



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO – PPGECC

Denise Teresinha Almeida Marcon

MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: facilitadores e barreiras

Florianópolis
2022

Denise Teresinha Almeida Marcon

MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: facilitadores e barreiras

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dra.

Coorientadora: Prof.^a Inara Antunes V. Willerding, Dra.

Tutora: Melissa Ribeiro do Amaral, Doutoranda.

Florianópolis

2022

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

Marcon, Denise Teresinha Almeida

Mulheres no conselho de Administração : facilitadores e barreiras / Denise Teresinha Almeida Marcon ; orientador, Édis Mafra Lapolli, coorientador, Inara Antunes Vieira Willerding, 2022.

238 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Mulheres. 3. Diversidade de Gênero. 4. Conselho de Administração. 5. Empresa de Capital Aberto. I. Lapolli, Édis Mafra. II. Willerding, Inara Antunes Vieira. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Denise Teresinha Almeida Marcon

MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: facilitadores e barreiras

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Suzete Antonieta Lizote, Dra.
Examinadora Externa ao PPGEGC
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Prof.^a Vitória Augusta Braga de Souza, Dra.
Examinadora Interna ao PPGEGC
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Examinador Interno ao PPGEGC
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.
Coordenador do Programa

Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado aos meus familiares Leone, Gabriela e Fernanda, por todo o carinho, atenção e incentivo.

AGRADECIMENTOS

À minha professora orientadora Édis Mafra Lapolli, por todo o ensinamento, o apoio, o carinho, a dedicação e a amizade, que foram essenciais ao longo dessa jornada.

À minha professora coorientadora Inara Antunes Vieira Willerding, por toda a atenção, a orientação, a dedicação, a paciência, o carinho e o conhecimento transmitido.

À minha tutora Melissa Ribeiro do Amaral, por todas as contribuições, as sugestões, as ideias, o carinho e o apoio ao longo deste trabalho.

Aos amigos que conquistei no grupo de pesquisa CoMovI pela atenção, pelo incentivo e pelo carinho que me foram dispensados.

Agradeço ao meu marido, Leone, por toda a atenção, o amor, a paciência e o companheirismo ao longo dessa trajetória de estudos e pela compreensão nos momentos em que estive ausente para dedicar-me à pesquisa.

Agradeço as minhas filhas, Gabriela e Fernanda, por toda a atenção, o carinho, a ajuda e o estímulo recebido.

Às mulheres participantes dos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto, participantes desta pesquisa, pela atenção e pelo carinho com que compartilharam a sua trajetória.

Aos meus pais, Manoel e Sunta, *in memoriam*, que sempre serão os alicerces na minha caminhada profissional.

A todos os amigos e familiares que fazem parte da minha vida e que apoiam, estimulam e vibram com todas as minhas conquistas.

A Deus, que ilumina o meu caminho, colocando pessoas maravilhosas em minha história.

Foi pelo trabalho que a mulher cobriu em grande parte a distância que a separava do homem; só o trabalho pode assegurar-lhe uma liberdade concreta.

(BEAUVOIR, 1949)

RESUMO

A equidade de gênero é uma meta que pode levar cem anos para ser alcançada. Uma das formas de acelerar essa conquista é a presença de mais mulheres em cargos importantes das organizações públicas e privadas. Para que isso aconteça, é necessário que condições favoráveis sejam fomentadas e que sejam superados os obstáculos que aparecem. Esta dissertação tem como objetivo analisar os fatores facilitadores e as barreiras que as mulheres enfrentam para alcançar posição nos conselhos de administração de empresas de capital aberto. A fim de atingir o objetivo proposto, foi conduzida uma pesquisa básica, qualitativa, bibliográfica, exploratória e descritiva. Depois de pesquisar na literatura, os dados foram coletados por meio de estudo empírico com cinco mulheres conselheiras de administração, mediante uma entrevista semiestruturada com foco em incidentes críticos, e avaliados por meio de análise temática. Os resultados apontam que, mesmo com todo o esforço demandado, a presença de mulheres em conselhos de administração ainda é pequena, sendo essa uma das grandes barreiras encontradas, juntamente com a dupla jornada. Os fatores facilitadores mais relevantes identificados foram o *networking* e a ampla capacitação. Também foi possível constatar que a maioria das barreiras e dos facilitadores identificados na literatura foi igualmente encontrada pelas mulheres entrevistadas em suas trajetórias.

Palavras-chave: diversidade de gênero; empresa de capital aberto; conselho de administração.

ABSTRACT

Gender equity is a goal that could take a hundred years to achieve. One of the ways to accelerate this achievement is the presence of more women in important positions in public and private organizations. For this to happen, it is necessary that favorable conditions are fostered and that the obstacles that appear are overcome. This dissertation aims to analyze the facilitating factors and barriers that women face in achieving a position on the boards of directors of publicly traded companies. In order to achieve the proposed objective, a basic, qualitative, bibliographic, exploratory, and descriptive research was carried out. After searching the literature, data were collected through an empirical study with five women board members, through a semi-structured interview focused on critical incidents, and evaluated through thematic analysis. The results show that, even with all the effort demanded, the presence of women on boards of directors is still small, which is one of the major barriers encountered, along with the double shift. The most relevant facilitating factors identified were networking and extensive training. It was also possible to verify that most of the barriers and facilitators identified in the literature were also found by the women interviewed in their trajectories.

Keywords: gender; open capital company; board of directors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sexo, orientação sexual e gênero.....	33
Figura 2 – Plano de Execução Sistemático da Pesquisa.	81
Figura 3 – Paradigmas filosóficos.	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teses e dissertações do PPGE GC nas temáticas da pesquisa.	28
Quadro 2 – Principais barreiras e facilitadores da ascensão feminina aos	78
Quadro 3 – Registros selecionados na revisão sistemática integrativa da literatura.	84
Quadro 4 – Dados sobre as participantes da pesquisa.	87
Quadro 5 – Definição e criação do roteiro para a entrevista semiestruturada.	87
Quadro 6 – Barreiras e facilitadores constatados pelas entrevistadas.	137

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU – Advocacia Geral da União

ASX – *Australian Securities Exchange*

AT – Análise Temática

BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CA – Conselho de Administração

CEO – *Chief Executive Officer*

CEPSH – Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos

CGO – *Chief Governance Officer*

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CoMovi – Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia

CSR – Responsabilidade social corporativa

CSRR – Reputação da responsabilidade social corporativa

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

EGC – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento

ESG – *Environmental, social and governance*

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IDX – *Indonesian Stock Exchange*

IPO – *Initial Public Offering*

MBA – *Master of Business Administration*

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

ONG – Organização não governamental

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

PESP – Plano de Execução Sistemático da Pesquisa

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Previ – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil

PUC – Pontifícia Universidade Católica

SC – Santa Catarina

SEC – *Securities and Exchange Commission*

SFN – Sistema Financeiro Nacional

S-K – *Securities Exchange*

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TIC – Técnica do Incidente Crítico

TSX – *Toronto Stock Exchange*

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

Unicamp – Universidade Estadual de Campinas

Unisul – Universidade do Sul de Santa Catarina

Unoesc – Universidade do Oeste de Santa Catarina

WCD – *Women Corporate Directors*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	17
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	23
1.3	OBJETIVOS	25
1.3.1	Objetivo Geral	25
1.3.2	Objetivos Específicos	25
1.4	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	25
1.5	ADERÊNCIA AO PPGEGC	27
1.6	ASPECTOS ÉTICOS.....	29
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	30
2	REVISÃO DA LITERATURA	31
2.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	31
2.2	DIVERSIDADE DE GÊNERO.....	31
2.3	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	39
2.3.1	Diversidade de gênero em Conselhos de Administração	43
2.4	EMPRESA DE CAPITAL ABERTO	52
2.4.1	Conselhos de Administração em empresas de capital aberto	53
2.4.2	Diversidade de gênero em Conselhos de Administração de empresas de capital aberto	54
2.4.3	Barreiras para o acesso do gênero feminino aos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto	55
2.4.4	Fatores facilitadores do acesso das mulheres aos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto	65
2.5	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	77
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	80
3.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	80
3.2	PLANO DE EXECUÇÃO SISTEMÁTICO DA PESQUISA.....	80
3.2.1	Início da pesquisa – capítulo 1	82
3.2.2	Revisão da literatura – capítulo 2	83
<i>3.2.2.1</i>	<i>Revisão sistemática integrativa da literatura</i>	83
3.2.3	Procedimentos metodológicos – capítulo 3	84
<i>3.2.3.1</i>	<i>Caracterização da pesquisa</i>	84

3.2.3.2	<i>Seleção de mulheres participantes dos Conselhos de Administração de organizações de capital aberto</i>	86
3.2.3.3	Definição e criação do roteiro para a entrevista semiestruturada.....	87
3.2.4	Coleta e análise de dados empíricos – capítulo 4	91
3.2.4.1	Realização das entrevistas.....	91
3.2.4.2	Análise e interpretação dos dados coletados	93
3.2.5	Conclusões e recomendações para futuros trabalhos – capítulo 5	93
4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS	94
4.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	94
4.2	REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	94
4.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	95
4.3.1	Trajetórias das entrevistadas até chegar aos Conselhos de Administração	97
4.3.1.1	<i>Entrevistada 1 – E1</i>	97
4.3.1.2	<i>Entrevistada 2 – E2</i>	98
4.3.1.3	<i>Entrevistada 3 – E3</i>	98
4.3.1.4	<i>Entrevistada 4 – E4</i>	99
4.3.1.5	<i>Entrevistada 5 – E5</i>	99
4.4	ANÁLISE TEMÁTICA DAS ENTREVISTAS	101
4.4.1	Sub-representação de gênero	101
4.4.2	Barreiras	102
4.4.2.1	<i>Estereótipo de liderança</i>	102
4.4.2.2	<i>Teto de vidro</i>	105
4.4.2.3	<i>Dupla jornada</i>	107
4.4.2.4	<i>Subestimação da própria capacidade ou subestimação vinda dos colegas</i>	108
4.4.2.5	<i>Tokenismo</i>	110
4.4.2.6	<i>Falta de networking</i>	111
4.4.2.7	<i>Demonstração de maior capacitação</i>	113
4.4.2.8	<i>Preconceito e discriminação de gênero</i>	114
4.4.2.9	<i>Barreiras culturais e religiosas</i>	115
4.4.2.10	<i>Falta de autoconfiança, experiência ou qualificação</i>	116
4.4.2.11	<i>Assédio moral ou sexual</i>	117

4.4.2.12	<i>Pensamento adverso a ter um conselho diversificado</i>	118
4.4.3	Elementos facilitadores	119
4.4.3.1	<i>Melhoria na comunicação</i>	120
4.4.3.2	<i>Trabalho em equipe</i>	120
4.4.3.3	<i>Comportamento ético</i>	121
4.4.3.4	<i>Educação, preparo, curso superior</i>	122
4.4.3.5	<i>Profissões com relação com o governo e ligadas à educação</i>	123
4.4.3.6	<i>Vínculo familiar</i>	125
4.4.3.7	<i>Idade</i>	126
4.4.3.8	<i>Inovação e desenvolvimento financeiro</i>	126
4.4.3.9	<i>Cotas de gênero</i>	127
4.4.3.10	<i>Pressão global pela igualdade de gênero</i>	128
4.4.3.11	<i>Estatutos e recomendações para a equidade de gênero</i>	129
4.4.3.12	<i>Políticas de gênero e ações afirmativas</i>	130
4.4.3.13	<i>Diretorias femininas contribuem para melhorar a governança corporativa</i>	131
4.4.3.14	<i>Responsabilidade social</i>	132
4.4.3.15	<i>Teoria da massa crítica</i>	133
4.4.3.16	<i>Teoria da agência</i>	134
4.5	SÍNTESE DO CAPÍTULO	136
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	139
5.1	CONCLUSÕES	139
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	143
	REFERÊNCIAS	144
	APÊNDICE A – Revisão Sistemática Integrativa da Literatura	164
	APÊNDICE B – Roteiro para a realização das entrevistas semiestruturadas	235
	ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	237

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentada a contextualização deste estudo, enfatizando as razões que despertaram o interesse da pesquisadora pelo tema. Em seguida, será definido o problema, com a formulação da pergunta de pesquisa, e serão apresentados os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a relevância da pesquisa, a aderência ao PPGEGC (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento), bem como os aspectos éticos e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Depois de séculos de ostracismo, tivemos alguns avanços no que tange ao trabalho das mulheres, porém ascender nas carreiras ainda é uma tarefa desafiante. O Brasil passou por muitas transformações nos padrões culturais no século XX, principalmente no que se refere ao conceito social do papel da mulher (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). E, nas últimas décadas do século XX, houve a queda da fecundidade, a redução no tamanho das famílias e o crescimento do número de famílias chefiadas por mulheres (BRUSCHINI; RICOLDI, 2008).

Pelo fato de estarem assumindo, cada vez mais, a condição de chefes de família e devido à falta de empregos, muitas mulheres se lançam ao empreendedorismo ou às atividades autônomas (NATIVIDADE, 2009). Carrijo e Ferreira (2017) afirmam que as mulheres brasileiras vêm abrindo espaços no empreendedorismo, porém os desafios ainda são muitos, principalmente a baixa aceitação de seus direitos e a dificuldade de conciliar o trabalho e os negócios com a sua vida familiar.

Resta evidente que mulheres estão gradativamente assumindo mais funções de gerência no mercado de trabalho e se dedicando ao empreendedorismo (LAPOLLI; FRANZONI; FELICIANO, 2011). Isso se deve ao fato de que querem adentrar no mercado de trabalho, demonstrar a sua competência e assim exercer atividades que as valorizem e possam lhes dar a independência profissional.

A escritora Simone de Beauvoir (2019), no seu livro *O segundo sexo*, já enfatizava que homens e mulheres conseguiriam diminuir distâncias por meio do trabalho. Beauvoir destaca as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para assumir as tarefas do lar, ingressar no mercado de trabalho e se tornar profissionalmente

independentes. Percebe-se nas suas exposições que ela tem total compreensão das barreiras enfrentadas pelas mulheres, principalmente em virtude de terem que assumir sozinhas os múltiplos papéis de dona de casa, mãe e esposa (BEAUVOIR, 2019).

O preconceito é ainda latente com relação ao acesso delas aos cargos de alta administração. Um dos problemas, na maioria das vezes, é o enfrentamento do fenômeno chamado *glass ceiling*, ou, em português, teto de vidro. Esse fenômeno, que as impede de conquistar os altos cargos de gerência, segundo a literatura, deve ser amplamente discutido, questionado e transformado para se promover a igualdade de gêneros (SILVEIRA; FLECK, 2017).

Para contextualizar a minha trajetória até chegar ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e ao tema desta pesquisa, começo falando de meus pais. Minha mãe sempre foi à frente de seu tempo. Era uma mulher determinada, focada no trabalho, e conduzia com maestria todas as atividades, com muita energia e competência. Na época, era tabeliã no interior do estado. Qualquer lugar que ocupasse era uma liderança. Foi uma grande inspiradora. Contava com total apoio de meu pai, que ocupava o cargo de coordenador regional da educação no estado de Santa Catarina. Era formado em direito, mas laborou grande parte de sua vida como educador, talvez daí tenha surgido o meu desejo de ser professora. Cada um tinha o seu trabalho, e, juntos, cuidavam da família.

Assim, desde cedo, compreendi que a mulher tinha inteligência e capacidade para ocupar qualquer cargo, desde que estudasse e estivesse preparada para tanto, e que o trabalho era atividade essencial na vida de todos. Nunca entendi a mulher exclusivamente como trabalhadora do lar.

Dessa forma, comungo com Waller (2005) quando diz que a mulher foi excluída dos altos cargos de gestão, não por questões biológicas, mas sim pelo desenvolvimento de um processo cultural que criou essa realidade naquele contexto social. Por essa razão, sempre procurei estudar e adquirir conhecimentos com vistas à preparação para o mercado de trabalho.

Iniciei a minha vida acadêmica cursando letras, com formação em português e inglês, na UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), no ano de 1979, e concluí a graduação em 1982. Optei por esse curso porque sempre gostei de estudar línguas e de lecionar. Já no meio do curso, comecei a ministrar aulas; ao finalizá-lo, prestei concurso e me tornei professora efetiva do estado e lecionei na Unoesc (Universidade

do Oeste de Santa Catarina), na época chamada de Fundação Educacional do Oeste Catarinense.

Sempre senti curiosidade de explorar diversas áreas de conhecimento e, depois da minha formatura no curso de letras, compreendi que necessitava fazer algo que me possibilitasse transitar por várias áreas. E assim surgiu o desejo de cursar direito. Entendi que o conhecimento das leis me possibilitaria um leque maior de oportunidades para a minha atuação profissional, haja vista que poderia advogar, continuar a lecionar e atuar em empresas de variadas formas.

Em 1983, comecei o curso de direito. Meu pai, formado em direito, minha irmã, advogada, e minha mãe, todos perceberam que eu gostava de discutir as leis e o direito e que para mim era uma preocupação constante ascender profissionalmente. Ao iniciar a graduação, fui trabalhar em uma sociedade e, aproximadamente dois anos depois ingressar na empresa, ainda antes de minha graduação, me tornei sócia. O fato de eu ter cursado letras foi de crucial importância na revisão e na redação dos contratos da organização.

Comecei então a empreender. Entendia o empreendedorismo, conforme Schumpeter (1988), como o chamado procedimento de “destruição criativa”, em que os produtos ou métodos de produção existentes são substituídos por algo novo. Ou, como diz Barreto (1998, p. 190), “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”; ou, ainda, como para Fernando Dolabela (A CORDA..., 2010), um processo de converter sonhos em realidade e prosperidade. Estava me sentindo pronta para criar e inovar.

Já na época concordava com o pensamento de que a mulher empreendedora tem como objetivo traçar metas culturais e sociais nas empresas em que atua, e não apenas resultados financeiros (HISRICH; BOWEN, 1986; VOKINS, 1993). Como encontramos em diversos estudos na literatura, a discriminação da mulher no trabalho ainda é presente, e já ocorria naquele tempo. O fato de uma mulher estar dirigindo uma empresa, marcando reuniões, discutindo normas empresariais e fechando contratos incomodava alguns dos homens da empresa em que eu atuava. Nesse período, lidei, por diversas vezes, com dificuldades no enfrentamento de questões ligadas a discriminações no trabalho pelo fato de ser mulher. A discriminação da mulher trabalhadora existe no cotidiano, e somente com legislação trabalhista eficaz e educação formal se poderá combater as diferenças (CALIL, 2007).

Passei a fazer a gestão administrativa e dirigir as áreas ligadas ao direito. A minha formatura no curso de direito foi em dezembro de 1987. Depois de formada, já casada, nasceram Gabriela e, mais tarde, Fernanda. Assim, eu conjugava as atividades de mãe e esposa com o trabalho de diretora jurídico-administrativa da empresa.

Sempre gostei de atuar de forma participativa, e tratava cada funcionário com respeito, observando seus valores e suas competências. Segundo alguns autores, essa é uma característica de empresas dirigidas por mulheres. As organizações lideradas por mulheres diretoras valorizam as pessoas colaboradoras e permitem a forma participativa nos processos decisórios (HISRICH; BOWEN, 1986; VOKINS, 1993).

Em 2002, concluí uma pós-graduação na área da advocacia e dogmática jurídica e fui contratada para trabalhar na Unisul (Universidade do Sul de Santa Catarina) como professora da matéria de “Direito processual civil”, atividade que eu realizava depois do expediente da empresa, à noite. Em razão da sobrecarga de trabalho e por entender que deveria encontrar tempo para dedicar mais atenção às minhas duas filhas adolescentes, resolvi, a partir do ano de 2005, focar a advocacia e as atividades empresariais, desligando-me das atividades acadêmicas.

A vontade de buscar mais conhecimentos sempre me levava a encontrar tempo para fazer cursos, ciente de que o conhecimento é diferente de todos os outros meios de produção. Não pode ser herdado, nem pode ser concedido; o conhecimento deve ser adquirido por cada uma das pessoas, e todas elas iniciam com a mesma ignorância (DRUCKER, 2001). Por essa razão, de 2007 a 2009, realizei um curso avançado de italiano, ministrado em parceria com o Vice-Consulado Italiano, uma atividade interdisciplinar em que estudávamos a língua, a geografia e a cultura da Itália.

Além disso, sempre participei de comissões da OAB/SC (Ordem dos Advogados do Brasil, seccional de Santa Catarina), e, quando integrei a Comissão de Ensino Jurídico, escrevi um artigo sobre interdisciplinaridade. Na época, não imaginava que um dia eu estaria cursando mestrado no PPGECC, um curso interdisciplinar. A interdisciplinaridade sempre foi uma constante em minha vida acadêmica. Naquela ocasião, não publiquei o artigo.

Em 2011, eu e minha filha Gabriela, que estava se graduando em administração e direito, resolvemos escrever um artigo sobre o tema “reflexões sobre

o ensino jurídico”, no qual abordamos um tópico sobre a interdisciplinaridade. Nesse artigo, enfatizamos que o assunto vinha, pouco a pouco, sendo debatido nos meios jurídicos, e, no que tocava ao ensino do direito, essa possibilidade de relacionar as diversas temáticas do curso – desde a filosofia do direito até a questão do meio ambiente, entre outras relações – ainda era pouco utilizada (MARCON; MARCON, 2011).

Nesse período, como ainda hoje, para muitos, sair da linha puramente dogmática do direito era uma aventura. Por alguns anos, eu também pensei estar escrevendo sobre alguma coisa muito diferente do que seria o olhar para o direito daquele tempo. Falar de mediação, de interdisciplinaridade, de olhar o direito das ruas, ou seja, de quem não tem conhecimento, que necessita de maior atenção, não era algo corriqueiro. Hoje vejo que o artigo ainda encontra muito espaço para reflexão.

Penso que esse foi o meu ponto de partida para o encontro com o EGC (Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento). Em 2016, iniciei outro curso de pós-graduação, dessa vez voltado à área de direito notarial e registral, concluído em 2017. Esse curso foi muito interessante, pois, além de abordar áreas específicas do direito, também discutia outras questões relacionadas ao mundo empreendedor. Ao término, inspiradas no tema de meu trabalho de conclusão, eu e minha filha Gabriela escrevemos o artigo “A ata notarial como instrumento probatório na usucapião extrajudicial”, aceito recentemente para publicação na revista da AGU (Advocacia-Geral da União).

Conforme Willerding (2011), são necessários alguns critérios para que uma organização possa desenvolver-se favoravelmente. No seu entender, tais critérios são a inovação, a eficiência e a responsabilidade social, o que vai garantir a sua sustentabilidade no mercado.

Pensando nisso, no ano seguinte, realizei uma disciplina isolada chamada “Gestão de pessoas em organizações empreendedoras”, ministrada por mulheres muito competentes e inspiradoras: as professoras Édis Maфра Lapolli, Ana Maria Benciveni Franzoni e Inara Antunes Vieira Willerding.

A experiência com essa matéria foi decisiva para o meu interesse pelo ingresso no curso de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento e para consolidar a minha vocação empreendedora. A disciplina tratava de questões da gestão e do empreendedorismo de uma forma muito interessante. As aulas eram descontraídas e esclarecedoras, e as competentes professoras foram muito

acolhedoras. Estudamos, entre tantas outras coisas, o empreendedorismo e a liderança. E, durante as aulas, foram dados muitos exemplos de lideranças femininas. Um dos trabalhos sobre a liderança, apresentado durante as aulas, me marcou muito, e o tema da liderança exercida pelas mulheres me despertou a atenção. Por que temos tão poucas mulheres no comando de cargos de alta gestão?

Foi muito gratificante o aprendizado adquirido, que resultou no artigo intitulado “Equipes multidisciplinares na geração de ideias e inovação”, posteriormente publicado no capítulo 7 do livro *Gestão estratégica de pessoas em organizações empreendedoras* (LAPOLLI et al., 2018). O artigo enfatiza a gestão de equipes multidisciplinares nos novos tempos de uma sociedade intensiva, com um mercado cada vez mais dinâmico e exigência de inovações e de soluções em curto espaço de tempo, composta de indivíduos com diferentes aprendizados e perfis (TIBOCHA; MARCON; GABIATTI, 2018). O estudo despertou o aprendizado para a gerência realizada por mulheres, porque havia muitas que faziam uma excelente gestão das equipes multidisciplinares.

Creio que, por essa razão, no ano de 2019, passei a integrar, junto à OAB/SC, a Comissão da Mulher Advogada – como membro – e a Comissão do Direito da Vítima – como secretária-geral. Em tais comissões, entre outros objetivos, o principal é resguardar os direitos das mulheres. Em 2020, apoiamos o “Projeto Valentina: Paridade Já”, que visava à alteração do artigo 131, *caput* e parágrafo primeiro do regulamento geral do Estatuto da OAB, para que o registro da chapa das eleições fosse condicionado ao atendimento de 50% para cada gênero, que foi aprovado (OAB, 2020). Em 2022, assumi a Presidência da Comissão Estadual do Combate à Violência Doméstica da OAB/SC.

É fato que ao longo de minha vida profissional sempre estranhei a falta de mais mulheres gestoras nas organizações. Quantas vezes, ladeada de homens, em inúmeras reuniões dos meus 30 anos de profissão, eu pensei: “Por que não tem mais mulheres aqui?”. Assim, a conjugação de minha experiência como mulher profissional, empreendedora e mãe com as instigações da literatura provocou o desejo de pesquisar como está a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas empresas brasileiras, mais especificamente as de capital aberto.

É fato notório e comprovado pela literatura científica que, embora o número de mulheres trabalhadoras tenha aumentado, nos cargos de liderança elas estão em menor proporção. Calás e Smircich (2010) prelecionam que a literatura das

organizações sociais sempre foi destinada aos homens e a respeito deles; assim, torna-se difícil, conseguir a cooperação masculina para atingir as metas de gerenciamento das organizações.

Portanto, foi dessa forma que nasceu meu interesse por estudar a participação de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras, até mesmo porque os estudos no Brasil acerca do tema são limitados (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; MADALOZZO, 2011; FRAGA, SILVA, 2012; MARTINS *et al.*, 2012; ALMEIDA; KLOTZLE; PINTO, 2013; SILVEIRA *et al.*, 2014).

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A definição do problema é o ponto fulcral para a pesquisa científica. Não existe uma pesquisa sem um problema. Este pode ser de fácil solução ou exigir uma investigação muito aprofundada. Assim, a formulação da pergunta é de fundamental importância para a organização das ideias e do pensamento (BRAGA, 2005). Parece ser consenso entre os autores que o problema deva ser formulado em forma de pergunta. Há autores que entendem que a pergunta deva ser ampla, e outros preceituam que deve trazer os traços da investigação a ser feita.

Braga (2005) entende que o problema tem que trazer os passos da investigação a ser feita, de modo que se tenha clareza de como será o processo por meio do qual se chegará às soluções. Para elucidá-lo, é necessária a busca de informações para os impasses teóricos ou práticos (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O problema deve ser especificado em pormenores claros. A exata formulação servirá para se ter uma base mais clara na criação da hipótese central. Para Marconi e Lakatos (2017), o problema deve ser apresentado objetivamente e com clareza no formato interrogativo, com as delimitações de todas as variáveis do trabalho e suas relações. Para a sua formulação, deve-se ter compreensão prévia e uma imaginação fecunda.

Dessa forma, entende-se que em todo o mundo as mulheres continuam enfrentando muitas barreiras para ascender profissionalmente. Esse fato foi constatado na pesquisa da consultoria Grant Thornton, denominada *International Business Report*, de 2016. A pesquisa nos dá conta de que a porcentagem de mulheres em altas posições vem aumentando consideravelmente nos últimos cinco anos. No Brasil, no ano de 2015, o número de mulheres em cargos de liderança obteve

um leve aumento, de acordo com o relatório, que foi realizado em 36 países. Em 2016, a pesquisa demonstra, entre outras coisas, que houve um aumento na presença feminina em cargos de alta gestão; porém, apesar dessa melhora, o Brasil encontra-se muito abaixo da média global (GRANT THORNTON, 2016).

Conforme outro relatório, o *Human Development Report* (PNUD, 2019), as mulheres fazem mais investimentos em educação, com uma média de estudo de 8,1 anos, enquanto a dos homens é de 7,6; mas a sua renda, comparada à masculina, ainda é 41,5% menor. A Renda Nacional Bruta da mulher é de US\$ 10.432 por ano, enquanto a do homem é de US\$ 17.827. Esse estudo foi feito com base no ano de 2018 e contém os dados de 189 países.

