



Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Econômicas



Monografia

**DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS CONSELHOS DE
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DO BRASIL: Uma Análise
Setorial**

Hedmus Romenig Reis de Castro

**Mariana, MG
2023**

Hedmus Romenig Reis de Castro

**DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS CONSELHOS DE
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DO BRASIL: Uma Análise
Setorial**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto, no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Áreas de concentração: Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Thiago de Sousa Barros

**Mariana, MG
2023**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C355d Castro, Hedmus Romenig Reis De.
Diversidade de gênero nos conselhos de administração de empresas do Brasil [manuscrito]: Uma Análise Setorial. / Hedmus Romenig Reis De Castro. - 2023.
32 f.: il.: gráf., tab., mapa.

Orientador: Prof. Dr. Thiago de Sousa Barros.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Ciências Econômicas .

1. Administração de empresas - Brasil. 2. Conselhos de administradores. 3. Identidade de gênero no ambiente de trabalho - Brasil. 4. Ideologia de gênero - Brasil. I. Barros, Thiago de Sousa. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 305(81)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Hedmus Romenig Reis de Castroto

Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração de Empresas do Brasil: Uma Análise Setorial

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovada em 23 de março de 2023.

Membros da banca

Doutor - Thiago de Sousa Barros - Orientador - (Universidade Federal de Ouro Preto)
Doutor - Chrystian Soares Mendes - (Universidade Federal de Ouro Preto)
Mestre - Ariane Ribeiro Hott - (Faculdade Adjetivo-CETEP)

Thiago de Sousa Barros, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 29/03/2023



Documento assinado eletronicamente por **Thiago de Sousa Barros, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 29/03/2023, às 16:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0500582** e o código CRC **EED1A411**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.004014/2023-94 SEI nº 0500582

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico esse trabalho aos meus pais e irmãos! Diante de tantas adversidades e momentos em que pareceu ser impossível chegar até aqui, vocês estiveram sempre ao meu lado e despenderam todos os seus esforços para que desse certo. Faltam-me palavras para expressar a admiração, respeito e amor que tenho a vocês.

À Samyra, Ktatau e Theo, agradeço por ter me oferecido suporte pessoal e profissional, nos momentos em que mais precisei. Juntos nós somos os “Lobos Selvagens!”

Ao meu orientador Thiago. Um profissional exemplar, dedicado e complacente em tudo o que se propõe a fazer. Agradeço pelas aulas, xingos e conselhos que me deu durante essa caminhada. Jamais esquecerei “é preciso intensidade aguda para ver o cotidiano de perto”.

Não podia me esquecer da minha amada e doce Jheia, que nos momentos mais sombrios e tristes da minha vida, com seu carinho e suas lambidas, encheu-me de esperanças para seguir em frente com meus desafios pessoais.

Por fim, agradeço a Deus e a mim. À Deus, por guiar o meu caminho. Por mais atenuante que possa ser, jamais perdi a fé que tenho. Que o Senhor continue iluminando minha vida pessoal e profissional. A mim, por ter conseguido alcançar os objetivos traçados.

RESUMO

Em diversos países têm sido formulado um conjunto de políticas públicas com o intuito de aumentar a presença feminina nos Conselhos de Administração das empresas, uma vez que a literatura econômica e de gestão já evidenciou que a diversidade de gênero nesses órgãos colegiados pode gerar externalidades positivas, afetando o processo de tomada de decisão do alto escalão e o desempenho das empresas. No Brasil, ainda não existe nenhuma legislação a este respeito e o ambiente corporativo nacional apresenta forte predominância masculina no alto escalão das firmas. Diante disso, o objetivo deste trabalho é analisar a distribuição de mulheres em conselhos de administração por setor e a evolução dessa participação feminina das empresas listadas na B3, para o período de 2010-2016. Para esse efeito, foi realizada uma análise descritiva dos dados dos conselhos de 243 empresas (1.922 observações), coletados na B3 e na CVM, com o intuito de explicar, estatisticamente, a inclusão setorial das mulheres nesses órgãos colegiados. Em suma, os resultados indicam que a presença de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas listadas na B3 tem aumentado ao longo do tempo e chegou a 10,85% no último ano da série (realidade ainda muito distante dos países da OCDE, por exemplo, que apresentaram uma média de 26% de mulheres em seus conselhos diretivos). Pela ótica setorial, este trabalho evidencia que o setor “Diversos” (que engloba os segmentos Químicos e Serviços Educacionais) apresentou a maior participação feminina nos Conselhos de Administração, com 23,33% dos membros dos conselhos sendo mulheres. Em contrapartida, o setor com menor diversidade é o setor de Petróleo, Gás e Biocombustível, representando apenas 6,10% de mulheres nos conselhos administrativos, valor muito abaixo da média nacional. Espera-se com este estudo construir um panorama setorial da distribuição de mulheres em Conselhos de Administração e contribuir para um melhor nível de entendimento acerca da necessidade de aumentar a diversidade de gênero nesses órgãos estratégicos de empresas do país.

Palavras-chave: Diversidade de Gênero; Conselhos de Administração; Análise Setorial.

ABSTRACT

In several countries, a set of public policies have been formulated with the aim of increasing the female presence on the Boards of Directors of companies, since the economic and management literature has already shown that gender diversity in these collegiate bodies can generate positive externalities, affecting the decision-making process at the top level and the performance of companies. In Brazil, there is still no legislation in this regard and the national corporate environment has a strong male predominance in the top echelon of firms. Therefore, the objective of this work is to analyze the distribution of women on boards of directors by sector and the evolution of female participation in companies listed on the B3, for the period 2010-2016. For this purpose, a descriptive analysis of data from the boards of 243 companies (1,922 observations) was carried out, collected at B3 and CVM, with the aim of statistically explaining the sectoral inclusion of women in these collegiate bodies. In short, the results indicate that the presence of women on the Boards of Directors of companies listed on the B3 has increased over time and reached 10.85% in the last year of the series (a reality still very distant from OECD countries, for example, which had an average of 26% women on its board of directors). From the sectoral perspective, this work shows that the “Miscellaneous” sector (which encompasses the Chemicals and Educational Services segments) had the highest female participation on Boards of Directors, with 23.33% of board members being women. On the other hand, the sector with the least diversity is the Oil, Gas and Biofuel sector, representing only 6.10% of women on boards of directors, a value well below the national average. This study is expected to build a sectoral overview of the distribution of women on Boards of Directors and contribute to a better level of understanding about the need to increase gender diversity in these strategic bodies of companies in the country.

Keywords: Gender Diversity; Boards of Directors; Sector Analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 - Participação das Mulheres nos Boards de Países da OCDE e outros em Desenvolvimento	14
---	----

Tabelas

Tabela 1 - Estatística Descritiva	19
Tabela 2 - Variação Acumulada	27

Gráficos

Gráfico 1 - Setor de Bens Industriais	22
Gráfico 2 - Setor de Comunicações	22
Gráfico 3 – Setor de Consumo Cíclico	23
Gráfico 4 – Setor de Consumo Não Cíclico	24
Gráfico 5 – Setor Diversos	24
Gráfico 6 – Setor de Financeiro	25
Gráfico 7 – Setor de Materiais Básicos.....	25
Gráfico 8 – Setor de Petróleo, Gás e Biocombustível	26
Gráfico 9 – Setor de Saúde.....	25
Gráfico 10 – Setor de Tecnologia da Informação.....	27
Gráfico 11 – Setor de Utilidades Públicas	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 TEORIAS DA AGÊNCIA E DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS.....	11
2.2 PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO.....	14
3. METODOLOGIA	18
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

A diversidade de gênero dos conselhos corporativos é um tema altamente discutido em toda a Europa. Para ilustrar essa constatação é possível citar que, a partir de maio de 2011, Espanha, Islândia e França aprovaram leis para cotas relativas à representação feminina nos conselhos de administração. A Bélgica, os Países Baixos e a Itália têm leis de contingentes pendentes e, em outros países, as cotas de gênero para os conselhos são discutidas seriamente (AHERN; DITTMAR, 2012).

A Noruega é vanguarda no assunto de inclusão de mulheres no alto escalão corporativo, já que foi o primeiro país a apresentar um requisito mínimo para a representação feminina nos conselhos, ainda no ano de 2003 (BOHREN; STAUBO, 2014). Mais recentemente a Alemanha, a partir de março de 2015, aprovou uma lei de cotas que exige que 30% dos assentos do Conselho de Administração sejam femininos (SMALE; MILLER, 2015).

A ínfima presença de mulheres no topo das empresas no Brasil começa a ser debatida e propulsionou a criação do Projeto de Lei do Senado nº 112/2010, que tenciona estipular cota mínima de mulheres nos conselhos de empresas públicas e sociedades de economia mista, além do Projeto de Lei do Senado nº 398/2016, que delimita um percentual mínimo para cada gênero nos assentos dos Conselhos de todas as firmas de capital aberto (SILVA; MARGEM, 2015). Apesar desses avanços, ainda não há legislação em vigor no país com esta finalidade, apenas projetos em fase de discussão.

