: implementación de cuotas. Concluimos que los artículos presentan una perspectiva analítica principalmente sobre la participación de las mujeres en los consejos de administración basada en estudios con sesgos organizativos y cuantitativos, sin abordar la percepción de los agentes involucrados, es decir, las mujeres y los stakeholders que toman decisiones en las empresas.

Palabras clave: Mujeres. Consejo. Administración.

INTRODUÇÃO

Os estudos e debates acerca da atuação de mulheres em posições de gestão no mercado de trabalho têm sido objeto de discussão há algumas décadas. Mais recentemente os debates atinentes à participação de mulheres em posições de governança corporativa, notadamente em conselhos de administração (CAs), vêm ganhando força, em especial, após alguns países aprovarem medidas de caráter afirmativo para alavancar a presença de mulheres nos CAs de empresas estatais e de mercado.

Todas essas medidas nascem no bojo da governança corporativa, que ganhou notoriedade a partir dos anos 1990, em que seu conceito se consolidou impulsionado por normativas empresariais de transparência, ética e boas práticas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20), governança corporativa é um “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”. Nesse contexto, o CA pode ser descrito como a conexão entre os acionistas e a gestão das empresas. De acordo com Silveira (2010), o CA é o órgão que tem como incumbência decidir sobre questões estratégicas do negócio e monitorar os executivos e o ecossistema de agentes de governança em favor dos acionistas, a fim de maximizar o valor de longo prazo das companhias.

Relativamente ao cenário de governança nas companhias brasileiras, identificamos um percentual de 15,2% de mulheres em assentos de CAs e de 13,5% de mulheres nas empresas listadas na B3 (IBGC, 2023). No cenário mundial temos um percentual de 19,7% de assentos de CAs ocupados por mulheres, com diferentes percentuais por região de acordo com o grau de desenvolvimento dos países em relação ao tema (Deloitte, 2022). A amostra utilizada na pesquisa abarcou 10.493 empresas em 51 países.

Nesse ritmo de evolução, de acordo com índices globais, tais como o *Global Gender Gap Report 2023*, serão necessários 131 anos para atingir a paridade de gênero, ainda que as mulheres representem 46,3% da força de trabalho em âmbito mundial (World Economic Forum, 2023; World Bank, 2022). O *Global Gender Gap Report* (relatório global de disparidade de gênero) é um reporte com estimativas sobre igualdade de gênero, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, desde 2006. A paridade entre homens e mulheres nas variáveis: participação e oportunidade econômica; educação; capacitação política; e saúde e sobrevivência são analisadas e geram uma nota classificatória. Um dos elementos estruturantes dessa desigualdade consiste em menores chances de participação e oportunidade econômica em posições de liderança. Tendo em vista essa conjuntura e com intuito de impulsionar a participação de mulheres em CAs e posições estatutárias, que são o maior *locus* de poder das organizações, alguns países vêm implementando ações afirmativas tanto em empresas estatais como em empresas do setor privado.

Trazemos como exemplo a União Europeia (UE), que em 2022 aprovou a proposta de adoção de cotas para garantir que as mulheres tenham pelo menos 40% dos assentos nos conselhos corporativos. Após 10 anos de impasse sobre as propostas, os legisladores da UE saudaram um acordo marcante para a igualdade de gênero. A lei prevê que as empresas dos 27

Estados-membros da UE devem contemplar 40% dos assentos não executivos do CA ou 33% de representação de mulheres em cargos executivos e não executivos até 2026. As empresas listadas deverão informar uma vez por ano sobre a representação de gênero em seus conselhos e, se os objetivos não forem alcançados, como planejam alcançá-los. Atualmente, apenas nove dos 27 estados membros têm legislação nacional sobre igualdade de gênero nos CAs (European Commission, 2022).

Também no ano de 2021, a *Securities and Exchange Commission*, entidade que regula o mercado de capitais nos Estados Unidos, aprovou as novas regras de listagem enviadas pela *Nasdaq (Nasdaq Stock Market LLC)*, bolsa de valores focada no setor de tecnologia e inovação, para promover a diversidade no conselho – duas pessoas de grupos minorizados, contemplando pelo menos uma mulher –, por meio de uma estrutura de “cumprir ou divulgar”, com vistas a aprimorar a transparência das estatísticas de diversidade do conselho (Gibson Dunn, 2021). Nesse mesmo sentido, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, autarquia que fiscaliza, normatiza e disciplina o mercado de valores mobiliários brasileiro) aprovou a proposta da bolsa de valores (B3) com vistas ao incremento da diversidade nos CAs. De acordo com as medidas da estrutura de “pratique ou explique”, as companhias brasileiras listadas devem eleger ao menos uma mulher e um integrante de comunidade sub-representada – pessoas pretas, pardas ou indígenas, integrantes da comunidade LGBTQIA+ ou pessoas com deficiência – para seu CA ou diretoria estatutária em até dois anos a partir da aprovação da proposta (B3, 2023).

Conforme pesquisa realizada pela própria B3 (2021) sobre a participação de mulheres em cargos de alta liderança, em companhias de capital aberto, atestamos uma sub-representação feminina em CAs. Conforme relatório consolidado, cuja coleta de dados ocorreu em 408 empresas utilizando como referência informações públicas prestadas pelas próprias empresas em documentos regulatórios encaminhados à Bolsa, temos a seguinte conjuntura: 61% não têm uma única mulher entre seus diretores estatutários; 45% não têm participação feminina no CA; 25% têm apenas uma mulher nos cargos de diretoria; 32% têm uma mulher no CA; 6% das companhias registram a presença de três ou mais mulheres na diretoria; e 6% têm três ou mais mulheres no CA (B3, 2021).

Adicionalmente, pautando-se na perspectiva da interseccionalidade, a *Women Corporate Directors* (2021) realizou uma pesquisa intitulada “Retrato da Conselheira no Brasil”, que contou com a participação de 226 mulheres respondentes. Dessa amostra, considerando-se o pertencimento étnico-racial, 97% eram mulheres brancas; 2%, mulheres da raça amarela; e 1%, mulheres pardas, de modo que a pesquisa não registrou nenhuma

conselheira preta. Em pesquisa sobre o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas (Instituto Ethos, 2016), foi apurado um percentual de 95,1% de pessoas brancas e 4,9% de pessoas negras em CAs. Em relação ao número de 4,9% de pessoas negras, 100% delas se autodeclararam pardas e 0% pretas. A pesquisa ainda demonstra que há 0% de pessoas com deficiência ocupando posições de conselho.

Tendo em vista esse panorama, o presente estudo teve como objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura que aborda a presença de mulheres atuantes nos CAs, considerando o crescente interesse da sociedade e das organizações em relação a essa pauta. Com esta pesquisa buscamos contribuir com a produção acadêmica sobre o tema e seu subsequente aporte às organizações.

1 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

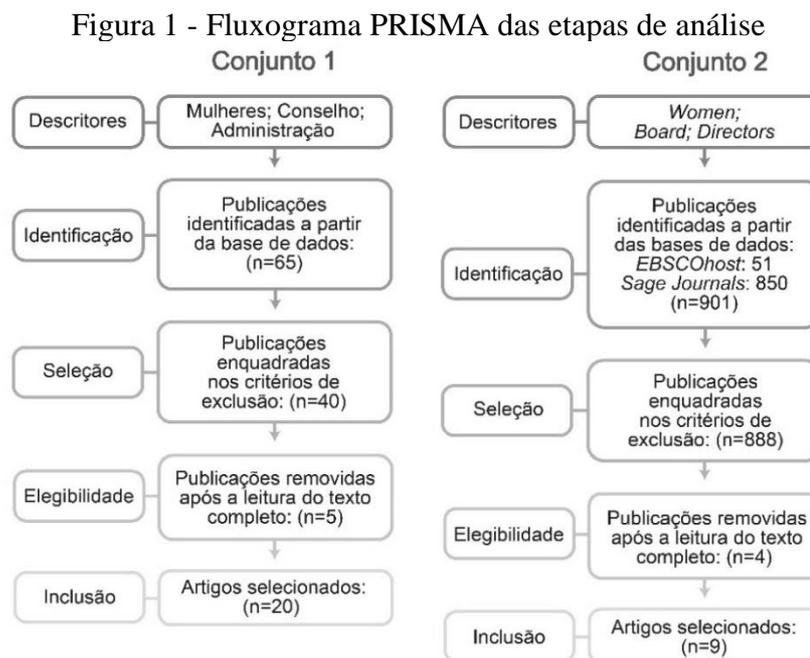
Este artigo toma como referência uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório. Quanto aos procedimentos técnicos consiste em uma revisão integrativa da literatura, que determina a síntese do conhecimento atual sobre uma temática específica, de modo a identificar, analisar e sintetizar os resultados encontrados (Souza, Silva e Carvalho, 2010). O objetivo geral da pesquisa foi realizar uma revisão integrativa da literatura que aborda a presença de mulheres atuantes nos CAs encontrados em diferentes bases de dados.