Segundo a revista *InfoMoney* de 20 de junho de 2020, os Conselhos de Administração das empresas brasileiras no ano de 2019 tinham ocupados 10,5% de suas cadeiras por mulheres. Esse valor ainda é muito baixo se comparado com o de outros países. A média destes, conforme a notícia da *InfoMoney*, baseada no levantamento da consultoria Spencer Stuart, é de 23,7% (ESTADÃO CONTEÚDO, 2020).

De acordo com Amaral (2019), a pesquisa na literatura torna evidente que ainda não conseguimos equiparar os gêneros, apesar das conquistas já obtidas pelas mulheres. Segundo a autora, na sua cidade natal, em 30 anos, muito poucas mulheres se destacaram no cenário nacional. A autora acredita que essa desigualdade e o preconceito ocorrem, também, em decorrência do teto de vidro (*glass ceiling*), que corresponde a uma metáfora para indicar a barreira que impede o avanço das mulheres aos cargos de alta gestão (JOHNS, 2013).

As mulheres ainda são minoria nas lideranças de organizações. E, nesse sentido, conforme preceitua Iata (2020), continuam com pouca representatividade para os mais altos cargos nas empresas. Para a autora, fatores sociais e individuais influenciam nessa trajetória – ligados à família, isto é, diretamente relacionados ao meio em que vivem e aos preconceitos ali existentes, ao machismo em geral e até ao preconceito vindo de outras mulheres. Ainda, há a dificuldade em buscar ou assumir um novo cargo e em estabelecer o próprio salário, entre outros exemplos elencados.

Quanto ao número de mulheres em Conselhos de Administração, a situação é mais complicada: mesmo tendo aumentado a sua participação nos cargos de direção e gerência, ainda são sub-representadas nos conselhos. Conforme pesquisa apresentada no estudo *Participação de mulheres em cargos de alta administração*:

relações sociais de gênero, direito e governança corporativa, realizado pela Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO SP, 2013), por meio do grupo Direito e Gênero, a proporção das mulheres nos cargos de alta administração de empresas de capital aberto era da ordem de 8%. Segundo essa pesquisa, a ocupação de posições pelas mulheres na Diretoria Executiva obteve um aumento de 4,2% em 2003 para 7,7% ao término do ano de 2012, enquanto no mesmo período houve redução da participação de mulheres nos Conselhos de Administração de 9,8% para 7,5%.

Diante desse contexto, a pergunta a ser respondida nesta pesquisa é a seguinte: **Como as mulheres em empresas de capital aberto conquistaram uma posição nos Conselhos de Administração?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar uma posição no Conselho de Administração em empresas de capital aberto.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever as trajetórias de mulheres que alcançaram uma posição nos Conselhos de Administração.
- Identificar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas mulheres ao longo de suas trajetórias.
- Verificar as estratégias utilizadas pelas mulheres para o enfrentamento e a superação das barreiras.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A área que nos propusemos a estudar visa a capacitar pessoas em gestão do conhecimento, que é o ativo mais importante nas organizações modernas. Dentro da realidade de que as organizações têm no conhecimento o seu maior ativo, são necessários gestores com visão inovadora, que disponham de alcance para enxergar

as inovações, que antevêm as novas oportunidades do mercado e, aliado a tudo isso, percebam e gerenciem o valor de um cooperador em um espaço que oportunize a distribuição do conhecimento (WILLERDING, 2015; LAPOLLI *et al.*, 2018). Por essa razão, e por entender que a diversidade de gênero é mais um elemento que pode levar ao incremento de conhecimentos em uma organização, resolvemos analisar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar uma posição nos Conselhos de Administração.

As pesquisas sobre a presença de mulheres nos assentos dos Conselhos de Administração trazem a lume que elas, para que possam se candidatar ao cargo, devem demonstrar um sólido currículo, uma vasta experiência profissional e uma robusta rede de contatos. Porém, mesmo extremamente qualificadas, continuam a enfrentar obstáculos adicionais para chegar aos Conselhos de Administração, que são compostos majoritariamente de pessoas do gênero masculino (GROSVOLD, 2011).

Pela análise da literatura, resta claro que em diversos países ainda são poucas mulheres a ocupar os Conselhos de Administração, em comparação ao número de homens. Catalyst (2020), em sua pesquisa realizada em 49 países, afirma que as mulheres em 2016 ocupavam 15,0% de todos os assentos dos conselhos em todo o mundo. Em 2018, passaram a ocupar 16,9%, em uma análise realizada em mais de 8,6 mil organizações.

A ausência de mulheres nos Conselhos de Administração – mesmo havendo elevado número com excelente formação, graduadas e pós-graduadas – pode indicar a presença de obstáculos sociais que bloqueiam a sua ascensão aos cargos mais altos das organizações. Diante disso, acredita-se que o capital humano acumulado pelas mulheres as torna aptas para compor os Conselhos de Administração, e, embora a diversidade nestes esteja aumentando em quase todos os países, o progresso ainda é muito lento, à exceção dos que já implantaram as ações afirmativas, como a Noruega, a França, a Itália, a Holanda e a Espanha.

Dessa forma, a análise dos fatores facilitadores e das barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar uma posição nos Conselhos de Administração se justifica pela necessidade de promover a igualdade de oportunidade entre os gêneros, haja vista que, mesmo preparadas e com estudos avançados, o acesso aos cargos ainda é extremamente baixo. Tal fato parece indicar a presença de barreiras para que as mulheres sejam aceitas nos Conselhos de Administração.

Importante ressaltar que a pesquisa também encontra justificativa e relevância pela análise da literatura, que demonstra poucos registros do estudo do tema, em especial no Brasil. Essas constatações vão permitir a contribuição científica que se pretende apresentar. É de se enfatizar, igualmente, que é necessário estudar o tema para que se combata a desigualdade de gênero no meio corporativo, em todas as suas modulações, viabilizando a paridade para as mulheres na composição dos Conselhos de Administração. Pretende-se dar início com foco nas empresas brasileiras.

1.5 ADERÊNCIA AO PPGE GC

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento tem como principal objetivo o desenvolvimento de uma visão interdisciplinar acerca de conteúdos contemporâneos e emergentes e abrange as seguintes áreas de concentração: Engenharia do Conhecimento, Mídia do Conhecimento e Gestão do Conhecimento (PPGEGC, [2020]).

O conhecimento é o objeto de pesquisa do PPGEGC, e o conteúdo é um processo que resulta das interações sociotécnicas entre os atores humanos e os tecnológicos. Dessa forma, o curso de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento é concebido como um importante vetor estratégico para a geração de valor e de equidade social (PPGEGC, [2020]).

O PPGEGC compreende o conhecimento como multifacetado, porque abrange múltiplos estados, ou seja, o conhecimento tácito, implícito ou explícito; lócus diferentes, a saber, conhecimentos humanos e armazenados nos artefatos; as dimensões, que podem ser individuais, de grupo, organizacional, intraorganizacional ou em rede; e propriedades que são gerenciáveis e transmissíveis (PPGEGC, [2020]).

A presente dissertação visa a analisar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar uma posição no Conselho de Administração e está contextualizada dentro da área de concentração de Gestão do Conhecimento, dentro da linha de Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade. A pesquisa é realizada no âmbito do grupo CoMovI (Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia), do PPGEGC/UFSC, vinculado ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), que, entre outros, tem como enfoque

o empoderamento da mulher e especificamente a sua participação nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras.

O estudo está dentro da área da Gestão do Conhecimento, que incentiva o entendimento de como as mulheres em empresas de capital aberto conquistaram uma posição nos Conselhos de Administração. É interdisciplinar e abrange várias áreas do conhecimento, como empreendedorismo, administração, direito, psicologia, entre outras.

Enfatiza-se que o conhecimento é o enfoque principal desta pesquisa, conformando, dessa forma, a sua aderência ao PPGEHC. Ademais, a identificação de fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas mulheres ao longo de suas trajetórias são temas de estudo de teses e dissertações do programa.

Assim, foi realizada uma busca no Banco de Teses e Dissertações do PPGEHC, a fim de encontrar produções que se relacionassem com a temática proposta. O Quadro 1 relaciona as teses (T) e dissertações (D), encontradas no referido programa, em que o tema se relaciona com a presente pesquisa, oferecendo suporte a ela ou dando continuidade aos estudos.

Quadro 1 – Teses e dissertações do PPGEHC nas temáticas da pesquisa.

Título	Autor	Ano	T/D
Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento	BOTELHO, L. de L. R.	2008	D
Identidades de líderes em organizações intensivas em conhecimento	BECKER, D. N.	2013	D
Contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero: conciliando a vida profissional e pessoal	CANCELIER, M. M. de L.	2017	D
Empoderamento da mulher empreendedora: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras	AMARAL, M. R. do	2019	D
Iniciativas de ação social de cooperativas à luz da inovação social	FILÉTI, G. de S.	2019	D
Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica	IATA, C. M.	2020	T
O empreendedorismo inovador sob uma perspectiva de gênero	KAUTNICK, A. M.	2020	D

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A presente pesquisa visa a trazer contribuições para o PPGEHC, ligando-se a essas dissertações e teses, com foco no estudo da participação das mulheres nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras.

1.6 ASPECTOS ÉTICOS

A ciência é um bem de todos, e para a sua construção é necessário o respeito aos valores éticos científicos. Assim, todo cientista deve estar profundamente comprometido com a ética para manter íntegra a sua pesquisa. O cientista deve primar pela contribuição coletiva da ciência, respeitando a integridade do estudo (SANTOS, 2011). A presente dissertação vai ao encontro dos autores que têm a preocupação com a ética no ambiente científico. Por essa razão, esta pesquisadora compromete-se com o rigor ético e científico desta publicação.

Segundo o Instituto Bioética, Pithan e Oliveira (2013, p. 244) afirmam que “a Ética no ambiente científico deve ser vista como uma oportunidade de aperfeiçoamento dos pesquisadores como pessoas e que o cumprimento das diretrizes de integridade na pesquisa deve ser considerado como respeito”. Dessa forma, ao produzir esta dissertação, tem-se a preocupação em respeitar a ética, em conformidade com a Resolução nº 510/2016, do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH), e com a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

É imperioso o respeito pela dignidade humana e a proteção aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos. Creswell (2010) diz que o pesquisador necessita proteger as pessoas que vão contribuir com a sua pesquisa, no que tange às questões éticas, e nesse sentido os cuidados devem ser expressos a fim de que se promova um relacionamento mútuo de confiabilidade, visando à integridade do estudo.

Segundo o autor, ao prever uma coleta de dados, há que ser feito pelo cientista um termo de consentimento, que deve ser assinado por cada um dos entrevistados anteriormente à sua participação no estudo. O termo de consentimento visa a manter os participantes da pesquisa informados de todos os procedimentos a serem utilizados, dos benefícios, dos direitos, dos possíveis riscos e de todo tipo de incômodo que possa ocorrer ao contribuir com a pesquisa, para que decida, de forma autônoma, participar dela (GOLDIM, 1999).

Por essa razão, todas as pessoas entrevistadas para a presente pesquisa manifestaram a sua concordância por meio da assinatura do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), bem como o consentimento para fotografias,

vídeos e gravações (Anexo A). Enfatiza-se que todos os aspectos quanto a pesquisas e a informações requeridas serão respeitados, assim como o anonimato dos participantes.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo foi estruturado em cinco capítulos, conforme descrição a seguir. No capítulo 1, a introdução e o delineamento da pesquisa foram realizados, com o seguinte conteúdo: a contextualização, a definição do problema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a relevância do estudo, a aderência ao PPGEGC, os aspectos éticos e a presente estrutura do trabalho.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico utilizado para a pesquisa, com base na revisão sistemática integrativa da literatura exibida no Apêndice A. Foram apresentados os fundamentos teóricos dos constructos “diversidade de gênero”, “Conselho de Administração” e “empresa de capital aberto”.

No capítulo 3, são contemplados os procedimentos metodológicos, a caracterização da pesquisa, sua abordagem, modalidade e objetivos, assim como a seleção das mulheres participantes de Conselhos de Administração de empresas de capital aberto.

O capítulo 4 apresenta a coleta e a análise dos dados empíricos. Inicia-se pelas considerações iniciais e pela realização das entrevistas, seguidas da análise e da interpretação dos dados e da análise temática das entrevistas, além, ao final, da síntese do capítulo.

Por fim, o capítulo 5 elenca as conclusões e as recomendações para os futuros trabalhos. Na sequência, há a lista de referências que foram utilizadas e, em seguida, os apêndices e o anexo que deram suporte à pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta o referencial teórico para a realização da pesquisa com base na revisão sistemática da literatura. Desse modo, serão abordados a diversidade de gênero, os Conselhos de Administração, a empresa de capital aberto e a síntese do capítulo.

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A revisão da literatura é o passo inicial para a organização do conhecimento científico e pode ser realizada de várias formas. Pode ser feita uma revisão narrativa, que não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca e a análise crítica da literatura; ou a revisão sistemática, com estudos observacionais e/ou experimentais de recuperação, uso de métodos sistemáticos e rigorosa análise crítica da literatura; ou ainda a revisão integrativa, com o mesmo rigor metodológico das revisões sistemáticas (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Este capítulo visa a oferecer apoio teórico à presente pesquisa, e para tanto está fundamentado em publicações selecionadas na revisão sistemática integrativa da literatura (Apêndice A). Ressalta-se que a realização de um trabalho científico por meio do emprego do método da revisão integrativa amplia as possibilidades de análise da literatura, com estruturação de uma síntese organizada que contribuirá efetivamente para a formação e a compreensão do conhecimento (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

2.2 DIVERSIDADE DE GÊNERO

A diversidade de gênero é tema que vem ganhando cada vez mais espaço entre os grandes grupos empresariais (GUL; SRINIDHI; NG, 2011; LAZZARETTI, 2012). A temática da inclusão das diversidades nas funções de gestão, de ações públicas e de ações privadas aparece em programas, projetos e obras de grandes instituições nacionais e internacionais, sempre orientados para garantir que os processos de tomada de decisão sejam relevantes e que seus resultados possam se beneficiar da contribuição de membros de categorias diferentes. Assim, amplia-se o

estudo das diversidades de cultura, gênero, raça, idade, origem territorial, entre outras (CALVOSA; ROSSI, 2013).

Dessa forma, a diversidade é encontrada em qualquer local em que estejam convivendo pessoas com identidades distintas. A diversidade entre os indivíduos de um grupo pode ser reconhecida por características tanto pessoais como demográficas. Atributos como idade, sexo e cultura são reconhecidos facilmente; no entanto, encontrou-se outros subjetivos, tais como *status* social, educação, experiências, entre outros, que dependem de uma interação maior para serem percebidos (IACOVIELLO; MAZZEI; RICCARDI, 2015).

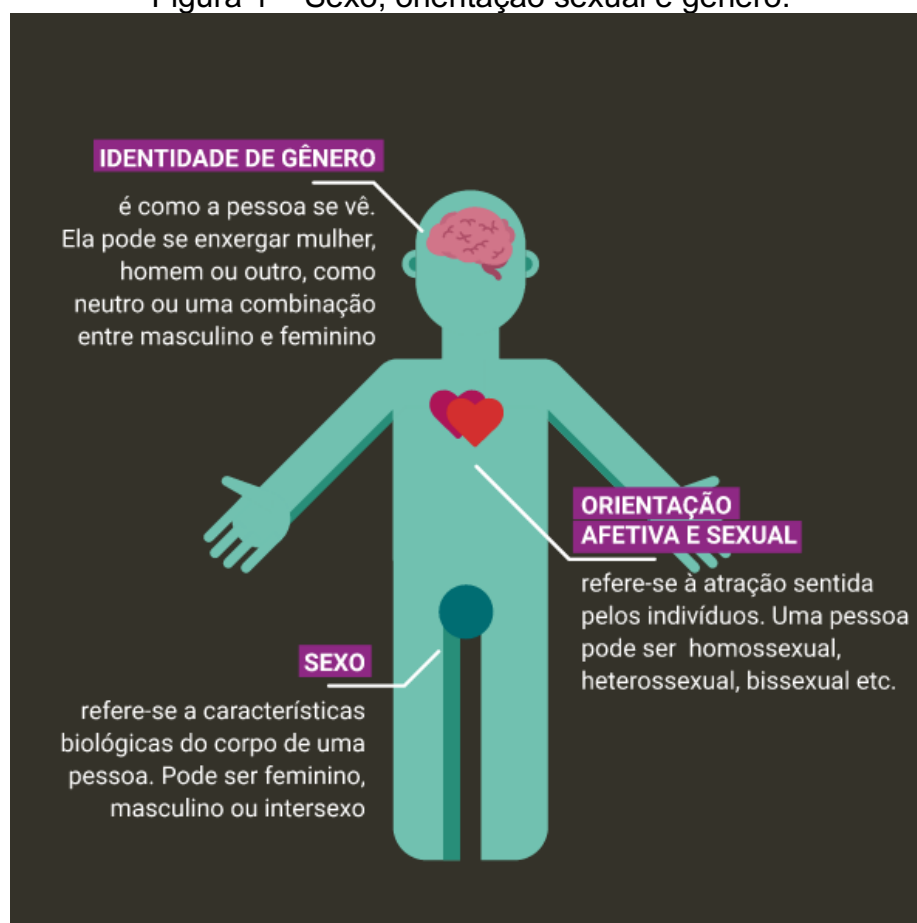
Para tratar da diversidade de gênero, é importante fazermos distinção entre as palavras “sexo” e “gênero”. Nos dias atuais, as palavras “sexo” e “gênero” ainda são utilizadas como sinônimos, porém o conceito de “gênero” foi resultado de estudos científicos em razão dos movimentos feministas da década de 1960. O termo aparece para dar significação a como uma pessoa se sente em oposição, ou não, ao determinismo biológico. O vocábulo “sexo” refere-se às características biológicas do ser humano, que pode ser feminino, masculino ou intersexo, e o gênero representa as outras dimensões socioculturais, que estão relacionadas a traços, atitudes e tendências comportamentais, enraizados cultural, sociológica ou psicologicamente (CANCELIER, 2017; MARCON, 2018).

Assim, gênero é uma definição social que se refere a aparência, atitudes, convicções, propensões comportamentais relativas à cultura, e possui duas ramificações principais: a masculina e a feminina (CANCELIER, 2017; MARCON, 2018). Dessa forma, existem comportamentos que são esperados dos homens, e outros, das mulheres. A feminilidade está culturalmente associada a ser frágil e emocional, e a masculinidade, a ser forte e viril (BOTELHO, 2008; MARCON, 2018).

Nesse sentido, é importante ressaltar também a “identidade de gênero”, que consiste na maneira como cada um se sente, no seu senso interno. Outra questão pertinente manifesta-se pela expressão “orientação sexual”, que consiste na tendência ou predisposição dos seres humanos à intimidade com pessoas de um mesmo sexo, de sexo oposto ou de ambos os sexos (MARCON, 2018).

A Figura 1 apresenta um resumo e ilustra as definições acima, que são de extrema importância para caracterizar a diversidade de gênero e a orientação sexual.

Figura 1 – Sexo, orientação sexual e gênero.



Fonte: BINI (2016).

Importante destacar, nesse contexto, a presença dos estereótipos de gênero, que se constituem por crenças gerais acerca dos atributos psicológicos e dos comportamentos que representam o masculino e o feminino, exprimindo os papéis sociais, ou seja, as atividades que são classificadas como apropriadas para homens ou mulheres (MARCON, 2018; AMARAL, 2019; IATA, 2020).

Encontrou-se na literatura que as características associadas culturalmente aos gêneros acabam perpetuando-se. Pela teoria do papel social, as mulheres são vistas como possuidoras de particularidades associadas ao âmbito doméstico, e o gênero masculino é tratado como o provedor. Pessoas de gênero feminino estão caracterizadas como carinhosas, servidoras e gentis, e as pessoas de gênero masculino são descritas como assertivas, controladoras, agressivas e orientadas para liderar (AMARAL, 2019; IATA, 2020). O estereótipo comportamental, com o estabelecimento de papéis – por exemplo, que mulheres devem cuidar de crianças –, limita as oportunidades de carreira (MARCON, 2018; AMARAL, 2019).

De acordo com Botelho (2008, p. 43):

No contexto organizacional, a formação do estereótipo feminino se torna um pejorativo para a mulher, à medida que une a figura feminina a traços socialmente construídos a partir das características de seu gênero, como por exemplo, quando a mulher passa a ser vista como um ser dócil, frágil e submisso, características completamente opostas às esperadas para indivíduos que detêm poder organizacional.

Desse modo, homens e mulheres são percebidos com traços que os instrumentalizam para determinadas funções, e essas características estão nas crenças associadas aos comportamentos de gênero ou aos estereótipos de gênero. Os estereótipos de gênero – que são conceitos ou preconceitos que vêm a ser estabelecidos pelo senso comum sobre as pessoas ou sobre algo, incluindo o estereótipo de liderança, que privilegia o estilo de liderança masculino – ainda persistem e têm efeito demasiadamente negativo, criando barreiras às mulheres para a ocupação de determinados cargos, especialmente os dos Conselhos de Administração das organizações ou o desempenho de novos negócios (LAZZARETTI; GODOI, 2016; AMARAL, 2019; KAUTINICK, 2020).

Assim, os estereótipos de gênero estão relacionados a papéis masculinos e femininos e têm origem nas crenças dos indivíduos. No local de trabalho, impõem limites para as mulheres no que diz respeito à ascensão profissional, porque o estereótipo da liderança competente e eficaz, no âmbito profissional, é entendido como uma liderança com traços masculinos (IATA, 2020). A liderança interativa é a mais utilizada pelas mulheres líderes e consiste em agregar, compartilhar poder, encorajar os colaboradores e disseminar a informação (BECKER, 2013; AMARAL, 2019).

A literatura evidencia que a ascensão profissional feminina é um grande desafio, já que as mulheres enfrentam problemas que não são vividos pelos homens. O modelo masculino de liderança e carreira ainda é concebido como o melhor, pois pressupõe-se que, entre outras coisas, há disponibilidade de tempo exclusiva (BOTELHO, 2008).

Nesse sentido, ao almejar mais para as suas carreiras, ao querer atingir os altos cargos, o gênero feminino depara-se com os estereótipos de gênero ligados à liderança masculina e com o teto de vidro, barreiras difíceis de transpor. O teto de vidro, ou “*glass ceiling*”, consiste no fenômeno que impede as mulheres de chegar às elevadas posições nas organizações. Constitui assim uma enorme barreira, porém apresenta-se de forma sutil: parece invisível e imperceptível, mas é extremamente

difícil rompê-la. Embora apareça de uma forma disfarçada, traz enormes dificuldades às oportunidades de carreira e ao desenvolvimento profissional das mulheres (LAZZARETTI *et al.*, 2013; AMARAL, 2019).

Assim, o fenômeno chamado “teto de vidro” representa uma enorme barreira para a ascensão das mulheres à alta gestão. A metáfora é verificada quando, de maneira quase imperceptível, as mulheres são impedidas de alcançar as funções mais elevadas dentro das empresas ou quando enfrentam barreiras invisíveis, mas muito fortes, de resistência à sua capacidade de empreender. Esse fenômeno tem sido central para os estudos de gênero nas organizações (BOTELHO, 2008; LAZZARETTI *et al.*, 2013; AMARAL, 2019).

Desse modo, embora a representação do gênero feminino no trabalho tenha aumentado nos últimos anos, ele ainda está amplamente sub-representado. As que conseguem romper a barreira do “teto de vidro” e chegar aos altos cargos na maioria das vezes obtêm, pela mesma atividade, menor remuneração do que os homens. Os resultados dos estudos sobre a representação feminina nos Conselhos de Administração são robustos ao apontar a escassez de mulheres (GARCÍA MARTÍN; HERRERO, 2019).

As mulheres passam a ser dominadas pelos homens a partir do patriarcado. Conforme Biroli (2018, p. 11), o patriarcado é “um complexo heterogêneo, mas estruturado, de padrões que implicam desvantagens para as mulheres e permitem aos homens dispor do corpo, do tempo, da energia de trabalho e da energia criativa destas. É ativado de forma concreta, nas instituições e nas relações cotidianas”.

O patriarcado – do qual se tem notícias a partir do período Paleolítico, também chamado da Idade da Pedra Lascada – é datado de cerca de 8 mil anos antes de Cristo. O Paleolítico remonta ao tempo no qual o homem aprendeu a dominar a agricultura, estabelecendo locais de moradia, dando origem às nações. O homem descobre nesse período o seu papel na reprodução da espécie e assim sente-se tomado de grande poder e passa a dominar o gênero feminino, retirando a sua independência. Antes do patriarcado, a sociedade era matriarcal, entendia as mulheres como divindades devido à sua capacidade de trazer outro ser ao mundo, e essa capacidade de dar à luz era atribuída à sua ligação com os deuses. Para alguns autores que tratam do tema, a sociedade matriarcal era pacífica e colaborativa. A relação entre homens e mulheres era amistosa, e valorizavam-se mutuamente, sem disputa de poder (BOTELHO, 2008; MARCON; DO VALE; AMARAL, 2021).

As discriminações que consistem em não dar à mulher as mesmas oportunidades e os tratamento que são dados aos homens – como o teto de vidro e o estereótipo de gênero, que privilegiam a liderança masculina, por exemplo – são resultado da cultura do patriarcado; ainda trazem inúmeras desvantagens para o gênero feminino e fazem com que o seu trabalho e a sua energia estejam a serviço dos homens.

Atualmente, ainda há um longo caminho a percorrer para atingir a diversidade de gênero nas organizações, especialmente nos cargos mais altos, pelo fato de, há séculos, o gênero feminino estar submetido ao regime de patriarcado, que oprime as mulheres, compelindo-as a serem exclusivamente cuidadoras do lar, mães e esposas. São atribuídas às mulheres características como a docilidade, a amabilidade, a cautela e o cuidado, com o propositado afastamento dos espaços públicos (AMARAL, 2019; FILÉTI, 2019; AMARAL; FRAGA; SARTOR, 2021).

No entanto, nas últimas décadas, as mulheres passaram a empreender como uma opção do seu sustento e o de sua família, enfrentando os mais diversos desafios em razão do preconceito e das exigências sociais em relação ao gênero feminino (OLIVEIRA, 2013; BELMONTE, 2014; NASCIMENTO, 2015; LAZZARETTI; GODOI, 2016; AMARAL, 2019; LAPOLLI; WILLERDING; SOUZA, 2021). Essa forma de empreender é chamada de “empreendedorismo por necessidade”, devido à falta de oportunidades, à dificuldade de conseguir se manter e de ter êxito na conquista de um emprego, mesmo com o preparo e a experiência necessários (AMARAL, 2019).

Cabe às mulheres executar múltiplas atividades, ou seja, seu trabalho profissional, tarefas domésticas e criação de filhos. Há um número elevado de mulheres que são as únicas responsáveis pelos afazeres domésticos e pela criação de filhos (OLIVEIRA, 2013; BELMONTE, 2014; NASCIMENTO, 2015; LAZZARETTI; GODOI, 2016; AMARAL, 2019).

Dessa forma, o estudo da diversidade de gênero – com vistas ao empoderamento da mulher e à sua inserção nas organizações –, que não é um fenômeno novo, está cada vez mais presente em razão do desequilíbrio de gênero nas empresas. Este trata-se de um problema global e persistente, que consiste num maior percentual de pessoas do gênero masculino nas mais diversas organizações em nível global (LAPOLLI; FRANZONI; FELICIANO, 2011; FOSTER, 2017).

O empoderamento da mulher não tem um conceito preciso, e conforme a literatura há o entendimento de que esse empoderamento não pode ser medido e de que o valor do conceito está em sua imprecisão (KABEER, 1999).

Botelho (2008, p. 125) afirma que “o posicionamento pessoal (postura) das executivas diante dos homens (pares, subordinados e superiores)” e o desenvolvimento da autoconfiança são fatores fundamentais para que as mulheres integrem e sejam aceitas em um grupo.

Deve haver um processo de transformação que Kabeer (1999, p. 2) expressa da seguinte forma: “A noção de empoderamento é, portanto, inescapavelmente ligada à “falta de poder” e se refere aos processos pelos quais aqueles a quem foi negada a capacidade de fazer escolhas adquirem tal habilidade. Em outras palavras, o empoderamento implica um processo de mudança”.

A atividade empreendedora tem um efeito muito forte para o empoderamento da mulher, e a literatura comprova que aquela traz resultados mais positivos do que a própria educação formal (KABEER, 1999).

Na atualidade, percebe-se um maior impulsionamento rumo à ampliação da igualdade e da diversidade nas organizações, e esse movimento tende a continuar se expandindo (HURN, 2013). Existem iniciativas no sentido de promover a diversidade de gênero em empresas e demais organizações públicas e privadas, com a missão de estimular o desenvolvimento econômico e sustentável focado no núcleo feminino (LAPOLLI; WILLERDING; SOUZA, 2021). Assim, são realizados projetos com palestras e reflexões que objetivam despertar o lado empreendedor da mulher, no sentido de valorizar e oferecer oportunidades de um novo olhar na atuação do público feminino (AMARAL, 2019; FILÉTI, 2019).