Embora as cotas fossem justificadas com o objetivo de aumentar a igualdade de gênero e desenvolver uma "sociedade mais justa" (OIE, 2007), ainda não está claro se a maior proporção de mulheres nos conselhos de empresas resultantes das cotas também proporciona melhor desempenho econômico e performance financeira para as empresas desses países. Para além da esfera legal e normativa, o tema da diversidade de gênero em conselhos corporativos é também altamente discutido em na literatura acadêmica.

Os pesquisadores se concentram no efeito da diversidade de gênero entre os Conselhos de Administração corporativos sobre o desempenho financeiro da empresa e produzem resultados mistos, com alguns autores achando efeitos positivos da diversidade no desempenho (ISIDRO; SOBRAL, 2014; LIU; WIE; XIE, 2014) e outros

observando efeitos negativos (AHERN; DITTMAR, 2012; BOHREN; STROM, 2010). Além disso, há trabalhos que concluem que a diversidade de gênero em Conselhos não tem impactos sobre o desempenho financeiro da empresa (ABDULLAH; ISMAIL; NACHUM, 2015; ROSE, 2007). No entanto, a maioria desses estudos apresentam problemas de endogenia ao tentar analisar o efeito isolado da presença de mulheres nos níveis estratégicos das companhias.

Diante desse cenário de impasse observado na literatura, esta pesquisa não almejou conhecer o impacto da presença feminina em Conselhos de Administração na performance financeira das firmas. Em suma, o objetivo central deste trabalho foi analisar a distribuição de mulheres em Conselhos de Administração por setor e a evolução dessa participação feminina para o hiato temporal compreendido entre 2010-2016.

Para esse efeito, foi realizada sólida revisão de literatura e construído um arcabouço teórico que sirva de sustentação para a parte empírica deste trabalho. A metodologia empregada aos dados foi a estatística descritiva e os resultados esmiuçados serão discutidos ao final do estudo. Portanto, espera-se com esta pesquisa responder a seguinte questão: quais setores têm maior presença de mulheres em Conselhos de Administração e como tem sido essa incorporação da diversidade de gênero ao longo do tempo?

Justifica-se o presente trabalho em função da necessidade de estudar um tema contemporâneo, principalmente para a realidade de países emergentes e latino-americanos, condições em que se enquadra o Brasil. Soma-se a isto o fato de que inexistem estudos no país que investigam este assunto pela perspectiva setorial. Por isso, espera-se contribuir para o debate de diversidade de gênero no ambiente corporativo e fomentar novas pesquisas que façam a conexão entre este tópico de interesse com governança corporativa, performance econômica e financeira.

Vale dizer que este estudo está organizado da seguinte maneira, para além desse primeiro capítulo introdutório: o capítulo 2 refere-se a revisão de literatura; no capítulo 3 é apresentada a metodologia aplicada aos dados; no capítulo 4 os resultados são analisados; o capítulo 5 constitui um conjunto de considerações finais, seguidas das referências bibliográficas utilizadas ao longo da monografia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A maioria da literatura sobre mulheres no Conselho é descritiva e não desenvolve explicitamente um quadro teórico (TERJESEN; SEALY; SINGH, 2009). No entanto, duas teorias têm sido comumente usadas para explicar a importância de as empresas buscarem as conexões via conselhos e como a composição desses órgãos podem afetar as companhias (JOHNSON; SCHNATTERLY; HILL, 2013): a Teoria da Agência, que foi desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), e a Teoria da Dependência de Recursos, que originalmente foi proposta por Salancik e Pfeffer (1978). Embora não especificamente desenvolvidas para essa questão, ambas as teorias fornecem perspectivas úteis sobre a composição dos Conselhos de Administração diversificados em termos de gênero. Por isso, serão detalhadas a seguir, juntamente com a literatura mais recentes que discute a inserção da diversidade de gênero no âmbito internacional, e como as mulheres podem contribuir para elevar o nível de governança corporativa após integrarem os Conselhos de Administração das firmas.

2.1 Teorias da Agência e da Dependência de Recursos

Segundo Siffert Filho (1998) a governança corporativa consiste em sistemas de controle e monitoramento, adotados por agentes controladores de determinada empresa, visando que os administradores dessa firma tomam decisões que preservem os interesses dos proprietários. É neste panorama da governança que estão inseridos os Conselhos de Administração, caracterizados como sendo equipes restritas de executivos influentes numa empresa, selecionados ou nomeados, que estabelecem a ligação entre os gestores responsáveis pelas operações cotidianas e os acionistas na qualidade de proprietários (MONKS; MINOW, 1995).

Desta forma, entende-se que sendo os membros dos Conselhos de Administração responsáveis por influenciar as decisões estratégicas das empresas e cuidar para o pleno cumprimento dos objetivos delas (KRISHNAN; PARK, 2005; PERRYMAN; FERNANDO; TRIPATHY, 2016). Assim sendo, sua composição afeta a forma como as funções e tarefas são conseguidas (MARINOVA et al., 2016).

A relação entre a diversidade de gênero do Conselho de Administração e o desempenho corporativo pode ser explicada pela Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), tendo em vistas sua função de monitoramento, e pela Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), por meio da diversidade trazida ao conselho por mulheres diretoras ou por conselheiras minoritárias, levando em conta as características comportamentais distintas dessas diretoras e conselheiras, quando comparadas aos seus pares do sexo masculino.

Conforme Nassif e Souza (2013) a Teoria de Agência relaciona-se com os problemas que surgem com a separação entre propriedade e controle, que tem origem nas diferentes motivações e objetivos, na assimetria de informação e nas diferentes preferências de risco que existem entre principal (proprietário) e os agentes (gestores). Por isso, segundo Santos (2013), a Teoria de Agência baseia-se no argumento que o agente tem a informação ao seu favor, afetando o principal, pois o mesmo não consegue monitorar as ações do agente devido à assimetria de informação entre as partes, assim nem sempre os seus interesses são devidamente acatados pelos agentes. Nessa perspectiva da Teoria de Agência, uma maneira para equilibrar esses conflitos é por meio da relação formal ou explícita, gerando uma obrigação legal, através de contratos acordados entre as partes envolvidas. Em outras palavras, esse acordo irá minimizar esses conflitos, pois estarão expressos direitos e deveres sobre as ações dos proprietários e agentes (SILVA; SOUSA; LEITE, 2010).

Nessa seara teórica, quando há mulheres na composição do Conselho cresce a tendência da promoção de maiores e melhores mecanismos de controle para alertar quanto aos deveres do conselho. Consequentemente, acaba por reduzir custos de agência provenientes da separação entre gestão e propriedade (TRENTO; NETO, 2022). Além disso, mulheres no Conselho tendem a ter maiores expectativas voltadas às suas responsabilidades, o que acabam por empregar maior esforço e dedicação em suas atividades, contribuindo assim para o desempenho da organização (PUCHETA-MARTÍNEZ; BEL-OMS, 2018). Por outro lado, Hatch e Stephen (2015) mostram fortes evidências de que as mulheres exibem níveis médios de identidade morais internalizada mais altos que os apresentados pelos homens.

Nesse contexto, a composição plural, diversificada e independente do Conselho de Administração pode ser algo fundamental para produzir diferentes expertises nas funções de monitoramento, gerando benefícios às empresas. É justamente neste ponto

que a Teoria da Dependência de Recursos se entrelaça com a diversidade nos conselhos e as funções de governança corporativa descritas pela Teoria da Agência.

Segundo Pfeffer & Salancik (1978) as empresas dependem dos recursos em seus ambientes externos e internos para sobreviver. Ao examinar o impacto de Conselhos de Administração com diversidade de gênero no desempenho financeiro e organizacional da empresa, surge a visão de dependência de recursos, pois as conselheiras trariam recursos valiosos para os conselhos, sejam estes financeiros, morais e/ou éticos.

O estudo de Bea, Rahman e Post (2010) explorou como a diversidade dos recursos do conselho e o número de mulheres nos conselhos afetam as classificações de responsabilidade social corporativa (RSC) das empresas e como esta, por sua vez, influencia a reputação corporativa. Além disso, examinou se as classificações de RSC medeiam as relações entre diversidade de recursos do conselho, composição de gênero e reputação corporativa. Os resultados da regressão OLS, usando dados defasados para variáveis independentes e de controle, foram estatisticamente significativos para as hipóteses de composição de gênero, mas não para as hipóteses baseadas na diversidade de recursos. As avaliações de RSC tiveram um impacto positivo na reputação e mediou a relação entre o número de mulheres no Conselho e a reputação corporativa.