Para a coleta dos dados foram utilizados dois conjuntos de busca. O primeiro conjunto foi realizado na base de dados da Capes – *Directory of Open Journal Access* (DOAJ), Elsevier, Revistas PUCP, Emerald e SciELO –, com os descritores: Mulheres AND Conselho AND Administração. O operador booleano AND, que em português significa “e”, foi utilizado com o intuito de garantir que fossem encontrados todos os estudos que possuem essas palavras (Martins, 2018). Ainda na base de dados foi utilizado o filtro de período de publicação, limitando os resultados a publicações entre 2011 e 2024. Os critérios de exclusão foram: i) artigos que versem sobre mulheres em conselhos fora do âmbito organizacional; ii) artigos provenientes de revisões da literatura; iii) artigos publicados antes de 2011; e iv) artigos duplicados. Já os critérios de inclusão foram: i) artigos que versem sobre mulheres em CAs em empresas; ii) artigos em inglês, português e espanhol; e iii) artigos completos e com acesso aberto.

O segundo conjunto de busca foi realizado nas bases de dados *EBSCOhost* – coleções MEDLINE, MEDLINE complete, Food Science Source, Academic Search Premier e

SocINDEX – e *Sage Journals*. Os descritores utilizados foram: Women AND Board AND Directors. Na *EBSCOhost* foram utilizados os filtros: i) período de publicação, limitando os resultados a publicações entre janeiro de 2023 e janeiro de 2024; ii) texto completo; e iii) revistas acadêmicas analisadas por especialistas. Na *Sage Journals*, além dos filtros citados, foi utilizado ainda o filtro de assuntos, englobando estudos das áreas de ciências sociais e humanas. Os critérios de exclusão estabelecidos para as duas bases de dados foram: i) artigos que versem sobre mulheres em conselhos fora do âmbito organizacional; ii) artigos provenientes de revisões da literatura; iii) artigos publicados antes de 2023; e iv) artigos duplicados. Os critérios de inclusão foram: i) artigos que versem sobre mulheres em CAs em empresas; ii) artigos em inglês; e iii) artigos completos e com acesso aberto.

Nos dois conjuntos de busca foram identificados 966 estudos, sendo sua análise realizada com base no fluxograma PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) (Page *et al.*, 2021), conforme Figura 1.



Fonte: elaborada pelas autoras (2023).

A análise e discussão de dados deu-se sob o paradigma qualitativo (Minayo, 2014). Tanto os artigos acadêmicos internacionais quanto os nacionais selecionados foram submetidos a uma análise de conteúdo e triangulação de dados, com vistas à criação de categorias temáticas acerca da participação de mulheres em CAs (Prodanov; Freitas, 2013; Minayo, 2014).

2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados encontrados a partir da busca de artigos que versavam sobre mulheres em CAs estão dispostos no Quadro 1, onde constam os objetivos dos estudos, ano de publicação, autores, base de dado e o periódico da publicação.

Quadro 1 - Principais informações dos artigos selecionados

AUTORES	PERIÓDICO	TÍTULO DO ARTIGO	OBJETIVO	BASE DE DADOS
Madalozzo (2011)	Revista de Administração Contemporânea	CEOs e Composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?	Investigar se há relação entre o teto de vidro para CEOs mulheres quando há um presidente do conselho homem.	Periódicos Capes Idioma: português
Lazzaretti e Godoi (2012)	Gestão & Conexões	A participação feminina nos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz do capital humano	Analisar as características de formação acadêmica e de experiência profissional que contribuem para a participação de mulheres nos CAs.	Periódicos Capes Idioma: português
Molina e Giacomozi (2016)	<i>Contabilidad y Negocios</i>	<i>La participación de mujeres y hombres en los directorios de las empresas más exitosas de Estados Unidos: ¿tiene alguna relación con el rendimiento de la compañía?</i>	Estabelecer uma relação entre a diversidade de gênero no conselho e o rendimento das empresas.	Periódicos Capes Idioma: espanhol
Santos <i>et al.</i> (2017)	Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão	Características dos membros do conselho de administração e sua relação com as decisões estratégicas de captação de recursos: evidências em empresas listadas na BM&FBovespa	Verificar a relação entre as características observáveis do CA e os resultados dos indicadores procedentes das estratégias e decisões relacionadas à captação de recursos.	Periódicos Capes Idioma: português
Rosario <i>et al.</i> (2017)	Revista de Administración de Empresas	<i>El rol del Consejo de Administración en la ética empresarial en países de Latinoamérica</i>	Analisar os valores éticos fomentados nos códigos de ética das empresas latino-americanas e identificar a influência da composição do CA – em particular, a presença de diversidade de gênero e de conselheiros independentes e estrangeiros no CA.	Periódicos Capes Idioma: espanhol

Reyes-Bastidas e Briano-Turrent (2018)	<i>Estudios Gerenciales</i>	<i>Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile</i>	Analisar a influência da variável gênero no CA e a posição do diretor geral sobre as práticas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (RSC) adotadas em empresas listadas na Colômbia e no Chile.	Periódicos Capes Idioma: espanhol
Gonçalves, Gaio e Santos (2019)	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Mulheres no Board: Elas gerem resultados? Evidência empírica das empresas europeias cotadas	Analisar em que medida a presença de mulheres no CA e o gênero do CEO e do CFO afetam a gestão de resultados e, conseqüentemente, a qualidade da informação financeira das empresas europeias cotadas.	Periódicos Capes Idioma: português
Kaveski, Ferreira e Freitas (2020)	Revista Contabilidade e Controladoria	<i>Fixed</i> : Mulheres executivas na gestão das empresas do novo mercado	Verificar se o desempenho das empresas listadas no segmento do Novo Mercado da B3 está relacionado com a presença de mulheres no CA.	Periódicos Capes Idioma: português
Casaca <i>et al.</i> (2021)	Revista de Administração de Empresas	Pode uma lei progressista acelerar uma trajetória de grande lentidão? Mulheres nos Conselhos de Administração em Portugal	Analisar o impacto do marco regulatório (cotas) gênero em empresas de Portugal.	Periódicos Capes Idioma: português
Coletta e Lima (2021)	Revista de Ciências da Administração	A relação entre características dos conselhos de administração e o risco de mercado de estatais listadas	Investigar a relação entre características dos conselhos de estatais listadas e seu risco de mercado.	Periódicos Capes Idioma: português
Valcanover e Sonza (2021)	Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão	Mulheres no comando: A diversidade de gênero e a atuação de mulheres herdeiras afetam o desempenho de companhias listadas?	Verificar a influência da atuação de mulheres herdeiras no desempenho de empresas listadas no Brasil.	Periódicos Capes Idioma: português
Pinheiro <i>et al.</i> (2021)	Internext	Efeito da representação feminina na divulgação de responsabilidade social corporativa: análise internacional do setor energético	Investigar o efeito da representação feminina na divulgação da responsabilidade social corporativa nas empresas internacionais do setor energético.	Periódicos Capes Idioma: português
Pessoa <i>et al.</i> (2022)	Revista Enfoque: Reflexão Contábil	Mulheres no poder: análise da participação feminina no conselho de administração e a performance empresarial no Brasil	Analisar se a participação feminina em CAs no Brasil melhora a performance das empresas.	Periódicos Capes Idioma: português

Freitas <i>et al.</i> (2022)	Revista Ambiente Contábil - UFRN	Transparência corporativa e desempenho: qual o papel das mulheres nessa relação?	Investigar a influência da participação feminina no CA na relação entre a transparência corporativa e o desempenho de empresas brasileiras.	Periódicos Capes Idioma: português
Silva e Moura (2022)	ASAA - <i>Advances in Scientific and Applied Accounting</i>	Mulheres executivas evitam problemas financeiros no Brasil?	Investigar se mulheres no cargo de gestão diminuem a probabilidade de problemas financeiros em empresas brasileiras.	Periódicos Capes Idioma: português
Moraes <i>et al.</i> (2022)	RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental	<i>Disclosure of social information and women on the Board of Directors</i>	Verificar a existência de uma massa crítica de mulheres a ser atingida no CA para impactar a extensão de divulgação de informações de caráter social; e se a formação funcional e a experiência do conselheiro no setor de atuação das empresas moderam essa relação.	Periódicos Capes Idioma: inglês
Barros e Kirschbaum (2023)	RAE - Revista de Administração de Empresas	Qual a posição das mulheres na rede de <i>board interlocking</i> do Brasil? Uma análise para o período de 1997 a 2015.	Investigar a evolução da participação feminina nos CAs das empresas brasileiras listadas na B3 e a posição dessas conselheiras na rede corporativa de <i>board interlocking</i> , entre 1997 e 2015.	Periódicos Capes Idioma: português
Dias, Malaquias e Lopes (2023)	Revista Catarinense da Ciência Contábil	Presença de mulheres no conselho de administração e retorno de ações: em estudo de eventos no mercado brasileiro.	Analisar se a presença de mulheres no CA das empresas impacta o retorno das ações.	Periódicos Capes Idioma: português
Fernandes e Machado (2023)	RAE - Revista de Administração de Empresas	Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento	Investigar se a diversidade de gênero no conselho afeta a eficácia do monitoramento, no sentido de reduzir a remuneração total e variável dos executivos, a prática de gerenciamento de resultados e a sensibilidade do turnover do CEO ao desempenho das empresas brasileiras.	Periódicos Capes Idioma: português