As diferentes teorias sobre gênero foram apregoadas fortemente pelo movimento feminista. Devem-se a esse movimento os principais avanços alcançados, no que se refere à diversidade, desde o século passado. A década de 1960 foi extremamente importante, pois o movimento feminista atingiu então seu apogeu na Europa e nos Estados Unidos. O período esteve marcado por lutas femininas por mais espaço nas relações de poder e pelo enfrentamento de enormes desafios por estarem inseridas em uma estrutura político-social em que o patriarcado tem preponderância (BOTELHO, 2008; AMARAL, 2019; MARCON; DO VALE; AMARAL, 2021).

Desse modo, resta claro que o conceito de gênero é um fenômeno cultural alicerçado na sociedade, e a limitação do gênero feminino quanto aos mais altos

escalões profissionais tem origem no desenvolvimento histórico da cultura predominante. Esse processo não está sedimentado em características biológicas, mas sim em razões culturais perpetuadas por muitos séculos (OLIVEIRA, 2013; AMARAL, 2019).

Por essa razão, a diversidade de gênero ainda é restrita nos altos cargos das organizações. Dados encontrados na literatura indicam que os cargos mais altos e respeitados nas empresas não se encontram abertos para o gênero feminino (PEREIRA, 2013; FOSTER, 2017). É preciso atentar à diversidade de gênero, especialmente no local de trabalho, porque pelo trabalho homens e mulheres encontram recursos necessários para prover às suas necessidades básicas a subsistência (FOSTER, 2017). “Foi pelo trabalho que a mulher cobriu em grande parte a distância que a separava do homem, somente o trabalho poderá assegurar-lhe uma liberdade concreta” (BEAUVOIR, 2019, p. 503).

Os preconceitos de gênero permeiam a cultura das organizações e prejudicam as mulheres. Entre outras coisas, restringem o acesso do público feminino a uma ocupação que lhe traga o seu sustento e o de suas famílias, além de reduzir a possibilidade de demonstração das habilidades e competências femininas (FOSTER, 2017).

Desse modo, é imperioso falar em diversidade de gênero, pois homens têm melhores chances de crescimento nos quadros das organizações do que as mulheres, mesmo que elas estejam muito bem preparadas e qualificadas. As mulheres ainda não obtiveram acesso a determinadas profissões e cargos ou apresentam-se em número extremamente reduzido (LAZZARETTI, 2012; AMARAL, 2019; KAUTNICK, 2020).

Nos últimos anos, a diversidade de gênero tem sido estudada não só em virtude da equidade de gênero, ou seja, para equiparar os gêneros no trabalho ou para igualar o número de homens e mulheres no ambiente laboral, mas também para trazer mais desenvolvimento às instituições. As mulheres têm estudado muito para assumir posições de liderança: se preparam, angariando alto nível de conhecimento, dedicam-se a uma aprendizagem contínua e mantêm relacionamentos estratégicos para encontrarem a igualdade ou a paridade de gênero, ou seja, para serem aceitas tanto quanto os homens nas instituições. Em razão das características de gestão e do elevado preparo das mulheres, as pesquisas demonstram que a diversidade de gênero tem oferecido excelentes contribuições às organizações, tais como maior

análise crítica, maior participação, inovação sustentável, impacto positivo nas práticas de responsabilidade social, melhora no desempenho da organização, entre outras (BECKER, 2013; DESCHÊNES *et al.*, 2015; BREYER, 2018; AMARAL, 2019; DANI; PICOLO; KLANN, 2019; KRISTANTI, 2019; NILI, 2019; MASTELLA *et al.*, 2021).

2.3 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A governança corporativa ganha cada vez mais espaço no ambiente corporativo, e os Conselhos de Administração, que fazem parte desse sistema, são fundamentais para o aperfeiçoamento do desempenho das organizações (CARVER; OLIVER, 2003).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a governança corporativa é o sistema que dirige, monitora e incentiva as organizações, e envolve as relações entre sócios, Conselho de Administração, órgãos de fiscalização e demais partes interessadas. Tem como princípios básicos a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

O Conselho de Administração é o principal órgão da governança corporativa, encarregado principalmente das decisões estratégicas de uma organização:

O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente. (IBGC, 2015, p. 39).

O conselho fornece recursos de apoio para as empresas quanto ao acesso às fontes essenciais e informações importantes, além de aconselhamento aos gestores nas suas estratégias empresariais, monitorando as ações da gestão e assumindo tarefas externas de controle em nome das partes interessadas (DOBIJA *et al.*, 2021).

No Brasil, os Conselhos de Administração encontram previsão legal na Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976). Nos artigos 138, parágrafo 1º e 2º, e 139, do Capítulo XII, se preceituam as regras gerais atinentes aos Conselhos de Administração (BRASIL, 1976a). Dispõe o artigo 138 que a administração da companhia será de responsabilidade do Conselho de Administração e da diretoria, ou somente da diretoria, de acordo com o que for disposto no estatuto. O conselho é o órgão colegiado, e a representação da companhia é privativa de seus diretores. A lei

prevê que os Conselhos de Administração são obrigatórios nas empresas listadas na Bolsa de Valores (BRASIL, 1976a). No tocante a essa questão, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015) prevê que o conselho deve encarregar-se do direcionamento estratégico e do monitoramento dos atos da diretoria. Já a diretoria deve ser a responsável pela gestão da organização e pelo cumprimento do seu objeto e da sua função social.

As atribuições e os poderes do órgão de administração, previstos na Lei das Sociedades por Ações, não podem ser outorgados a outro órgão criado por lei ou estatuto; é o que está previsto no art. 139 da Lei nº 6.404/1976 (BRASIL, 1976a).

O Conselho de Administração deverá ter na sua composição no mínimo três membros eleitos pela Assembleia Geral e por ela destituíveis a qualquer tempo. Caberá ao estatuto estabelecer o número de conselheiros, ou o máximo e o mínimo permitidos; o processo de escolha e a substituição do presidente do conselho, que poderão ser realizados pela assembleia ou pelo próprio conselho; a maneira como serão substituídos os conselheiros; o prazo de gestão, que não poderá ultrapassar três anos, porém será permitida a reeleição; as normas de convocação e de funcionamento, sendo que tudo será deliberado por maioria de votos, mas o estatuto poderá estabelecer, desde que especificadas as matérias, um quórum qualificado para algumas deliberações. As normas para a composição do Conselho de Administração no Brasil estão contidas na Lei nº 6.404/1976, no artigo 140, em seus incisos e parágrafos (BRASIL, 1976a). Para o IBGC (2015), a composição ideal de um conselho deve ser ímpar, sendo formado por cinco a 11 conselheiros.

Os Conselhos de Administração são a essência da liderança empresarial e fundamentais ao papel das organizações na sociedade. A governança corporativa aperfeiçoa o desempenho da empresa, dando uma clara percepção de seu valor aos investidores (CARVER; OLIVER, 2003). As características do Conselho de Administração e suas estruturas são apontadas como muito relevantes para a promoção de boas práticas de governança corporativa (CHANDRAKUMARA; MCCARTHY; GLYNN, 2018).

Um Conselho de Administração eficaz é entendido como um conselho capaz de monitorar funções para garantir a prosperidade da empresa, acrescentando valor, aproximando a empresa de seus objetivos, propiciando o seu bom desempenho, a fim de satisfazer o interesse dos investidores e dos demais interessados (MARTINEZ-JIMENEZ; HERNÁNDEZ-ORTIZ; CABRERA FERNÁNDEZ, 2020). É responsável,

entre outras atribuições, por gerenciar as expectativas das partes interessadas e garantir que as organizações sejam socialmente responsáveis, buscando, ao mesmo tempo, o progresso econômico destas (HARTMANN; CARMENATE, 2020).

Os Conselhos de Administração desempenham atividades relevantes nas organizações: o papel de monitoramento e a função consultiva. Englobam a capacidade de supervisionar e influenciar as decisões do cotidiano da administração da empresa sobre as operações de negócios e têm a função de conectar a organização aos negócios externos com vistas à aquisição dos recursos necessários (NADEEM, 2020).

Dessa forma, merecem destaque algumas práticas atuais dos conselhos de consultoria especializada, tendo em consideração que os conselheiros são os consultores especializados da administração e oferecem conhecimento específico, qualificação e experiência relevantes. Os conselheiros são salvaguardas, no sentido de proporcionar segurança para proprietários e investidores, garantindo que a empresa esteja bem e gerando uma divulgação adequada das informações. Para tanto, a administração deve submeter todas as suas intenções e os seus projetos à aprovação do conselho e mantê-lo atualizado por meio de relatórios de andamento. Os conselheiros acrescentam às organizações o *networking*, ampliam a rede de relacionamento da empresa com seus contatos entre outras empresas, trazendo, dessa forma, as conexões úteis para a organização (CARVER; OLIVER, 2003).

O presidente do Conselho de Administração é o responsável por assegurar o sucesso do conselho para a governança corporativa. Exerce uma liderança fundamental. Ressalte-se que o presidente lidera um grupo de iguais, e não de subordinados; portanto, faz-se necessário estabelecer uma separação entre as atribuições de presidente e as de CEO (*Chief Executive Officer*), ainda que essas funções sejam acumuladas pela mesma pessoa (CARVER; OLIVER, 2003). O IBGC (2015) recomenda que os conselheiros e o presidente do conselho sejam isentos de conflitos de interesses e que preferencialmente não estejam na gestão da organização.

Desse modo, a função do conselho é transformar as aspirações dos proprietários em desempenho da empresa. O modelo previsto nas políticas de governança das empresas autoriza que um conselho comande a atuação da companhia por meio de políticas, elaboradas de forma sucinta, que preservem a obediência às regras do conselho e deem instruções ao CEO da empresa. Os

relatórios têm papel fundamental, porque encaminham as informações necessárias que devem ser reunidas e comunicadas a todos os acionistas. Uma governança bem-feita requer muita responsabilidade do conselho perante os proprietários (CARVER; OLIVER, 2003).

Os Conselhos de Administração são, portanto, considerados mecanismos essenciais de governança corporativa. Podem resolver conflitos entre gerentes e proprietários ou mesmo entre grupos diversos de proprietários da empresa. Os conselhos são também de fundamental importância para desenvolver a estratégia empresarial, propiciando avanços nas finanças e na tecnologia, e por essa razão são pontos centrais dos estudos sobre a governança. As questões sobre estrutura, processos, tamanho, presença ou não de executivos independentes, separação entre os cargos de presidente do conselho e de CEO e instalação dos comitês, entre outras, têm sido temas essenciais de debates e de reformas de governança corporativa (GARANINA; MURAVYEV, 2020).

A transparência e os critérios éticos fundamentam-se em princípios e valores que constituem elementos da própria identidade da organização; portanto, a transparência externa depende essencialmente da interna. A clareza sobre essa identidade é fundamental. Assim, quando o conselho não torna acessíveis os seus valores ou não transmite de forma clara todas as informações, compromete o desenvolvimento dos trabalhos, não permitindo que os agentes de governança possam exercer adequadamente seus papéis. Agindo dessa forma, obstaculiza a evolução da empresa, diminuindo as possibilidades de atingir os objetivos estratégicos, além de subtrair a ética da organização (IBGC, 2015).

Diante de todo o exposto, é cristalino que o Conselho de Administração trate-se do organismo mais relevante para a tomada de decisão nas organizações (PASTORE; TOMMASO, 2016). É importante destacar que muitos países, entre eles Brasil, Indonésia, Alemanha, Holanda e Japão, têm dois tipos de conselhos em suas organizações: o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração. A tarefa do Conselho Fiscal consiste em realizar as funções de monitoramento e de supervisão, e a do Conselho de Administração, em síntese, é acompanhar a gestão do dia a dia da empresa e dar o direcionamento da função executiva da organização (DARMADI, 2013; FARAG; MALLIN, 2016; BOZHINOV; JOECKS; SCHARFENKAMP, 2021).

Na prática, de acordo com o IBGC (2015), a composição do Conselho de Administração é muito importante e impacta as decisões da organização. Nesse

sentido, a diversidade de perfis é fundamental. A questão da diversidade dos Conselhos de Administração tem atraído a atenção tanto da academia quanto do ambiente corporativo (OZDEMIR, 2020).

2.3.1 Diversidade de gênero em Conselhos de Administração

A diversidade do conselho vem sendo considerada um mecanismo extremamente significativo de boas práticas corporativas de governança. Por essa razão, muitos estudos têm o propósito de investigar se um conselho heterogeneamente composto apresenta contribuições para a eficiência da gestão e o acompanhamento de uma empresa. Pela análise da literatura, é possível constatar que reguladores e normatizadores internacionais entendem que a diversidade de gênero está associada a um fator de desempenho crescente nas empresas (EULERICH; VELTE; VAN UUM, 2014).

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC, prevê que a diversidade de perfis é fundamental, porque a pluralidade de argumentos vai beneficiar as empresas para a tomada de decisão, agregando conhecimento e segurança. Desse modo, o desempenho do Conselho de Administração depende do respeito e da compreensão das características de cada um de seus componentes, sem prejuízo dos debates de ideias. Assim, o Conselho de Administração deve ser composto de membros com diversidade de experiências, comportamentos, conhecimentos; de pessoas de visões culturais diversas, faixas etárias e gêneros diferentes (IBGC, 2015).

Nas últimas décadas, as salas de reuniões dos Conselhos de Administração tornaram-se diversificadas quanto a, por exemplo, raça, gênero, idade e experiência profissional. Dessa forma, o interesse de muitos pesquisadores foi despertado para observar a nova tendência de uma sala de diretoria corporativa mais diversa. Vários questionamentos são feitos para saber as razões do esforço das empresas para a diversificação dos membros dos conselhos, e uma das respostas encontradas para a motivação é o fato de constatar-se um melhor desempenho de conselhos que primam pela diversidade de seus membros (OZDEMIR, 2020).

Os defensores da diversidade do Conselho de Administração são categóricos ao afirmar que um conselho diversificado possibilita aos seus membros apresentar perspectivas amplas e plurais para as questões operacionais diárias (HARTMANN;

CARMENATE, 2020). Cada vez mais a diversidade do conselho destaca-se como uma questão de grande relevância para as organizações em todo o mundo. A diversidade vem sendo compreendida como um componente crítico no tocante à garantia do desempenho eficaz das funções da diretoria, com a finalidade de potencializar o valor da empresa (HARTMANN; CARMENATE, 2020).

Por essa razão, a diversidade de gênero no Conselho de Administração e na equipe de alta administração atraiu o interesse dos pesquisadores nas últimas duas décadas. Comparada com a diversidade de outros atributos demográficos, a diversidade de gênero é assunto amplamente abordado na literatura atual (DARMADI, 2013). Portanto, entre as várias características do conselho essenciais para o desempenho de atividades de monitoramento e de assessoria, o gênero vem recebendo enorme atenção dos pesquisadores e professores da área. Esse fato ocorre também em razão da ampliação da legislação de gênero e da pressão geral de vários grupos para o aumento da representação feminina nos Conselhos de Administração (NADEEM, 2020).

Quanto à atual escassez de diversidade de gênero nos Conselhos de Administração, as explicações sugerem que é por falta de qualificação das mulheres que estão disponíveis para assumir uma cadeira no conselho ou que as mulheres não estão interessadas em entrar nos seus quadros. No entanto, essas evidências não têm qualquer comprovação (COLACO; MYERS; NITKIN, 2011).

Por outro lado, em uma conferência de liderança feminina em Boston, um estudo investigou se as mulheres estavam envolvidas em algum tipo de serviço de diretoria e se elas aspiravam a um futuro serviço no conselho. O resultado encontrado foi que as mulheres estavam mais ativas em atividades de governança e que aspiravam ampliar suas atividades na governança corporativa. As descobertas da pesquisa constataam que há um número significativo de mulheres em cargos de nível executivo que tem preparo e capacidade para ir além e estão ansiosas para contribuir como membro do conselho de administração e outros (COLACO; MYERS; NITKIN, 2011).

Outra questão relativa à diversidade dos conselhos é o grau de independência. Este não pode ser medido apenas em torno da ausência de conexões familiares entre a organização e os seus dirigentes. Devem ser observadas as diversidades racial e de gênero para se ter um conselho eficaz e independente. Ressalte-se que uma pesquisa realizada nos EUA comprova que, para a eficácia da independência do

conselho, as mulheres têm um importante papel e, segundo o estudo, já estariam representando 51% da força de trabalho americana (COLACO; MYERS; NITKIN, 2011).

Dessa forma, a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração é assunto oportuno e tema central nas pesquisas relacionadas à governança corporativa (PASTORE; TOMMASO, 2016). Mesmo assim, embora estudos anteriores tenham apresentado evidências de que existem razões sociais e econômicas para aumentar a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração, muitas empresas ficaram para trás na introdução de políticas destinadas a implementá-la (NILI, 2019).

Por outro lado, os movimentos de busca pela diversidade, especialmente o da diversidade de gênero para facilitar o acesso das mulheres aos órgãos de administração e de controle, têm se expandido, justamente porque as mulheres ainda estão sub-representadas nos conselhos. Tais ações vêm produzindo resultados já visíveis em termos de reformas (CALVOSA; ROSSI, 2013).

Desse modo, como se depreende da análise da literatura, atualmente há grande preocupação em promover o acesso das mulheres à liderança em diferentes organizações. Não é somente uma preocupação de natureza ética e igualitária, ou com a equidade de pessoas consideradas menos favorecidas, mas há, contudo, o esforço de experimentar uma abordagem inovadora para a gestão dos interesses públicos ou privados, que questiona as formas de liderança adotadas há séculos. Há o desejo de conhecer os talentos femininos e de fomentar discussões culturais em ambientes com uma composição predominantemente masculina, com o intuito de trazer inovação para as organizações (CALVOSA; ROSSI, 2013).

A afirmação de que a equidade de gênero na composição dos órgãos de governança corporativa é um fator determinante para o desenvolvimento econômico e a competitividade das empresas tem sido a tônica da discussão na literatura científica internacional. Entretanto, também a ênfase na inclinação para o social tem encorajado as principais instituições internacionais a promover a igualdade de oportunidades para homens e mulheres (FRANZONI, 2015). Portanto, a literatura nessa área se concentra na diversidade de membros do conselho, afirmando que um conselho com “diferentes” membros, com diretores e pensamentos diversos, pode trazer melhores contribuições (SOLIMENE; COLUCCIA; FONTANA, 2017).

Assim, os estudos comprovam que um Conselho de Administração plural pode suscitar observações diferentes dentro dos grupos e garantir alternativas estratégicas

em relação ao ambiente e à sustentabilidade (NADEEM; ZAMAN; SALEEM, 2017). A diversidade de gênero no grupo, em vista disso, pode ampliar a diversidade social, a diversidade de informações e de valores. Para corroborar esse pensamento, as pesquisas empíricas têm demonstrado que, em comparação com um grupo homogêneo, um grupo heterogêneo, especialmente em situações de grande complexidade, pode elaborar decisões de maior qualidade e soluções mais inovadoras (HE; JIANG, 2019).

A atenção dada à composição de gênero no quadro das empresas, em virtude do crescimento explosivo de estudos, deve-se principalmente a dois fatores. O primeiro porque, apesar do rápido aumento da participação das mulheres na força de trabalho que ocorreu durante o século XX, elas continuam sub-representadas nos altos cargos de gestão, o que inclui os Conselhos de Administração. Em segundo lugar, as pesquisas vêm se ampliando, visto que vários países nas últimas décadas já introduziram intervenções regulatórias e outras políticas com a finalidade de estimular a diversidade nos conselhos, em especial a proporção de mulheres em cargos de direção. Observe-se que, conforme o Regulamento S-K (*Securities Exchange*) da SEC (*Securities and Exchange Commission*), reguladora do mercado americano, as empresas norte-americanas têm a obrigação de divulgar as suas políticas de diversidade para compor os conselhos (GARANINA; MURAVYEV, 2020).

Por conseguinte, no mundo corporativo da atualidade, a diversidade de gênero transformou-se em um tópico de extrema relevância, ao ponto de que muitas regras de mercado estão introduzindo as cotas para mulheres em conselhos de empresas de capital aberto, também conhecidas como listadas na Bolsa de Valores, como um requisito em seus códigos de conduta. A razão dessa consideração é o entendimento de que a diversidade de gênero melhora a governança corporativa e consiste em uma questão fundamental para as empresas superarem a crise global de sub-representatividade feminina (DE CABO; GIMENO; ESCOT, 2011).

Além disso, as razões apresentadas para a inclusão da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração são vistas principalmente nas diferenças substanciais entre homens e mulheres (GARANINA; MURAVYEV, 2020). Homens e mulheres são diferentes em valores e preferências individuais. Estudos de psicologia apontam que os homens atribuem mais importância a princípios de poder, autodireção, hedonismo e realização, enquanto as mulheres preocupam-se mais com a benevolência e o universalismo (SCHWARTZ; RUBEL, 2005).

Indubitavelmente, as empresas que desejam, com a participação do gênero feminino, a transformação de seus quadros do conselho não podem confiar apenas no mérito para facilitar a mudança em favor das mulheres. Os estudos comprovam que, dessa forma, poderia levar mais de cem anos, e dificilmente os objetivos seriam alcançados. São necessárias políticas de inclusão, pois o domínio ainda é do gênero masculino. A conclusão de que devemos confiar no mérito para vencer a desigualdade de gênero trata-se de uma ilusão, pois o julgamento, na grande maioria das vezes, é demasiadamente subjetivo (CORKERY; TAYLOR; HAYDEN, 2018).

Com relação ao mérito, pesquisadores realizaram um estudo chamado de “ponto cego” – uma série de experimentos cujos resultados demonstraram que as pessoas redefinem o mérito de forma favorável ao candidato do gênero desejado. Assim, a pesquisa, para um trabalho tradicionalmente masculino de chefe de polícia, solicitou a 73 participantes que avaliassem candidatos dos sexos masculino e feminino. As conclusões indicaram que, para o trabalho tipicamente masculino, como é ainda concebido o cargo de chefe de polícia, os participantes definiram o mérito de modo a favorecer os candidatos do sexo masculino (WILLEY, 2017).

Por essa razão, países como a Austrália, por exemplo, adotaram políticas de recomendação, ou seja, uma abordagem voluntária, sugerindo que as empresas estabeleçam metas e divulguem políticas para a diversidade de gênero. Assim, em 2010, o Conselho de Governança Corporativa da ASX (*Australian Securities Exchange*) – a Bolsa de Valores australiana –, nas suas recomendações, aconselhou as empresas integradas à Bolsa a estabelecer e divulgar suas políticas de diversidade corporativa. Nesse sentido, os conselhos australianos necessitam avaliar anualmente os seus propósitos, visando ao alcance da diversidade de gênero, e ao final de cada período divulgar no relatório os objetivos mensuráveis para esse alcance, tudo de acordo com as políticas definidas pelo conselho ou comitê especificamente destacado para essa análise. Enfatiza-se que, nas recomendações, devem ser anunciadas as respectivas proporções de homens e mulheres nos conselhos das organizações, sob a égide da Lei de Igualdade de Gênero no Local de Trabalho, conforme as normas da ASX (CORKERY; TAYLOR; HAYDEN, 2018).

Mesmo com tais políticas de recomendações, a Austrália teve um aumento de apenas 4% de membros femininos entre 2004 e 2017 na ASX. O número de diretoras nos conselhos australianos ainda permanece baixo, acompanhando a trajetória da

maioria dos países que ainda não implementaram as cotas obrigatórias (CORKERY; TAYLOR; HAYDEN, 2018).

Já a Finlândia exigiu que as empresas que não possuem presença feminina em seus conselhos explicassem as razões (BRUGNI *et al.*, 2013). Em vista disso, na Europa, muitos governos já estabeleceram as cotas de lugar obrigatório para as mulheres ocuparem cargos nos Conselhos de Administração, com sanções legais em caso de descumprimento.

A Noruega foi o país precursor das cotas de gênero, em 2003, seguida de muitos países europeus, como França, Itália e Alemanha. A lei norueguesa exigia que o Conselho de Administração tivesse pelo menos 40% de representação feminina. A Alemanha estipulou um limite de 30%. Vários argumentos são apresentados para essas exigências, como justiça social, razões econômicas ou diversidade de gênero (GARANINA; MURAVYEV, 2020).

O governo norueguês constatou a necessidade de intervir para uma maior representação feminina nos Conselhos de Administração após verificar que 470 das suas 611 empresas privadas mais conhecidas não tinham membros do gênero feminino. Desse modo, o governo orientou as empresas privadas de capital aberto para que, de fevereiro de 2002 até julho de 2005, obtivessem 40% dos seus assentos nos conselhos ocupados por mulheres. A despeito disso, em 2005, somente 24% dos assentos pertenciam às mulheres. Por essa razão, em janeiro de 2006, a Noruega editou uma lei que dava prazo final até janeiro de 2008 para as empresas atingirem os 40%. Caso assim não procedessem, sofreriam severas sanções, como imposição de multas e até dissolução. A Noruega alcançou então a conformidade total em 2009 (REINO UNIDO, 2011).

Em razão do consenso crescente na maioria dos países de que a diversidade de gênero poderia melhorar o desempenho econômico e social das empresas, a Itália, por meio da Lei nº 120/2011 (2011), exigiu que os Conselhos de Administração deveriam ser compostos de pelo menos 1/5 de mulheres até 2012. E que, em 2015, elas integrassem 1/3 dos conselhos. Seguindo a linha da Noruega, a Itália adotou a política de cotas para trazer mais mulheres aos conselhos. A lei italiana produziu efeitos significativos na composição dos Conselhos de Administração: descobriu-se que as diretoras são de origem étnica italiana e têm alto nível de educação, com cursos de pós-graduação, mestrado e muitas vezes doutorado. As profissionais com experiência e as diretoras com qualificações profissionais, assim como a porcentagem

de diretoras nos Conselhos de Administração das empresas listadas na Bolsa, aumentaram de forma consistente durante o período de 2009 a 2014. Houve uma melhora substancial da representatividade das mulheres no contexto italiano após a lei das cotas (SOLIMENE; COLUCCIA; FONTANA, 2017).

A legislação italiana, portanto, abriu caminho para a inclusão das mulheres nos órgãos de gestão do topo das suas organizações. A justificativa foi que a maior presença de mulheres em cargos de alta gestão poderia melhorar o desempenho da empresa, facilitar a compreensão das clientes e fortalecer a cultura da organização com valores éticos (FRANZONI, 2015).

Após o surgimento da lei italiana, muitos pesquisadores se dedicaram ao estudo das contribuições das cotas. Entre tais investigações destaca-se, oportunamente, uma pesquisa em que há uma alegação de que, como as mulheres estão envolvidas em questões familiares, elas não têm tempo para atividades paralelas de trabalho em que são exercidos os “papéis de poder”, tais como jantares, durante os quais as decisões são tomadas, ou os encontros nas “lareiras”. Na conclusão do estudo, realizado após sete anos da aplicação da lei italiana de cotas, constata-se, entre outras coisas, que as contribuições teóricas e práticas da presença das mulheres nos Conselhos de Administração estão no campo da boa governança (PAOLONI; PAOLONI; LOMBARDI, 2019).

Importante destacar que a França também implementou as cotas, com sanções para as empresas que não as respeitassem. Assim, na França, já vigora há dez anos, completados em janeiro de 2021, a Lei Copé-Zimmermann (2011), que previu cotas para as mulheres nos Conselhos de Administração e levou o país à marca de 44,6% de mulheres em seus conselhos. Segundo dados de fevereiro de 2021 do IBGC, a França está em primeiro lugar entre as nações que visam a promover a diversidade de gênero (CARDOSO, 2021).

Nesse sentido, resta claro que a legislação e as metas são ferramentas para garantir a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração em empresas de capital aberto e em empresas sob controle público, dando início a uma mudança que, sem a intervenção de uma legislação, poderia levar uma quantidade inaceitável de tempo para acontecer (FRANZONI, 2015; SOJO *et al.*, 2016).

Entretanto, a posição das cotas fixas para mulheres nos conselhos ainda é bastante discutida. As cotas são combatidas muitas vezes pelas próprias mulheres, assim como por organizações e políticos, e consideradas por muitos países como o

último recurso. Desde o início da discussão sobre as cotas, estudiosos colocavam a questão de saber se há mulheres qualificadas o suficiente e disponíveis para ocupar lugares nos Conselhos de Administração. Assim, foram apresentadas muitas críticas, porém os defensores do sistema de cotas já argumentavam que, se todas as outras formas de atrair mulheres para os Conselhos de Administração falhassem, essa seria a única alternativa (HURN, 2012).