Ao analisar a importância da presença feminina nos Conselhos de Administração sobre a ótica da decisão, pesquisas recentes na área de neurociências, tais como Kansaku, Yamaura e Kitazawa (2000), verificam que as mulheres usam os dois lados do cérebro em seu processo decisório. Em um ambiente corporativo, onde as tomadas de decisões são fundamentais no cotidiano, obter um bom funcionamento dos dois lados do cérebro melhora a tomada de decisão. Nesse sentido, os estudos de Daily, Certo e Dalton (2000), Rose (2007) e Hillman (2015), sugerem que o processo decisório das mulheres tenderia a abordar um maior espectro de implicações para os diversos *stakeholders*, o que impactaria, por exemplo, nas relações da empresa com o meio ambiente e suas responsabilidades sociais.

Como esses artigos associam as duas teorias (da Agência e da Dependência de Recursos), assumir esse caminho na tentativa de analisar a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração revela a seguinte premissa: as Conselheiras exercem as funções de monitoramento de forma mais independentes e se mostram mais ativas nas atividades de conselheiras/diretoras, elevando os níveis de controle das atividades de

gestão, o que poderia afetar as variáveis de interesse da firma, tais como valor de mercado, performance, responsabilidade ambiental e social e retorno dos investimentos.

2.2 Participação Feminina nos Conselhos de Administração

Um dos principais acontecimentos para a defesa da diversidade de gênero nos Conselhos deu-se, principalmente, a partir da lei aprovada em 2003, na Noruega, em que a imposição da participação feminina nos conselhos ocasionou bons resultados para as corporações. Incentivados por esses resultados, países como a Bélgica, Espanha, França, Holanda, Itália e Malásia, também implantaram leis estabelecendo cotas reservadas para mulheres em empresas com ações negociadas em bolsa (IBGC, 2013).

Nota-se, porém, que o número de mulheres em Conselhos de Administração de países em desenvolvimento, casos de Rússia e Brasil, por exemplo, ainda é baixo, o que pode ser notado na Figura 1 abaixo:

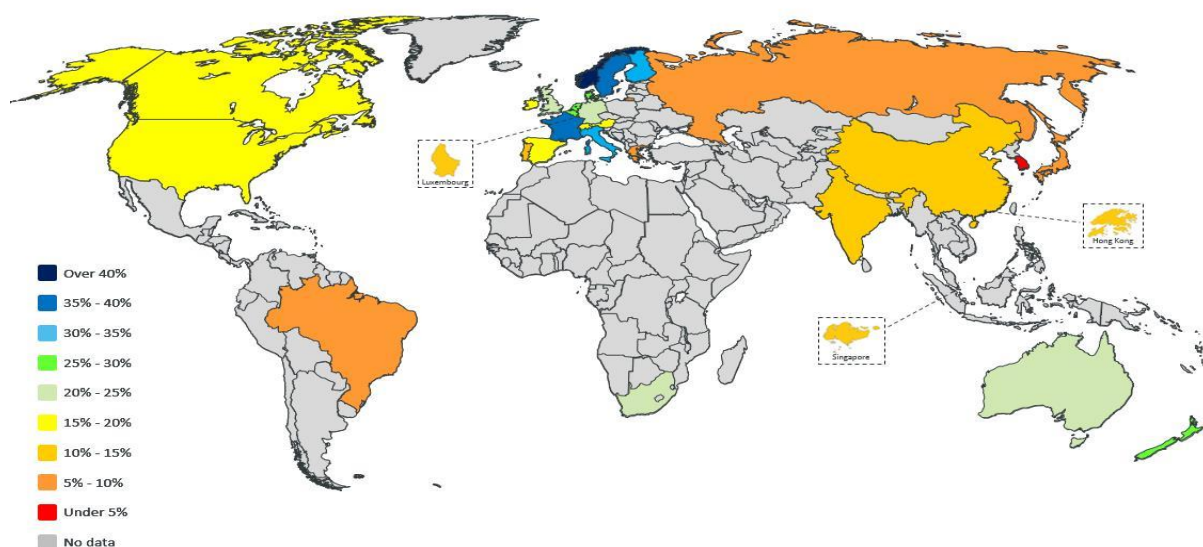


Figura 1: Participação Feminina nos Boards (Países da OCDE e Outros em Desenvolvimento)
Fonte: Barros e Kirschbaum (2022)

Mesmo em países avançados, a discrepância da participação de homens e mulheres nos órgãos de alto escalão das empresas ainda é significativa. Arfken, Bellar e Hemms (2004), ao examinar o estado do Tennessee para um estudo de caso, coletaram

dados sobre a composição dos Conselhos de Administração de empresas de capital aberto da região e compararam com um estudo original realizado em 1995. Os resultados indicam apenas uma modesta melhoria na diversidade do Conselho. Os autores concluíram que, para aprimorar as decisões estratégicas, a composição dos conselhos deveria refletir, já de largada, ao menos o perfil da população consumidora das firmas.

Shingh, Vinnicombe e Johnson (2001) consideraram a falta de representação feminina nos Conselhos de empresas do Reino Unido, com base nas companhias listadas na FTSE 100, entre 1999 e 2000. Em 1999, quase dois terços das empresas do FTSE 100 tinham pelo menos uma diretora ou conselheira, mas os números caíram em julho de 2000 de 64% para 58%. Outra característica importante evidenciada por eles foi que empresas com maior número de diretoras e conselheiras estão relacionadas com os dados de maior rotatividade, lucro e número de funcionários.

Adam e Ferreira (2009) demonstraram que a proporção de mulheres nos Conselhos Administrativos nas empresas dos Estados Unidos variou significativamente ao longo do tempo, principalmente nos setores de bem de consumo. No entanto, além da baixa porcentagem das mulheres nos Conselhos Administrativos, outro fator chama atenção: a remuneração das executivas tende a ser menor que aqueles do gênero oposto (BELL, 2005). Nesse sentido, Hallock e Bertrand (1999) estudaram a lacuna de remuneração entre gêneros para executivos de alto nível em corporações dos Estados Unidos, no período de 1992 a 1997. Segundo eles, cerca de 2,5% dos executivos da amostra são mulheres e ganham cerca de 45% menos do que seus colegas do sexo masculino. Até 75% dessa lacuna pode ser explicada pelo fato de que as mulheres gerenciam empresas menores e têm menos probabilidades de ser presidentes, do conselho ou da empresa.

Zelechowski e Bilimoria (2004) examinaram a qualificações de mulheres e homens diretores internos de empresas da Fortune 1000. Os resultados indicaram que as mulheres *insiders* diferem significativamente de um conjunto aleatório de homens *insiders* em várias características relevantes para suas posições, sejam como diretoras ou conselheiras da corporação. Embora não difiram nas qualificações com base na experiência, as mulheres internas ocupam menos cargos de diretoria em outras corporações, menos cargos corporativos poderosos e menos promoções. Tais resultados indicam um quadro de “subutilização” de mulheres como executivas ou conselheiras, o

que traria substanciais impactos positivos para a organização e contribuiria para elevar os graus de governança corporativa.

No Brasil não há nenhuma pesquisa que lançou luz para a distinção setorial da presença de mulheres em Conselhos de Administração das empresas e são poucos os trabalhos existentes neste campo, a maioria voltados para analisar o impacto da presença feminina nos Conselhos de Administração (ALMEIDA; KLOTZLE; PINTO, 2013). Lazzarett et al. (2013) analisaram a composição de gênero das 99 empresas brasileiras mais líquidas listadas na bolsa de valores brasileira (B3), em 2011. Os resultados mostraram que apenas 5,4% dos assentos em Conselhos eram ocupados por mulheres.

Martins et al. (2012) identificaram as principais características e competências dos Conselhos de Administração dos bancos brasileiros para relacioná-las com seus desempenhos financeiros. Eles advogam que as principais características que afetam o desempenho financeiro dos bancos são: a quantidade de membros do gênero feminino que esse conselho possui; o fato de possuir representante dos empregados e membro estrangeiro neste conjunto de membros; e o prazo de mandato ser superior a três anos.

Por outro lado, Costa, Sampaio e Flores (2019) analisam a influência da participação feminina sobre o desempenho e risco financeiro das empresas, considerando uma amostra composta por 218 empresas, listadas e negociadas na B3 (Bovespa), nos períodos de 2010 a 2016. O estudo analisa também a influência da participação feminina em empresas de controle familiar. Segundo eles, embora a representatividade feminina tenha crescido mais de 50% nos últimos anos, tal participação, no entanto, no Conselho de Administração das empresas brasileiras ainda é minoritária, próxima de 9% do total pesquisado.