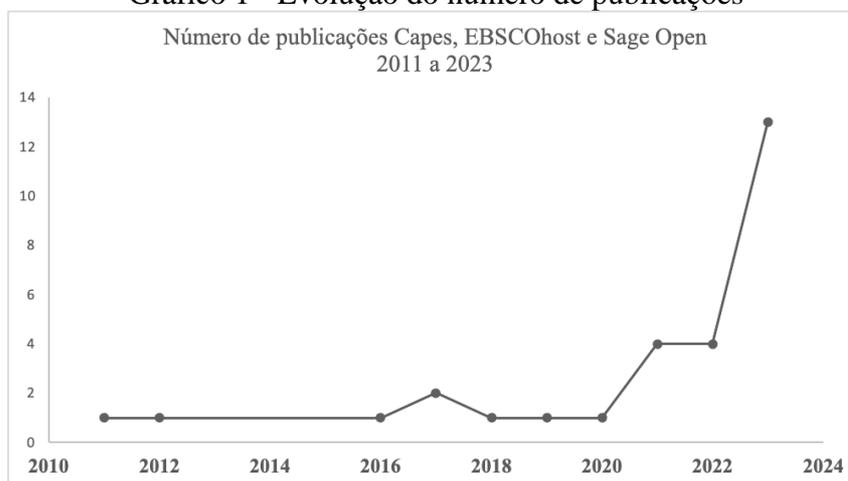
Firmino e Peixoto (2023)	ASAA - <i>Advances in Scientific and Applied Accounting</i>	Relação Entre a Diversidade de Gênero nos Conselhos de Empresas Brasileiras com a Adesão ao Índice Carbono Eficiente	Investigar a relação entre a presença de mulheres nos CAs de firmas brasileiras e a adesão dessas firmas ao Índice Carbono Eficiente (ICO2).	Periódicos Capes Idioma: português
Arango-Home, González-Ruiz e Valencia-Arias (2023)	<i>Sustainability - MDPI</i>	<i>Relationship between Women on Board Directors and Economic Value Added: Evidence from Latin American Companies</i>	Avaliar a relação entre a presença de mulheres em CAs e a geração de valor econômico adicionado (EVA®).	<i>EBSCOhost</i> Idioma: inglês
Dang et al. (2023)	<i>Annals of Operations Research</i>	<i>How do women on corporate boards shape corporate social performance? Evidence drawn from semiparametric regression</i>	Examinar a relação entre as mulheres nos CAs e o desempenho social empresarial.	<i>EBSCOhost</i> Idioma: inglês
Boffa et al. (2023)	<i>Sustainability - MDPI</i>	<i>Gender Inclusiveness and Female Representation on the Board of Directors of the Benefit Company Model: Evidence from Italy</i>	Analisar se as empresas que adotam o modelo institucional e organizacional de uma empresa de benefícios aumentam a nomeação de mulheres para o seu CA.	<i>EBSCOhost</i> Idioma: inglês
Milojevic et al. (2023)	<i>Sustainability - MDPI</i>	<i>Board Gender Diversity and Banks Profitability for Business Viability: Evidence from Serbia</i>	Examinar a influência das características do CA e dos diretores executivos (CEO) na rentabilidade dos bancos na Sérvia.	<i>EBSCOhost</i> Idioma: inglês
Goyal et al. (2023)	<i>Gender, Work and Organization</i>	<i>Female board directors' resilience against gender discrimination</i>	Relatar as experiências em primeira mão de discriminação de gênero sofridas por mulheres diretoras e apresentar o processo de como elas constroem resiliência por meio do desenvolvimento de estratégias de enfrentamento.	<i>EBSCOhost</i> Idioma: inglês
Klerk e Singh (2023)	<i>Sustainability - MDPI</i>	<i>Does Gender and Cultural Diversity Matter for Sustainability in Healthcare? Evidence from Global Organizations</i>	Examinar a relação entre a diversidade da diretoria e o desempenho de sustentabilidade das empresas que operam na área da saúde.	<i>EBSCOhost</i> Idioma: inglês
Warner-Soderholm et al. (2023)	<i>Sage Open</i>	<i>Getting More Women on Boards: Cultural and Institutional Antecedents That Matter</i>	Compreender os múltiplos fatores culturais e institucionais que podem interferir na incorporação de mais mulheres em CAs.	<i>Sage Open</i> Idioma: inglês

Blanco-González, Díez-Martin e Miotto (2023)	<i>Sage Open</i>	<i>Achieving Legitimacy Through Gender Equality Policies</i>	Analisar o efeito de políticas de igualdade de gênero em empresas.	<i>Sage Open</i> Idioma: inglês
Ali, Adegbite e Nguyen (2023)	<i>Sage Open</i>	<i>Corporate Governance and Corporate Political Responsibility</i>	Analisar se a estrutura de governança corporativa afeta a política de gastos empresariais.	<i>Sage Open</i> Idioma: inglês

Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

A partir do Quadro 1, foi construído o Gráfico 1, que mostra a evolução do número de publicações no período de 2011 a 2023. Percebemos um aumento significativo na quantidade de artigos publicados no ano de 2023.

Gráfico 1 - Evolução do número de publicações



Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

A revisão integrativa da literatura oportunizou conhecer o “estado da arte” referente ao tema pesquisado. Na análise dos artigos, encontrou-se como resultados três categorias, quais sejam: mulheres nos CAs: barreiras para ascensão; marcos regulatórios: estabelecimento de cotas; e a participação das mulheres em CAs e a performance organizacional.

2.1 Mulheres nos CAs: barreiras para ascensão

O número de assentos ocupados por mulheres em CAs vem aumentando nas últimas décadas, mas ainda de forma lenta. Barros e Kirschbaum (2023) atestam que no cenário corporativo brasileiro ainda há uma predominância masculina. No artigo de Casaca *et al.* (2021) são explicitados alguns argumentos acerca dessa sub-representação. De acordo com o estudo de Iannotta, Gatti e Huse (2015), os fatores estruturantes das barreiras enfrentadas pelas

mulheres em conselhos (WoB - em inglês, *Women on Board*) residem em aspectos individuais, sociais e organizacionais.

No que tange às questões atinentes ao indivíduo, entre os maiores obstáculos que as mulheres enfrentam estão: i) escassez de capital humano, ou seja, o arcabouço relativo à educação, às habilidades e à experiência gerencial no aprimoramento das capacidades cognitivas e produtivas que beneficiam o indivíduo e sua organização; ii) falta de uma rede de contatos e conexões (*networking*); e iii) carência de predisposição atitudinal, traduzida como falta de ambição de carreira (Lazzaretti; Godoi, 2012; Casaca *et al.*, 2021).

Nesse sentido, Barros e Kirschbaum (2023) analisaram o potencial de inserção de mulheres nos CAs levando em consideração o *board interlocking*, prática que consiste no fato de um conselheiro ocupar essa posição em duas ou mais empresas (Chan *et al.*, 2017). A amostra estudada compreendeu o período de 1997 a 2015 em empresas listadas na B3. De acordo com os autores Barros e Kirschbaum (2023), temos em curso no Brasil uma cultura de exclusão de redes informais, tal como o *networking*, que acabam por excluir as mulheres da trajetória de ascensão aos conselhos. Os principais achados inferiram que há um percentual baixo de mulheres em conselhos, mas essas mesmas mulheres ocupam assentos em vários CAs, algumas integrando mais de cinco e, em casos específicos, até doze conselhos. Ou seja, poucas mulheres são muito requisitadas; e as demais, não conseguem expandir suas redes para mais de um CA. Concluiu-se que essas mulheres, embora tenham influência nos conselhos, não têm centralidade de rede, isto é, carecem de poder de intermediação de redes.

Em relação aos contributos, destacam-se “estruturas, processos e práticas organizacionais discriminatórias” (Casaca *et al.*, 2021, p. 2) que tendem a reforçar estereótipos de gênero e vieses de preferência, que resultam em processos excludentes para as mulheres. Adicionalmente, os argumentos com ênfase nas questões sociais e institucionais explicitam o contexto da sociedade na qual as organizações estão inseridas e de que forma as normas culturais e sociais dos países podem afetar as relações de gênero nas empresas e na sociedade como um todo. A partir de contribuições oriundas da teoria institucional e da teoria de *stakeholders*, ambas da área de Administração, observamos que os argumentos têm se focado nas estruturas normativas e regulatórias presentes na esfera nacional de diversos países; bem como a forma como esses marcos regulatórios se estendem aos principais atores sociais que podem influenciar no avanço da igualdade de gênero nos referidos estados-nação. (Casaca *et al.*, 2021; Terjesen; Aguilera; Lorenz, 2015).

Em Lazzaretti e Godoi (2012) encontramos análises que explicitam os obstáculos enfrentados pelas mulheres para ascensão aos CAs sob a óptica de quatro dimensões, sendo: i) indivíduo; ii) conselho; iii) empresa; e iv) atividade e meio ambiente (Terjesen; Sely; Singh, 2009). Com base nesse estudo, apresentamos no Quadro 2 os fundamentos teóricos que pretendem elucidar os entraves encontrados pelas mulheres na trajetória do *pipeline* da liderança e, em especial, rumo ao conselho. Nos artigos estudados, as ênfases de análise se apoiam na teoria do capital humano que remete ao âmbito individual, ou seja, das próprias conselheiras e a teoria de agência, concernente à esfera organizacional, isto é, das empresas.