O que se constata pelas pesquisas é que, mesmo obtendo maior preparo por meio da educação, e apesar de o mercado de trabalho progredir com a participação das mulheres, estas, nos países que não introduziram as cotas, ainda enfrentam grandes barreiras para fazer parte de Conselhos de Administração. Apenas após quatro anos da entrada em vigor da lei italiana, que estabeleceu cotas legisladas para garantir conselhos corporativos com paridade de gênero, houve um progresso substancial da representação feminina nesses espaços (PASTORE; TOMMASO, 2016).

Por essa razão, pesquisas estudam o apoio dos cidadãos europeus às cotas de gênero e constatam que as mulheres são mais favoráveis às políticas de cotas do que os homens em todos os países da Europa. No entanto, os grupos tendem a ajustar sua opinião às condições reais de um país. Desse modo, o interesse baseado no suporte a políticas de ação afirmativa depende do contexto, ou seja, das estruturas sociais e de mercado de trabalho reais, que desempenham um papel fundamental no apoio dos cidadãos às políticas de ação afirmativa (MÖHRING; TENNEY, 2020).

Diante disso, a institucionalização de normas de igualdade na legislação, como a implementação de leis de cotas, é relacionada com a aceitação dessas leis por parte dos cidadãos. Estudos apontam que, quanto maior for o nível real de igualdade de gênero em uma sociedade e mais elevada for a empregabilidade do gênero feminino, maior a ocupação de mulheres em cargos de liderança de negócios e menor o apoio dos cidadãos às cotas de gênero para Conselhos de Administração (MÖHRING; TENNEY, 2020).

Assim, a principal questão em relação à diversidade de gênero é se as mulheres devem tomar assento nas cadeiras dos conselhos em virtude da busca pela equidade ou se elas fazem a diferença nos Conselhos de Administração em termos de benefícios para os negócios (IACOVIELLO; MAZZEI; RICCARDI, 2015). Apesar disso, estudos apontam que as propostas para a aplicação de regulamentos como cotas para mulheres em conselhos devem ser implementadas por outras razões, e

não somente as melhorias na governança e no desempenho da empresa (IACOVIELLO; MAZZEI; RICCARDI, 2015).

Há alguns anos, vem-se discutindo sobre a implementação de cotas ou regras nos conselhos do Brasil. A hipótese era de que as cotas poderiam facilitar a ampliação da diversidade dos Conselhos de Administração. Pesquisadores já afirmavam que, como mulheres têm características diferentes, essa diversidade seria importante para os conselhos.

O Projeto de Lei nº 112/2010, de autoria da senadora Maria do Carmo Alves, que define um percentual mínimo de participação feminina nos Conselhos de Administração de todas as empresas que têm mais da metade do capital controlada pelo governo federal, foi aprovado pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado Federal em 2017 e enviado para a análise da Câmara dos Deputados. As cotas foram previstas para serem implementadas de forma gradual. Começariam com um percentual de 10% em 2018, passando a 20% em 2020 e chegando a 30% em 2022 (BRASIL, 2010).

Na Câmara dos Deputados, o Projeto de Lei, agora com o número PL 7179/2017, ainda está em tramitação, e consta que foi retirado de pauta seis vezes, sendo a última em 30 de março de 2021, conforme pesquisa no *site* do Congresso Nacional (BRASIL, 2017). A tendência é que no Brasil as cotas sejam implementadas, embora haja lentidão na tramitação dos projetos. Resta claro que o suporte para políticas de ação afirmativa, portanto, reflete as condições adversas de um país. A aprovação de uma cota de gênero é mais alta em países nos quais a igualdade de gênero no mercado de trabalho e nas posições de liderança é baixa. E, ao contrário, as políticas de ações afirmativas encontram menor apoio em países nos quais a igualdade de gênero já está em nível elevado. Dessa forma, pode-se constatar que, quanto maior o nível de equidade de gênero em um país, menor será o apoio às políticas de correção da desigualdade (MÖHRING; TENNEY, 2020).

Sobre esses e outros elementos que criam barreiras ou facilitam a diversidade nos Conselhos de Administração e, conseqüentemente, o acesso das mulheres aos altos cargos de gestão nas empresas de capital aberto, a presente pesquisa vai abordá-los nos itens subsequentes.

2.4 EMPRESA DE CAPITAL ABERTO

No Brasil, de acordo com a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que regula as Companhias de Sociedade Anônima, a companhia é aberta ou fechada conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários. Consideram-se ações em circulação no mercado todas as ações do capital da empresa de capital aberto, com exceção daquelas de propriedade do acionista controlador, dos diretores e dos conselheiros de administração, além daquelas em tesouraria. Para existir distribuição pública de valores mobiliários no mercado, deverá haver o prévio registro na CVM (Comissão de Valores Mobiliários). A CVM é órgão de fundamental importância para as companhias abertas. Ela poderá classificar as companhias abertas em categorias, de acordo com as espécies e as classes dos valores mobiliários por ela emitidos e negociados no mercado, e caberá ainda à CVM especificar as normas sobre companhias abertas aplicáveis a cada categoria (BRASIL, 1976a).

A CVM é um órgão normativo, fiscalizador e supervisor integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), sendo uma autarquia governamental vinculada ao Ministério da Fazenda, instituída pela Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que é dotada de autoridade administrativa independente, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes. Tem ainda autonomia financeira e orçamentária, e sua função precípua é a garantia do cumprimento de regras na distribuição ao público em geral de produtos e investimentos (BRASIL, 1976b).

Portanto, as empresas de capital aberto são aquelas sociedades por ações que abrem o seu capital social para novos investidores. As ações devem estar listadas na Bolsa de Valores e ser negociadas conforme a legislação pertinente. Assim, os acionistas passam a deter uma fração do negócio visando à obtenção sobre o lucro do capital investido. No entanto, submetem-se aos riscos empresariais, no caso de a empresa não obter bons resultados. A previsão legal para a negociação das ações da companhia aberta está na Lei nº 6404/1976, e tal negociação somente poderá acontecer depois de realizados 30% do preço de emissão (BRASIL, 1976a).

Dessa forma, os agentes de governança das empresas precisam considerar o perfil de risco, ou seja, o nível de risco que a organização pode aceitar na realização de suas atividades estratégicas. É imprescindível que seja efetuada uma análise

prévia dos riscos e verificada a viabilidade do atingimento de metas e objetivos. A tolerância ao risco diz respeito ao grau aceitável de variabilidade nesse atingimento. Portanto, existe a necessidade de ser dada uma grande atenção à atividade associada ao monitoramento dos riscos (IBGC, 2015).

O papel dos agentes de governança é fundamental. Estes devem fazer uso de critérios éticos para a tomada de decisões refletidas, equilibradas e informadas. Levando-se em consideração a ampla participação de sócios desse tipo de sociedade, os temas tratados muitas vezes são subjetivos e ambíguos, o que exige dos conselheiros, agentes de governança, uma grande capacidade de avaliar, fundamentar e julgar. Por essa razão, é tão importante o exercício da governança corporativa das empresas (IBGC, 2015).

Desse modo, as empresas de capital aberto têm o dever de fomentar e preservar a liquidez de seus títulos, mantendo em circulação um número efetivo de ações por meio da gestão ativa da base acionária (IBGC, 2015).

2.4.1 Conselhos de Administração em empresas de capital aberto

Os Conselhos de Administração são obrigatórios nas empresas de capital aberto brasileiras. A regra é prevista na Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404, parágrafo segundo do artigo 138 (BRASIL, 1976a), o qual preceitua: “As companhias abertas e as de capital autorizado terão, obrigatoriamente, Conselho de Administração”.

Além disso, segundo a Lei nº 6.404/1976, para a composição do Conselho de Administração das empresas de capital aberto, é obrigatória a participação de conselheiros independentes, conforme os termos e os prazos definidos pela CVM, e essa é a regra prevista no parágrafo segundo do artigo 140 da lei (BRASIL, 1976a).

Cabe aos sócios indicar candidatos que estejam alinhados com os princípios e os demais valores da organização. As referências e as informações dos candidatos devem ser apresentadas aos demais sócios para aferição dos atributos. Os indicados devem ser pessoas com competência técnica, possuir experiência, demonstrar conhecimentos de consultoria, posição em conselho ou cargos de diretoria e, além disso, possuir reputação ilibada (IBGC, 2015).

A Lei das Sociedades por Ações, alterada pela Lei nº 14.195/2021, veda a acumulação do cargo de presidente do Conselho de Administração e do cargo de

diretor-presidente ou de principal executivo da companhia (BRASIL, 2021b). Nesse aspecto, o Brasil está em sintonia com as pesquisas indicativas de que, de acordo com o modelo atual das políticas de governança, essa separação de cargos é fundamental. A literatura constata que há a necessidade de reduzir o poder do CEO quando este estiver exercendo a função de líder do conselho. Combinar a função de CEO e a de CGO (*Chief Governance Officer*) numa só pessoa na governança corporativa é sinal de subdesenvolvimento. Deve-se obter uma liderança isenta e sólida, o que só ocorre com a separação dos poderes dos líderes (CARVER; OLIVER, 2003).

Desse modo, em razão dos escândalos, dos crimes desta década em todo o globo e de outros excessos corporativos, tornou-se prioridade melhorar a eficácia da governança corporativa. O grau de independência de seus membros em relação à alta administração é considerado importante no êxito do monitoramento desta, especialmente nas empresas de capital aberto, para a segurança de seus investidores (COLACO; MYERS; NITKIN, 2011).

Conforme os princípios de governança corporativa e as recomendações da ASX, uma empresa de capital aberto deve ter um Conselho de Administração com tamanho, composição, habilidades e comprometimento apropriados para capacitá-la a cumprir suas funções e seu desempenho de forma eficaz. O estudo observa que os conselhos de empresas de capital aberto na Austrália devem verificar periodicamente se os diretores integrados ao quadro têm habilidades, conhecimento e familiaridade com a organização e com seu ambiente operacional, fundamentais para a execução de seu papel no conselho (CHANDRAKUMARA; MCCARTHY; GLYNN, 2018).

2.4.2 Diversidade de gênero em Conselhos de Administração de empresas de capital aberto

As empresas de capital aberto com muitos acionistas são mais propensas a promover a diversidade, principalmente a diversidade de gênero, para os cargos de CEO e de conselheiro de administração em suas organizações (NING; XIAO; LEE, 2017). Esses resultados indicam que essas empresas se dedicam mais amplamente aos aspectos internos das atividades de responsabilidade social. Os acionistas tendem a integrar objetivos sociais e metas financeiras em seus investimentos (NING; XIAO; LEE, 2017). Além disso, pesquisas evidenciam que as empresas mais

socialmente responsáveis têm estruturas de conselho mais eficazes com maior diversidade de gênero na diretoria (NING; XIAO; LEE, 2017).

Com relação à diversidade e ao desempenho do grupo, vale ressaltar que a teoria da diversidade implica que o processo de tomada de decisão corporativa pode se beneficiar de diferentes origens e perspectivas entre os tomadores de decisão (LIU, 2018). Estudos revelam que as características que impactam a nomeação de mulheres diferem daquelas associadas à indicação dos homens, como demonstrado nessa pesquisa que investigou a nomeação de mulheres para diretoras externas de conselhos de empresas de capital aberto (HODIGERE; BILIMORIA, 2015).

As mulheres diretoras são mais escassas nos setores nos quais existem poucos gerentes do gênero feminino ou quando os diretores recorrem principalmente à equipe executiva da empresa. Constata-se que para aumentar a proporção de diretoras será necessário buscar mecanismos para reduzir a exclusão de mulheres do rol de candidatos a integrar os Conselhos de Administração e que a pequena proporção de candidatas só pode ser resolvida com educação e iniciação de tutoria para melhorar o treinamento das pessoas do gênero feminino para Conselhos de Administração e gestão de responsabilidade (DE CABO; GIMENO; ESCOT, 2011).

2.4.3 Barreiras para o acesso do gênero feminino aos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto

A literatura evidencia as barreiras que dificultam o acesso das mulheres aos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto, o que resulta em sub-representação do gênero feminino nos conselhos (MARTINS *et al.*, 2012; MUTTER, 2020).

No Brasil, pesquisadores analisam a baixa representação feminina. Um estudo verificou os currículos de 2.023 membros do quadro de 315 companhias listadas na BM&FBOVESPA, a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, ou Bolsa de Valores de São Paulo. Na base dessa análise, foi destacada a rara presença feminina nos Conselhos de Administração dessas empresas de capital aberto (BRUGNI *et al.*, 2013).

Está expresso no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 42) que o conselho “deve garantir que a diretoria estabeleça e divulgue políticas que propiciem igualdade de oportunidades para o acesso de

mulheres a posições de alta liderança na organização”. No entanto, a literatura trouxe resultados de que a participação das mulheres nos Conselhos de Administração de empresas brasileiras estava em 5,4%, o que se revelou um índice extremamente baixo, colocando o Brasil em igualdade com a Índia, à frente de apenas quatro países, e muito distante dos países que implantaram leis de cotas. Nas 99 empresas pesquisadas, dos 836 cargos do conselho, somente 45 eram ocupados por mulheres (LAZZARETTI; GODOI, 2016).

As organizações que engajam mulheres em Conselhos de Administração podem desfrutar de uma vantagem competitiva. Mesmo assim, a literatura internacional indica a presença de relativamente poucas mulheres nos conselhos de empresas de capital aberto (DIMOVSKI; BROOKS, 2006).

Desse modo, embora haja estudos que enfatizam que a participação feminina nos conselhos é benéfica, constatações empíricas mostram uma baixa proporção de mulheres nos Conselhos de Administração (LAZZARETTI; GODOI, 2016). Em pesquisa que objetivou estudar a presença de mulheres em níveis estratégicos de governança corporativa de empresas listadas na BM&FBOVESPA, restou comprovado que são poucas as organizações em que mulheres ocupam tais posições. Na governança corporativa de empresas familiares listadas, a desigualdade é grande em todos os cargos de níveis estratégicos (VACCARI; BEUREN, 2016).

As mulheres infelizmente ainda estão sub-representadas nos conselhos, e especialmente nos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto. Historicamente, os esforços de inclusão feminina com base exclusivamente em justificativas de justiça moral e social não conseguiram, na maioria das vezes, atrair os investidores principais de Wall Street, deixando as diretorias livres para manter suas composições dominadas por homens (NILI, 2019).

Quanto à limitação da indicação de diretoras para os conselhos, o assunto tem alcance global. Como exemplo, constatou-se na literatura que os processos sociais e os preconceitos que criam barreiras à nomeação ou à renomeação de diretoras para conselhos não são limitados à China, mas podem igualmente desempenhar um papel nos EUA (MARKOCZY; SUN; ZHU, 2020).

No Canadá não é diferente. Em empresas de capital aberto canadenses, no setor de recursos, conforme dados da pesquisa realizada pela *Ontario Securities Commission*, de mil emissoras listadas na Bolsa de Valores *Toronto Stock Exchange*

(TSX), somente 28% das entrevistadas tinham uma diretora mulher, e a percentagem ínfima de 3% tinha três diretoras (WILLEY, 2017).

A Índia, apesar dos esforços para alcançar a igualdade de gênero, não conseguiu obter muito sucesso no setor corporativo. Os legisladores indianos deram um passo audacioso em direção à equidade de gênero, com a Nova Lei de Empresas, de 2013, que obriga a haver mulheres nas salas de direção. Desde 2013, devido à nomeação obrigatória de diretoras nas empresas, será possível no futuro contar com uma massa crítica de mulheres nos Conselhos de Administração da Índia (KAUR; SINGH, 2015).

A sub-representação também pode ser verificada pelo relatório de 2015 do *Center for Regulatory Excellence and Corporate Governance*, da Deloitte, que fez um estudo com 6 mil empresas em 49 países, no qual constatou que, em média, as mulheres diretoras ocupavam apenas 12% dos assentos no conselho corporativo (MARKOCZY; SUN; ZHU, 2020).

Outro estudo, que investigou o que as mulheres compartilhavam em Conselhos de Administração das empresas listadas na Bolsa de Valores de Varsóvia, no período de 2010 a 2016, para analisar como as alterações na estrutura de gênero dos conselhos iriam interferir no desempenho da empresa, teve como um dos resultados que não seria possível obter o nível de paridade de 40% até 2020, em razão da lentidão de representação de mulheres na alta administração (KOMPA; WITKOWSKA, 2018).

Dessa forma, embora as mulheres tenham feito progressos nos Conselhos de Administração em todos os países do globo, constata-se pelos estudos realizados que a representação feminina, especialmente nas empresas listadas nas Bolsas, ainda permanece muito baixa (HYLAND; MARCELLINO, 2002; DIMOVSKI; BROOKS, 2006; HODIGERE; BILIMORIA, 2012; LAZZARETTI *et al.*, 2013; FRANZONI, 2015; PASTORE; TOMMASO, 2016; NADEEN; ZAMAN; SALEEM, 2017; LIGOCKÁ, 2020; MARKOCZY; ZUN; ZHU, 2020).

O estereótipo que favorece a liderança voltada aos resultados faz com que os homens estejam em grande maioria no topo das organizações. A liderança masculina prioriza o cumprimento das metas organizacionais, enquanto as mulheres dão prioridade às pessoas e aos relacionamentos (GARDINER; TIGGEMANN, 1999). Embora existam avanços, os modelos de liderança mais aceitos são os masculinos. Estes estão legitimados para a liderança nas organizações, e as relações de gênero

demonstram que os líderes masculinos não identificam as aptidões femininas de liderança. Assim, os modelos preferidos são os que apresentam comportamentos puramente racionais, lógicos e autoritários (MOYO; PERUMAL; HALLINGER, 2020).

Desse modo, há décadas vêm sendo realizadas pesquisas como essas na Austrália, que comprovam que, embora as mulheres façam parte de cerca de 50% do mercado de trabalho, o público feminino é majoritariamente encontrado na supervisão e em níveis inferiores de gestão. A maioria dos conselhos públicos australianos é composta de apenas homens, e, naqueles em que há mulheres, é provável que sejam poucas entre muitos homens nas salas de reuniões (SHERIDAN, 2001). Para as mulheres, a nomeação aos conselhos é sempre mais difícil. Constatou-se que a idade é outro fator que reduz as chances delas, embora, em algumas profissões relacionadas ao governo e à educação, aumentem as chances de nomeação (HODIGERE; BILIMORIA, 2015).

As pesquisas demonstram um ligeiro aumento da proporção de mulheres em salas de reuniões em diferentes setores econômicos. A maior proporção é visível nas finanças (KOMPA; WITKOWSKA, 2018). No entanto, elas pertencem a um grupo de *status* inferior nas organizações, não por ser minoria demográfica, mas, segundo as teorias, devido à segregação ocupacional (HODIGERE; BILIMORIA, 2012).

A segregação também está associada ao fato de que as mulheres são consideradas inadequadas para posições elevadas devido à falta de experiência nas funções essenciais da organização. Para acessar os cargos mais altos, precisam de patrocinadores entre os grupos de maior *status* nas instituições. O gênero masculino possui condição superior de capital social, em razão de sua participação nos grupos dominantes das organizações (HODIGERE; BILIMORIA, 2012).

Assim como a maioria das pesquisas do globo, na Espanha, estudos ligados a diferentes teorias discriminatórias buscam encontrar evidências de discriminação por trás da escassa presença de mulheres em Conselhos de Administração. Dessa forma, usando dados dos Conselhos de Administração das mil principais empresas de capital aberto espanholas, referentes ao período entre 2005 e 2008, também foram identificados sinais de discriminação (DE CABO; GIMENO; ESCOT, 2011). Além disso, as mulheres diretoras nas salas dos conselhos recebem classificações de *status* inferior às dos diretores homens (WECK *et al.*, 2021).

Pesquisadores entrevistaram diretoras executivas e descobriram que os membros dos conselhos discriminavam, não estavam dispostos a dar às mulheres a

mesma importância que a seus colegas homens, e que as mulheres eram menos consideradas para a nomeação de CEO do que seus pares do gênero masculino. Alguns estudos concluíram que, mesmo quando as mulheres têm competência, habilidades e credenciais relevantes, sua ascensão aos cargos mais elevados continua a ser bloqueada (GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016).

Assim, pelo mundo, são constatadas muitas discriminações e preconceito de gênero. Nos Estados Unidos, movimentos como o #MeToo representam um marco para trazer mulheres aos Conselhos de Administração em empresas de capital aberto. O movimento, que teve o seu início nos anos 1990, apresentou em 2018 revelações públicas de má conduta sexual nos EUA e incentivou internacionalmente o combate ao assédio sexual. O estudo de Heminway (2019) que aborda o movimento, reflete sobre as perspectivas de expansão da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração. Demonstra que o movimento #MeToo é parte de um grande esforço para mudar as normas em benefício das mulheres e evitar a discriminação em locais de trabalho. Esse movimento está relacionado com o #TimesUp e ambos buscam criar consciência em relação ao assédio sexual, à equidade de gênero e à paridade nos mais diversos setores organizacionais. Tais iniciativas são componentes distintos de uma rede social mais ampla, preocupada não só com a importante questão de gênero nos conselhos, mas com inclusão política, gestão e liderança. Na Califórnia, têm introduzido mudanças extremamente favoráveis à diversidade de gênero (HEMINWAY, 2019).

Também na Malásia a literatura expõe que as mulheres enfrentam preconceitos, visões estereotipadas de sexo, ameaças e enorme discriminação de gênero, principalmente em razão da ideologia islâmica. Nesse sentido, faltam mulheres líderes no setor corporativo, devido às crenças religiosas: mais de 61% da população da Malásia são muçulmanos, 26% dividem-se entre confucionismo, budismo e hinduísmo, e o restante da população é cristã. Mesmo que a Malásia se apresente como um país progressista, haja vista que, conforme pesquisa, a participação das mulheres no mercado de trabalho aumentou para 54% em 2015, as barreiras religiosas criam um teto de vidro para o acesso delas à alta gestão das organizações (LIM *et al.*, 2019).

A literatura evidencia igualmente que o conselho corporativo indiano é dominado por homens, exibindo a discriminação de gênero (KAUR; SINGH, 2015). Da mesma forma, são encontradas evidências de várias fontes de discriminação em

relação à pequena proporção de mulheres independentes nos Conselhos de Administração da Espanha (BAIXAULI-SOLER *et al.*, 2016).

Um exemplo de preconceito e subestimação da capacidade das mulheres é a alegação de que elas são mais avessas ao risco do que os homens. Essa concepção é vista por pesquisadores como um estereótipo e como uma causa do “teto de vidro” na sua condução aos cargos de alta gestão. É um exemplo perfeito de discriminação contra as mulheres (DE CABO; GIMENO; ESCOT, 2011). Outra linha de pensamento para a exclusão de mulheres dos conselhos, já mencionada, é a falta de coesão e os pontos de vista conflitantes entre os membros quando há presença de mulheres (KAUR; SINGH, 2016). Há também algumas manifestações indicando a preferência dos executivos (CEOs) por nomear pessoas conhecidas por eles ou aquelas com quem podem reivindicar um relacionamento como diretores independentes para seus conselhos (HODIGERE; BILIMORIA, 2015).

Pesquisas no Brasil têm constatado frequentemente o efeito “*glass ceiling*” nas organizações, que impede o acesso de mulheres aos cargos de níveis estratégicos (VACCARI; BEUREN, 2016). A questão é extremamente complexa, e nos estudos encontram-se várias evidências de discriminação contra o gênero feminino (DE CABO; GIMENO; ESCOT, 2011).

Ainda não está sedimentado nas pesquisas, porém o conceito principal é que os estereótipos grosseiros ou os preconceitos implícitos operam de forma não intencional e fora da percepção consciente para influenciar o julgamento social. Uma pesquisa sobre estereótipos de gênero aplicada no Canadá constatou que mesmo o mero conhecimento de um estereótipo pode influenciar o comportamento e impedir as mulheres de chegarem aos cargos estratégicos. Foi demonstrado que o preconceito implícito é de que as mulheres são inadequadas para assumir algumas posições, como o cargo sênior de gestão, por exemplo. Esses estereótipos preponderam em indústrias com maioria masculina (WILLEY, 2017).

Desse modo, mesmo para as mulheres com estudo, bem preparadas e com redes profissionais, o gênero ainda impede a sua nomeação para conselhos corporativos das empresas de capital aberto. Conforme Hodigere e Bilmoria (2015, p. 33): “Infelizmente, ser mulher parece ofuscar demasiadamente as qualificações individuais na nomeação de mulheres para conselhos corporativos de diretores”. Estudos apontam probabilidades de participação feminina nos conselhos apenas em

28% dos casos, enquanto a participação masculina foi prevista em 89% das situações (HODIGERE; BILIMORIA, 2015).

Assim, identificou-se repetidas vezes em estudos que, apesar da constante luta pela incorporação das mulheres ao trabalho, e especialmente aos Conselhos de Administração, ainda não existe a equidade de gênero (GARCÍA MARTÍN; HERRERO, 2019). Não resta dúvida: o preconceito que mais se aplica às questões de diversidade de gênero é o preconceito de gênero.

No contexto da seleção do conselho e da alta administração, isso também pode resultar no uso de critérios segundo os quais certos atributos do público masculino, como o estilo de liderança, são mais adequados para os cargos estratégicos, ou então em uma hipocrisia de que os homens brancos com experiência são os melhores candidatos à alta administração (CANCELIER, 2017; WILLEY, 2017). Portanto, resta clara a barreira de preconceito de gênero nos conselhos corporativos. Mulheres ainda não ocupam os cargos mais lucrativos de gestão nesses conselhos (DESCHÊNES *et al.*, 2015).

A dupla jornada acarreta a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, e o confronto do trabalho externo com as tarefas domésticas conjugadas ao relacionamento familiar torna-se também uma barreira (HURN, 2012; HURN, 2013; LAZZARETTI *et al.*, 2013; GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016; WILLEY, 2017; LIM *et al.*, 2019; PAOLONI; PAOLONI; LOMBARDI, 2019). Desse modo, existem fatores sociais que acabam por intimidar as mulheres para se candidatar aos conselhos das grandes corporações ou aos cargos de chefia. Um dos problemas é o alto custo das escolas ou das creches de período integral, além da falta de prestação de serviços eficientes de cuidados infantis. As mulheres desistem de voltar para o período integral de trabalho depois de criar os filhos. Ficam preocupadas com as longas horas de trabalho, com os afazeres domésticos e o estresse que acompanha as nomeações dos altos cargos. Ainda é um desafio para elas manter o equilíbrio entre a jornada de trabalho e as tarefas do lar (HURN, 2012; AMARAL, 2019; KAUTNICK, 2020; LAPOLLI; WILLERDING; ALVEZ, 2021).

Há, segundo estudiosos, uma tendência das mulheres de não exibir as suas qualificações e experiências ao público. Nesse sentido, lhes é atribuída uma menor ambição, se comparada à dos homens, ignorando-se as múltiplas tarefas a elas impostas, como os cuidados da casa e dos filhos, além do preparo intelectual e das horas gastas na atuação profissional (HURN, 2013). A instituição familiar é como uma

empresa, e as relações e os arranjos domésticos podem ter influência extremamente negativa nas carreiras corporativas das mulheres (GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016).

Existe uma crença global de que o papel de administrar e de prover recursos para a família é tarefa dos homens. Esse fato transformou-se em uma barreira social de origem cultural que restringe o acesso das mulheres às posições de destaque na gestão das organizações (LAZZARETTI *et al.*, 2013).

O papel e a importância da família nuclear estiveram sujeitos a mudanças nas últimas quatro décadas. Cada vez mais, pesquisas que analisam mulheres inseridas nas corporações têm demonstrado que é comum essas executivas terem estruturas familiares alternativas. Em razão da dificuldade de conciliar o trabalho doméstico com as suas carreiras, é possível constatar que as mulheres que mais ascendem na escada corporativa não são casadas (GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016).

Pesquisas também descobriram que em virtude do compromisso das mulheres com as próprias carreiras e aspirações executivas, as taxas de divórcio e de famílias monoparentais são crescentes. Como resultado da maior incidência de divórcio, as mulheres investem mais no seu capital humano e desenvolvem seu capital profissional para poderem arcar sozinhas com o seu sustento e o da família. As estimativas são de que, na atualidade, cerca de 50% dos casamentos terminam em divórcio, comparados com os 10% de aproximadamente 50 anos atrás (GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016).