Almeida, Klotzle e Pinho (2013) analisaram se a composição dos Conselhos afeta o valor e o desempenho das empresas do setor de energia elétrica. Com base em uma amostra de 38 companhias de grande porte com ações listadas na B3, para o período de 2005 a 2010, os autores apontaram que o tamanho do Conselho de Administração e a independência do conselho apresentaram relação positiva com o valor e a performance dos grupos empresariais, ao passo que a porcentagem de mulheres no Conselho não apresentou relação positiva com essas variáveis.

Mais recentemente, Barros e Kirschbaum (2023) investigaram a rede de empresas brasileiras e analisaram o crescimento da inserção de mulheres para a série 1997-2015, pela ótica da análise de redes sociais. Segundo os autores, as mulheres aumentaram sua participação na alta administração do ambiente corporativo brasileiro e começam a integrar os conselhos (salto de 6% para 10%), mas os valores ainda estão distantes da realidade observada em países desenvolvidos (a título de comparação os autores sinalizam que, em 2019, as empresas com capital aberto nos países da OCDE apresentaram uma média de 26% de mulheres em seus Conselhos de Administração).

Além dessas evidências, a literatura reforça que a inserção de mulheres nos conselhos pode contribuir para mitigar fraudes (CAPEZIO; MAVISAKALYAN, 2016); aumentar transparência (LOUKIL et al., 2020); fomentar a diversidade em toda a empresa, inclusive níveis operacionais; e criar incentivos para outras mulheres seguirem a carreira executiva e como conselheira (HILLMAN; SHROPSHIRE; CANELLA JR, 2007).

3. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo desta pesquisa de analisar a distribuição de mulheres em Conselhos de Administração por setor e a evolução dessa participação feminina para o hiato temporal compreendido entre 2010-2016, foi realizada uma análise descritiva dos dados, com estatísticas agregadas e setoriais. Todas essas análises foram construídas com base em uma amostra de 243 empresas listadas na B3 (resultando em 1.922 observações no período) e todos os conselheiros e conselheiras administrativos das companhias disponibilizados pela CVM (totalizando 1.617 mulheres e 13.286 homens para toda a série).

Assim sendo, em o primeiro passo metodológico consistiu em dividir as empresas setorialmente e os setores utilizados respeitaram os critérios utilizados pela própria B3, formando assim 11 grupos: Bens Industriais; Comunicação; Consumo Cíclico; Consumo não-Cíclico; Financeiro; Materiais Básicos; Petróleo, Gás Natural e Biocombustível; Saúde; Tecnologia da Informação; Utilidade Pública; e Diversos. Vale destacar que os dois últimos setores contemplam outros segmentos, a saber: Utilidade Pública (Água e Esgoto, e Energia Elétrica); e Diversos (Químicos e de Serviços Educacionais).

As informações sobre composição dos Conselhos de Administração dessas empresas foram extraídas dos Formulários de Referência (FRE), disponíveis na base de dados da Comissão de Valores Imobiliários (CVM), especificamente na seção “Estrutura Administrativa”, disponível na opção “Informações Periódicas e Eventuais de Companhias”. O Formulário de Referência é considerado a principal fonte disponível de informações sobre as empresas de capital aberto, que incluem a estrutura de controle, dados financeiros, políticas e descrição da composição do conselho.

Os dados da B3 e da CVM foram organizados em *Excel* e o *software* foi utilizado para estimar as estatísticas descritivas, o que possibilitou verificar a distribuição setorial da absorção de mulheres em Conselhos de Administração e a evolução temporal dessa incorporação feminina pelo alto escalão das empresas. Em linhas gerais, essa primeira etapa voltava-se para o nível das firmas a fim de analisar as discrepâncias existentes entre os 11 setores destacados para o período proposto.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas para os dados analisados. Ao todo, no período analisado, tivemos 1.617 mulheres a frente dos conselhos administrativos, contra 13.286 homens. Este estudo não analisou se um mesmo indivíduo era membro de outros conselhos administrativos (*board interlocking*). Nota-se que a participação feminina no geral, corresponde a 10,85% dos membros de conselhos de administração, valores aproximados aos observados em Prudêncio et al. (2021) e Barros e Kirschbaum (2023).

Tabela 1 - Estatística Descritiva

Setor	N. Mulheres	N. Homens	% Participação	Máx	Mín	Desvio-padrão
BENS INDUSTRIAIS	421	2.767	13,21%	8	0	1,45
COMUNICAÇÃO	43	351	10,91%	7	0	2,03
CONSUMO CÍCLICO	184	1413	11,52%	5	0	1,03
CONSUMO NÃO-CÍCLICO	73	632	10,35%	3	0	0,71
DIVERSOS	63	207	23,33%	7	0	2,39
FINANCEIRO	176	2.143	7,59%	3	0	0,70
MATERIAIS BASICOS PETROLEO. GAS E BIOCOMBUSTÍVEL	223	1.610	12,17%	7	0	1,74
SAÚDE	15	231	6,10%	1	0	0,51
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	59	724	7,54%	4	0	1,03
UTILIDADE PÚBLICA	9	87	9,38%	2	0	0,63
Total Geral	1.617	13.286	10,85%	8	0	1,26

Fonte: Resultados da Pesquisa (2023).

É possível notar que o Setor Diversos (Segmentos Químico e Serviços Educacionais) apresentou maior participação feminina no conselho administrativo, indicando que 23,33% dos membros do conselho administrativo deste setor eram mulheres. Dentro deste grupo, é importante destacar a empresa Bahema S.A que possuiu 7 membros em seu conselho nesse período.

Em contrapartida, o setor que possui a menor participação feminina nos conselhos é o Setor de Petróleo, Gás e Biocombustível, representando apenas 6,10% do setor. Esse setor é composto pelos segmentos de exploração, refino, distribuição, equipamentos e serviços, e apresenta forte predominância masculina. A nível da firma, somente as empresas Lupatec S.A, Petróleo Brasileiro S.A e Ultrapar Participações S.A

tinham ao menos uma mulher com assento no Conselho de Administração, número 4,75% abaixo da média nacional.

De maneira geral, os demais setores apresentaram uma participação feminina próxima a Média Total. Apesar de não ser o setor com maior participação feminina, é importante chamar atenção para o setor de Materiais Básicos, que detém 17% dos Conselhos de Administração formados por mulheres. Esse setor possui uma grande diversidade de segmentos que proporciona uma maior possibilidade de adesão feminina no conselho.

Focalizando o desvio padrão dos setores, o Setor Diversos apresentou a maior variação de mulheres no conselho, seguido pelo setor de Comunicação e Bens Industriais. Os setores de Petróleo, Gás e Biocombustível, Tecnologia da Informação e Consumo Não-Cíclico apresentaram os menores desvios, indicando uma pequena dispersão da variação das mulheres nesses setores em relação a média da distribuição.

Ademais, deve-se atentar sobre os máximos e mínimos encontrados. O setor que apresentou a maior quantidade de mulheres no seu conselho foi o setor de Bens Industriais, uma vez que somente a empresa Rumo S.A., que integra este segmento, apresentou 8 mulheres em seu conselho. Contudo, em todos os setores houveram empresas que não possuíam mulheres em seu conselho e, por isso, o resultado de mínimos é zero.

Com o propósito de aprofundar a análise setorial, este estudo desenvolveu gráficos individualizados com o comportamento de cada setor ao longo do tempo, no que tange a absorção de mulheres nos conselhos administrativos. Conforme o Gráfico 1, no ano de 2010 o setor de Bens Industriais possuía 56 mulheres entre os membros administrativos frente a 361 homens. A partir do ano de 2013, esses números começam a despencar, a ponto de terem apenas 47 mulheres nos conselhos administrativos no ano de 2016. É importante ressaltar que a partir de 2012 a participação de homens nos Conselhos de Administração das empresas desse setor diminuiu, passando de 361 para 330 no final do período. O que explica este acontecimento é que a quantidade de membros dos conselhos foi reduzida neste período gerando órgãos mais enxutos, o que não é bom pela perspectiva da governança corporativa, afinal mais conselheiros e conselheiras melhoram as funções de monitoramento e o processo de tomada de decisão nas firmas.