Quadro 2 - Resumo das abordagens acerca dos entraves na escalada de liderança até o CA

Dimensão	Teoria
Individual	Capital Humano
Individual	Características de Status
Individual	<i>Gender Self Schema</i>
Conselho	Identidade Social
Conselho	Rede Social e Coesão Social
Conselho	Confiança do Gênero
Conselho	Bajulação e Liderança
Organizacional	Dependência de Recursos
Organizacional	Institucional
Organizacional	Agência
Atividade Meio ambiente	Institucional
Atividade Meio ambiente	Gestão da Crítica

Fonte: adaptado pelas autoras (2023) a partir de Terjesen, Sely e Singh (2009).

A teoria do capital humano teve origem nas ciências econômicas e se pauta na ideia de que a aquisição de conhecimento e habilidades pode aumentar o capital humano, traduzindo-se em potencial ampliação de empregabilidade, produtividade e rendimento pessoal. Dessa forma, para ocupar uma posição em CA é esperado que a candidata tenha alto grau de instrução, experiência profissional e uma ampla rede de relacionamentos. Nesse sentido, nos artigos estudados é mencionado que os recrutadores de conselheiros comumente afirmam que as mulheres não possuem capital humano adequado ou suficiente para ocupar essas posições (Burke, 2003). Cabe ressaltar que no Brasil as mulheres possuem mais anos de estudo do que os homens (IBGE, 2018), embora esses anos de estudo não se traduzam em posições de liderança.

Com base nessa premissa, Hansen, Ladegard e Buehrmann (2012) desenvolveram um estudo na Alemanha e na Noruega, a fim de identificar as características fundamentais de um(a)

potencial candidato(a) ao conselho. Os principais requisitos desejáveis foram: alto nível educacional; competências interculturais; e experiências em posições de liderança e no conselho. Singh e Vinnicombe (2004) analisaram 100 empresas listadas na bolsa de valores de Londres (*London Stock Exchange*) e observaram que, mesmo preenchendo os requisitos formais e profissionais, as mulheres enfrentam uma série de barreiras organizacionais, tais como falta de clareza nos processos de recrutamento e seleção; disparidade salarial; e menos oportunidades de desenvolvimento de carreira, o que significa que, com frequência, o processo de escolha se pauta em questões subjetivas e de preferências dos tomadores de decisão nos conselhos. Burke (1993) afirma que os CAs são ambientes majoritariamente dominados por homens, o chamado *old boys club*, expressão em inglês que diz respeito às redes informais estabelecidas por homens com a finalidade de apoio mútuo (Lazzaretti; Godoi, 2012).

Nesse sentido, Madalozzo (2011) destaca que a existência de um CA deveria se traduzir em um maior distanciamento de interesses pessoais e enviesados, favorecendo, sobretudo, os interesses da empresa, como o incremento de eficiência e a lucratividade. Entretanto, em uma análise de processos seletivos conduzidos pelos CAs para posições de CEO (*Chief Executive Officer*), o que no Brasil se configura como presidente-executivo ou diretor-executivo, averiguou-se que a escolha das pessoas que integram conselhos está fortemente pautada nas características dos decisores. Dessa forma, em um conselho composto majoritariamente por homens, a escolha de uma CEO mulher é 12% menos provável; contudo, a preocupação com a imagem para o público externo e para o mercado também pode afetar essa decisão.

Ainda de acordo com Terjesen, Sely e Singh (2009), as barreiras organizacionais nas dimensões de conselho, organizações e meio ambiente, que são dimensões extrínsecas à dimensão individual enfrentadas pelas mulheres para chegarem a posições de conselhos nos Estados Unidos e no Reino Unido. Estas também se refletem em outros países ocidentais, que compreendem: processos informais e ocultos de promoção sênior; falta de oportunidades de desenvolvimento de carreira; estereótipos de gênero da liderança; estilos de comunicação de gênero, “linguagem masculina” e pouco inclusiva; cultura corporativa; dinâmica de poder; *old boys club*; bem como elementos de *tokenismo*. Essa expressão, cunhada por Martin Luther King, em 1962, refere-se à utilização simbólica de indivíduos para dar representatividade, para passar uma imagem progressista de uma organização, ou de um projeto, que incorpora um número mínimo de membros de grupos minorizados somente para gerar uma sensação de diversidade ou igualdade. Essas barreiras podem ser formas sutis e não intencionais de discriminação; no entanto, acentuam estereótipos de gênero que tendem a se desdobrar em

vieses de favoritismo e levar a mecanismos de exclusão de mulheres, reforçando sua condição de *outsiders*, ou seja, aqueles fora do sistema.

À vista disso, Goyal *et al.* (2023) apresentaram um estudo qualitativo, realizado no Reino Unido, com 42 conselheiros de administração (mulheres e homens), de empresas listadas no *Financial Times Stock Exchange* (FTSE), uma companhia independente que maneja índices da bolsa de valores no Reino Unido. De acordo com as análises, foi constatado que, apesar dos esforços regulamentares para promover a diversidade de gênero nos CAs, as mulheres ainda estão gravemente sub-representadas nas lideranças dos CAs no Reino Unido, além das empresas FTSE. As evidências sugerem que as mulheres, quando em menor número no local de trabalho, têm maior probabilidade de sofrer discriminação. Foram relatadas as experiências de discriminação de gênero sofridas por mulheres conselheiras e apresentadas evidências de como elas constroem resiliência através do desenvolvimento de estratégias de enfrentamento, em que esses processos de construção de resiliência parecem variar de acordo com o tempo de experiência das mulheres em CAs. No início da jornada do conselho, elas adotam estratégias de negação e desligamento; contudo, com a experiência em CAs, ganham confiança para prosseguir a estratégia de sobrevivência e ampliação de *networking*.

Sendo assim, entendemos como importante a reflexão sobre as complexas redes culturais e institucionais vigentes, que ainda mantêm os homens como se fossem o padrão no mundo dos negócios. Além de mapearmos as barreiras enfrentadas pelas mulheres nos ambientes organizacionais, que por sua vez fazem parte de um sistema nacional e global mais amplo, com suas respectivas normas, é preciso compreender que as mulheres seguem se empenhando em estabelecer estratégias que incluam autopromoção de conquistas, comportamentos de influência ascendente, como redes de *networking* e formação acadêmica, mas que, ainda assim, nem sempre conseguirão alavancar suas carreiras.

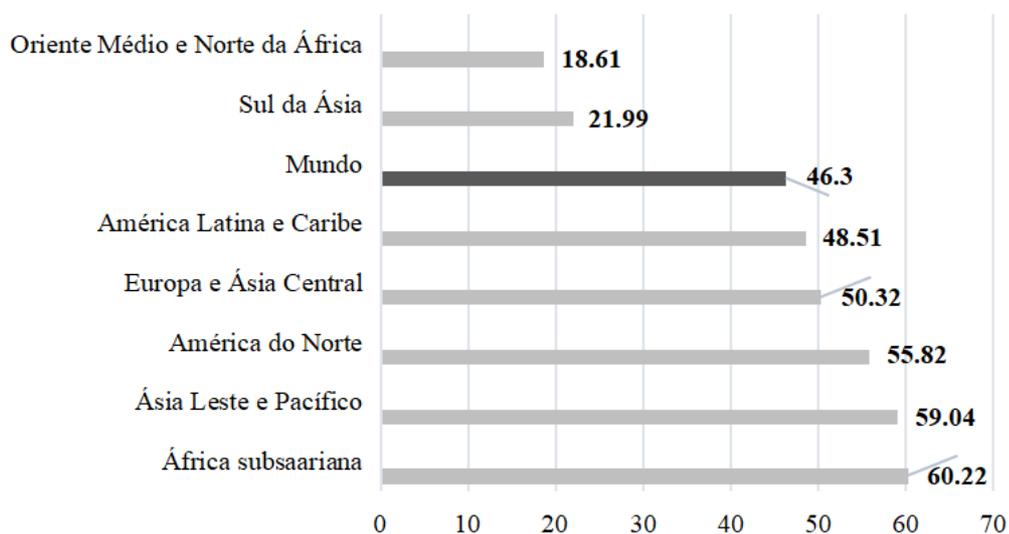
2.2 Marcos regulatórios: estabelecimento de cotas e boas práticas organizacionais

Tendo em vista a disparidade de gênero em posições de conselho em empresas estatais e do setor privado, alguns países têm adotado diferentes medidas, tais como cotas, ações afirmativas e ações voluntárias, como forma de acelerar a participação de mulheres nessas posições. De acordo com Casaca *et al.* (2021), a partir de argumentos com enfoque em questões da sociedade e que enfatizam o papel dos contextos nacionais, países têm se valido de teorias da

administração para analisar o papel das estruturas normativas e regulatórias dos diferentes atores societários na consolidação do avanço da equidade de gênero.

Para que tenhamos dimensão do cenário, a taxa global de presença de mulheres no mercado de trabalho é de 46,3% (World Bank, 2022), com variações de acordo com localização geográfica, cultura e situação socioeconômica das regiões do globo; em que regiões como Europa e Estados Unidos apresentam um percentual superior a 50% de participação de mulheres na força de trabalho. Apresentamos, no Gráfico 2, os percentuais de mulheres economicamente ativas e que se encontram no mercado de trabalho.