A falta de experiência e de autoconfiança também se reflete como barreira, pois por causa dela as mulheres subestimam sua própria capacidade (HODIGERE; BILIMORIA, 2015). Algumas sentem insegurança, falta de confiança, para retornar às atividades após um longo período afastadas para cuidar dos filhos pequenos. Percebem que há necessidade de atualização para voltarem ao mercado de trabalho. Outras se intimidam diante de colegas que não se afastaram do trabalho para a criação de filhos e o cuidado da família. Mais uma razão que gera insegurança é o fato de as empresas exigirem das candidatas à diretoria que tenham ocupado cargos seniores em outras organizações com a finalidade de adquirir ampla experiência (HURN, 2012).

Outra barreira encontrada na literatura é o tokenismo, que acontece quando existe apenas uma diretora na organização, e esta é tratada como um mero “*token*” pelas partes interessadas. Como as mulheres enfrentam muitas dificuldades em

ocupações tradicionalmente masculinas, o tokenismo é abordado em pesquisas para explicar que, quando uma mulher está só, ela acaba ficando sem representatividade. A palavra “*token*”, que significa “símbolo” em inglês, é usada para designar que a presença feminina no conselho consistiria apenas em um símbolo: um simples “*token*”, porque estão sozinhas, sem conhecimento nem experiência, e precisam de treinamento e mentoria para poder ocupar um papel de liderança (LIM *et al.*, 2019). Assim, muitas vezes não são nomeadas mulheres para os conselhos em razão do tokenismo, ou seja, a fim de evitar que as mulheres permaneçam nos conselhos apenas como um símbolo (LENDING; VÄHÄMAA, 2017).

Mesmo com os benefícios, mencionados na literatura, para as organizações que indicam mulheres ao conselho, há razões para a invisibilidade; sem uma massa crítica feminina no conselho, elas não têm voz (KAUR; SINGH, 2015). Empresas que possuem apenas uma diretora feminina são conhecidas pelo tokenismo. A maioria das empresas nos Estados Unidos, no Reino Unido e na Austrália tem apenas uma diretora em seus quadros (CORKERY; TAYLOR; HAYDEN, 2018). Na Índia é observada uma alta incidência de tokenismo. As organizações reservam apenas um assento para as mulheres nos seus conselhos.

Nesse sentido, é importante considerar as novas organizações com seu IPO (*Initial Public Offering*), que significa a primeira vez que uma organização receberá novos sócios e realizará uma oferta de ações ao mercado. Desse modo, essas empresas se tornarão uma companhia de capital aberto, com papéis negociados no pregão da Bolsa de Valores. Nesses casos, o gênero feminino detém apenas 9,2% dos assentos dos conselhos nas 25 maiores empresas de IPO em 2017, ainda que tenha havido o aumento de 8,2% no alcance das mulheres a tais posições em relação a 2016 (SINGH; SINGHANIA; SARDANA, 2019).

Além de todos os obstáculos citados anteriormente, a falta de *networking* representa mais uma barreira ao acesso das mulheres aos conselhos de administração, pois os homens têm redes sociais mais desenvolvidas. Estudos que investigam como o capital humano e as redes profissionais, ou *networkings*, contribuem para as mulheres serem membros dos conselhos corporativos constataam que o grau de *networking* e de coesão da rede é significativo na probabilidade de nomeação de diretoria feminina nas empresas de capital aberto, comparada com a probabilidade de nomeação de homens. As mulheres integram menos redes sociais, e dessa forma os homens têm mais chances de serem nomeados para os altos cargos

(SHERIDAN, 2001; HODIGERE; BILIMORIA, 2012; HURN, 2012; HURN, 2013; BRUGNI *et al.*, 2013; DANI; PICOLO; KLANN, 2019).

As redes de *networking* são, portanto, fundamentais para a obtenção de cargos de direção. Em relação ao número de laços na rede profissional, ou seja, o *networking*, as mulheres nomeadas dispõem de menos laços do que os homens (HODIGERE; BILIMORIA, 2015; KAUTNICK, 2020). Em um estudo qualitativo sobre mulheres em conselhos corporativos na Noruega e nos EUA, foi constatado que três das quatro entrevistadas citavam as redes como um meio de ultrapassar o teto de vidro (HODIGERE; BILIMORIA, 2012).

Assim, pela análise da literatura, é possível verificar há décadas que, para acessar os conselhos, importa também quem o candidato ou a candidata conhece, e não somente os conhecimentos e as competências que possui. Desse modo, ressalta-se na literatura a importância de redes de contato para a influência no acesso às posições do conselho (SHERIDAN, 2001). Uma das práticas informais na seleção para cargos de direção é ter relacionamento com a alta direção ou a influência do CEO. Na maioria das vezes, é nomeado para membro do conselho alguém da rede de *networking* do CEO (HODIGERE; BILIMORIA, 2012; KAUTNICK, 2020).

A relevância do *networking* vem sendo cada vez mais retratada em pesquisas no Brasil. Constata-se que mais de 75% dos diretores são nomeados pelos acionistas controladores, o que agrava conflitos entre estes e os acionistas minoritários (BRUGNI *et al.*, 2013). Resta claro que o número de ligações de *networking* e o grau de coesão da rede também são muito importantes na previsão da probabilidade de uma diretoria feminina ser nomeada em empresas de capital aberto (HODIGERE; BILIMORIA, 2012). Ademais, as mulheres não têm redes de relacionamentos, tanto formais quanto informais, tão avançadas como são as dos homens. Os homens socializam-se com suas redes sociais, informalmente e com maior frequência, após o trabalho (HURN, 2013).

Os setores nos quais as mulheres mais ascendem nos conselhos são o de educação e o de organizações sem fins lucrativos, porém os resultados, em certa medida, indicam mudanças nas posições de mulheres diretoras. Historicamente, estas costumam ser encontradas em organizações sem fins lucrativos. Atualmente, parece que as qualidades procuradas nas mulheres são os contatos, o *networking* e a influência em cargos públicos (HODIGERE; BILIMORIA, 2015).

A desigualdade social entre homens e mulheres no trabalho é globalmente estudada. Mesmo estando muito bem preparadas, as mulheres precisam demonstrar maior preparo, trabalhar mais do que os homens para a mesma função, e ainda ganham menos. Na atualidade, embora o gênero feminino ainda esteja sub-representado nos cargos estratégicos das organizações, há uma maior aceitação social do divórcio e o aumento do número de famílias monoparentais, o que fomenta o desenvolvimento das carreiras profissionais femininas. Entretanto, as mulheres convivem com a chamada “penalidade materna”, que faz com que, mesmo com experiência, currículo sólido, estabilidade e demais atributos adquiridos ao longo de suas carreiras profissionais, ainda ganhem menos do que os homens, principalmente quando têm filhos (GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016). Nesse contexto, o teto de vidro e a disparidade salarial são apontados em um estudo em Conselhos de Administração de empresas de capital aberto na Espanha (GARCÍA MARTÍN; HERRERO, 2019). Desse modo, constata-se a diferença salarial entre homens e mulheres como uma demonstração de discriminação para com a metade da população trabalhadora, ou seja, as mulheres.

2.4.4 Fatores facilitadores do acesso das mulheres aos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto

Nos últimos anos, o foco da literatura foi direcionado aos benefícios que os conselhos com diversidade de gênero fornecem para as empresas e os investidores – e, portanto, para a governança corporativa, a fim de diversificar os conselhos. As evidências nas pesquisas sugerem melhores taxas de retorno com Conselhos de Administração mais diversificados. Dessa forma, na literatura encontram-se alguns fatores facilitadores para a diversidade de gênero nas empresas de capital aberto (SANAN, 2016).

A representação feminina nos conselhos tem impacto positivo nas práticas de responsabilidade social de gênero das organizações. Quanto aos aspectos positivos em relação à diversidade de gênero, há entendimentos de que a presença feminina no conselho pode ter um efeito favorável no capital social e na responsabilidade social de empresas em razão da maior taxa de especialização, do apoio e da influência na comunidade. O aumento do número de mulheres em Conselhos de Administração pode trazer confiança aos investidores sobre o potencial de melhoria da reputação e

do desempenho financeiro das empresas (DANI; PICOLO; KLANN, 2019; LAZZARETTI; PIEKAS; JULKOVSKI, 2019).

A questão do desempenho social das empresas é um tema que atualmente atrai grande atenção dos pesquisadores da ciência da gestão. Ainda são necessários mais estudos para compreender como o gênero e a presença feminina nas estruturas de governança corporativa afetam as práticas de responsabilidade social implementadas por algumas empresas (DESCHÊNES *et al.*, 2015).

No entanto, trazer mulheres para os conselhos melhora a governança corporativa, e, portanto, as organizações de capital aberto podem desfrutar e aproveitar do apoio da comunidade de investidores (HYLAND; MARCELINO, 2002; HURN, 2012; LENDING; VÄHÄMAA, 2017; LIU, 2018; NILI, 2019; POLETTI-HUGHES; BRIANO-TURRENT, 2019).

Conforme o ponto de vista da teoria da agência, que visa ao entendimento da relação entre o agente e o principal, sendo o agente aquele indivíduo que realizará as tarefas para o principal por meio de um contrato remunerado, a diversidade em um Conselho de Administração pode criar condições para o alinhamento de interesses entre proprietários e executivos (HILLMAN, DALZIEL, 2003; BEAR; RAHMAN; POST, 2010). Pode, por exemplo, por meio do projeto de remuneração dos executivos, impulsionar o monitoramento realizado pelo conselho, o que daria incentivos aos executivos para melhorar o desempenho da empresa (DEVERS *et al.*, 2007). No contexto da teoria da agência, o Conselho de Administração com membros independentes e diversidade aprimora o controle e o monitoramento da gestão (PEREIRA, 2013). Desse modo, a teoria da agência preocupa-se com a resolução dos problemas que podem ocorrer no relacionamento entre o principal e o agente. Há casos em que o agente não se comporta de forma adequada ou tem uma atitude diferente da do principal em relação aos riscos. Por isso, conforme a teoria da agência, os Conselhos de Administração são sistemas de informação extremamente relevantes para que os diretores possam exercer o monitoramento do comportamento dos executivos (EISENHARDT, 1989).

A literatura em nível global tem demonstrado que o gênero feminino dispõe de profissionalismo e de diversas qualidades adicionais que favorecem a independência do Conselho de Administração e possibilitam um melhor monitoramento e uma correta avaliação para a remuneração dos executivos, proporcionando uma melhor orientação para atingir os objetivos da empresa. As mulheres demonstram uma grande

disposição para trabalhar unidas e colaborar na resolução de conflitos, participam com dedicação e planejamento nas reuniões e promovem uma comunicação eficaz nos Conselhos de Administração com vistas a atender aos interesses dos grupos (BAIXAULI-SOLER *et al.*, 2016).

As pesquisas mais recentes apontam que as profissionais do gênero feminino tornam os espaços de trabalho mais favoráveis e sensíveis às iniciativas de caridade e de atenção ao meio ambiente. Além disso, podem alertar para que as empresas orientem esforços a fim de alcançar mulheres e outras minorias, tornando-se, portanto, mais socialmente responsáveis. A responsabilidade social das organizações está relacionada à governança corporativa. Para uma empresa adquirir esse atributo, deve praticar a governança e levar em consideração todos os *stakeholders* (DANI; PICOLO; KLANN, 2019).

Nesse sentido, um estudo na Malásia se propôs a melhorar a sustentabilidade corporativa e o impacto da diversidade de gênero da diretoria. Composto de 878 empresas de capital aberto, selecionadas em 11 setores da economia, no período de 2011 a 2013, o trabalho comprova que as diretoras têm um papel fundamental para aperfeiçoar a divulgação social corporativa (BASUONY; MOHAMED; SAMAHA, 2018; ZAHID *et al.*, 2020).

Oportunamente, vale ressaltar a pesquisa constatando que a diversidade do conselho tem repercussão favorável na responsabilidade social corporativa (*corporate social responsibility* – CSR) das organizações. A amostra para a investigação consistiu em 146 observações para o período de 2013-2017, nas quais os pesquisadores encontram uma associação positiva com a reputação de responsabilidade social corporativa (*corporate social responsibility reputation* - CSRR) das empresas em que há um grupo de mulheres e membros etnicamente diversos no conselho. Os resultados desse estudo destacam a importância que os *stakeholders* conferem à CSRR e os efeitos benéficos em ter diversidade no Conselho de Administração e na gestão de seus Conselhos de Responsabilidade Social Corporativa (HARTMANN; CARMENATE, 2020).

Dessa forma, presume-se que as mulheres ocupando cargos em conselhos corporativos e atuando nas classificações ambientais – como o índice de sustentabilidade corporativa – desenvolvem com melhor desempenho as práticas de responsabilidade social corporativa, assim como influenciam positivamente o desenvolvimento geral da organização (DANI; PICOLO; KLANN, 2019). A diversidade

de gênero melhora a qualidade do conselho, impacta a transparência e aprimora a informatividade do preço das ações (GUL; SRINIDHI; NG, 2011).

As mulheres potencializam a *performance* e o desenvolvimento financeiro das organizações – essa afirmativa é fruto de resultados de pesquisas que sugerem que existe uma relação extremamente positiva entre o tamanho da organização, o número de mulheres e a probabilidade de ter pelo menos uma mulher no conselho (HYLAND; MARCELLINO, 2002). Além disso, estudos indicam que a diversidade de gênero aumenta a eficácia do conselho em responsabilidade ambiental corporativa (WANG; LI; WILSON, 2021).

Assim, as legislaturas e as instituições europeias prestam cada vez mais atenção ao equilíbrio de gênero entre os órgãos de administração e de fiscalização das empresas, e a opinião mais comum é de que a participação feminina na direção corporativa contribui para a execução da atividade empreendedora. Dessa forma, vários estatutos reservam uma porcentagem dos cargos de diretoria das empresas de capital aberto para favorecer a equidade de gênero, com a finalidade de iniciar um processo de participação das mulheres na tomada de decisões (CALVOSA; ROSSI, 2013).

A Catalyst analisou dados financeiros de 524 empresas entre 2005 e 2009, especificamente o retorno sobre as vendas, o retorno sobre o patrimônio líquido e o retorno sobre o capital de investimento, articulando esses critérios ao número de diretoras, e os resultados sugerem que as empresas com maior presença feminina no conselho obtiveram desempenho superior ao daquelas empresas com menos diretoras. Em média, 4% era o retorno sobre as vendas e sobre o capital de investimento, e as empresas com pelo menos três diretoras superaram consideravelmente as organizações sem lideranças femininas nos seus quadros (WILLEY, 2017).

Desse modo, com relação à *performance*, as pesquisas empíricas encontram evidências de uma correlação positiva entre a proporção de mulheres e o desempenho corporativo (DANI; PICOLO; KLANN, 2019). No campo da governança corporativa, constatam que a representação feminina impulsiona a atuação das empresas (BORDEAN; BORZA, 2017). A presença feminina na administração e a proporção de mulheres no conselho têm impactado beneficemente o desenvolvimento financeiro das organizações, fato relevante para o ingresso das mulheres nos Conselhos de Administração (DANI; PICOLO; KLANN, 2019).

Os resultados de pesquisas apoiaram a hipótese de que a diversidade nos conselhos executivos está positivamente associada ao retorno sobre o investimento e ao retorno sobre os ativos. Assim, pode-se inferir que a diversidade de gênero oferece vantagens para as organizações (WIELAND; FLAVEL, 2015; GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016; NING; XIAO; LEE, 2017; DANI; PICOLO; KLANN, 2019; HE; JIANG, 2019; MARKOCZY; SUN; ZHU, 2020).

Além disso, a diversidade pode ser associada com a eficácia na função de supervisão de Conselhos de Administração, já que uma das questões centrais nas organizações é o grau de influência que um CEO pode ter sobre o conselho de diretores. A maior diversidade de gênero nos conselhos fornece uma base mais ampla de informações e perspectivas e pode contribuir de forma mais eficaz para a tomada de decisão, criando valor e melhorando o desempenho (DANI; PICOLO; KLANN, 2019).

Pesquisas sobre a relação estatística entre a presença de mulheres no topo da gestão e o desempenho financeiro de 200 grandes empresas norte-americanas demonstram que um maior número de mulheres na alta gestão conduz as organizações ao rendimento financeiro superior. No mesmo sentido, outro estudo utilizando uma amostra de 215 grandes empresas mostrou que as organizações que tendem a promover mulheres apresentaram maior rentabilidade (DESCHÊNES *et al.*, 2015).

No geral, a maioria dos estudos sugere que as mulheres gerenciam de forma diferente dos homens e que seu estilo de gestão melhora o desempenho financeiro das empresas (DESCHÊNES *et al.*, 2015; RIZANO; ARINA, 2020). A partir dessa observação, alguns pesquisadores vão mais longe e investigam a ligação entre a responsabilidade social empresarial e a presença das mulheres na estrutura de governança e na *performance* organizacional. A inclusão feminina no conselho também provou ser financeiramente benéfica para as empresas, resultando em maior retorno para os acionistas e sobre o patrimônio líquido (GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016). Os argumentos são favoráveis, e, mesmo que haja mais discussões e alguma demora nas tomadas de decisão, a diversidade de gênero agrega à empresa e aumenta a independência do conselho (GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016).

As diretoras, com as suas diversas habilidades e experiências, são mais propensas a realizar questionamentos, o que não significa falta de coesão nas

decisões. Ao contrário, adicionam informações, em vez de simplesmente aceitar a voz da administração (GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016). Uma pesquisa com amostra de 120 empresas de capital aberto no Vietnã, durante um período de quatro anos, entre 2008 e 2011, trouxe resultados que evidenciam que a diversidade de gênero do conselho exerce efeito positivo sobre o desempenho da empresa (NGUYEN; LOCKE; REDDY, 2015).

Assim, o impacto significativo e positivo da representação feminina nos conselhos corporativos é evidenciado em diversas pesquisas ao redor do globo (VALLS MARTÍNEZ; CRUZ RAMBAUD, 2019). Segundo investigação na Índia, a presença de mulheres aprimora a atuação da empresa e ainda reduz o risco de falência. Nesse estudo, constata-se que, entre os fatores que aumentam consideravelmente o impacto positivo, estão a independência das mulheres, as suas redes, a participação nos comitês de empresa e o seu nível educacional (EL-KHATIB; JOY, 2020).

Na Indonésia, o efeito de alavancagem da diversidade de gênero, especificamente de mulheres diretoras, sobre a relação entre o investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e o desempenho financeiro foi estudado e aprofundou a compreensão do principal fator de comportamento do desempenho financeiro das empresas, e os dados de 227 empresas listadas na Bolsa de Valores da Indonésia, *Indonesian Stock Exchange* (IDX), foram extraídos de seus relatórios anuais e *sites* corporativos em 2015. A investigação verificou que as empresas com um número maior de mulheres no conselho e foco em suas atividades de investimento em P&D são capazes de gerar um rendimento financeiro mais alto do que aquelas com menor diversidade de gênero e baixos investimentos em P&D (FIRMIALY; ADHIUTAMA, 2020).

Assim, as pesquisas indicam que um conselho heterogêneo melhora os resultados das tomadas de decisão por meio de uma compreensão adequada dos grupos, originando maior criatividade e inovação e mais opções para a avaliação de uma solução ideal, fato que não ocorreria se o grupo fosse homogêneo (LIU, 2018).

Outra importante descoberta baseada na diversidade de gênero é que a maior representação feminina no conselho, com mulheres nos cargos mais elevados, pode reduzir a frequência de violações ambientais corporativas. Evidências empíricas nesse estudo demonstram que as empresas com maior diversidade de gênero nos conselhos sofrem menos processos por infrações ambientais (LIU, 2018). Verifica-se,

nesse sentido, que um aumento na presença de mulheres nos conselhos amplia a probabilidade de inovação de produtos que não agridam o meio ambiente. Desse modo, os resultados de pesquisas mostram que a ocorrência de inovação ambiental na empresa é sistematicamente relacionada à diversidade de gênero no conselho (HE; JIANG, 2019).

Como mais um elemento facilitador para a atuação feminina nos conselhos de empresas familiares, constata-se que as mulheres tendem a diminuir significativamente o grau de alavancagem da dívida. Além disso, a presença feminina nos assentos das salas de reuniões diminui os custos de agência para a empresa, ou seja, ter mais mulheres nos conselhos melhora os resultados financeiros (ROSSI; CEBULA; BARTH, 2018). Um estudo de Lazzaretti e Godoi (2012) analisou a composição de gênero dos conselhos brasileiros em 2011 e revelou que 40% das mulheres nomeadas para os conselhos são membros da família.

As evidências têm apontado que as empresas com maior ênfase na diversidade de gênero mostram lucratividade superior, enquanto a sub-representação de gênero indica que as organizações não estão aproveitando ao máximo o talento e as perspectivas disponíveis. Essas evidências são empíricas, consistem principalmente em pesquisas conduzidas pela gerência de empresas de consultoria (WILLEY, 2017).

Outro facilitador é a presença de um maior número de mulheres nos conselhos, explicada pela teoria da massa crítica. A teoria da massa crítica consiste em um percentual mínimo de participação feminina nos órgãos, para uma eficaz tomada de decisão (KAUR; SINGH, 2015). Pesquisa realizada em empresas chinesas ressalta que conselhos com três ou mais diretoras têm um impacto mais forte no desempenho da empresa do que conselhos com duas ou menos diretoras, o que se apresenta em sintonia com a teoria da massa crítica (LIU; WEI; XIE, 2014).

Outrossim, em recente estudo foram encontrados indicativos de que empresas com conselhos de gênero diversificados têm maiores valores de mercado e melhor lucratividade, porém esses efeitos são mais evidentes quando as empresas nomeiam várias mulheres diretoras, o que vem a corroborar a teoria da massa crítica (GARANINA; MURAVYEV, 2018).

Desse modo, os estudos reforçam que a teoria da massa crítica seria benéfica para as organizações. As mulheres podem exercer um efeito extremamente positivo na inovação sustentável. Nesse estudo, entendem os pesquisadores que para a existência da massa crítica feminina é necessário que as mulheres tenham pelo

menos dois assentos nos Conselhos de Administração. O estudo fornece evidências empíricas de que, na alta administração, elas podem desempenhar um papel positivo no desenvolvimento das estratégias empresariais, e os resultados são melhorias na dimensão ambiental da governança (HE; JIANG, 2019).

Quanto ao percentual para a formação de massa crítica, os estudos apresentam uma certa divergência. Uma pesquisa na Malásia constata que, como a porcentagem de mulheres diretoras nos quadros é muito baixa, o impacto parece insignificante para o desempenho da empresa. A pesquisa sugere nas conclusões que a porcentagem de mulheres diretoras seja superior a 15%, para gerar efeito benéfico no desempenho de uma empresa (MING; EARN, 2016).

Outro estudo, sobre a diversidade de gênero na diretoria e o desempenho da empresa com base na teoria da massa crítica, constata que uma massa crítica equivale a cerca de 30% de representação feminina no conselho, ou seja, um modo claro de evitar tokenismo (JOECKS; PULL; VETTER, 2013).

Assim, o número de mulheres diretoras na sala de reuniões é muito importante, e pesquisas apoiam a visão de que a representação feminina no conselho afeta os resultados da empresa, porém esse efeito é mais pronunciado quando a quantidade de mulheres na diretoria aumenta (NGUYEN; LOCKE; REDDY, 2015). Alcançar a igualdade de gênero no local de trabalho tem sido uma meta política importante em países da Europa. Os legisladores europeus reconheceram que as desigualdades no emprego impedem a plena exploração dos recursos humanos disponíveis no mercado de trabalho (LESZCZYŃSKA, 2018).

Quanto às políticas públicas de cotas, ainda são a exceção à regra, particularmente no Canadá e nos Estados Unidos. Nesses países, a ideia de cotas inicialmente não foi bem recebida. Sessenta e seis por cento das empresas de capital aberto pesquisadas citaram a seleção baseada no mérito como a razão para a não adoção de cotas (WILLEY, 2017).

Pesquisadores afirmavam que deveria ser analisado o efeito da diversidade de gênero no preço das ações das empresas de capital aberto dos países europeus que já haviam implantado as cotas, para avaliar a necessidade de legislação semelhante nos Estados Unidos. Entendiam que, se a diversidade de gênero trouxesse acréscimo ao valor das ações para os investidores, as empresas nem precisariam recorrer à legislação e, voluntariamente, aumentariam a diversidade de gênero, ao passo que,

se a diversidade não aumentasse o valor, mas fosse do interesse público, tal legislação poderia ser justificada (GUL; SRINIDHI; NG, 2011).

No entanto, uma recente lei de cotas, promulgada em 30 de setembro de 2018 no estado da Califórnia, nos Estados Unidos, e aplicada a empresas cujo escritório principal esteja na Califórnia e que tenham valores mobiliários na Bolsa, impôs algumas obrigações legais: haver pelo menos uma diretora nos conselhos até o final de 2019; até o fim de 2021, ao menos duas mulheres ocuparem assentos nos conselhos com cinco membros; e os conselhos com seis ou mais diretores devem incluir no mínimo três mulheres nesse mesmo prazo. Em caso de descumprimento, a lei permite multas de US\$ 100 mil para a primeira violação e de US\$ 300 mil para as violações subsequentes (FAIRFAX, 2019).

Um artigo do jornal *O Estado de S. Paulo*, de 9 de março de 2021, intitulado “O que aconteceu na Califórnia após a obrigatoriedade da cota de gênero nos conselhos?” (OZEMELA, 2021) evidencia que a Califórnia seguiu o exemplo de vários países, como Espanha, Finlândia, Islândia, França, Israel, Quênia, África do Sul, Itália, Bélgica, Portugal, Alemanha e Áustria, e implantou cotas de gênero. A nova lei fez da Califórnia o primeiro estado dos EUA a impor uma cota vinculativa de gênero aos conselhos. Em abril de 2019, 95% das empresas que não tinham antes nenhuma diretora já haviam adicionado pelo menos uma mulher (OZEMELA, 2021).

Várias jurisdições em todo o mundo resolveram o problema de sub-representação feminina implementando cotas, como o caso precursor da Noruega e as iniciativas de outros países (MACHOLD *et al.*, 2013). Sobre as cotas de representação feminina nos conselhos, pesquisas expõem dados da literatura, indicando como evoluíram: a Noruega foi o primeiro país a implementar uma cota de gênero de 40%, em 2005. Caso as empresas não conseguissem atingir os 40%, poderiam ser fechadas. Atualmente, a Noruega já tem um dos mais altos índices de paridade de gênero nos conselhos (CORKERY; TAYLOR; HAYDEN, 2018).

Em 2011, Bélgica, Itália, França, Malásia e Holanda seguiram o exemplo da Noruega implementando cotas de 30% ou de 40% para o gênero feminino nos seus Conselhos de Administração. Alemanha implementou cota de 30% de diversidade de gênero em 2015. Noruega, Suécia e Finlândia mudam a liderança global apresentando alta porcentagem de diretoras – a Noruega, com 36,1%, a Suécia, com 27,0%, e a Finlândia, com 26,8%. Os EUA, com exceção da Califórnia, que já implementou as cotas em 2018, e o Reino Unido têm nos seus códigos de governança

recomendações que se assemelham aos princípios e às recomendações de governança das corporações australianas ASX (CORKERY; TAYLOR; HAYDEN, 2018).

Em 2022, entre os países com maior porcentagem de mulheres nos conselhos estão a França (43,2%), a Noruega (42,4%), a Suécia (37,4%), a Itália (36,6%) e a Bélgica (34,9%), sendo a média global 19,7% (Mulher 360, 2022).

O lento crescimento da participação das mulheres nas tomadas de decisões econômicas levou a Comissão Europeia, em 2012, a propor uma diretiva para estabelecer cotas obrigatórias para mulheres em Conselhos de Administração (LESZCZYŃSKA, 2018). Assim, na Europa, uma diretiva propõe 40% de representação obrigatória das mulheres nos Conselhos de Administração de empresas públicas europeias. Tanto quanto a necessidade de estabelecer a igualdade de gênero é amplamente reconhecida, a legislação obrigatória implementada para atingir esse objetivo é questionada. Nesse sentido, as medidas que apoiam ativamente as mulheres têm sido muito discutidas (LESZCZYŃSKA, 2018).

Assim, algumas jurisdições seguiram uma abordagem mais suave, ou seja, as recomendações para que as empresas cumprissem metas de diversidade de gênero, como o exemplo da Comissão de Valores de Ontário, cujo modelo de divulgação adotado em 2014 foi seguido por outras jurisdições no Canadá. As recomendações são de que há a necessidade de cumprir os requisitos para uma série de iniciativas de diversidade de gênero em sua divulgação anual de governança corporativa pública ou explicar o seu não cumprimento. No Canadá, foi observado nas recomendações que, se não surgissem evidências quantitativas significativas do aumento da diversidade de gênero até 2018, o debate sobre a implementação de cotas deveria ser reaberto (WILLEY, 2017).