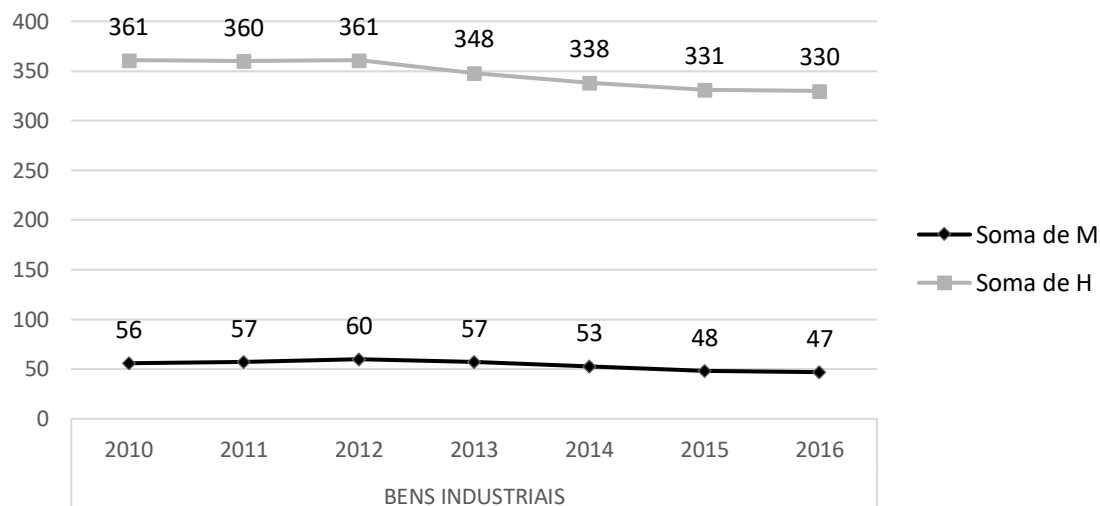


Gráfico 1: Setor de Bens Industriais
Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

Partindo para análise do setor de Comunicações, no período analisado observa-se a presença de 42 mulheres e 311 homens nos conselhos administrativos. Conforme Gráfico 2 abaixo, é notória a queda da participação feminina nesse setor. No ano de 2010, 7 mulheres faziam parte do conselho e, ao final do período analisado, eram apenas 3. Observando a participação masculina neste setor, observamos que no ano de 2010 e 2012 há uma queda, passando de 54 para 47 membros. Esses números se estabilizam durante o ano de 2013, mas volta a cair e chegam, em 2016, a 30 membros. Apesar das flutuações observadas, fato é que a discrepância é abismal e, no último ano da série, fica notório que existem dez vezes mais homens conselheiros do que mulheres neste setor.

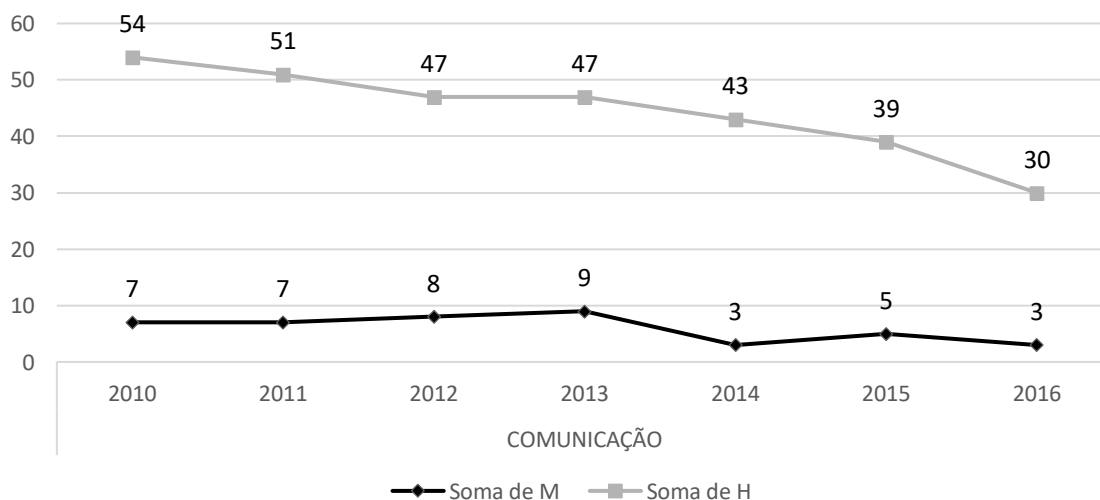


Gráfico 2: Setor de Comunicações
Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

O Setor de Consumo Cíclico também apresentou uma queda na quantidade de membros no período. Como demonstrado no Gráfico 3, inicialmente o setor possuía 26 mulheres nos conselhos contra 180 homens. No final de 2016, os números eram de 20 mulheres e 158 homens. Convém notar que, no ano de 2013, a participação feminina era de apenas de 22 mulheres e de 191 homens, a maior quantidade de membros masculinos neste período.

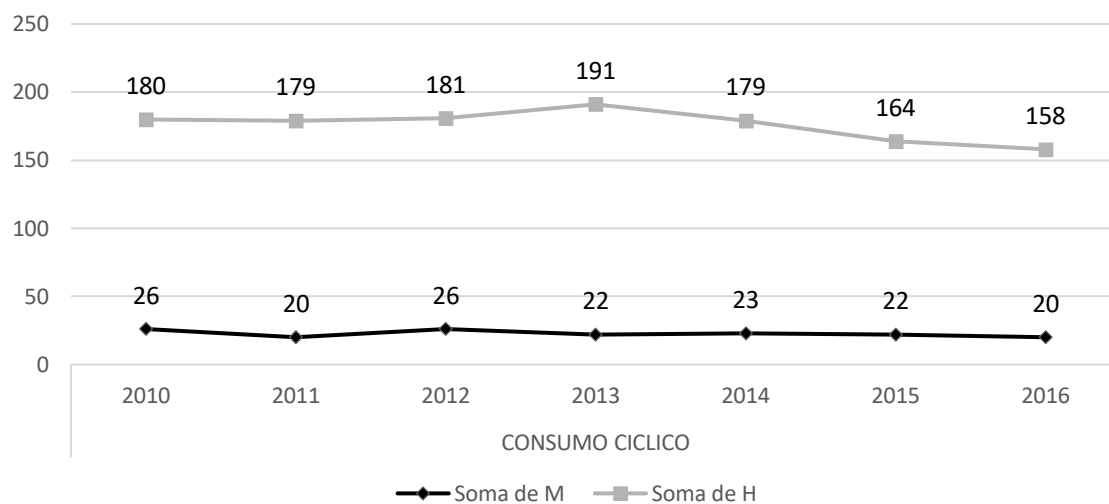


Gráfico 3: Setor de Consumo Cíclico
Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

O Gráfico 4 apresenta os números do Setor de Consumo Não Cíclico. No ano de 2010, o setor possuía 10 mulheres nos conselhos administrativos. Esse número diminuiu para 8 até o ano de 2014, e fecha 2016 com 9 integrantes do gênero feminino nos conselhos, enquanto homens, para este último ano da série, chegam a 68 conselheiros. Tal diferença na absorção de mulheres merece atenção no país, uma vez que a desigualdade de oportunidades em função do gênero pode gerar efeitos nocivos para o desenvolvimento das empresas e, por conseguinte, para o quadro social e econômico como um todo.

Vale notar também que, mesmo quando o número de homens cai, o número de mulheres permanece estável, o que sinaliza que os Conselhos de Administração podem até reduzir seu tamanho, mas não muda quanto a necessidade de incorporar mais conselheiras em seus quadros.

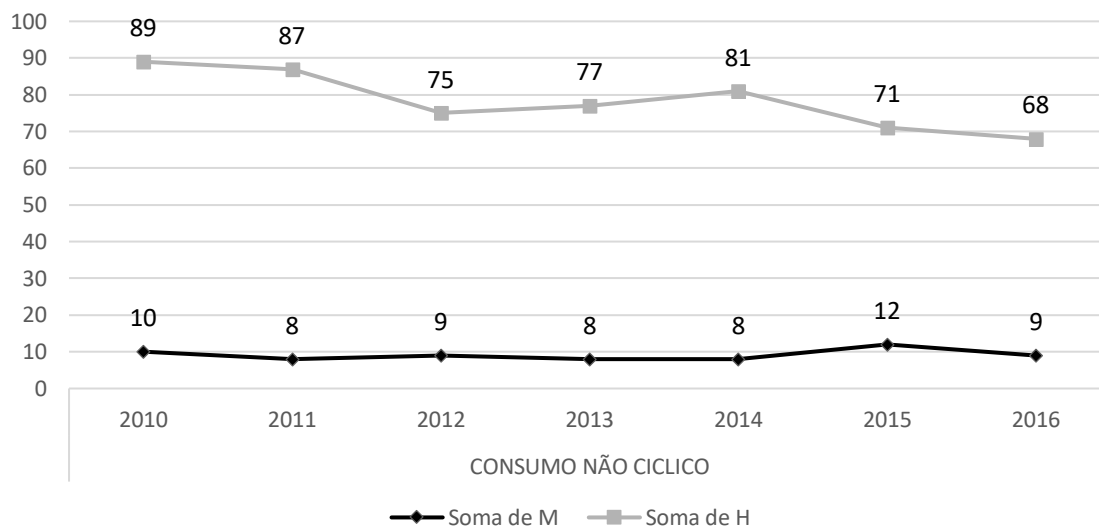


Gráfico 4: Setor de Consumo Não-Cíclico
Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

Conforme os dados da Tabela 1, quando notamos todo o período, o Setor Diversos foi o que apresentou o maior percentual de participação feminina nos Conselhos de Administração em comparação aos demais. No ano de 2010, este setor era composto por 9 mulheres. Esse número aumenta para 10 em 2011, mas diminui nos anos seguintes chegando no último ano com 6 mulheres. Quando observamos a participação masculina no setor, inicialmente os conselhos tinham 24 homens. Ao final do período, a participação masculina era composta por 31 homens. Os resultados sugerem que, apesar de ser o setor com maior incorporação de mulheres no alto escalão, os homens vêm tomando o espaço das mulheres no final do período analisado, e o Gráfico 5 apresenta essas informações.