Gráfico 2 - Taxa de participação de mulheres com mais de 15 anos que estão economicamente ativas e no mercado de trabalho



Fonte: OIT (2022), adaptado por World Bank (2022).

Ao analisarmos o cenário de atuação das mulheres em CAs ao redor do mundo temos um percentual de 19,7% de presença feminina (Deloitte, 2022). Ao olharmos para esses dados, por regiões, temos os seguintes percentuais de mulheres em CAs: 24,3% na América do Norte; 14,2% na América Latina e Caribe; e 30,7% na Europa (Deloitte, 2022).

Apresentamos, no Quadro 3, o percentual de mulheres em assentos de CAs em diversos continentes, cujas análises globais, regionais e de países são baseadas em um conjunto de dados que abrange 10.493 empresas em 51 países e cerca de 176.340 diretorias, compreendendo Ásia-Pacífico, Américas e EMEA (Europa, Oriente Médio e África).

Quadro 3 - Percentagem de mulheres em conselhos em diferentes países

Localização	Porcentagem (%)
França**	43,2
Noruega**	42,4
Itália**	36,6
Bélgica**	34,9
Suécia	34,7
Finlândia	32,7
Nova Zelândia	31,9
África do Sul	31,8
Reino Unido	30,1
Dinamarca	29,6
Austrália	29,6
Alemanha**	28,9
Holanda**	28,6
Áustria**	28,2
Canadá	27,8
Irlanda	27
Espanha	26,3
Malásia	24
Estados Unidos	23,9
Portugal**	23,3
Brasil	10,4

Fonte: elaborado pelas autoras (2023), adaptado de Deloitte (2022).

**Indica cota nacional ou cota equivalente para todas ou algumas companhias listadas.

Baseado no Quadro 3, percebemos que os países europeus lideram o *ranking* de presença feminina nos conselhos. De acordo com Kaveski, Ferreira e Freitas (2020), desde 2005, alguns países europeus instituíram regulamentações mandatórias de cotas de gênero no âmbito da UE para conselhos de empresas estatais. Nesse sentido, destacamos que países como: França, Noruega, Itália, Bélgica, Alemanha, Holanda, Áustria e Portugal possuem cotas obrigatórias em companhias estatais e em algumas de capital aberto.

Nessa direção, Warner-Soderholm *et al.* (2023) realizaram um estudo em 24 países europeus com vistas a uma melhor compreensão dos múltiplos antecedentes culturais e institucionais que podem impactar, positiva ou negativamente, a inclusão de mais mulheres nos conselhos corporativos. Numerosos discursos contemporâneos sobre cotas *versus* ações voluntárias por parte das empresas, como impulsionadores de diversidade de gênero nos CAs,

baseiam-se na imitação entre países. Esses discursos muitas vezes não conseguem integrar as configurações e condições em nível nacional, como fatores ou barreiras à mudança. Os resultados apontaram a junção de vários macrofatores envolvidos no incremento da participação de mulheres em CAs. Foram analisadas complexas inter-relações de fatores como legislação, variáveis culturais, sociais, econômicas, políticas e institucionais e seus efeitos. As conclusões destacam fatores importantes para o aumento do número de mulheres nos CAs, como: igualdade de gênero no empoderamento político e em contextos institucionais; licença maternidade e paternidade regulamentada pelo governo; políticas legislativas específicas ou de cotas flexíveis; e variáveis socioculturais, como a (baixa) distância do poder e a (alta) assertividade, como impulsionadores para o crescimento e a consolidação do percentual de mulheres em conselhos. Esses resultados comprovam a necessidade de considerar e complementar as políticas legislativas nas condições culturais e institucionais específicas de cada país; e reforçam que países com uma cultura de legislação regulatória (cotas) em curso abrem caminhos para discussões mais amplas.

Nesse sentido, o World Economic Forum (2022) destaca que a adoção de cotas deve ser considerada uma estratégia para o aumento da participação de mulheres em cargos públicos. No que tange à realidade brasileira, em 2013, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) emitiu uma carta de opinião na qual atesta a sua discordância em relação à adoção de cotas para mulheres em CAs (IBGC, 2013). Embora no Brasil tenhamos essa carta de opinião do IBGC, que é um dos grandes fomentadores da agenda de governança corporativa no país, acompanhamos empresas de capital aberto, *e.g.* B3, que adotaram a boa prática denominada “pratique ou explique”, na qual todas as empresas listadas na bolsa devem apresentar publicamente seus índices de progresso em relação ao tema.

A proposta da B3 indica que os CAs devem ter, no mínimo, uma mulher como membra titular nos assentos de conselho e uma pessoa de grupos minorizados (preta, parda, indígena, LGBTQIA+ ou pessoa com deficiência). Importante salientar que a proposta da B3 prevê que as posições preenchidas devem ser para posições de titulares e não de suplentes de conselho. Semelhante proposta já havia sido implementada pela *Nasdaq*, em 2021, nos Estados Unidos.

Diante desse contexto, apesar dos esforços no sentido de ampla diversidade no que diz respeito à composição dos conselhos, há ainda um forte movimento contrário a essa pauta. O resultado da consulta pública da B3 evidenciou que 47% dos retornos tiveram cunho misógeno, machista, homofóbico e racista (Copola, 2022). Nos Estados Unidos, grupos conservadores organizados, a exemplo da *Alliance for Fair Board Recruitment and the National Center for*

Public Policy Research, afirmam que a regra da *Nasdaq* fere princípios constitucionais de igualdade de direitos ao diferenciar esses grupos minorizados, configurando as ações como discriminação positiva.

De acordo com Gomes e Renner (2022) não há consenso em relação à adoção de cotas em uma perspectiva dos estudos na área de administração. Para alguns pesquisadores, as cotas podem indicar *tokenismo*, e essas ações acabam por tratar os sintomas, mas não a causa, a raiz. Outros estudiosos indicam que a adoção de cotas é um imperativo moral, ético e mercadológico para correções demográficas nos espaços de Conselho, uma vez que os percentuais de presença de mulheres não têm crescido significativamente nos últimos anos.

De acordo com a pesquisa: “Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto”, realizada pelo IBGC, temos o percentual de 15,2% de mulheres em conselho, mas as “938 posições de liderança ocupadas por mulheres não se referem necessariamente a profissionais diferentes, uma vez que algumas atuam em mais de uma companhia simultaneamente” IBGC (2023, p. 9).

Casaca *et al.* (2021), que analisaram se a lei progressista de implantação de cotas em Portugal poderia acelerar o lento processo de inclusão de mulheres nos CAs, concluíram que a introdução do marco regulatório tem funcionado como acelerador e estímulo adicional aos movimentos anteriores, tais como adoção de boas práticas de governança, *e.g.* B3 no Brasil e *Nasdaq* nos Estados Unidos, que até então eram ações voluntárias das empresas. Entretanto, mesmo com a adoção de cotas mandatórias, nem todas as empresas que a lei se aplica estão executando os normativos legais, o que no futuro deve gerar sanções legais. Atinente a boas práticas de governança, Boffa *et al.* (2023) realizaram um estudo em 954 empresas italianas, das quais 354 foram classificadas como *B-Corporations*, ou “Empresa B”, que são organizações reconhecidas legalmente como empresas que buscam impacto social e ambiental positivo, ao mesmo tempo que são economicamente viáveis e lucrativas, com vistas a compreender se as empresas que adotam o modelo institucional e organizacional de uma *B-Corporation* aumentam a nomeação de mulheres para o seu CA. As conclusões, relativamente a diferentes especificações econométricas, confirmaram que a adoção do modelo *B-Corporation* afeta positivamente a probabilidade de aumentar a presença de mulheres em CAs. Essa evidência justifica as ações dos *stakeholders* em empresas que estão ativamente envolvidas em processos de responsabilidade social corporativa, procurando aumentar a reputação e a legitimidade por meio da ampliação do número de mulheres conselheiras na empresa.

Blanco-González, Díez-Martin e Miotto (2023) investigaram o efeito das políticas corporativas de igualdade de gênero no incremento do número de mulheres em comitês executivos de conselhos e em posições de liderança, além da relação com o desempenho empresarial. Foi utilizado um modelo de equações estruturais, baseado em 150 questionários respondidos por especialistas de empresas multinacionais espanholas, com presença na América Latina e com mais de 1000 funcionários. Os resultados demonstraram empiricamente que as políticas de igualdade de gênero influenciam positivamente quatro dimensões da legitimidade organizacional: pragmática, moral, regulatória e cognitiva, gerando assim maior legitimidade organizacional.

Levando em consideração o exposto, compreendemos que a adoção de cotas e de boas práticas de governança em empresas estatais e do setor privado tendem a ser um catalisador que impulsiona a participação das mulheres em CAs; e adicionalmente, dão visibilidade pública em relação à desigualdade de gênero em posições de liderança, como os CAs. Todavia, essa lacuna de gênero segue como um problema complexo da sociedade e, como tal, carece de um conjunto de ações intencionais, leis e debates sobre normas culturais que assegurem a participação equânime e justa de quase metade da força de trabalho mundial, representada pelas mulheres.