Ainda sobre as cotas, a literatura se divide: há artigos que defendem que elas são necessárias no curto prazo para trazer as mulheres para a alta gestão, porém grande preocupação foi expressa sobre o potencial dano causado à reputação das mulheres como resultado das cotas. Estas podem resultar em tokenismo, que, como mencionado anteriormente, se caracteriza pela suspeita de que uma mulher só é nomeada para fins legais, como um símbolo, em vez de ser nomeada por mérito (WILLEY, 2017).

O ensino superior, a capacitação, a experiência e a idade – ou seja, as mais jovens – têm influência significativa na nomeação das mulheres aos conselhos, sendo

considerados fatores facilitadores. Neste estudo, os resultados mostram que mulheres e homens nomeados no conselho diferem significativamente em termos de idade: as mulheres indicadas eram mais jovens do que os homens (HODIGERE; BILIMORIA, 2015).

A experiência de mandato de um diretor no conselho de uma empresa de capital aberto representa uma característica relevante, o que pode resultar no aumento da sua influência. Por essa razão, é importante o ingresso de mais mulheres. Esse recurso é altamente valorizado no sentido de que um mandato mais longo melhora a compreensão do diretor sobre a empresa e suas operações, facilitando assim a escolha de soluções ideais que levem a um bom desempenho financeiro (DESCHÊNES *et al.*, 2015).

No nível individual, os pesquisadores se concentraram em identificar o grau educacional, as características e as experiências de que as mulheres precisam para ascender ao quadro. Pesquisadores entrevistaram diretoras no Canadá, na Austrália e nos Estados Unidos, respectivamente, e a conclusão de ensino superior prevalecia entre as diretoras em todos os três países, bem como uma vasta experiência empresarial. A experiência anterior é um requisito fundamental para nomeações para o conselho (GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016).

Quando as mulheres estão mais bem representadas no que se refere ao ensino superior, em relação ao nível dos participantes do sexo masculino, há taxas mais altas de participação feminina no conselho. O ensino superior é fundamental para a progressão da carreira profissional e para uma maior proporção de mulheres nesse espaço. Dessa forma, as pesquisas constataam que o ensino superior atua como a chave para o empoderamento e a socialização das mulheres (GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2016).

Atualmente, com a pressão global pela diversidade de gênero, aceita-se mais facilmente que é saudável para a sociedade e para os negócios a equidade na proporção de mulheres em assentos nos Conselhos de Administração. É questão de governança corporativa. Assim, o novo debate não é “por que”, mas é “como” encontrar os mecanismos necessários para aumentar a porcentagem de mulheres nos conselhos (WILLEY, 2017).

Pesquisadores seguem em defesa de mulheres qualificadas para os Conselhos de Administração. Entendem que, ou há relativamente poucas mulheres qualificadas,

ou a organização está perdendo por não promover mulheres para esses cargos (DIMOVSKI; BROOKS, 2006).

Outros fatores também a serem considerados como facilitadores do acesso das mulheres aos conselhos são a comunicação, o trabalho em equipe, a empatia, a benevolência e/ou a visão associada ao comportamento ético. A literatura afirma que as empresas se beneficiariam com a presença de mulheres diretoras. Argumenta-se que ter mulheres nos conselhos melhora a reputação da empresa e a direção estratégica ao compreender melhor o universo feminino e que podem impactar na direção e contribuir positivamente para o crescimento da empresa (DIMOVSKY; BROOKS, 2006). Além disso, a literatura apresenta estudos que constata que as empresas de capital aberto com fortes direitos de acionista são mais propensas a promover mulheres para os cargos de CEO e do Conselho de Administração do que organizações com forte poder de gestão. Assim, empresas nas quais os acionistas têm mais voz estão mais preocupadas com a responsabilidade social e são mais predispostas a promover o acesso de mulheres aos conselhos (NING; XIAO; LEE, 2017).

Portanto, muitas pesquisas comprovam que, nas empresas com diversidade nos seus conselhos, os diretores analisam mais criticamente os pontos de vista uns dos outros, com visões em alguns casos até conflitantes, podendo existir falta de coesão nas decisões. No entanto, isso pode ser benéfico, na medida em que limita o excesso de confiança e inibe a tomada de decisões extremas, contribuindo para uma maior conscientização empresarial no que tange à ética e à responsabilidade social. O gênero feminino tende a demonstrar mais comunicação, trabalho em equipe, empatia e benevolência, perspectiva associada ao comportamento ético, maior sensibilidade para as ameaças do ambiente externo e um estilo de liderança caracterizado pela confiança. As pesquisas constata ainda que as líderes femininas têm um estilo de liderança que favorece a cooperação em vez da competição e do comando, que busca uma maior troca de informações dentro das organizações em vez da conformidade e da simples aceitação de ordens; e, por serem menos confiantes do que seus colegas do gênero masculino, tendem a instituir padrões mais elevados de verificação dos relatórios gerenciais (GUL; SRINIDHI; NG, 2011).

As investigações demonstram que as mulheres tendem a manifestar uma maior vontade de trabalhar juntas e colaborar em resolução de conflitos, promovendo uma comunicação eficaz entre os Conselhos de Administração e os interesses dos grupos.

As mulheres, por regra, são participativas nas reuniões e tendem a fazer perguntas que trazem excelentes contribuições para as organizações (BAIXAULI-SOLER *et al.*, 2016).

Os estudos constatam ainda que as mulheres são mais gentis, amigáveis, humildes, úteis e solidárias do que os homens. São preocupadas com o bem estar das pessoas, têm comportamento positivo em relação às atividades filantrópicas, de caridade e éticas, auxiliam e salvagam os interesses de outrem e preocupam-se com o meio ambiente (NADEEM; ZAMAN; SALEEM, 2017; LIU, 2018).

2.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

No presente capítulo, foi possível verificar que a literatura evidencia vários tipos de barreiras impostas às mulheres para integrarem os Conselhos de Administração das empresas listadas na Bolsa, como a própria sub-representação do gênero feminino nos conselhos, a alegação de falta de coesão nesses espaços quando há diversidade de gênero, o estereótipo de liderança, o favorecimento do gênero masculino ou o preconceito e a discriminação quanto ao gênero feminino, nos quais também se insere o fenômeno do teto de vidro, ou *glass ceiling*.

Além disso, é abordada a questão do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, os afazeres domésticos e o relacionamento familiar, mostrando a “carga dupla” que as mulheres enfrentam para poderem se realizar profissionalmente.

No capítulo, também são enfatizadas a falta de experiência e a subestimação que as mulheres nutrem quanto à sua própria capacidade; a falta de *networking*, pela qual, uma única conselheira pode ser tratada como um mero “*token*”, apenas um símbolo, pelas partes interessadas.

Ao final, o capítulo aborda os elementos facilitadores do ingresso das mulheres nos Conselhos de Administração. Dessa forma, constata que a representação feminina nos conselhos tem impacto positivo nas práticas de responsabilidade social das organizações de capital aberto e traz melhor desempenho e desenvolvimento financeiro, melhor resultado de tomadas de decisão, maior criatividade e inovação e redução de violações ambientais corporativas, diminuição da alavancagem da dívida e maior lucratividade. Ainda é ressaltado que, havendo uma “massa crítica”, que se dá pela presença de mais de uma mulher nos conselhos, ocorre, entre outros benefícios empresariais, a inovação sustentável.

As cotas e outras políticas públicas, como recomendações governamentais para as mulheres assumirem assento nos conselhos, são apresentadas como elementos facilitadores para uma maior representatividade feminina nesses ambientes. O ensino superior, a capacitação, a experiência e a pressão global pela diversidade de gênero também funcionam como elementos facilitadores, assim como os comportamentos do gênero feminino – como a comunicação, o trabalho em equipe, a empatia, a benevolência e a visão associada ao comportamento ético – são considerados características importantes para as mulheres obterem funções nos Conselhos de Administração.

O Quadro 2 sintetiza as principais barreiras e os facilitadores da ascensão feminina aos Conselhos de Administração.

Quadro 2 – Principais barreiras e facilitadores da ascensão feminina aos Conselhos de Administração.

BARREIRAS
Sub-representação de gênero
Estereótipo de liderança masculina
Teto de vidro
Jornada dupla
Falta de autoconfiança
Subestimação da sua própria capacidade, ou subestimação vinda dos colegas
Tokenismo
Falta de <i>networking</i>
Preconceito de gênero
Necessidade das mulheres de demonstrar mais preparo do que os homens para a mesma função
Necessidade das mulheres de trabalhar mais do que os homens para a mesma função
Falta de experiência/qualificação
Barreiras culturais
Barreiras religiosas
Assédio moral
Assédio sexual
Pensamento adverso a ter um conselho diversificado
FACILITADORES
Ensino superior/capacitação
Profissões, como relações com o governo e a educação
Vínculo familiar
Comunicação
Idade
Impacto positivo da diversidade na responsabilidade social das empresas
Inovação ambiental
Inovação
Trabalho em equipe, empatia, benevolência e visão associada ao comportamento ético
Desenvolvimento financeiro/produktividade
Cotas de gênero
Recomendações nos estatutos

Políticas públicas/ações afirmativas
Pressão global pela igualdade de gêneros
Diretoria feminina contribui para uma melhor governança
Teoria da massa crítica
Teoria da agência

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nesta pesquisa, aborda-se a diversidade de gênero nas organizações de capital aberto, com atenção aos papéis comportamentais. Estuda-se, nesta dissertação, a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração – mais precisamente como as mulheres podem chegar a esses conselhos, e verificam-se as principais barreiras e os facilitadores para a sua ascensão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

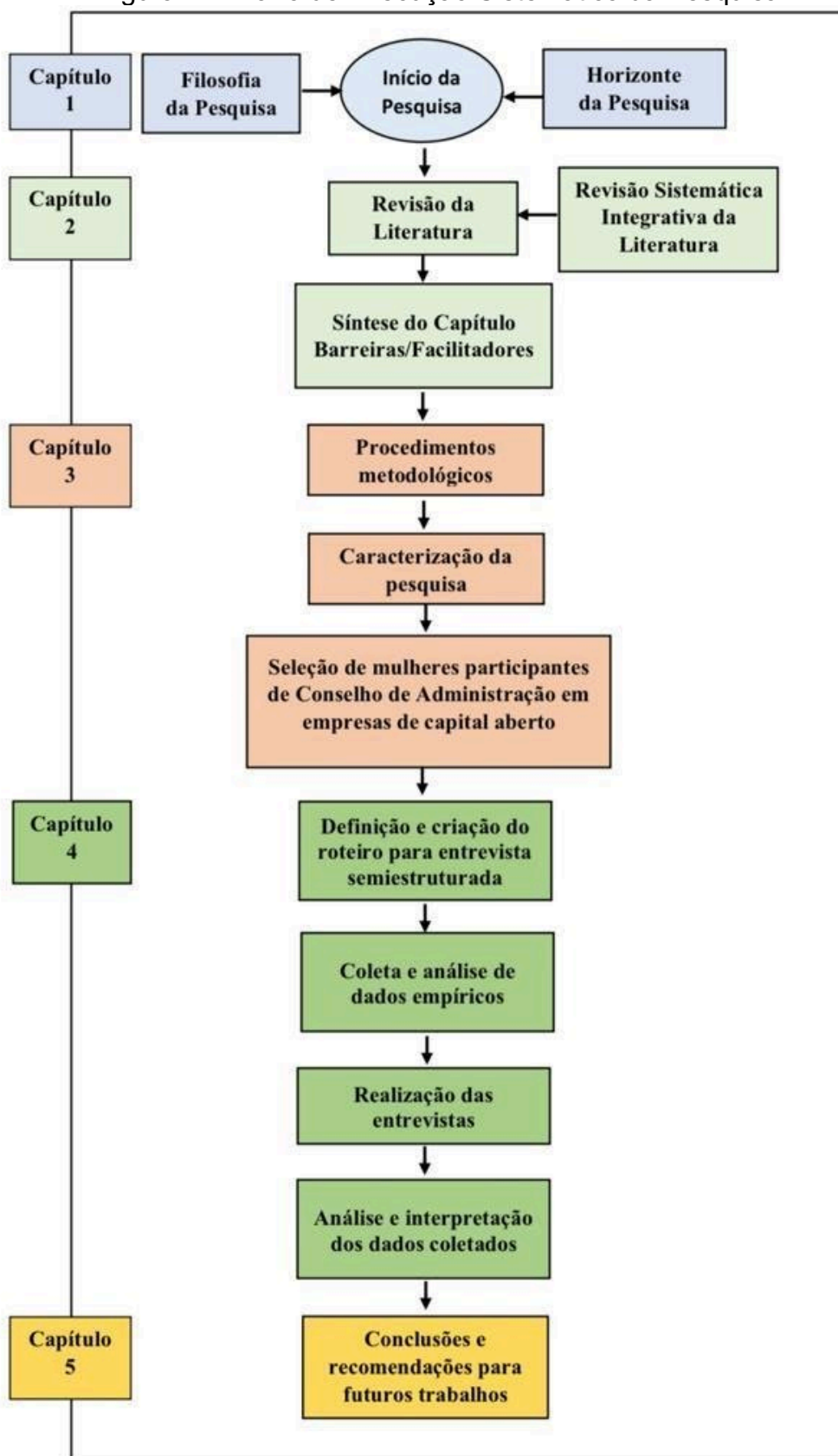
A pesquisa científica é um processo formal e sistemático que vai procurar as explicações para um problema utilizando-se de um método científico que consiste num conjunto de regras adotadas para a investigação (GIL, 2008). A parte mais concreta e específica de uma investigação científica é o método a ser utilizado (CRESWELL, 2010).

Desse modo, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados na presente pesquisa para guiar o seu desenvolvimento, visando a atingir a finalidade de analisar as barreiras e os facilitadores encontrados pelas mulheres para a conquista de uma posição nos Conselhos de Administração. Para tanto, foi realizado um planejamento da presente pesquisa com base no Modelo PESP (Plano de Execução Sistemático da Pesquisa), de Lapolli (2020).

3.2 PLANO DE EXECUÇÃO SISTEMÁTICO DA PESQUISA

O PESP busca descrever o caminho percorrido pela pesquisadora na aquisição do conhecimento científico desta dissertação (Figura 2).

Figura 2 – Plano de Execução Sistemático da Pesquisa.

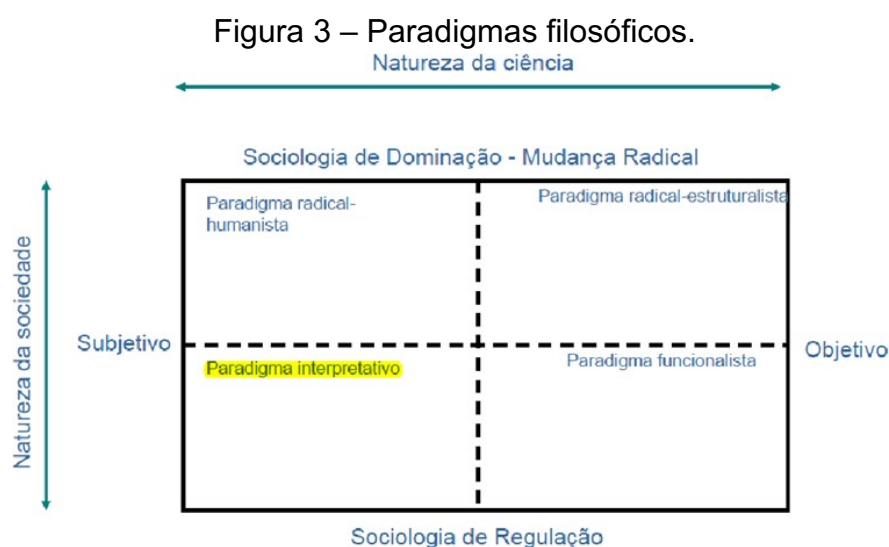


Fonte: Elaborado pela autora com base no Modelo PESP, de Lapolli (2020).

3.2.1 Início da pesquisa – capítulo 1

A pesquisa se iniciou com uma contextualização, que teve como objetivo revelar aos leitores a motivação para a escolha do tema: mulheres no Conselho de Administração, facilitadores e barreiras. O propósito foi responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como as mulheres em empresas de capital aberto conquistaram uma posição nos Conselhos de Administração?

O estudo também abordou as definições da sua filosofia e de seu horizonte de tempo, pois a proposta de pesquisa visa a teorizar para avançar o conhecimento utilizando-se das filosofias – também chamadas de visões de mundo – que representam quatro grandes paradigmas: funcionalista, interpretativo, radical-humanista e radical-estruturalista (Figura 3). Os paradigmas mencionados simbolizam escolas de pensamento científico diferentes na abordagem e na perspectiva, contudo com suposições fundamentais em comum sobre a natureza da realidade (MORGAN, 1980).



Fonte: Iata (2020, p. 63), adaptado de Morgan (1980).

Será adotada para a presente dissertação a filosofia do paradigma interpretativo. Na perspectiva da visão filosófica interpretativa, a realidade social é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva de cada indivíduo (MORGAN, 1980; GODOY, 1995). Para a pesquisa interpretativa, a realidade é socialmente construída, e não existe uma realidade única a ser observada; existem múltiplas realidades que

são produto de interpretações diferentes de um mesmo evento (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Dessa forma, pretende-se pesquisar dentro da filosofia inserida no quadrante do paradigma interpretativo e construir a realidade interpretando e buscando analisar as experiências pelos relatos das mulheres entrevistadas, que conseguiram ocupar uma posição nos Conselhos de Administração.

A pesquisa tem seu horizonte voltado ao método fenomenológico, que, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 36),

[...] tem uma tendência orientada totalmente para o objeto. Ou seja, o método fenomenológico limita-se aos aspectos essenciais e intrínsecos do fenômeno, sem lançar mão de deduções ou empirismos, buscando compreendê-lo por meio da intuição, visando apenas o dado, o fenômeno, não importando sua natureza real ou fictícia.

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa foram delimitados os objetivos geral e específicos.

3.2.2 Revisão da literatura – capítulo 2

Para que se possa interpretar e compreender a realidade, é necessário um referencial teórico (TRIVIÑOS, 1987). Desse modo, para a elaboração da presente pesquisa, foi efetuada uma revisão sistemática integrativa da literatura (Apêndice A), com o intuito de realizar a coleta de evidências para a investigação científica.

3.2.2.1 Revisão sistemática integrativa da literatura

Ao iniciar a pesquisa, foi efetuada uma busca na base de dados *Scopus*. Na sequência, foi integrada uma busca em outras fontes de estudo, tais como textos e livros citados nas publicações, outros artigos encontrados com pertinência ao tema, dissertações e teses do PPGEHC e de outros programas, livros do CoMovl e outros relevantes para a pesquisa, tudo conforme a revisão sistemática integrativa da literatura, que é parte integrante desta dissertação no Apêndice A.

A revisão sistemática integrativa da literatura permitiu reunir e abreviar as evidências disponíveis sobre o tema de investigação. O Quadro 3 apresenta os registros selecionados nesse processo.

Quadro 3 – Registros selecionados na revisão sistemática integrativa da literatura.

Fonte	Número de registros
Estudos selecionados pela revisão sistemática	49
Artigos citados nos estudos selecionados	18
Artigos encontrados em outras bases de dados	14
Teses e dissertações do PPGE GC	7
Teses e dissertações de outros programas de pós-graduação	7
Livros do grupo de pesquisa CoMovI	4
Livros selecionados	7
Total de registros selecionados relevantes à pesquisa	106

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Assim, para compor a revisão da literatura que serve como arcabouço teórico desta dissertação, tem-se um portfólio de publicações composto de 106 documentos. Essa etapa é finalizada com a síntese do capítulo, e parte-se para a etapa seguinte, de acordo com o PESP (Figura 2).

3.2.3 Procedimentos metodológicos – capítulo 3

No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos, iniciando-se com a caracterização da pesquisa, sua abordagem, sua modalidade e seus objetivos. Apresenta-se ainda a seleção das mulheres participantes de Conselhos de Administração de empresas de capital aberto.

3.2.3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa é abordada da seguinte forma: quanto à natureza, à abordagem, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

Assim, quanto à natureza, esta pesquisa se caracteriza como básica, haja vista que vai investigar estudos para preencher uma lacuna do conhecimento (GIL, 2018). O trabalho será de natureza interdisciplinar e utilizará fontes de diversas áreas do conhecimento.

É um estudo de cunho qualitativo, que, conforme Creswell (2010, p. 26), classifica-se desse modo por conceber todo o processo como “[...] um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um

problema social ou humano”. Conforme Merriam e Tisdell (2016, p. 23), os “pesquisadores qualitativos estão interessados em entender como as pessoas interpretam suas experiências, como elas constroem seus mundos e qual significado elas dão às suas experiências”.

Quanto à sua modalidade, apresenta-se em forma de pesquisa científica, tendo como finalidade avançar o conhecimento na temática de pesquisa sobre participação das mulheres nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras, através da análise dos fatores facilitadores e das barreiras enfrentadas pelas mulheres visando a uma posição nos Conselhos de Administração em empresas de capital aberto.

Quanto aos objetivos propostos, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, exploratória e descritiva. Categoriza-se como bibliográfica por coletar evidências do estudo por meio da revisão bibliográfica, com base em uma revisão sistemática integrativa da literatura. De acordo com Gil (2018), a classificação de uma pesquisa como bibliográfica tem como fundamento teses, livros, artigos, anais de eventos científicos, jornais e outros documentos já publicados, bem como todo o material disponibilizado na *internet*. É exploratória por “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2018, p. 41). Entende-se como descritiva por descrever as características de um determinado universo ou fenômeno, ou também pelo estabelecimento de relações entre variáveis, sem o compromisso de explicar os fenômenos que ocorrem, embora sirvam como suporte para a pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos, pretende-se realizar, na coleta de dados empírica, a entrevista semiestruturada com foco em incidentes críticos. A entrevista semiestruturada é aquela que se inicia com questionamentos básicos, que partem de teorias e hipóteses, têm relevância para a pesquisa e podem oferecer outras diversas interrogativas, ou seja, novas hipóteses que surgem à medida que são recebidas as respostas dos informantes. Assim, o informante, seguindo a linha de seu próprio pensamento e experiência, participa da construção da pesquisa dentro do foco colocado pelo investigador (TRIVIÑOS, 1987).

3.2.3.2 *Seleção de mulheres participantes dos Conselhos de Administração de organizações de capital aberto*

As mulheres participantes de Conselhos de Administração de empresas de capital aberto foram selecionadas para a realização da pesquisa por atuarem em organizações que definem rigorosos controles de qualidade e são auditadas de forma meticulosa. As mulheres que participam dos conselhos dessas empresas, constituídas com a finalidade de vender ações para investidores em geral, assumem responsabilidade significativa, pois seus conselhos são majoritariamente compostos de homens, e o gênero feminino tem sido instado continuamente a provar a sua capacidade de trabalho (DE CABO; GIMENO; ESCOT, 2011).

Por meio da revisão de literatura, foi possível constatar que, mesmo com a capacitação cada vez mais frequente de mulheres, com potencial para viabilizar o desenvolvimento de uma liderança compartilhada, inclusiva, que proporciona o impacto positivo da diversidade na responsabilidade social das empresas, bem como na inovação ambiental e na promoção de uma comunicação eficaz entre os Conselhos de Administração, elas ainda se encontram sub-representadas nos conselhos das empresas de capital aberto. E resta claro na literatura que as mulheres possibilitam o desenvolvimento em diversas áreas, incluindo o setor financeiro das empresas (NILI, 2019).

Por todas essas razões e por entender que o objetivo desta pesquisa é a análise das barreiras e dos facilitadores para as mulheres chegarem aos altos cargos de gestão – sendo que companhias de capital aberto se constituem locais de grandes oportunidades e desafios –, surgiu o interesse em estudar a presença das mulheres nesses Conselhos de Administração, tradicionalmente ocupados apenas pelo gênero masculino, e como elas conquistaram uma posição nesses espaços.

Para tal, realizou-se a pesquisa por meio da amostragem intencional – também chamada de amostragem por julgamento, técnica pela qual a pessoa pesquisadora se encarrega de conduzir a investigação pelo seu próprio julgamento – para escolher as mulheres que fizeram parte do estudo. Assim, foram selecionadas cinco mulheres, de forma intencional, que fazem ou fizeram parte de seis Conselhos de Administração de empresas de capital aberto componentes da Bolsa de Valores do Brasil, B3. Este é o principal indicador de desempenho das ações e reúne as empresas mais importantes

do mercado brasileiro de capitais, com presença feminina em Conselhos de Administração (B3, [2021]).

O Quadro 4 apresenta as empresas, as mulheres participantes e o tempo como conselheira de administração na organização de capital aberto.

Quadro 4 – Dados sobre as participantes da pesquisa.

Empresas de capital aberto	Pessoas participantes	Tempo no Conselho de Administração da empresa
A	E1	1 ano
B	E2	2 anos
C	E2	3 meses
D	E3	6 anos
E	E4	2 anos
F	E5	2 anos e 1 mês

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ressalta-se que algumas das participantes já atuaram há muitos anos em Conselhos de Administração de empresas de capital fechado ou de conselhos fiscais. Foram consideradas, contudo, somente as organizações de capital aberto em que as participantes estão trabalhando nos Conselhos de Administração.

3.2.3.3 *Definição e criação do roteiro para a entrevista semiestruturada*

Após a análise dos resultados da revisão de literatura, foi elaborado um roteiro para a realização das entrevistas semiestruturadas, adaptado de lata (2020), contendo 29 questões norteadoras, sendo estas divididas entre barreiras e facilitadores. O roteiro abrange inicialmente o preenchimento dos dados socioeconômicos das participantes, e após apresenta os fatores que se busca investigar, os objetivos e as perguntas a serem formuladas (Quadro 5).

Quadro 5 – Definição e criação do roteiro para a entrevista semiestruturada.

TEMÁTICA	OBJETIVOS	PERGUNTAS
Sub-representação	Verificar facilitadores e barreiras.	1. Conte-me como foi sua trajetória profissional até chegar ao Conselho de Administração. Tem outras mulheres no conselho junto com você? Em caso afirmativo, quantas mulheres fazem parte do

		conselho e quantas pessoas há no conselho no total?
BARREIRAS		
Estereótipo de liderança	Identificar se há estereótipo de liderança no conselho.	2. Você percebe se existe diferença na forma de liderar entre o gênero feminino e o masculino? Existe um tipo de liderança mais aceito?
Teto de vidro	Verificar os tipos de barreiras voltados à teoria do teto de vidro.	3. Durante a sua trajetória pessoal e profissional, você encontrou barreiras, por ser mulher, para alcançar a sua posição no conselho? Em caso afirmativo, quais?
Dupla jornada	Verificar se existe a dupla jornada e como isso impacta o processo de assumir cargos estratégicos na organização.	4. Como é a sua estrutura familiar com relação ao seu trabalho? Você consegue conciliar a sua jornada de trabalho e as atividades no lar? Em caso afirmativo, como?
Subestimação da própria capacidade	Identificar se as mulheres subestimam sua própria capacidade.	5. Alguma vez você teve a sensação de que os homens eram mais capazes do que você na mesma função? Em caso afirmativo, por quê?
Tokenismo	Identificar a ocorrência do tokenismo no conselho.	6. Você em algum momento se sentiu sozinha em meio a um grupo maior de homens no conselho? Se sim, nesse momento, você se sentia ouvida? Se não, explique, por favor.
Falta de <i>networking</i>	Verificar se há falta de <i>networking</i> .	7. Com relação ao <i>networking</i> , você sente falta? Acha que seria importante ter mais? Em caso afirmativo, por quê?
Demonstração de capacitação	Verificar se as mulheres percebem que precisam demonstrar maior preparo do que os homens para a mesma função.	8. Durante a sua trajetória profissional, e agora fazendo parte de conselho, você percebe a necessidade de demonstrar maior conhecimento, capacidade e preparo do que os seus colegas homens para realizar a mesma função? Se sim, por quê?
Preconceito e discriminação de gênero	Verificar a ocorrência do preconceito de gênero e da discriminação.	9. Você já sofreu algum tipo de preconceito ou discriminação durante a sua trajetória profissional? E no conselho da empresa? Se sim, conte com mais detalhes esses momentos de preconceito e discriminação.
Barreiras culturais e religiosas	Identificar barreiras culturais e religiosas.	10. Você já vivenciou alguma situação, com relação a algum tipo

		de barreira voltada à cultura ou à religião, que dificultou ou impediu o ingresso de mulheres nas empresas ou nos Conselhos de Administração?
Falta de autoconfiança, experiência ou qualificação	Identificar se ocorre a falta de confiança, experiência ou qualificação das mulheres.	11. Você alguma vez se sentiu insegura ou achou que lhe faltava qualificação para a função, ou algum colega deixou isso transparecer? Se sim, conte como foi essa situação.
Assédio moral ou sexual	Verificar se há assédio moral ou sexual.	12. Você já sofreu durante a sua trajetória profissional algum tipo de assédio, seja moral, seja sexual? Se sim, conte como foi essa situação e como você se sentiu.
Pensamento adverso a ter um conselho diversificado	Verificar se o conselho aceita a diversificação de pensamento e a contribuição do gênero feminino nas decisões.	13. Em algum momento lhe foi relatado ou você sentiu que um conselho diversificado, em termos de gênero, poderia trazer falta de coesão às decisões?
FACILITADORES		
Melhoria na comunicação	Identificar a existência de melhoria na comunicação nos trabalhos do conselho e da empresa com a presença do gênero feminino.	14. Você tem conhecimento de como ocorria a comunicação nas reuniões do conselho antes da sua chegada? Você percebeu alguma mudança com a entrada de mulheres no conselho?
Trabalho em equipe	Identificar se há maior desenvolvimento do trabalho em equipe, associado a benevolência e empatia, com a presença do gênero feminino nos conselhos.	15. Você percebe se há maior desenvolvimento de trabalhos em equipe com a presença de mulheres ocupando assentos nos conselhos? E em relação a benevolência e empatia?
Comportamento ético	Verificar se a visão das mulheres conselheiras está associada ao comportamento ético.	16. Você pode descrever se a visão das mulheres conselheiras está associada ao comportamento ético da mesma forma que a visão dos homens conselheiros?
Educação, preparo, curso superior	Verificar se o preparo, o estudo e o nível superior são fatores que contribuem efetivamente para as mulheres chegarem aos Conselhos de Administração.	17. Você percebe que o preparo e a educação são elementos facilitadores para o acesso ao Conselho de Administração?
Profissões com relação com o governo	Verificar se as profissões com relações com o governo e a educação têm mais mulheres nos Conselhos de Administração.	18. Na sua visão, as instituições governamentais e ligadas à educação podem trazer mais mulheres aos conselhos?