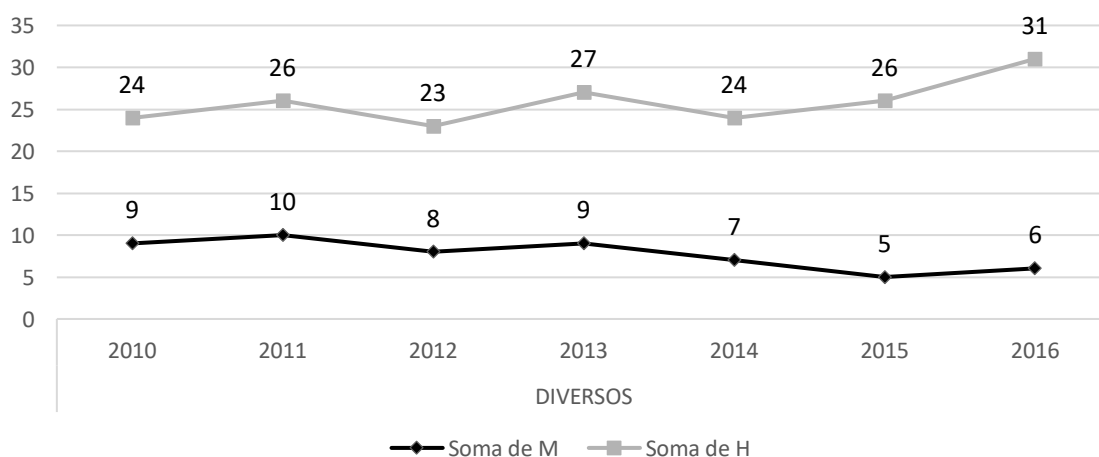


Gráfico 5: Setor Diversos (Químico e Serviços Educacionais)
Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

O Setor Financeiro apresentou certa continuidade do número de mulheres nos conselhos. Como mostra o Gráfico 6, o setor começou com 22 mulheres e terminou com 21 mulheres membros dos conselhos administrativos. Percebe-se que em 2013, houve o maior número de mulheres (28), enquanto o ano de 2015 registrou a menor participação, com apenas 19 mulheres.

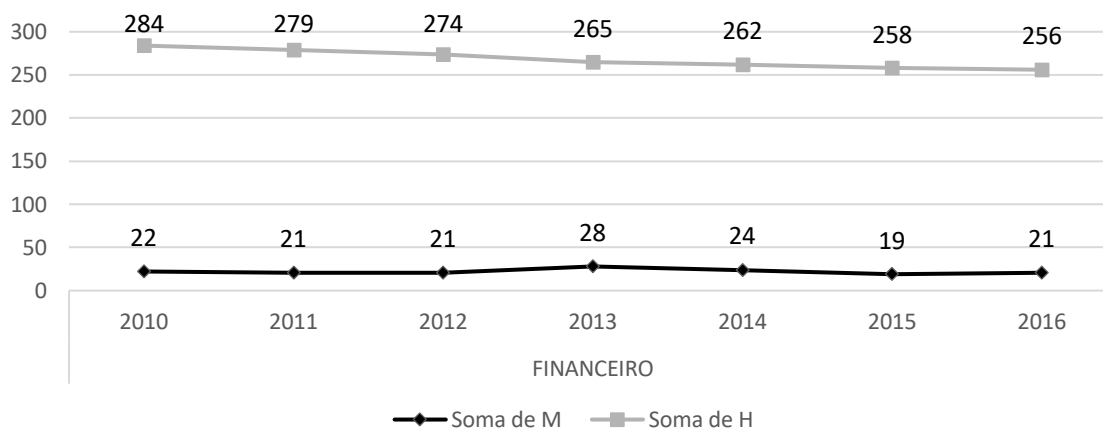


Gráfico 6: Setor Financeiro
Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

O setor de Materiais Básicos apresentou um aumento no número de mulheres com acentos nos Conselhos de Administração. Conforme mostra o Gráfico 7, no ano de 2010, haviam 26 mulheres e, no ano de 2016, esse número passou para 36. Convém destacar que, diferentemente dos outros setores analisados, o setor de Materiais Básicos foi aquele que não apresentou queda no número de mulheres. O crescimento de 38,46% no número de mulheres que participam dos conselhos, entre 2010 e 2016, é extremamente importante, porque enfatiza que neste setor a diversidade de gênero começa a ser levada em conta ao longo dos últimos anos.

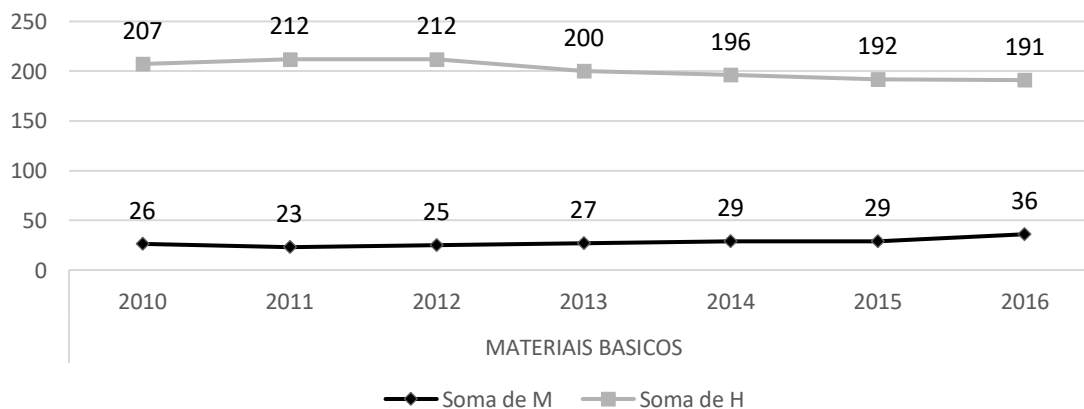


Gráfico 7: Setor de Materiais Básicos.
Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

O Gráfico 8 contempla a evolução no número de conselheiros e conselheiras no Setor de Petróleo, Gás e Biocombustível. Esse setor foi um dos setores que apresentou a menor participação feminina entre os membros dos administrativos, demonstrando ser um ambiente com alta predominância masculina. Para o período analisado, o ano de 2013 teve a maior quantidade de mulheres nos conselhos, com o número ínfimo de 3 mulheres para todas as empresas deste setor. Os demais anos variaram entre 1 ou 2 mulheres nos Conselhos de Administração, valores muito abaixo da média nacional.

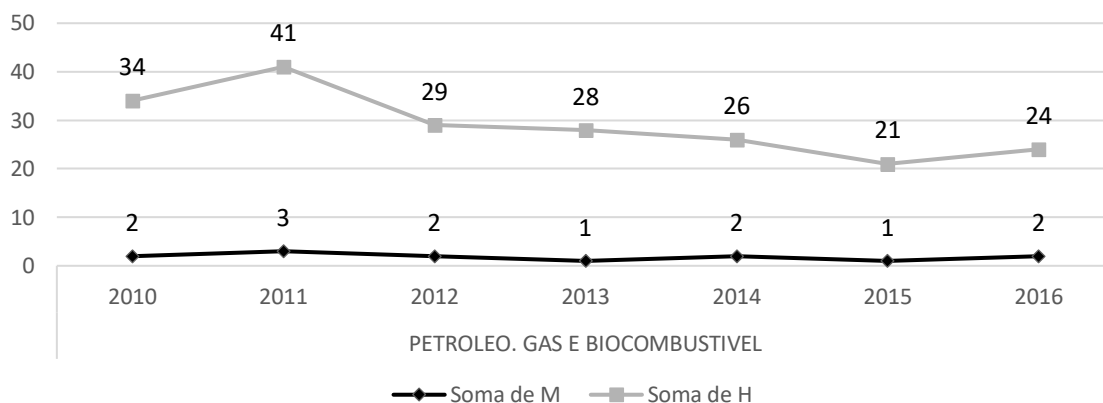


Gráfico 8: Setor de Petróleo, Gás e Biocombustível

Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

O setor de Saúde apresentou uma evolução na quantidade de mulheres no conselho interessante, conforme demonstra o Gráfico 9. O setor iniciou o período com apenas 5 mulheres nos conselhos e terminou com 11 mulheres, um acréscimo significativo e que leva o setor a aproximar da média nacional, apesar de estar ainda muito abaixo da média de países que integram a OCDE (26%). Por outro lado, o número de homens nos conselhos diminuiu, saindo de 90, em 2010, para 87, em 2016.