2.3 A participação das mulheres em CAs e a performance organizacional

Outra forte perspectiva teórica atinente à participação de mulheres em CAs alude à teoria de agência, que se refere a mecanismos de controle do comportamento entre os acionistas e o agente de gestores das empresas. Nesse sentido, busca-se estabelecer uma ligação entre uma maior diversidade de gênero nos conselhos e a melhoria de performance organizacional e de reputação. De fato, grande parte dos artigos em evidência neste estudo objetivam investigar e analisar a participação de mulheres em CAs a partir de um prisma de performance organizacional, ou seja, verifica-se a forma como a diversidade de gênero pode interferir em aspectos como resultados financeiros, reputação, gestão de riscos e índices de ESG (*environmental, social and governance*).

Dias, Malaquias e Lopes (2023) analisaram se a presença de mulheres em CAs impacta o retorno do valor das ações das empresas. A coleta de dados se deu no período de 2017 a 2022, em empresas listadas no site da CVM. O estudo não identificou um efeito estatístico significativo e aponta como possível hipótese a participação baixa de mulheres – em alguns

casos, apenas uma conselheira por empresa –, em que a presença de pelo menos uma mulher no conselho já era o efeito esperado pelo mercado.

Coletta e Lima (2021) analisaram uma população de 31 empresas estatais brasileiras, listadas na bolsa de valores B3, e inferiram que o aumento da participação de mulheres em CAs está associada a uma diminuição de risco de mercado, pois a diversidade de gênero tende a atuar como um mecanismo moderador de decisões.

Pessoa *et al.* (2022) investigaram se a participação feminina em CAs de empresas de capital aberto impactou a performance empresarial das empresas listadas na B3 no período de 2012 a 2017. Os resultados apontaram que, atinente às análises de correspondência, houve uma correlação positiva entre a maior presença de mulheres e a performance organizacional. Entretanto, os testes de regressão não indicaram relação estatística significativa entre a participação de mulheres nos conselhos e subsequentes ganhos financeiros, operacionais e de valor de mercado.

Em Fernandes e Machado (2023), o objetivo do estudo esteve centrado em investigar se a diversidade de gênero no conselho afetou a eficácia de monitoramento, gerenciamento de resultados e desempenho de 199 empresas listadas na B3 entre 2011 e 2018. Fundamentados nas análises, os autores concluíram que nas três funções de monitoramento estudadas: redução de remuneração variável e total dos executivos; prática de gerenciamento de resultados; e *turnover* do CEO, a presença de mulheres leva à busca por maiores informações qualitativas e quantitativas, o que indica um melhor monitoramento sob a perspectiva da pesquisa. No que tange ao gerenciamento de resultados, percentuais de participação de 11% a 20% de mulheres no conselho têm efeito negativo sobre o gerenciamento de resultados uma vez que esse percentual de participação feminina é considerado pequeno para materialização de impactos positivos. Inferiram ainda que a diversidade de gênero nos conselhos tende a ser mais positiva quando em sistemas de baixa governança, reduzindo os conflitos de agência.

Nesse sentido, Kaveski, Ferreira e Freitas (2020) realizaram um estudo com 118 empresas listadas no chamado “Novo Mercado da B3”, no período de 2014 a 2019, com vistas a analisar a relação entre a presença de mulheres executivas no CA e no cargo de *CEO*, além do desempenho organizacional. Os achados apontaram que a maior presença de mulheres no conselho melhora a rentabilidade do ativo total, mas que quando mulheres assumem a presidência do conselho esse desempenho organizacional diminui. Concernente à posição de *CEO*, os estudos foram inconclusivos. Dessa forma, os autores sugerem que as organizações tenham mais representatividade feminina por uma questão de moral e de justiça.

Silva e Moura (2022) investigaram se as mulheres no cargo de gestão diminuem a probabilidade de problemas financeiros em empresas brasileiras, utilizando como amostra da pesquisa empresas brasileiras listadas na B3, no período de 2010 a 2018. No que tange à presença de mulheres em CAs, ou em cargos de diretoria, não houve resultados estatisticamente significativos, não podendo, assim, concluir-se que a participação de mulheres nessas posições de gestão mitiga riscos financeiros. Entretanto, averiguou-se que nos casos em que as mulheres assumiram a presidência do conselho dois anos antes de problemas financeiros, houve redução na probabilidade desses riscos.

Freitas *et al.* (2022) analisaram a influência da participação feminina no CA na relação entre a transparência corporativa e o desempenho de 297 empresas não financeiras, listadas na B3, no período de 2015 a 2019. Os autores concluíram que há um percentual baixo de apenas 6,9% de mulheres em conselhos e, a partir de testes de regressão, sinalizaram que as empresas com presença feminina nos conselhos não apresentam desempenho econômico diferente de outras empresas. Outrossim, ostentam maior desempenho de mercado. De acordo com os resultados das regressões, verifica-se que a transparência corporativa não influencia de forma significativa o desempenho.

Valcanover e Sonza (2021) realizaram uma pesquisa utilizando dados secundários anuais de empresas de capital aberto, listadas na B3, no período de 2010 a 2017, com vistas a verificar a influência da diversidade de gênero no desempenho dessas empresas. Os achados indicaram a presença de menos de 8% de mulheres nos CAs e em cargos executivos; e que a relação com o desempenho das companhias da amostra foi positiva em apenas uma das regressões. Nos estudos de Gonçalves, Gaio e Santos (2019) foram analisadas a participação de mulheres em CAs; o gênero de CEO e de CFO (*Chief Finance Officer*); e a conexão com a gestão de resultados financeiros, numa amostra de empresas cotadas de 17 países europeus, no período de 2007 a 2013. Em relação aos resultados, não foram encontradas evidências consistentes que afirmem que a maior presença de mulheres impacta de forma positiva na gestão de resultados. Os autores destacam a modesta presença de mulheres nos conselhos das empresas estudadas, em média 13%, em que a amostra pequena pode ter influenciado na lacuna de resultados.

Santos *et al.* (2017) analisaram uma amostra de 60 empresas com ações na *BM&FBovespa*, no período de 2011 a 2015, e destacaram a necessidade de trabalhar a diversidade de gênero nas posições de liderança e gestão, pois nas empresas que integraram o estudo por eles delineado não foi possível identificar um número representativo de mulheres,

implicando, assim, em uma amostra inexpressiva. Por sua vez, Molina e Giacomozzi (2016), em um estudo realizado em 60 empresas dos Estados Unidos, presentes no ranking *Fortune 500*, do ano de 2014, concluíram que não há relação entre o rendimento financeiro das companhias e a diversidade de gênero, pois a variável estatística não foi significativa.

Concernente à relação entre a presença de mulheres em CAs e os índices de ESG, Firmino e Peixoto (2023) investigaram a relação entre a presença de mulheres nos conselhos de administração, empresas brasileiras e adesão dessas organizações ao Índice Carbono Eficiente (ICO2). A coleta de dados se deu nas integrantes do *IBrX100*, durante o período de 2011 a 2021. A partir deste estudo, inferiu-se que há uma relação positiva e significativa entre a presença da mulher como presidente do conselho e a probabilidade de a empresa aderir ao Índice Carbono Eficiente.

Moraes *et al.* (2022) realizaram um estudo com vistas a verificar a existência de uma razão entre a presença de mulheres em conselho e a divulgação de informações de caráter social. A amostra da pesquisa compreendeu 104 empresas de capital aberto que tornaram público seus relatórios de sustentabilidade no período de 2016 a 2020. Os resultados apontaram que a presença de quatro ou mais mulheres nos conselhos impacta positivamente toda a cadeia de divulgação de informações atinentes ao universo da responsabilidade social.

Pinheiro *et al.* (2021) examinaram 62 multinacionais do setor energético com sede em 25 países, no período de 2016 a 2018. Os resultados apontaram que existe influência positiva de uma maior presença de mulheres e na qualidade dos reportes porque elas ajudam a formar uma massa crítica com diversidade cognitiva.

Rosario *et al.* (2017) realizaram um estudo com as 100 maiores empresas latino-americanas, segundo a revista *América Economía*, em 2015, com a finalidade de analisar a relação entre a composição do CA – em especial em relação à diversidade de gênero – e a elaboração de códigos de ética. O estudo apontou que a presença de mulheres e conselheiros independentes melhoram os aspectos éticos e a relação com *stakeholders*. Para Reyes-Bastidas e Briano-Turrent (2018), que analisaram a categoria gênero em posições de conselho e diretoria geral em empresas listadas na bolsa da Colômbia e do Chile durante o período de 2011 a 2016, a presença de mulheres favorece a dimensão econômica, como rentabilidade e liquidez; enquanto as dimensões ambiental e social diminuem. Concluem que é necessário termos mais mulheres em posições estratégicas com vistas à representatividade no contexto latino-americano.

No que tange ao cenário internacional, apresentamos achados concernentes a pesquisas no idioma inglês. Arango-Home, González-Ruiz e Valencia-Arias (2023) apresentaram um estudo que avaliou a presença de mulheres em conselhos e a geração de valor adicionado, abrangendo 202 empresas latino-americanas entre 2019 e 2021. Os resultados apontaram que a relação entre o valor adicionado e a diversidade de gênero nos conselhos não é significativa, o que não permite rejeitar ou aceitar a hipótese proposta.

Dang *et al.* (2023) examinaram a relação entre as mulheres nos CAs e o desempenho social empresarial para uma amostra de empresas do ranking *Fortune 1000*, classificadas de 501 a 1000, durante o período de 2004 a 2018. Os autores inferiram que essa é uma relação complexa e não linear, e os resultados mostraram que os efeitos da participação de mulheres no desempenho empresarial variam significativamente dependendo de sua representação numérica e que houve desvios da linearidade.