Vínculo familiar	Identificar se o vínculo familiar com a empresa facilita o acesso das mulheres ao Conselho de Administração.	19. O vínculo familiar com a empresa possibilita a entrada de mais mulheres nos conselhos?
Idade	Verificar se mulheres mais jovens têm mais facilidade de acesso aos conselhos.	20. Você percebe se as mulheres nomeadas aos conselhos são normalmente mais jovens do que os homens?
Inovação e desenvolvimento financeiro	Verificar se o gênero feminino presente nos conselhos traz mais inovação/ inovação ambiental/desenvolvimento financeiro.	21. Na sua visão, as mulheres trazem maior desenvolvimento às empresas, possibilitam o aumento da produtividade, da inovação em geral, bem como aprimoram a inovação ambiental e inclusive o desenvolvimento financeiro dos conselhos?
Cotas de gênero	Verificar se as cotas para representação de mulheres nos Conselhos de Administração são elementos facilitadores para elas alcançarem e serem bem aceitas nesses espaços.	22. Tendo em vista que as cotas de gênero, em nível mundial, têm contribuído para o ingresso das mulheres nos Conselhos de Administração, você concorda com o ingresso feminino por meio delas?
Pressão global pela igualdade de gênero	Verificar se a pressão global pela equidade de gênero é percebida na organização.	23. Você percebe que nos últimos anos há uma pressão global para que haja a equidade de gênero nos Conselhos de Administração? Qual é sua posição sobre o tema?
Estatutos e recomendações para a equidade de gênero	Verificar se a empresa observa os estatutos e as recomendações para a diversidade de gênero.	24. Na sua empresa são observadas as recomendações dos estatutos para a diversidade de gênero?
Políticas de gênero e ações afirmativas	Verificar se há conhecimento das políticas públicas e ações afirmativas para facilitar o acesso das mulheres aos conselhos.	25. Com relação às políticas públicas e ações afirmativas para a equidade de gênero nos Conselhos de Administração no Brasil, como você vê essa trajetória?
Diretorias femininas contribuem para melhorar a governança corporativa	Verificar se diretorias femininas contribuem para melhorar a governança corporativa.	26. Você pode constatar contribuições de diretorias femininas para uma melhor governança corporativa?
Responsabilidade social	Identificar se há impacto positivo na responsabilidade social das empresas com a presença do gênero feminino.	27. Você percebe algum impacto positivo na responsabilidade social das empresas com diversidade de gênero no conselho?
Teoria da massa crítica	Comprovar a teoria da massa crítica, que consiste no fato de que a presença de mais mulheres na empresa pode ajudá-las a	28. Partindo do pressuposto de que uma mulher pode ser vista apenas como um símbolo nos conselhos, você concorda que, se houver mais de uma mulher

	influenciar as tomadas de decisão.	nesses espaços, há maior possibilidade de elas influenciarem, com uma liderança feminina, a tomada de decisão? Qual percentual de mulheres seria interessante?
Teoria da agência	Identificar se a diversidade de gênero nos conselhos traz melhorias no monitoramento e na gestão – teoria da agência.	29. Você percebe melhoria no monitoramento e no controle de gestão nas empresas em que há diversidade de gênero nos conselhos?
Você teria algo mais para acrescentar referente à sua trajetória para chegar até o Conselho de Administração?		

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em lata (2020).

Foi realizado um teste com uma pesquisadora do CoMovi para verificar a pertinência das perguntas e do tempo de duração da pesquisa. Efetuaram-se todos os ajustes necessários para uma melhor compreensão das questões propostas. Além disso, quanto ao tempo da entrevista, esta apresentou duração de 35 minutos.

3.2.4 Coleta e análise de dados empíricos – capítulo 4

Nessa etapa, foi executada a pesquisa de campo. A coleta dos dados empíricos se estruturou por meio de um encadeamento lógico necessário à presente investigação científica. Nesse sentido, foram coletados os dados empíricos por meio de entrevistas, verificando as experiências das mulheres que fazem parte dos Conselhos de Administração.

3.2.4.1 Realização das entrevistas

Para a presente investigação científica foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com foco em incidentes críticos, com mulheres que fazem parte dos Conselhos de Administração de empresas de capital aberto, a fim de observar as suas trajetórias e atingir os objetivos desta pesquisa. Dessa forma, foram entrevistadas cinco conselheiras de seis empresas de capital aberto selecionadas.

Para Triviños (1987, p. 146):

A entrevista semiestruturada oferece um campo amplo para a coleta de dados: Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e

hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Desse modo, os questionamentos das entrevistas estão apoiados nas teorias que são do interesse da presente pesquisa. Antes de iniciar as entrevistas, foi feita a explicação dos objetivos do estudo e da liberdade para a participação. Solicitou-se o consentimento da entrevistada e apresentou-se o TCLE (Anexo A), ocasião em que lhe foi garantido o sigilo dos dados, de modo que as entrevistas foram gravadas com a autorização de cada entrevistada. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise e interpretação dos dados.

Para a realização da entrevista focalizada em incidentes críticos, foi utilizado o método da entrevista semiestruturada, conforme roteiro apresentado no Apêndice B.

A Técnica do Incidente Crítico (TIC) possibilita aos pesquisadores que se concentrem em um fenômeno específico. Ela caracteriza com clareza o objetivo do estudo e colabora na identificação de detalhes temáticos relevantes por meio de exemplos vivenciados que contribuem para a qualificação das descobertas científicas (GREMLER, 2004).

Segundo Flanagan (1973), a TIC é um procedimento que tem como finalidade a reunião de fatos importantes em determinadas situações. Essa técnica foi proposta por Flanagan em 1941, visando à seleção e à classificação dos pilotos componentes da Força Aérea dos Estados Unidos, observando-se as exigências necessárias para a prática de voo naquelas situações. Por meio dela, originou-se uma avaliação psicológica dos pilotos que vai evidenciar o estudo, a observação e a análise do comportamento, assim como a descrição deste, em situações previamente determinadas. Foi usada para que se encontrassem os motivos para o insucesso na aprendizagem de voo pelos candidatos a piloto (RIBEIRO *et al.*, 2012). A aplicação dessa técnica permite ao pesquisador a captação dos aspectos relacionados a experiências, sentimentos e emoções da pessoa observada em situações determinadas que caracterizam o incidente crítico (RIBEIRO *et al.*, 2012).

3.2.4.2 *Análise e interpretação dos dados coletados*

A análise e a interpretação dos dados coletados será realizada por meio da Análise Temática (AT). Segundo Braun e Clarke (2012, p. 57, tradução nossa), a AT é

um método para identificar sistematicamente, organizar e oferecer insights sobre padrões de significado, ou seja, temas em um conjunto de dados. Ao focar o significado em um conjunto de dados, a AT permite que o pesquisador veja e dê sentido a significados e experiências coletivos ou compartilhados. Identificar significados e experiências únicas encontrados apenas em um único item de dados não é o foco da AT. Esse método, então, é uma forma de identificar o que é comum à maneira como um tópico é falado ou escrito e de dar sentido a essas semelhanças.

É um método acessível, flexível e popular de análise de dados qualitativos (BRAUN; CLARKE, 2012). Conforme Souza (2019, p. 52), a AT “é um método de análise qualitativa de dados para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões (temas) a partir de dados qualitativos”.

A pesquisadora, por meio da técnica da AT, procurou nos dados por padrões de significados e questões que interessassem à pesquisa. Isso já ocorreu, durante a coleta de dados, na condução da entrevista. A análise envolveu a observação constante dos dados, os trechos codificados e a análise que se produz a partir desses trechos. O processo terminou com o relatório dos padrões (temas) nos dados (SOUZA, 2019).

3.2.5 Conclusões e recomendações para futuros trabalhos – capítulo 5

Após a apresentação e a análise dos dados coletados, partiu-se para o desenvolvimento do relatório final da pesquisa, com suas discussões e conclusões. Nessa etapa de elaboração do relatório final, foram demonstrados os objetivos alcançados e respondida a pergunta de pesquisa da investigação, bem como elencadas as contribuições da pesquisa.

4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

Este capítulo apresenta a coleta e a análise de dados empíricos alicerçados na realização de entrevistas semiestruturadas com cinco mulheres componentes de Conselhos de Administração de empresas de capital aberto. A análise dos dados empíricos é o processo de reflexão crítica sobre os dados encontrados, criando-lhes significado. Envolve, portanto, consolidar, reduzir e interpretar o que as participantes disseram além do que foi visto e lido (MERRIAM; TISDELL, 2016).

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A coleta dos dados empíricos visa a encontrar elementos comuns entre as participantes da pesquisa e os eventos relatados (IATA, 2020). Para tanto, foi realizada definido e criado o roteiro para a entrevista semiestruturada (Apêndice B). Foram criados também agrupamentos conceituais, que são parte integrante do roteiro, para verificar os elementos temáticos mencionados.

A AT é, de acordo com Braun e Clarke (2006, p. 2), vista como um método fundamental para a análise qualitativa. Desse modo, consiste em uma combinação indutiva e dedutiva: indutiva do ponto de vista que codificamos a partir de dados baseados nas experiências das participantes, ou seja, a nossa análise não substitui completamente as suas histórias; e dedutiva por ser baseada em construções teóricas. A codificação dedutiva/teórica é dirigida pelo interesse teórico da pesquisadora na área. A análise, por sua vez, vai sempre além dos dados – não apenas relata as palavras, mas as interpreta dentro de uma estrutura conceitual mais ampla (BRAUN; CLARKE, 2006).

4.2 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Para a coleta de dados, foi apresentado um TCLE, documento importante que as participantes assinaram antes de iniciar a entrevista (CRESWELL, 2010), pois é fundamental para a pesquisa que a pessoa entrevistada saiba todos os procedimentos que serão utilizados, bem como compreenda todos os riscos envolvidos. Conforme Goldim (1999, p. 11):

O consentimento informado tem por objetivo permitir que a pessoa que está sendo convidada a participar de um projeto de pesquisa compreenda os procedimentos, riscos, desconfortos, benefícios e direitos envolvidos, visando permitir uma decisão autônoma. A obtenção de consentimento informado é um dever moral do pesquisador, é a manifestação do respeito às pessoas envolvidas no projeto.

Desse modo, as mulheres conselheiras realizaram as entrevistas após a concordância explicitada no TCLE (Anexo A), e as entrevistas foram gravadas, com tempo médio de 40 minutos, e transcritas para a análise posterior.

Nesse contexto, a pesquisadora explorou a possibilidade de expressar a temática tratada utilizando a técnica da entrevista semiestruturada com base em incidentes críticos, que segundo Gil (1999) traz a oportunidade de investigar a experiência vivida pela pessoa entrevistada. Assim, as entrevistas foram realizadas – seguindo o roteiro, por meio de gravação – com as cinco mulheres selecionadas, que ocupam ou ocuparam uma posição nos Conselhos de Administração de empresas de capital aberto, denominadas participantes da pesquisa.

Ao iniciar as entrevistas, foi solicitado que as entrevistadas relatassem livremente as suas trajetórias para chegar ao conselho de administração. Em seguida, foram questionadas de acordo com a lista de perguntas de um roteiro semiestruturado, que permite a formulação de outras questões durante o processo (MERRIAM; TISDELL, 2016). Ao término, foi solicitado se as entrevistadas gostariam de acrescentar algo mais que achassem importante em relação às suas trajetórias.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e a interpretação dos dados coletados, conforme os resultados encontrados, foram conduzidas com base na AT. Esta foi realizada de acordo com os temas apresentados no roteiro para a execução das entrevistas semiestruturadas, conforme abaixo:

- Sub-representação
- Estereótipo de liderança
- Teto de vidro
- Dupla jornada
- Subestimação da própria capacidade
- Tokenismo
- Falta de *networking*

- Demonstração de maior capacitação
- Preconceito e discriminação de gênero
- Barreiras culturais e religiosas
- Falta de autoconfiança, experiência ou qualificação
- Assédio moral ou sexual
- Pensamento adverso a ter um conselho diversificado
- Melhoria na comunicação
- Trabalho em equipe
- Comportamento ético
- Educação, preparo, curso superior
- Profissões com relação com o governo
- Vínculo familiar
- Idade
- Inovação e desenvolvimento financeiro
- Cotas de gênero
- Pressão global pela igualdade de gênero
- Estatutos e recomendações para a equidade de gênero
- Políticas de gênero e ações afirmativas
- Diretorias femininas contribuem para melhorar a governança corporativa
- Responsabilidade social
- Teoria da massa crítica
- Teoria da agência

Inicialmente, familiarizou-se com os dados, ou seja, as transcrições das entrevistas e as gravações dos áudios. Foram feitas anotações de dados enquanto ouvia-se as falas e mesmo depois das transcrições.

Uma análise temática deve estar relacionada com padrões encontrados em seu conjunto de dados. Isso não significa que todos os itens de dados precisam evidenciar cada tema, mas têm que captar a forma de sentir e de reagir de cada pessoa (BRAUN; CLARKE, 2006). Segundo Braun e Clarke (2006, p. 82), “um tema captura algo importante sobre dados em relação à pesquisa e representa algum nível de resposta padronizada ou significado dentro do conjunto de dados”.

A seguir, apresentam-se os relatos de cada uma das entrevistadas sobre sua trajetória até chegar aos Conselhos de Administração, que serviram de base para a formulação dos temas.

4.3.1 Trajetórias das entrevistadas até chegar aos Conselhos de Administração

Nesta seção, serão contadas as trajetórias das mulheres até ascenderem aos Conselhos de Administração. Para garantir o sigilo dos dados, convencionou-se chamar as entrevistadas da seguinte forma: E1, E2, E3, E4 e E5.

4.3.1.1 Entrevistada 1 – E1

A E1 tem 66 anos e possui formação em diversos cursos. É graduada em administração de empresas e direito. Realizou um MBA (*Master of Business Administration*) em finanças e outro em direito da economia e da empresa. Está no Conselho de Administração de empresa de capital aberto há um ano, porém já atua há mais de quatro décadas em funções estratégicas de organizações. O número de funcionários da companhia atual, que tem 11 anos de atividade, gira em torno de 250.

A E1 começou a vida profissional, em 1979, trabalhando em um banco internacional. Fazia toda a comunicação com a matriz, as operações de crédito e as de aprovação de limite. Atuou ao longo de sua vida como gerente no setor de investimentos de grandes empresas e bancos internacionais. Possui muito conhecimento na área financeira e de *softwares*. Foi diretora adjunta em um banco holandês, trabalhando com 80 funcionários de cinco departamentos diferentes. Frequentou cursos na Holanda e gerenciou comitês que se reportavam à diretoria.

Era, nesse contexto, a única mulher que trabalhava com a diretoria. Nesse banco realizou projetos internacionais tanto de tecnologia como de outros âmbitos.

Nos anos 1990, foi para a uma grande companhia nacional e viajou por todo o Brasil atendendo clientes, indústrias e distribuidores. Gerenciou a parte financeira, estruturou financiamentos e controles, e atuou com tecnologia em duas empresas de capital aberto, nas quais preparava o material para o Conselho de Administração. Em sua trajetória, trabalhou com várias grandes empresas – uma delas realizava o maior projeto no Brasil da época – e em conselhos de empresas de capital fechado. Há cerca de um ano, foi convidada a ocupar um dos assentos do Conselho de Administração de empresa de capital aberto.

4.3.1.2 *Entrevistada 2 – E2*

A E2, de 61 anos, é formada em Economia, cursou mestrado e tem experiência em Conselhos de Administração há mais de 20 anos. A sua trajetória nesse âmbito iniciou-se em 1993, em uma empresa têxtil. Foi convidada para ser presidente desse conselho e *coach* de herdeiras que nunca tinham trabalhado na empresa da família, para que elas entendessem como funcionava o negócio e aprendessem a parte financeira da organização. Em 2003, o presidente de uma empresa espanhola de capital aberto a convidou para integrar o Conselho de Administração, e E2 atua nessa companhia até hoje. É importante expor que uma das empresas em que trabalha possui mais de 30 mil funcionários e só é de capital aberto na Espanha. Mais tarde, participou de vários outros conselhos, muitos deles indicados pelo IBGC, no qual foi diretora executiva por 18 anos, até janeiro de 2020. Hoje está em quatro conselhos remunerados e três conselhos não remunerados, sendo dois desses de empresas de capital aberto.

4.3.1.3 *Entrevistada 3 – E3*

A E3 tem 43 anos, é advogada e atua em três Conselhos de Administração. Começou a trabalhar como estagiária, em 1997, no escritório de advocacia da família, que tem cerca de cem colaboradores. Atualmente, nessa empresa, além de advogar, faz parte do conselho.

O seu interesse por governança corporativa fez com que ela se tornasse membro do IBGC em 2001. Segundo a entrevistada, a primeira oportunidade de ser conselheira foi algo natural – a comunidade a convidou para participar de um conselho, com 21 integrantes, de uma instituição sem fins lucrativos voltada para a área de saúde, com muitos médicos, enfermeiros e fisioterapeutas.

Em 2016, foi indicada por um acionista para participar do Conselho de Administração de uma empresa de capital aberto fundada em 1956 e teve o seu nome aprovado, atuando nesse conselho até hoje. A organização tem entre 500 e mil funcionários, e o conselho, sete integrantes. Inicialmente, E3 era a única mulher. Há um ano e meio, a filha de um acionista foi também aceita para integrar o Conselho de Administração.

4.3.1.4 Entrevistada 4 – E4

A E4 tem 35 anos, é formada em administração pública e em direito, pós-graduada em gestão de negócios. Estudou planejamento estratégico e plano de negócios na pós-graduação e se interessava por temas de governança corporativa. Trabalhou em gestão de projetos para instituições governamentais. Depois de alguns anos como gerente de projetos em nível estadual e federal, houve um período em que se dedicou aos temas especificamente ligados a empresas. No seu último período no governo federal, quando já estava ocupando cargos de alta gestão há alguns anos, foi convidada para participar do conselho de uma empresa de capital aberto que tem cerca de 50 funcionários. Integrou esse conselho por de dois anos.

4.3.1.5 Entrevistada 5 – E5

A E5 tem 50 anos, é formada em administração, consultora especializada em governança corporativa e trabalhou durante muitos anos na Bolsa de Valores. Iniciou como *trainee* e saiu como diretora. Na Bolsa, realizou muitos projetos relacionados a investidores – como preparar a Bolsa em mercado de capitais brasileiros para receber investidores estrangeiros, todas as adaptações e estruturas necessárias –, além de sua atuação em outros setores. Exerceu funções em um setor internacional, voltado a investidores estrangeiros, e dedicou-se à fusão da Bolsa com a BMF&BOVESPA. Concluiu também um MBA em administração geral em Harvard.

Mais tarde, foi convidada para assumir a área de regulação de relacionamentos com empresas de capital aberto e com empresas de capital fechado, familiares, que tinham potencial para abrir o capital à Bolsa. Nesse contexto, começou a se envolver com Conselhos de Administração. Realizou o curso de formação do IBGC entre os anos de 2016 e 2017, e a partir daí surgiu maior interesse de integrar o Conselho de Administração.

Quando ainda estava na Bolsa, recebeu convite para assumir o Conselho de Administração de uma organização sem fins lucrativos, um instituto de inovação que estava reestruturando a governança e necessitava de alguém do mercado com *expertise* na área. A E5 tem experiência e conhecimento em estruturar governança, processos internos, regras de empresas que vão abrir capital e demandas dos investidores no geral. Essa *expertise* técnica foi um dos fatores que a levaram a atuar em Conselhos de Administração. Assim, iniciou sua trajetória nessa esfera ainda quando era executiva na Bolsa. Foi autorizada a participar, uma vez que era em uma ONG (organização não governamental) e não havia conflito legal. Não se tratava de uma companhia aberta com fins lucrativos, porém as dinâmicas de conselho eram equivalentes. Desse modo, quando saiu da Bolsa, em 2017, já tinha um olhar para posições de conselhos. A E5 possui ainda uma empresa de consultoria, na qual atua, para apoiar organizações que estão em processo de transformação.

O primeiro cargo em conselho de companhia aberta foi para o Conselho Fiscal, indicada por um investidor que já a conhecia pelo seu trabalho na Bolsa. Mais tarde, assumiu uma posição em uma empresa relacionada com o setor de Bolsas, um trabalho correlato, com os mesmos tipos de atividade e de infraestrutura de mercado, regulado pelo Banco Central. Nessa organização, foi chamada para coordenar o Comitê de Auditoria e participa até hoje do Conselho Fiscal, que inicialmente era integrado por cinco pessoas, sendo duas mulheres. Porém, recentemente a colega renunciou a essa posição, e hoje ela é a única mulher no conselho.

Em outro Conselho Fiscal de empresa de capital aberto, a E5 também assumiu no lugar de uma mulher, pois esta estava saindo e a indicou para o Comitê de Auditoria. Esse comitê é composto de três pessoas, sendo ela também a única mulher.

Recentemente, ingressou no Conselho de Administração em empresa de capital aberto. A instituição buscava uma mulher, em razão de exigência normativa para que fosse contratada pessoa do gênero feminino para o conselho. Nesse Conselho de Administração, são nove conselheiros, e a E5 é novamente a única

representante do gênero feminino. Nessa empresa, participa também do Comitê de Auditoria, que é composto de três membros – a E5 e mais duas pessoas do gênero masculino.

4.4 ANÁLISE TEMÁTICA DAS ENTREVISTAS

A seguir apresenta-se a análise temática das barreiras e dos elementos facilitadores do acesso das mulheres aos Conselhos de Administração.

Concebe-se a busca dos temas como um processo ativo, significando que geramos ou construímos temas em vez de descobri-los. Os pesquisadores são como escultores e fazem escolhas de como moldar e transformar o seu pedaço de pedra, ou seja, os dados brutos, em uma obra de arte, que é a análise. O essencial é que os temas sejam apresentados com profundidade e detalhes suficientes para transmitir a riqueza de seus dados (BRAUN, CLARKE, 2006). Assim, a seguir, passa-se à AT das entrevistas.

4.4.1 Sub-representação de gênero

Ao perguntar às entrevistadas como foi sua trajetória profissional até chegar ao Conselho de Administração, e ainda se havia outras mulheres junto com elas, buscando identificar se ocorre a *sub-representação de gênero* nos Conselhos de Administração brasileiros, a entrevistada E1 constata a sub-representação feminina quando fala sobre a sua carreira até alcançar esse cargo:

Bom, visitávamos muitos outros países, EUA, Colômbia, Peru, México. Principalmente no México, eu era a única mulher naquela mesa imensa de reuniões. No conselho da empresa, nós tínhamos apenas uma mulher, que chegou quando eu estava saindo da gerência [...]. Já no conselho, durante seis a sete anos que eu estive lá como gerente, tínhamos algumas poucas mulheres.

Para a E2, foi possível constatar que há sub-representação do gênero feminino nos conselhos em que trabalha quando relata: “Na empresa X, nós somos em dez conselheiros, três mulheres; na empresa Y, somos sete conselheiros, e duas [são] mulheres; e, na empresa Z, sou a única mulher”. Ressalte-se que duas dessas empresas são de capital aberto.

Também pode-se constatar a sub-representação pelas respostas da E3, que desde 2016 faz parte do Conselho de Administração de empresa de capital aberto, o qual possui sete integrantes. Além da E3, há um ano e meio, uma outra mulher integra o conselho, enquanto os outros integrantes são do gênero masculino; assim, de sete integrantes, apenas dois são mulheres.

A E4 relata que, no Conselho de Administração da empresa de capital aberto de que participa, é a única mulher. Há mulheres na equipe de governança que apoiavam, mas no conselho a E4 é a única mulher, constatando-se desse modo a sub-representação de gênero nos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto. Também pelas respostas da E5 fica clara a sub-representação, pois é a única mulher em um Conselho de Administração composto de nove pessoas.

Em síntese, pode-se afirmar então que as mulheres se encontram sub-representadas nos Conselhos de Administração, confirmando os dados encontrados na literatura, que indicam que nos cargos mais elevados nas empresas a representação feminina ainda é baixa (PEREIRA, 2013; FOSTER, 2017).

Após iniciarmos com a sub-representação de mulheres – o que é também uma barreira, do ponto de vista de que, havendo mais mulheres nos conselhos, há maior possibilidade de contratação de outras mulheres –, partiu-se para identificar as demais barreiras encontradas por elas.

4.4.2 Barreiras

Os resultados dos estudos sobre a representação feminina nos cargos mais elevados apontam a existência de poucas mulheres nos conselhos, principalmente devido às barreiras encontradas (GARCÍA MARTÍN; HERRERO, 2019). Assim, para a AT, apresenta-se as barreiras mencionadas na literatura.

4.4.2.1 Estereótipo de liderança

Ao perguntar às entrevistadas se percebem diferença entre o gênero feminino e o masculino na forma de liderar, se existe um tipo mais aceito, com o objetivo de identificar se há estereótipo de liderança no conselho, a E1 diz que onde trabalhou a liderança era mais “dura”, ou seja, entende-se como muito rigorosa, na qual se constata o estereótipo masculino. Relata ainda: “Eu trabalhei em ferrovia, porto,

petroquímica, siderúrgica, metalúrgica, essas empresas são as que eu chamo de 'engenheiro', empresas mais 'duras', com gestão muito forte". Enfatiza que um alto escalão comanda, e as pessoas cumprem ordens: "Tem um nível de gestão e tem um nível abaixo que meio que cumpre ordens. É um negócio meio intenso. [...] Com uma cobrança muito dura e muito incisiva".

A E1 compreende que as mulheres possuem uma característica de liderança diferente: "Eu acho que as mulheres, por ter algumas características diferenciadas, elas têm uma visão de alguns aspectos mais diferenciados". Destaca que, dependendo do tipo e do produto da empresa, a liderança pode ser diferente: "É diferente de uma empresa mais de serviços, de um banco de investimentos, tem diferenças importantes, a maneira como essa liderança é exercida. Tem muita coisa que esse é o procedimento, vai fazer assim e pronto. Não tem muita flexibilidade, é meio duro".

Para E2, não há estereótipo de liderança nas empresas que atua, o que ocorre é a complementariedade: "Existe a complementariedade na forma de pensar, na forma de agir, como as mulheres encaram riscos, a mulher tem uma propensão muito menor do que o homem de encarar riscos".