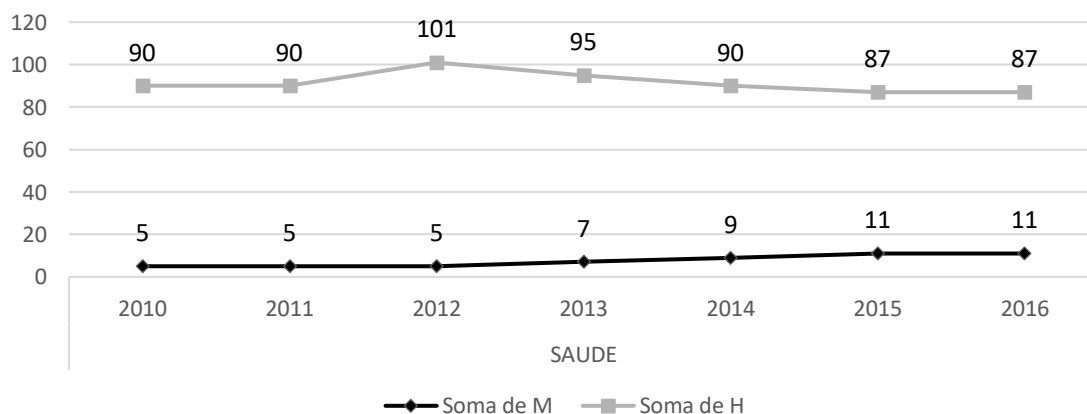


Gráfico 9: Setor de Saúde

Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

Como mostra o Gráfico 10, o setor de Tecnologia da Informação apresentou a pior quantidade de mulheres no setor, iniciando com 1 mulher, em 2010, e seguindo assim até 2015. E em 2016, esse número passa para 2. Observando o número de homens, ele teve um leve aumento, saindo de 10, em 2010, passando para 12, em 2016.

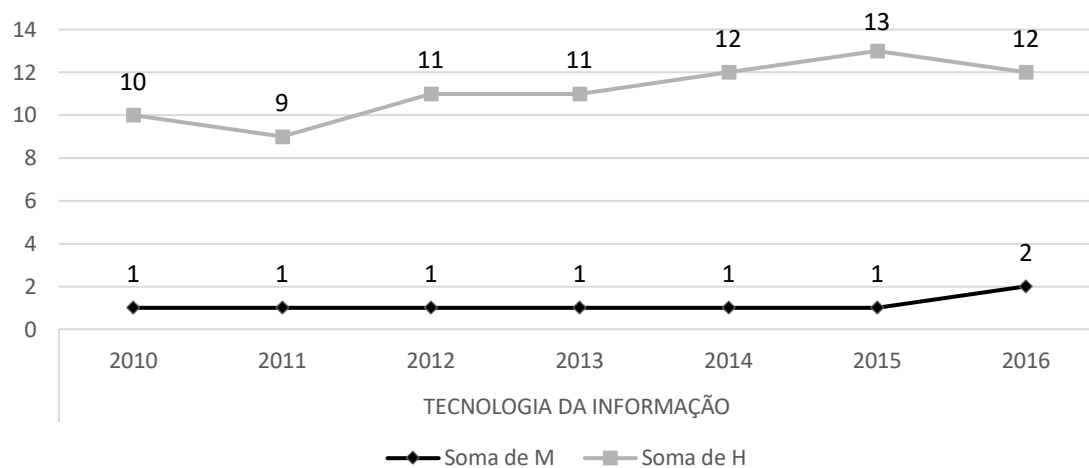


Gráfico 10: Setor de Tecnologia da Informação
Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

Conforme demonstra o Gráfico 11, o setor de Utilidade Pública iniciou com 39 mulheres, em 2010. Esse número diminuiu para 37 mulheres, em 2011, aumentou até o ano de 2015, chegando a ter 49 mulheres nos conselhos. Entretanto, esse número volta a diminuir em 2016, passando a ter 40 mulheres no setor.

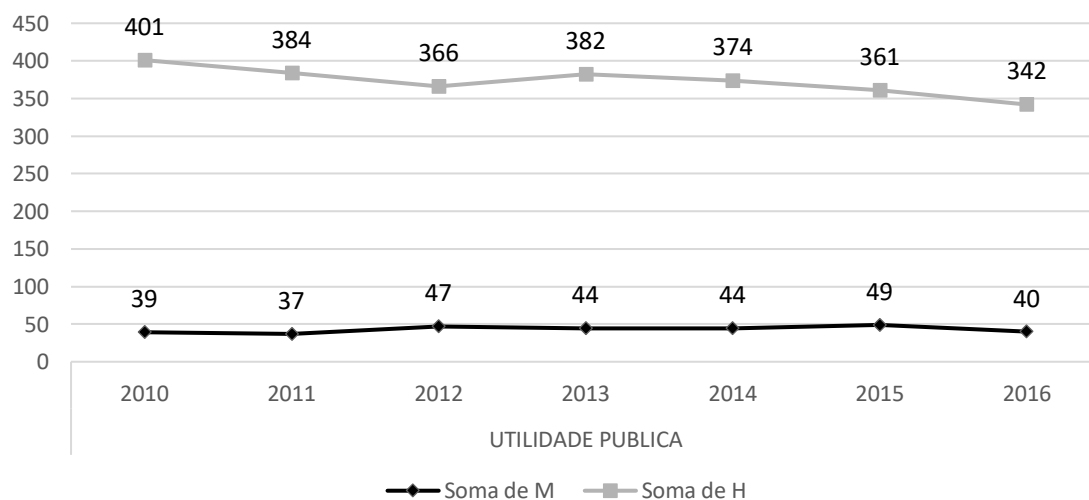


Gráfico 11: Setor de Utilidade Pública.
Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

A Tabela 2 ilustra a variação acumulada por setores no período em destaque (2010-2016) e representa o acréscimo/decrécimo observado em cada setor tendo como base 2010, em relação ao último ano (2016). Essa análise permite inferir qual foi o aumento ou diminuição da participação de mulheres acumulada para o período.

Percebe-se que os setores de Bens Industriais, Comunicação, Consumo Cíclico, Consumo Não-Cíclico, Diversos e Financeiros apresentaram uma variação negativa, sendo o setor de Comunicação a maior variação, 57,14%. Isso indica que no primeiro ano havia mais mulheres no conselho administrativo que no último ano de análise. É importante levar isso em consideração uma vez que a Tabela 1 demonstrava que o Setor de Diversos possui a maior participação de mulheres nos Conselhos de Administração, mas esse número de mulheres foi maior nos primeiros anos da série, vindo a reduzir ao final do período. Essa variação anual negativa de 33% enfatiza que, apesar de alguns setores ainda permanecem com um número elevado de mulheres, esse valor vem em queda nos últimos anos.

Tabela 2 – Variação Acumulada

SETOR	VARIAÇÃO ACUMULADA (%)
BENS INDUSTRIAIS	-16,07
COMUNICAÇÃO	-57,14
CONSUMO CÍCLICO	-23,08
CONSUMO NÃO CÍCLICO	-10
DIVERSOS	-33,33
FINANCEIRO	-4,55
MATERIAIS BÁSICOS	38,46
PETRO. GÁS BIOCOM.	0
SAÚDE	120
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	100
UTILIDADE PÚBLICA	2,56

Fonte: Resultado da pesquisa (2023).

Em contrapartida, os setores de Material Básico, Saúde, Tecnologia da Informação e Utilidade Pública apresentaram uma variação positiva anual, indicando que houve um aumento na quantidade de mulheres nos conselhos entre o primeiro e o último ano da série. Por fim, cumpre apregoar que a maior variação se deu no setor de Saúde (120%) e que o setor de Petróleo, Gás e Biocombustível não apresentou variação, mantendo-se com um número ínfimo de mulheres no Conselho de Administração e sem sinais de absorção de novas conselheiras neste setor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A predominância masculina observada em cargos do topo das organizações e a existência de fortes barreiras à entrada de mulheres no mercado de trabalho brasileiro fomentaram, a priori, a realização deste trabalho. Dessa feita, dada a necessidade de investigar a diversidade de gênero no alto escalão das empresas brasileiras, este estudo analisou a evolução da presença feminina nos Conselhos Administrativos de companhias de capital aberto listadas na B3, pela ótica setorial.