Por sua vez, Milojevic *et al.* (2023) analisaram a influência das características do CA na rentabilidade de 23 bancos comerciais da Sérvia no período de 2017 a 2021. Os resultados da análise de regressão em painel indicam que o tamanho do CA teve um impacto positivo na rentabilidade dos bancos durante o período da pandemia de Covid-19, embora esse impacto não fosse estatisticamente significativo antes da pandemia.

Klerk e Singh (2023) estudaram a relação entre a diversidade de conselho e o desempenho de sustentabilidade de empresas que operam na área da saúde em âmbito global. A amostra contemplou organizações com ativos de mais de 30 bilhões de dólares no período de 2015 a 2019. Utilizando dados de regressão, encontraram evidências de uma associação positiva entre a diversidade do CA, gênero e cultura; e o desempenho em sustentabilidade. Essas conclusões apoiam as expectativas teóricas da massa crítica para a diversidade do conselho e o desempenho da sustentabilidade, sugerindo que uma representação expressiva – três ou mais mulheres e dirigentes étnicos no conselho das organizações de saúde – melhora significativamente o desempenho da sustentabilidade.

Ali, Adegbite e Nguyen (2023) realizaram um estudo com vistas a investigar se a governança corporativa de uma empresa influencia suas divulgações de gastos políticos. Utilizando uma amostra de empresas do *S&P 500*, de 2011 a 2019, encontraram evidências empíricas de que as funções de monitorização e fornecimento de recursos de um CA composto por mulheres afetam a divulgação de despesas políticas de uma empresa.

Com base nos artigos analisados, podemos inferir que os achados dos estudos são inconclusos e, por isso, não é possível estabelecer uma ligação direta entre o maior número de

mulheres e o incremento na performance organizacional. Isso porque em alguns casos há um baixo percentual de mulheres em posições de conselho, o que não fornece uma base necessária para essa relação de análise, e porque há fatores múltiplos e multifacetados que envolvem as dinâmicas de governança corporativa. Alguns autores também ressaltaram que conclusões “não positivas” sobre a relação de mulheres em conselho e a performance organizacional não devem ser tomadas como um mau resultado *per se*, outrossim, destacaram que a participação de mulheres nos CAs, dada a sua independência, conhecimento e experiência, agrega nas dinâmicas dos conselhos, e que as organizações devem envidar esforços no sentido de incrementar a participação feminina em CAs.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi realizar uma revisão integrativa da literatura que aborda a presença de mulheres atuantes nos CAs. A partir da busca, construímos três categorias que se conectam entre si: barreiras para ascensão de mulheres em CAs; estabelecimento de cotas; e a relação de mulheres em CAs e a performance organizacional.

Constatamos que os estudos que englobam as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para ascensão às posições de CAs contemplam dimensões que dizem respeito ao indivíduo; às instituições, o conselho *per se* e as empresas das quais fazem parte; e ao contexto macro da sociedade e da área de atuação das empresas, meio ambiente e atividade. Essas pesquisas visam a mapear categorias de análise, a fim de explicitar uma série de entraves que de forma interseccional consolidam a desigualdade de gênero no âmbito dos CAs, que no sistema de governança corporativa se configura como o *locus* de tomada de decisões estratégicas. Compreendemos que o ambiente de conselhos pode ser considerado como um espaço majoritariamente masculino e cujo processo decisório é muitas vezes enviesado. Todas as dimensões citadas criam uma intrincada e complexa rede de desafios que precisam ser tratados de forma articulada e intencional.

Concernente às cotas, identificamos que os países com regulamentações obrigatórias em relação à participação de mulheres em conselhos, conseguem atingir o percentual de participação de mulheres, o que significa dizer que há sim mulheres qualificadas e que cumprem os requisitos para o preenchimento dessas vagas. Entendemos que o estabelecimento de cotas pode ser um impulsionador para o aumento de mulheres em CAs, mas que a adoção dessa

medida só é possível quando as sociedades compreendem a importância dessa agenda e atuam como agentes patrocinadores dessa inclusão.

Por fim, compreendemos que os artigos evidenciados neste estudo apresentam uma perspectiva de análise sobre a participação das mulheres em CAs pautada em estudos sob os prismas organizacionais e majoritariamente de cunho quantitativo, em que há apenas um estudo qualitativo. Grande parte desses estudos não contempla a percepção das mulheres acerca dessa questão complexa; tampouco, identificamos a problematização da categoria mulher em uma perspectiva interseccional de gênero. Dessa forma, sugerimos que sejam realizados futuros estudos a fim de compreender essa lacuna de gênero sob o paradigma interseccional e sob a abordagem qualitativa.

REFERÊNCIAS

ALI, H., ADEGBITE, E.; NGUYEN, T. H. Corporate Governance and Corporate Political Responsibility. **Sage Open**, v. 62, n. 7, p. 1496-1540, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/00076503231157725>.

ARANGO-HOME, M.; GONZÁLEZ-RUIZ, J.; VALENCIA-ARIAS, A.M. Relationship between Women on Board Directors and Economic Value Added: Evidence from Latin American Companies. **Sustainability**, v. 15, n. 17, p. 1-21, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151713179>.

B3. Anexo ASG. CVM aprova medidas propostas pela B3 para aumentar diversidade em diretoria e conselhos de administração de empresas listadas. São Paulo: **B3**, 2023. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/cvm-aprova-medidas-propostas-pela-b3-para-aumentar-diversidade-em-diretoria-e-conselhos-de-administracao-de-empresas-listadas.htm. Acesso em: 10 ago. 2023.

B3. Mulheres em ações: um retrato da participação feminina na alta liderança das empresas de capital aberto. São Paulo: **B3**, 2021. Disponível em: https://www.b3.com.br/data/files/33/13/72/BD/D7F25810F534EB48AC094EA8/Book_MulheresEmAcoes-CA2022_Dezembro2022%20_1_.pdf. Acesso em: 26 jan. 2024.

BARROS, T. de S.; KIRSCHBAUM, C. Qual a posição das mulheres na rede de board interlocking do Brasil? Uma análise para o período de 1997 a 2015. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 1, p. 1-24, 2023. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230107>.

BLANCO-GONZÁLEZ, A.; DÍEZ-MARTÍN, F.; MIOTTO, G. Achieving Legitimacy Through Gender Equality Policies. **SAGE Open**, v. 13, n. 2, p. 1-13, 2023. <https://doi.org/10.1177/21582440231172953>.



BOFFA, D.; PRENCIPE, A.; D'AMICO, L.; CORSI, C. Gender Inclusiveness and Female Representation on the Board of Directors of the Benefit Company Model: Evidence from Italy. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 1-20, 2023. <https://doi.org/10.3390/su15075852>.

BURKE, R. J. Women on corporate board of directors. **Equal Opportunities International**, v. 12, n. 6, p. 5-13, 1993. <https://doi.org/10.1108/eb010613>.

BURKE, R. J. Women on corporate board of directors: the timing is right. **Women in Management Review**, v. 18, n. 7, p. 346-348, 2003. <https://doi.org/10.1108/09649420310498966>.

CASACA, S. F.; GUEDES, M. J.; MARQUES, S. R.; PAÇO, N. Is a progressive law accelerating the longstanding snail's pace? women on corporate boards in Portugal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 2, p. 1-7, 2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210206>.

CHAN, A. L. C.; LEE, E.; PETAIBANLUE, J.; TAN, N. Do board interlocks motivate voluntary disclosure? Evidence from Taiwan. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, v. 48, n. 2, p. 441-466, 2017. <https://doi.org/10.1007/s11156-016-0557-1>.

COLETTA, C.; LIMA, R. A. S. A relação entre características dos conselhos de administração e o risco de mercado de estatais listadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 59, p. 94-105, 2021. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e61106>

COPOLA, M. Consulta pública da B3 sobre diversidade em conselhos é alvo de insultos. Rio de Janeiro: **O Globo**, 2022. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/blogs/capital/post/2022/10/consulta-publica-da-b3-sobre-diversidade-em-conselhos-e-alvo-de-insultos.ghtml>. Acesso em: 14 jun. 2023.

DANG, R.; HIKKEROVA, L.; SIMIONI, M.; SAHUT, J. How do women on corporate boards shape corporate social performance? Evidence drawn from semiparametric regression. **Annals of Operations Research**, v. 330, n. 1, p. 361-388, 2023. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04550-5>.

DELOITTE. Progress at a snail's pace. Women in the boardroom: A global perspective. 7. ed. Chicago: **Deloitte**, 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/AtB/deloitte-nl-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2023.

DIAS, V.; MALAQUIAS, R.; LOPES, J. Presença de Mulheres no Conselho de Administração e Retorno de Ações: um estudo de eventos no mercado brasileiro. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 22, p. 1-18, 2023. <https://doi.org/10.16930/2237-766220233350>.

EUROPEAN COMMISSION. **Gender Equality**: The EU is breaking the glass ceiling thanks to new gender balance targets on company. Bruxelas: European Commission, 2022. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/statement_22_7074. Acesso em: 20 jun. 2023.