Os resultados apontaram que houve uma evolução na participação feminina nos conselhos administrativos. A média encontrada no período analisado indica que 10,85% dos conselhos administrativos são formados por mulheres, distante da realidade de outros países, uma vez que alguns países europeus, por exemplo, legislaram a este respeito e impuseram cota mínima de 30% dos assentos dos Conselhos de Administração destinados a pessoas do gênero feminino. Pela esfera setorial, o Setor Diversos foi o que apresentou a maior média de mulheres no seu conselho (23,33%); seguido pelos Setores de Bens Industriais (19,21%) e Materiais Básicos (21,17%).

No entanto, quando foram analisadas as variações percentuais ao longo do tempo da participação feminina por setores, percebe-se que os Setores da Saúde e Tecnologia da Informação dobraram os números de oportunidades para as mulheres nos Conselhos de Administração, sendo um sinal positivo para o ambiente corporativo, especialmente para esses setores.

Os resultados aqui apresentados contribuem para a compreensão de como a participação das mulheres nas redes das elites empresariais brasileiras ainda é ínfima, o que estimula o desenvolvimento de novos temas de pesquisa e subsidia a formulação de políticas públicas voltadas para esse objetivo. Como limitação do presente estudo, a maior dificuldade enfrentada foi em decorrência da indisponibilidade de dados para uma análise mais dilatada e conclusiva, podendo ser superada em novas pesquisas. Neste contexto, sugerimos que pesquisas futuras analisem a relação da diversidade de gênero cruzando dados de performance, como *Return on Equity*, *Return on Asset* e *Q Tobin*, com o devido tratamento de endogenia, algo ainda opaco na literatura.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Renée B.; FUNK, Patricia. Beyond the glass ceiling: Does gender matter?. **Management science**, v. 58, n. 2, p. 219-235, 2012.

AHERN, Kenneth R.; DITTMAR, Amy K. The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. **The quarterly journal of economics**, v. 127, n. 1, p. 137-197, 2012.

ALMEIDA, R. S.; KLOTZLE, M. C.; PINTO, A. C. F. Composição do Conselho de Administração no setor de energia elétrica do Brasil. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.11, n.1, Janeiro/Abril, 2013.

ARFKEN, Deborah E.; BELLAR, Stephanie L.; HELMS, Marilyn M. The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. **Journal of Business ethics**, v. 50, p. 177-186, 2004.

BARROS, Thiago de Sousa; KIRSCHBAUM, Charles. Qual a posição das mulheres na rede de board interlocking do brasil? Uma análise para o período de 1997 a 2015. **Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV)**, v. 63, 2023.

BARROS, Thiago de Sousa; KIRSCHBAUM, Charles. Onde Estão as Mulheres? Diversidade de Gênero e Performance Financeira das Empresas Brasileiras entre 1997 e 2015. **Working Paper**, 2022.

BELL, Linda A. Women-led firms and the gender gap in top executive jobs. Haverford College and IZA Bonn: **Discussion Paper n.1689**, July, 2005.

BØHREN, Øyvind; STRØM, R. Øystein. Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 37, n. 9-10, p. 1281-1308, 2010.

BØHREN, Øyvind; STAUBO, Siv. Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. **Journal of Corporate Finance**, v. 28, p. 152-168, 2014.

CAPEZIO, Alessandra; MAVISAKALYAN, Astghik. Women in the boardroom and fraud: Evidence from Australia. **Australian Journal of Management**, v. 41, n. 4, p. 719-734, 2016.

COSTA, Lilian; SAMPAIO, Joelson de Oliveira; FLORES, Eduardo Silva. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 721-738, 2019.

DA SILVA, André Luiz Carvalhal; MARGEM, Helena. Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras?. **Brazilian Review of Finance**, v. 13, n. 1, p. 103-133, 2015

DROMS HATCH, Courtney; STEPHEN, Sheryl-Ann. Gender effects on perceptions of individual and corporate social responsibility. **Journal of Applied Business and Economics**, v. 17, n. 3, p. 63, 2015.

HILLMAN, Amy J.; SHROPSHIRE, Christine; CANNELLA JR, Albert A. Organizational predictors of women on corporate boards. **Academy of management journal**, v. 50, n. 4, p. 941-952, 2007.

HILLMAN, Amy J. Board diversity: Beginning to unpeel the onion. **Corporate Governance: An International Review**, v. 23, n. 2, p. 104-107, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas – 2010 e 2011**. São Paulo, 2013.

ISHAK, Rokiah; AMRAN, Noor Afza; ABDUL MANAF, Kamarul Bahrain. Women director characteristics: Do they add value to firm performance?. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 9, n. 9, p. 56-62, 2015.

ISIDRO, Helena; SOBRAL, Márcia. The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. **Journal of business ethics**, v. 132, p. 1-19, 2015.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHNSON, Scott G.; SCHNATTERLY, Karen; HILL, Aaron D. Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. **Journal of management**, v. 39, n. 1, p. 232-262, 2013.

KRISHNAN, Hema A.; PARK, Daewoo. A few good women—on top management teams. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 12, p. 1712-1720, 2005.

LAZZARETTI, Kellen et al. Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. **Gender in Management: An International Journal**, 2013.

LIU, Yu; WEI, Zuobao; XIE, Feixue. Do women directors improve firm performance in China?. **Journal of Corporate Finance**, v. 28, p. 169-184, 2014.

LOUKIL, Nádia; YOUSFI, Ouidad; YERBANGA, Raissa Wend-kuuni. A diversidade de gênero nos conselhos reduz os problemas de assimetria de informação? Evidências empíricas do mercado francês. **Journal of Family Business Management**, v. 10, n. 2, pág. 144-166, 2020.

MARINOVA, Joana; PLANTENGA, Janneke; REMERY, Chantal. Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 15, p. 1777-1790, 2016.

MARTIN, Lynn M. et al. Boards of directors and gender diversity in UK companies. **Gender in Management: An International Journal**, 2008.

MARTINS, Orleans Silva et al. Características e competências dos conselhos de administração de bancos brasileiros e suas relações com seus desempenhos financeiros (features and powers of boards of directors of Brazilian banks and their relationship with its financial performance). **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 3, p. 40-61, 2012.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. Corporate governance on equity ownership and corporate value. **Journal of financial Economics**, v. 20, n. 3, p. 293-315, 1995.

ØIE, Kjell Erik. Gender equality: A key component of a modern growth strategy. **Economic Commission for Europe, 60th Anniversary Session**, 2007.

PERRYMAN, Alexa A.; FERNANDO, Guy D.; TRIPATHY, Arindam. Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 579-586, 2016.

PUCHETA-MARTÍNEZ, María Consuelo; BEL-OMS, Inmaculada; OLCINA-SEMPERE, Gustau. The association between board gender diversity and financial reporting quality, corporate performance and corporate social responsibility disclosure: A literature review. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 31, n. 1, p. 177-194, 2018.

PRUDÊNCIO, Priscila et al. Effect of diversity in the board of directors and top management team on corporate social responsibility. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, p. 118-139, 2021.

ROSE, Caspar. Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. **Corporate governance: An international review**, v. 15, n. 2, p. 404-413, 2007.

SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey. A social information processing approach to job attitudes and task design. **Administrative science quarterly**, p. 224-253, 1978.

SANTOS, Marília Medeiros. **Teoria de Agência, Governo das Sociedades e Opinião do Auditor**. 2013. 76 f. Tese (Doutorado) - Curso de Contabilidade, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, São Paulo, 2013.

SIFFERT FILHO, Nelson Fontes. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**, v. 5, n. 9, jun., 1998.

SINGH, Val; VINNICOMBE, Susan; JOHNSON, Phyl. Women directors on top UK boards. **Corporate Governance: An International Review**, v. 9, n. 3, p. 206-216, 2001.

SINGH, Val; VINNICOMBE, Susan. Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. **Corporate governance: an international review**, v. 12, n. 4, p. 479-488, 2004.

SILVA, Sabrina Soares da; SOUSA, Ana Rosa de; LEITE, Eduardo Teixeira. Conflito de agência em organizações cooperativas: Um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras**, Minas Gerais, v. 13, n. 1, p.1-14, out. 2010.

SMALE, Alison; MILLER, Claire Cain. Germany sets gender quota in boardrooms. **New York Times**, v. 6, 2015.

TERJESEN, Siri; SEALY, Ruth; SINGH, Val. Women directors on corporate boards: A review and research agenda. **Corporate governance: an international review**, v. 17, n. 3, p. 320-337, 2009.

TRENTO, François Fabiane; NETO, Pedro Lachovicz. Diversidade de gênero e tomada de decisão em Conselhos de Administração. **Anais da ANPAD. XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD**, set, 2022.

ZELECHOWSKI, Deborah Dahlen; BILIMORIA, Diana. Characteristics of women and men corporate inside directors in the US. **Corporate governance: an international review**, v. 12, n. 3, p. 337-342, 2004.