FERNANDES, C. A.; MACHADO, M. A. V. Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 3, p. 1-23, 2023. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230303>.

FIRMINO, A.; PEIXOTO, F. Relação Entre a Diversidade de Gênero nos Conselhos de Empresas Brasileiras com a Adesão ao Índice Carbono Eficiente. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 16, n. 2, p. 65-77, 2023.

FREITAS, V. A. de.; OLIVEIRA, M. E. G. L. de; MEDEIROS, J. T.; LUCA, M. M. M. de. Transparência corporativa e desempenho: qual o papel das mulheres nessa relação? **Revista Ambiente Contábil**, v. 14, n. 1, p. 197-215, 2022. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2022v14n1ID27709>.

GIBSON DUNN. SEC Approves New Nasdaq Board Diversity Rules. California: **Gibson Dunn**, 2021. Disponível em: <https://www.gibsondunn.com/sec-approves-new-nasdaq-board-diversity-rules/>. Acesso em: 20 jun. 2023.

GOMES, G.; RENNER, J. S. A interferência de um programa de liderança para mulheres e gestão da diversidade de gênero: o caso de uma empresa do ramo financeiro. **Conhecimento & Diversidade**, v. 14, n. 33, p. 96-114, 2022. <https://doi.org/10.18316/rcd.v14i33.9596>.

GONÇALVES, T.; GAIO, C.; SANTOS, T. Mulheres no Board: Elas gerem resultados? Evidência empírica das empresas europeias cotadas. **Rev. Bras. Gest. Neg.**, v. 21, n. 3, p. 582-597, 2019. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4010>.

GOYAL, R.; KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A.; TALBOT, D. Female board directors' resilience against gender discrimination. **Gender, Work and Organization**, v. 30, n. 1, p. 197-222, 2023. <https://doi.org/10.1111/gwao.12669>.

HANSEN, K.; LADEGARD, G.; BUEHRMANN, A. D. What constitutes an appointable board room candidate? An explorative study in Germany and Norway. *In: European Academy of Management*, 12., 2012, Rotterdam. **Anais**. Rotterdam: EURAM, 2012.

IANNOTTA, M.; GATTI, M.; HUSE, M. Institutional Complementarities and Gender Diversity on Boards: A Configurational Approach. **Corporate Governance: An International Review**, v. 24, n. 4, p. 406-427, 2015. <https://doi.org/10.1111/corg.12140>.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto. 3. ed. São Paulo: **IBGC**, 2023. Disponível em: https://www.inovabs.com.br/shared/upload/acon_blog/17_2715_4055.pdf. Acesso em: 10 jul. 2023.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: **IBGC**, 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em: 05 jul. 2023.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Fundamentos para discussão sobre cotas para mulheres nos conselhos no Brasil. São Paulo: **IBGC**, 2013.



Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23509>. Acesso em: 17 jul. 2023.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil, n. 38, p. 1-12, 2018. Disponível em: https://portaldeboaspraticas.iff.fiocruz.br/wp-content/uploads/2018/03/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 10 jul. 2023.

1249

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo: **Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento**, 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>. Acesso em: 26. jul. 2023.

KAVESKI, I. D. S.; FERREIRA, N. C.; FREITAS, A. S. Fixed: mulheres executivas na gestão das empresas do novo negócio. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 12, n. 2, p.122-135, 2020. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v12i2.77281>.

KLERK, K.; SINGH, F. Does Gender and Cultural Diversity Matter for Sustainability in Healthcare? Evidence from Global Organizations. **Sustainability**, v. 15, n. 15, p. 1-17, 2023. <https://doi.org/10.3390/su151511695>.

LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K. A participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. **Revista Gestão & Conexões**, v. 1, n. 1, p. 159-186, 2012. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2013.1.1.4059.159-186>.

MADALOZZO, R. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552011000100008>.

MARTINS, M. F. Estudos de revisão de literatura. Rio de Janeiro: **Fiocruz/ICICT**, 2018. 37 p. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/29213>. Acesso em: 20 jun. 2023.

MILOJEVIC, S.; MILAŠINOVIC, M.; MITROVIC, A.; OGNJANOVIC, J.; RAICEVIC, J.; ZDRAVKOVIC, N.; KNEŽEVIC, S.; GRIVEC, M. Board Gender Diversity and Banks Profitability for Business Viability: Evidence from Serbia. **Sustainability**, v. 15, n. 13, p. 1-16, 2023. <https://doi.org/10.3390/su151310501>.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOLINA, B. R.; GIACOMMOZI, A. M. La participación de mujeres y hombres en los directorios de las empresas más exitosas de Estados Unidos: ¿tiene alguna relación con el rendimiento de la compañía? **Contabilidad Y Negocios**, v. 11, n. 22, p. 102-114, 2016. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.007>.



MORAES, E. A. de; RIBEIRO, F. G.; CARVALHO, E.; SILVA, A. M. M. da. Disclosure of Social Information and Women on the Board of Directors. **Revista De Gestão Social e Ambiental**, v. 16, n. 2, p. 1-20, 2022. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v16n2-014>.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Ratio of female to male labor force participation rate (%). Genebra: OIT, 2022. Disponível em: <https://ourworldindata.org/grapher/ratio-of-female-to-male-labor-force-participation-rates-ilo-wdi>. Acesso em: 24 jan. 2024.

1250

PAGE, M. J.; MCKENZIE, J. E.; BOSSUYT, P. M.; BOUTRON, I.; HOFFMANN, T. C.; MULROW, C. D.; SHAMSEER, L. C.; TETZLAFF, J. M.; AKL, E. A.; BRENNAN, S. E.; CHOU, R.; GLANVILLE, J.; GRIMSHAW, J. M.; HRÓBJARTSSON, J.; LALU, M. J.; LI, T.; LODER, E. W.; MAYO-WILSON, E.; MCDONALD, S.; MCGUINNESS, L. A.; STEWART, L. A.; THOMAS, J.; TRICCO, A. C.; WELCH, V. A.; WHITING, P.; MOHER, D. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **The BMJ**, v. 372, n. 71, 2021. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

PESSOA, A. F. P.; NASCIMENTO, I. C. S. do; GUIMARÃES, D. B.; ROCCO, L. A.; SILVA, M. N. M. da. Mulheres no Poder: Análise da Participação Feminina no Conselho de Administração e a Performance Empresarial no Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 41, n. 2, p. 1-22, 2022. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i2.52692>.

PINHEIRO, A. B.; SAMPAIO, T. S. L.; BATISTELLA, A. J.; CARRARO, W. W. H. Efeito da representação feminina na divulgação de responsabilidade social corporativa: análise internacional do setor energético. **Internext**, v. 16, n. 2, p. 183-202, 2021. <https://doi.org/10.18568/internext.v16i2.629>.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

REYES-BASTIDAS, C.; BRIANO-TURRENT, G. C. Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile. **Estudios Gerenciales**, v. 34, n. 149, p. 385-399, 2018. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2877>.

ROSARIO, A. H.; RODRÍGUEZ, M. D. M. G.; MARTÍN, A. S.; PÉREZ, C. C. El rol del Consejo de Administración en la ética empresarial en países de Latinoamérica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 5, p. 426-438, 2017. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170502>.

SANTOS, E. A. dos; LARA, F. L.; OLIVEIRA, R. M. de; LUNKES, R. J. Características dos membros do conselho de administração e sua relação com as decisões estratégicas de captação de recursos: evidências em empresas listadas na BM&FBovespa. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 165-187, 2017. <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i2.955>.

SILVA, F. F.; MOURA, A. A. F. Do executive women avoid financial problems? **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 15, n. 3, p. 3-16, 2022. DOI: 10.14392/asaa.2022150301



SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SINGH, V.; VINNICOMBE, S. Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. **Corporate Governance**, v. 12, n. 4, p. 479-488, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x>.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Revista Einstein**, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>.

TERJESEN, S.; AGUILERA, R. V.; LORENZ, R. Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. **Journal of Business Ethics**, v. 128, p. 233-251, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1>.

TERJESEN, S.; SELY, R.; SINGH, V. Women directors on corporate board: a review and research agenda. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 320-337, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>.

VALCANOVER, V. M.; SONZA, I. B. Mulheres no comando: A diversidade de gênero e a atuação de mulheres herdeiras afetam o desempenho de companhias listadas? **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, n. 23, p. 345-358, 2021. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.71385>.

WARNER-SODERHOLM, G.; QUINONES, P. G.; SEIERSTAD, C.; ABERG, C. Getting More Women on Boards: Cultural and Institutional Antecedents That Matter. **SAGE Open**, v. 13, n. 3, p. 1-16, 2023. <https://doi.org/10.1177/21582440231193589>.

WOMEN CORPORATE DIRECTORS. Retrato da Conselheira no Brasil. 1. ed. São Paulo: **KPMG**, 2021. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/12/RETRATO-DA-CONSELHEIRA-NO-BRASIL.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.

WORLD BANK. Female labor force participation. Genebra: **World Bank**, 2022. Disponível em: <https://genderdata.worldbank.org/data-stories/flfp-data-story/>. Acesso em: 10 maio 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. Global Gender Gap Report 2022. Geneva: **World Economic Forum**, 2022. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>. Acesso em: 20 maio 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. Global Gender Gap Report 2023. Geneva: **World Economic Forum**, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>. Acesso em: 10 maio 2023.