Já E3 não deixa transparecer que há um estereótipo de liderança masculina, mas constata que a liderança é diferente, tem um estilo diferente. "Há somente duas mulheres, e são os membros mais jovens do conselho; [...] não só somos duas mulheres, como também somos as mais jovens", enfatiza. Entende que tem uma maneira diferente de encarar o trabalho, muito pelo feminino, associada às responsabilidades. Percebe que há uma visão distinta, a forma de preparar-se é diversa:

Os outros conselheiros são excelentes, não tenho críticas a eles, mas é diferente. A maneira como as mulheres se preparam para as reuniões, como nos organizamos com documentos, como cuidam da agenda, do cronograma, com os intervalos e prazos necessários para cumprir toda a agenda de uma empresa de capital aberto. [...] Os prazos para esse tipo de empresa são bem rigorosos (E3).

E3 reconhece que o estilo de colocar os assuntos, de fazer *follow-up* de assuntos que foram tratados em reuniões anteriores e lembrar o restante do grupo, são algumas características diferentes no estilo de liderança entre o gênero masculino e o feminino.

Nos relatos de E4, o estereótipo de liderança masculina não foi constatado. Sua resposta reforça o entendimento de que as mulheres tendem a conciliar mais níveis de pontos de atenção. Elas geralmente tomam decisões com base no que consideram visões mais complexas. A E4 crê que mulheres acabam se preocupando com pessoas, ambientes e impactos das decisões tomadas. “Muitas vezes é um impacto positivo, muitas vezes também faz com que a decisão seja mais difícil ou demorada. Então também tem os seus contratempos, mas eu vejo que a gestão masculina, ela tende, a meu ver, ser mais pragmática” (E4). Trata-se de uma gestão muitas vezes monofocal, decide aquele ponto e depois vê o resto. Enquanto isso, a gestão do gênero feminino muitas vezes considera uma maior complexidade de pontos, é uma decisão mais compreensiva. Acredita que, para muitos ambientes, principalmente os conflituosos, isso tende a ser favorável, já que consegue equilibrar e juntar a equipe.

E5 relata que, na sua visão, existe o estereótipo de liderança masculina. Diz que em nenhum dos conselhos atua uma liderança com características do gênero feminino e que, em sua opinião, lideranças com particularidades do gênero masculino não ouvem todos os membros. Segundo a E5, os homens querem resolver, mas não necessariamente ouvir a todos: “Se você conseguir dar a sua opinião, boa, se não conseguir, paciência”. Diz ainda que age de forma diferente, “eu faço um esforço de trazer todo mundo para a conversa”. Sente que, como mulher e com determinada *expertise* dentro do conselho, os demais membros tendem a não a ouvir, com exceção de quando é preciso falar da sua *expertise*. “Eu só vou procurar a E5 [referindo-se a ela mesma] se tiver que falar de governança, se tiver que falar de finança, estratégia; qualquer outra coisa não vou falar com ela”. A E5 entende que deve estar preparada para deliberar sobre todos os assuntos e que gostaria de ser ouvida; que em reuniões seus colegas não querem escutá-la sobre outros assuntos que ela domina, e por isso não a chamam. “Às vezes você tem que invadir a porta e falar: ‘Eu vou também opinar nesse assunto, já que sou responsável’”. Assim, constata-se com os relatos da E5 que ela percebe o estereótipo de liderança masculina nas empresas em que atua.

Em síntese, pode-se afirmar então que, embora nos Conselhos de Administração o estereótipo que privilegia a liderança masculina não seja tão acentuado como nos cargos menos elevados, ainda assim é possível perceber que, para algumas das entrevistadas, essa barreira foi encontrada. Desse modo, algumas entrevistadas identificaram o estereótipo de liderança que privilegia o gênero

masculino, ou seja, a preferência pelos modelos de liderança que apresentam comportamentos mais racionais, lógicos e autoritários, conforme ressaltam Moyo, Perumal e Hallinger (2020).

4.4.2.2 *Teto de vidro*

Ao perguntar às entrevistadas se, durante a sua trajetória pessoal e profissional, por serem mulheres encontraram barreiras para alcançar a sua posição no conselho, com o objetivo de verificar os tipos de barreiras voltados à teoria do teto de vidro, este constatou-se na fala da E1: “Quando a diretoria é mais do gênero masculino, você romper este entrave é um pouco mais complicado, sim. Além dos gestores nem sempre estarem olhando e patrocinando as subidas das mulheres” (E1). Para vencer essa barreira, entende que é importante que as mulheres se preparem para as suas carreiras com uma base maior em finanças e matemática. Relata que ainda são poucas mulheres com essa capacitação. “Tem menos mulheres preparadas em finanças e matemática do que para recursos humanos, *marketing*, comunicação, por exemplo. Não são essas áreas que tradicionalmente te levam para um conselho ou para uma diretoria” (E1). Esclarece que esses são os processos de acesso: se não existirem mulheres preparadas nessas carreiras, há um impedimento de acesso às diretorias. “Mas eu vejo que tem muito mais mulheres hoje indo para as áreas de finanças, embora o maior número ainda seja para outras atividades” (E1).

Já E2 relata que não sofreu com barreiras voltadas a teoria do teto de vidro, que se formou em economia e no último semestre passou a integrar o quadro de funcionários de uma grande empresa. Era a única mulher na prática de auditoria no escritório de Campinas (SP) em 1982. Enfatiza que pela competência, pela forma como se colocou e se posiciona, não teve problemas ao longo da sua carreira.

A E3 também não relatou a ocorrência do teto de vidro. Ela chegou ao conselho como advogada, mulher, e quase todo o grupo era composto de pessoas do gênero masculino, muito mais velhas, mas sentiu que foi bem aceita e que o contraste de idade e gênero foi bastante bem-vindo. Era algo desejável, inclusive, pela “velha guarda” dar uma rejuvenescida e trazer o “olhar feminino” para a instituição e para o conselho de uma maneira geral. Diz que foi bem recebida, mas tem consciência de que não é o que acontece sempre. “Não sei se é a maneira como eu me coloco, minha personalidade, que, enfim, de alguma forma não causei constrangimento ou uma certa

apreensão do restante do grupo” (E3).

E4, por sua vez, relata que na sua trajetória enfrentou o teto de vidro em outros cargos de gestão. Sempre foi uma das poucas mulheres na sala. Os ambientes em que trabalhou, com temas de infraestrutura e economia, eram considerados muito “masculinos”, ainda mais nos cargos altos. Então, para a questão do conselho, como já ocupava um cargo alto no governo, isso não foi questionado; porém, na trajetória anterior, naturalmente havia vencido essas barreiras, que foram muitas.

Também evidencia-se a existência do teto de vidro nos relatos de E5, ou seja, de barreiras que impedem a ascensão de mulheres aos cargos estratégicos, especialmente aquela relacionada à crença de que as mulheres não têm competência. Relata que havia feito uma consultoria, e, falando com os conselheiros da empresa, disse: “Bom, essa empresa, no ponto de vista de diversidade, ela já tem mulheres no Conselho”. E o conselheiro a corrigiu: “Não, [...] aqui não é sobre diversidade, aqui elas são contratadas porque são competentes”. Então pensou: “Ué, mas toda mulher é contratada por ser competente, não?”. Isso lhe causou muita surpresa, especialmente porque o conselheiro fazia parte de um fundo que é muito ativo nas estratégias de ESG, e de diversidade.

Em outra ocasião, em conversa com conselheiros que queriam trazer mulheres para uma determinada empresa, falaram a ela que não estavam encontrando. Então ela falou: “Pode deixar que eu consigo, conheço muitas e tem várias fontes de informação, como a WCD [*Women Corporate Directors*]” (E5). Após, E5 perguntou ao conselheiro qual perfil necessário – se advogada, economista, com *expertise* em finanças. Nesse momento, ele olhou para ela e disse: “Já temos todos os perfis, só precisa que seja mulher”. Mesmo irritada, passou para o conselheiro alguns perfis, ao que ele respondeu: “Uma com olhar mais de sustentabilidade, outra com perfil mais regulatório e jurídico”. E complementou: “Mas são mulheres?”. A E5 relatou que pensou: “Não é possível que essa pessoa está falando isso comigo”, ainda mais que eu sou mulher. Em nenhum momento ele me considerou, inclusive”.

A entrevistada disse ainda que é difícil romper essa barreira porque “os conselhos são populados por homens, que têm a rede de confiança, de conhecimento, de contatos, que também são homens”. Informa ter ouvido, em um tom pejorativo, de um *headhunter*: “Aí, mas a pessoa também quer diversidade, aí tem que ser mulher, negra, homossexual”. Relata que falam como se estivessem fazendo um favor: “Estou trazendo todas essas pessoas e preciso acomodar aqui”, e não um tom de [que]

existem pessoas competentes em todos os espectros de pessoas”.

Em síntese, pode-se afirmar que a barreira do teto de vidro é constatada pelas mulheres em sua trajetória para chegarem aos cargos mais elevados das empresas (BOTELHO, 2008; LAZZARETTI *et al.*, 2013; HODIGERE; BILIMORIA, 2015; AMARAL, 2019; GARCÍA MARTÍN; HERRERO, 2019).

4.4.2.3 *Dupla jornada*

Ao perguntar às entrevistadas como é a sua estrutura familiar com relação ao trabalho e se conseguem conciliar a jornada laboral e as atividades no lar, o objetivo foi verificar se existe a dupla jornada e como ela impacta no processo de assumir cargos estratégicos na organização. Segundo a E1, a dupla jornada de fato causa esse impacto. Ela relata: “O fato de que as mulheres tradicionalmente são mais responsáveis pela casa e pelos filhos, então é mais difícil fazer essa conciliação”. No seu caso, alega que precisou de suporte para poder exercer a sua atividade e que as mulheres muitas vezes desistem de chegar aos conselhos, pois o custo para a sua vida pessoal é muito alto: “Eu, por exemplo, precisei de algum suporte, já que não é simples. As mulheres automaticamente se bloqueiam para essas coisas por conta disso. Algumas mulheres não querem chegar nesse nível de direção, já que acham que é muito mais duro e complicado” (E1).

Quanto à dupla jornada, a E2 esclarece que é impactante no trabalho, mas sempre pode contar com o apoio da mãe e da irmã e de uma estrutura familiar na qual tem babá, motorista e pessoas que lhe ajudam. Assim, pode trabalhar. Diz: “[...] eu tenho uma situação econômica privilegiada em relação à maior parte das mulheres do Brasil”.

A E3, sobre a dupla jornada, relata que é atribulada, mas conseguiu conciliar a atuação no mercado de trabalho com a família e as atividades do lar graças à ajuda do ex-marido, que é participativo, e de uma funcionária.

A E4 respondeu que é casada e que não tem filhos. Uma prestadora de serviço faz parte dos deveres da sua casa, e a outra parte divide com o marido, ainda que considere que sobra bastante para ela. Portanto, existe a dupla jornada. Seu dia é cheio, bastante pesado, mas conciliável, e não faz com que perca o foco na sua profissão. Alega que ela mesma vivenciou muitas oportunidades em que seu trabalho não era bem aceito, mas hoje é capaz de equilibrar bem, pois tem um parceiro

compreensivo, que a apoia bastante. Desse modo, entende que ajustar as atividades do trabalho e do lar só é possível com a participação da família e de funcionários.

A E5 disse que a dupla jornada é impactante, embora hoje impacte menos, porque seus filhos estão um pouco maiores. Ela tem dois filhos de 12 anos, são gêmeos. O trabalho em Conselho de Administração é mais tranquilo – existem algumas reuniões regulares, mas as atividades após as reuniões podem ser realizadas com flexibilidade. “Quando eu era executiva, a dupla jornada impactava mais; era um consumo de horas muito maior, horas que precisava estar no escritório, e isso impactava aqui em casa. E meus filhos eram menores, mãe de gêmeos ainda” (E5).

Assim, é possível constatar que a dupla jornada é um fator limitante para as mulheres chegarem aos cargos mais elevados. Para ascender aos conselhos, só foi possível vencer essa barreira contando com o apoio da família, ou por meio de contratação de pessoas e de escolas. A dupla jornada aparece como barreira a ser enfrentada pelas mulheres para acesso aos cargos estratégicos (HURN, 2012; HURN, 2013; AMARAL, 2019; KAUTNICK, 2020; LAPOLLI; WILLERDING; ALVEZ, 2021).

4.4.2.4 Subestimação da própria capacidade ou subestimação vinda dos colegas

Ao perguntar às entrevistadas se alguma vez tiveram a sensação de que os homens eram mais capazes na mesma função – com o objetivo de identificar se as mulheres subestimaram sua própria capacidade –, a E1 disse que para ela isso não ocorre, mas foi detectada a questão da falta de experiência no relato: “Eles eram mais capazes naquilo que eles conheciam e que eu nunca tinha feito. Mas, naquilo que ambos tínhamos experiências, nunca senti, não”.

Para a E2, os homens têm um ímpeto maior que as mulheres. “Eles podem saber tanto quanto a profissional feminina, mas eles enganam melhor do que as mulheres” (E2). Acha que as mulheres têm um perfil mais discreto do que o dos homens. Para ela, as mulheres se dedicam e estudam porque querem ter certeza da sua capacidade. E os homens, tendo 30% dessa capacidade, se arriscam muito mais do que as mulheres, pelo que, de modo geral, a entrevistada entende que as mulheres subestimam a própria capacidade.

Já E3 observa que isso não acontece com ela, porque, embora sinta que existam determinadas questões postas em reuniões de conselho sobre as quais os

conselheiros têm mais lugar de fala, em relação a outros assuntos ela consegue falar com mais propriedade do que os outros conselheiros. O conselho também é composto de pessoas do segmento da indústria, que inclusive já trabalharam internamente na empresa, então, segundo a E3, eles têm muito mais conhecimento da linha de produção.

A E4 relatou que nunca teve a sensação de que os homens eram mais capazes na mesma função, mas sempre se sentiu desafiada a mostrar que podia fazer o mesmo ou mais, o que denota a subestimação de sua capacidade vinda dos colegas.

E5 também relatou que nunca sentiu que homens eram mais capazes do que ela no conselho, mas, quando era executiva, disse que alguns homens queriam deixar transparecer isso. Nunca foi considerada para ser promovida a uma função acima da dela, que foi alterada sete vezes. A E5 não sabia como era avaliada, mas, quando estavam examinando os gerentes nas suas equipes, ela fazia a avaliação do gerente e todos os outros diretores lapidavam. Também relatou que havia uma mulher que era gerente em outra área, e, quando começou a análise dela, afirmaram: “Ela fala muito palavrão”. Nesse momento, ela entrou em ação e disse: “Opa, espera aí, mas isso não é um critério de avaliação”. E complementou: “No mercado financeiro, todo mundo tem um vocabulário péssimo. Eu acho que sou a pessoa que menos falo palavrão, porque eu não gosto, mas isso não é um critério de avaliação”. Para a E5, o padrão de examinação das mulheres é diferente. “Então eu não sei dizer como me avaliavam, eu nunca fui avaliada por ser uma questão de mulher. Mas eu notava que minha avaliação era sempre menor que a dos demais” (E5). Ainda que ela julgasse que fazia muito mais, que tinha muito mais relevância externamente à Bolsa e era bastante reconhecida no mercado, a sua classificação era sempre mediana. Isso a fez pensar que, “bom, talvez eu não atenda às expectativas”. A E5 relata que tudo é muito sutil, o que constata que os homens subestimam a capacidade das mulheres.

Pode-se afirmar que, nos Conselhos de Administração, não foi apontada pela maioria das entrevistadas a subestimação da própria capacidade. Uma delas relata que em geral as mulheres são mais discretas e que os homens têm mais ímpeto. Apenas uma das conselheiras informou que a avaliação sobre seu desempenho era sempre pior que a dos demais membros masculinos do conselho. Verifica-se a falta de experiência e a subestimação por parte dos colegas do gênero masculino em relação à capacidade que as mulheres possuem, em consonância com a literatura sobre o tema (DE CABO; GIMENO; ESCOT, 2011).

4.4.2.5 *Tokenismo*

Ao perguntar às entrevistadas se em algum momento se sentiram sozinhas em meio a um grupo maior de homens no conselho, e ainda se nesse momento se sentiam ouvidas, o objetivo foi identificar a ocorrência do tokenismo no Conselho de Administração, ou seja, ser apenas um símbolo nas reuniões, sem voz. A resposta da E1 confirma ao relatar que muitas vezes preferiu ficar em silêncio e observar apenas: “Às vezes, isso é meio chato mesmo, já que falta uma conversa feminina”. E acrescenta que isso aconteceu com ela nas reuniões: “Eu acho que eu tendia a ficar um pouco mais quieta, observando, vendo e falando quando era um assunto que eu dominava melhor”. Muitas vezes, só falava quando estava convicta: “[...] falava sobre coisas que eu sabia que estava certa, tentando evitar falar coisas que eu não conhecia [...]”.

Por sua vez, E2 diz que não ocorre esse sentimento com ela no conselho. Afirma que se sentiu sozinha na sua trajetória quando ocupava a posição de CEO, de diretora executiva, e relata: “[...] pois nessa posição você não tem com quem discutir as suas dores, mas sempre tive um apoio muito grande de profissionais masculinos que estão nos conselhos comigo”.

A E3 em alguns momentos já se sentiu sozinha no conselho, constatando que existe o fenômeno chamado tokenismo, e declara: “[...] às vezes, eu estou em um lado antagônico, digamos assim, de ideias, de voto, de concepção, de direcionamento do conselho”, mas justifica que não sentiu o preconceito e que entende que é por falta de formação dos outros conselheiros no assunto em discussão no momento.

A E4 diz que sim, mas encarou isso como um desafio, de mostrar que dava conta da mesma forma. Ela não se importava de ser olhada como “estagiária, a menina da pastinha”, já que tanto no conselho quanto na sua trajetória em cargos e de carreira sentiu-se sozinha.

É difícil falar disso, já que dizer que você se sentia sozinha parece que era uma coisa negativa. Eu fazia disso um estímulo. E, quando eu percebia esse tipo de comportamento ou alguma barreira e resistência, eu tinha duas atitudes: me sentir desafiada, para mostrar que eu podia estar ali, e depois eu sentia orgulho por estar ali. Eu pensava que eu poderia abrir portas para outras chegarem depois. Acho que o fato de eu ser mais nova e ser mulher, acho que isso não é verbalmente comunicado, mas você percebe que às vezes te olham como se você tivesse que provar estar ali. Coisas que você não sente em relação aos homens, mesmo que eles sejam novos. Isso é perceptível na forma que te tratam, no espaço que te deixam para falar (E4).

A entrevistada E5 também diz que sim, que é um desafio, porque é difícil encontrar a voz para falar. Em alguns assuntos, precisa sair atropelando para conseguir opinar. Sente que, às vezes, há obstáculo para colocar algumas posições. Para a E5, não é simples verbalizar as opiniões nas reuniões, principalmente nos assuntos em que não é considerada *expert*. “Se você é *expert* no assunto, pode opinar, enquanto para os homens não tem muito isso, todo mundo dá opinião sobre tudo, enfim”.

Em síntese, pode-se afirmar então que a teoria do *status* de “*token*”, ou seja, o tokenismo, explica muitas das dificuldades que as mulheres enfrentam para o acesso a ocupações tradicionalmente masculinas (LIM *et al.*, 2019).

4.4.2.6 Falta de *networking*

Ao perguntar às entrevistadas em relação à construção de *networking* – se sente falta ou acha que seria importante criar mais relações –, objetivou-se verificar se há ausência de *networking*. Nesse sentido, a entrevistada E1 considera esse recurso superimportante. Sentiu a necessidade e foi buscar mais contatos em rede:

Eu fiz o curso de conselheira do IBGC, me certifiquei e comecei a buscar indicações. Minha primeira indicação surgiu através da WCD. É um lugar no qual se pode fazer *networking*, hoje tem mais de 200 mulheres associadas no Brasil. É uma organização super conhecida para essa área de mulheres conselheiras e participação feminina (E1).

E2 esclareceu a necessidade de mulheres buscarem ampliar o *networking*. No seu caso, foi por 18 anos diretora executiva do IBGC, que tem mais de 2 mil associados, e por essa razão criou uma rede de *networking* muito grande: “Viajava a todas as regiões do Brasil com muita frequência. Eu era convidada para dar palestras, participava de dois grupos internacionais, representando o IBGC. Isso foi muito importante para continuar conseguindo posições de conselho depois de ter saído do IBGC”.

E3 também enfatiza a importância de estabelecer *networking*, em especial para conseguir alcançar um assento nos Conselhos de Administração. Entende que há demanda da troca de experiências e que, nessas situações, as mulheres digam de que forma elas ingressaram no conselho, e relata:

Importante que contém as suas trajetórias e que orientem as outras mulheres que querem fazer parte do conselho, de que forma elas podem começar a atuar. As pessoas acham que vão ser conselheiros da [Empresa X] e da [Empresa Y] em um primeiro momento. Ênfase que pode acontecer, se a pessoa for herdeira ou tem uma posição-chave em uma determinada empresa, e seja necessário você estar nesse conselho. Por essa razão é tão necessário as mulheres buscarem *networking*.

A E4 constata que aprendeu bastante – com os homens, inclusive – quanto ao *networking*. Ressalta a importância desse *networking*, de estar sempre em conversa. Hoje a E4 não sente falta, porque vai buscar temas de interesse para não ficar isolada. Faz um esforço para manter essa rede de relações no seu trabalho.

Já a entrevistada E5, em diversas partes de sua conversa, demonstra a força do *networking* entre os homens. Percebe que os requisitos são quase inatingíveis para contratar uma mulher em empresas pró-diversidade. Relata que um conselheiro estava querendo colocar uma mulher no conselho, por acreditar na diversidade, e passou a ela a lista de requisitos. E5 conta que, ao ler a lista, disse: “Nossa, você conseguiu encontrar essa supermulher? Essa mulher-maravilha?”, porém ele respondeu que não encontrou. E acrescentou: “Não, mas aí o ciclano indicou fulano, que era amigo de beltrano”. A entrevistada questionou: “Mas essa pessoa tinha todos esses requisitos pedidos?”. E ele respondeu: “Não, mas era uma pessoa conhecida”. Para a E5, a mulher precisa ter o *networking* com os homens que já estão no conselho. Quando eles falam que vão fazer uma busca deliberada de mulheres, elas não estão no *networking* deles. Ênfase ainda que para os homens era sempre desta forma:

Eu não conheço, não sei onde buscar, não tenho referências. Então, o “não conheço” deles significa que elas não estão no *networking* deles. Enquanto as mulheres têm as suas listas de participação, na WCD, por exemplo, em outras iniciativas, mas como essas redes se conversam? Essas redes são muito importantes. Vejo que tem uma desconexão de redes, não que as mulheres não tenham *networkings*. São *networkings* diferentes (E5).

Diante do relato, E5 entende que hoje já há um esforço para a conexão das redes. Assim, as entrevistadas venceram essa barreira encontrada durante a sua trajetória para os Conselhos de Administração por meio de redes de contatos e cursos.

Desse modo, constata-se a barreira da falta de *networking* para as mulheres chegarem aos Conselhos de Administração (DANI; PICOLO; KLANN, 2019; KAUTNICK, 2020).

4.4.2.7 *Demonstração de maior capacitação*

Ao perguntar às entrevistadas se – durante a sua trajetória profissional, e agora, fazendo parte de conselho – percebem a necessidade de demonstrar maior conhecimento, capacidade e preparo do que os seus colegas homens para realizar a mesma função, E1 relata:

Por característica pessoal, eu sou uma pessoa que estuda. Eu gosto de estudar. Se tem algum tema que eu não conheço, eu vou mergulhar naquilo. Então me sinto segura no que eu faço. [...] e sei que nem sempre quem está falando de uma maneira mais incisiva sabe o que está falando.

Desse modo, resta claro que para a E1 há necessidade de demonstrar muita capacitação. Ademais, constata-se que a fala da E2 corrobora a de E1: “A quantidade de cursos que eu tenho feito é bem extensa, e isso faz com que a gente não se sinta em posição menos privilegiada do que os homens, pelo contrário”. Entende que se dedica muito para obter um bom preparo e complementa: “Eu acho que eu tenho me dedicado para ter uma educação continuada bem relevante”. A entrevistada E2 possui preparo e educação, pois cursou economia, ciências contábeis, depois pós-graduação em administração e mestrado, além de vários cursos no exterior, e constata que a educação foi um requisito importante para a sua posição nos Conselhos de Administração.

A E3, quanto à necessidade de demonstrar maior conhecimento, capacidade e preparo do que os seus colegas homens para a mesma função, respondeu: “Acho que o que existe é um entendimento de que o homem mais velho é mais capaz, mais habilitado para estar em conselhos”. Ela, no entanto, diz que não sente animosidade, rejeição ou dificuldades, acha que os conselhos estão abertos a essa troca de informações, e essa diversidade de formação, de idade e de gênero é muito bem-vinda. Assim, embora sinta-se bem recebida, constata que há um entendimento de que o homem é mais capaz, em especial os mais antigos na função, o que leva a identificar a necessidade de a mulher provar seu conhecimento. A E3 apresenta interesse em manifestar maior capacitação pelos estudos, particularmente em assuntos novos, ao relatar: “Eu estou sempre analisando um tema que não é da minha ‘área’, seja um tema jurídico ou de uma indústria que eu nunca atuei”.

A E4 respondeu que sempre teve necessidade de demonstrar maior

capacitação e diz: “Sim, isso é uma tônica. Isso para mim é corriqueiro”. E E5 declara que se preparou muito para uma posição de conselho. Fez o curso do IBGC, entre outras formações que possui, e que seus pares não se propuseram ao mesmo esforço.

Não se prepararam, não têm o conhecimento mínimo de saber o que é ser conselheiro. A pessoa tem o mínimo de noção, mas não sabe que conselheiro é responsável por tudo. Algumas pessoas não entendem que o conselho é um administrador da companhia. Eu vejo entre meus pares, tem pessoas muito experientes no setor, com conhecimentos técnicos, mas vejo que têm menos preparo com atribuições e dinâmicas do próprio conselho (E5).

Em síntese, pode-se afirmar então que as mulheres sentem a necessidade de demonstrar maior capacitação do que os homens para a mesma função, e, conforme a literatura, é mais uma barreira enfrentada pelas mulheres para chegarem aos Conselhos de Administração (NILI, 2019).

4.4.2.8 *Preconceito e discriminação de gênero*

Ao perguntar às entrevistadas se já sofreram algum tipo de preconceito ou discriminação durante a sua trajetória profissional, ou no conselho da empresa, com o objetivo de verificar a ocorrência do preconceito de gênero e da discriminação, a entrevistada E1 confirma e acrescenta: “Essa linha entre o preconceito e discriminação a gente vê numa maneira mais ríspida de falar [...]”. Sentia que os homens eram mais ríspidos ao tratar com ela no trabalho.

E2, em relação a ter sofrido preconceito e discriminação na sua trajetória profissional, responde que sim e relata: “Os homens, eles têm o ‘Clube do Bolinha’, é bem fechado”. Percebe que, depois da expansão desse movimento para que haja dentro da matriz de competência a presença de mulheres, existe um certo ciúme por parte dos homens em relação às mulheres ocupando cada vez mais espaço nos conselhos.

Durante a sua trajetória, a E3 sofreu preconceito por trabalhar com seu pai. “Amigos acham que você não tem capacidade de trabalhar por conta própria. Você não deu para nada, então você trabalha com o seu pai”. Relata que, por ter aparência mais jovem, as pessoas lhe fazem questionamentos. “Durante muito tempo, as pessoas acham que eu sou nova, mas você tem filhos, já é casada, já tem tanto tempo

de formada”. Aponta que existem sempre essas observações e alguma referência, alguma brincadeira, sobre ser mulher – nada diretamente ofensivo, mas no limiar da ofensa. Contudo, de uma maneira geral, não se sente discriminada ou assediada de alguma forma ou impossibilitada de prestar seu trabalho, tanto na advocacia quanto no conselho. Entende que é uma questão de postura, de personalidade.

Já E4 tem a visão de que é um preconceito se sentir instigada a ter que provar sempre maior competência e capacidade para desempenhar a função. Esses são o preconceito e a discriminação de gênero que sofreu.

Na entrevista de E5, destacam-se algumas falas: “Contratamos a E5 porque tem isso e aquilo, e ainda é mulher”. Quando se fala esse “ainda é mulher”, ela se pergunta o que isso exatamente quer dizer. Sobre essas frases que é obrigada a escutar, acrescentou: “Você não ouve um ‘ainda é homem’ ou ‘infelizmente ele é homem’. Então sente um pouco dessa tensão e diz: ‘Se você está lá porque é competente ou porque é uma mulher’. No entanto, com seus pares, nos comitês, nos conselhos em que está, sempre é um clima respeitoso. Sempre focam muito a questão técnica. Nesse sentido, embora os conselhos sejam um ambiente cortês, constatou o preconceito e a discriminação de gênero nos locais em que trabalhou.

Em síntese, pode-se afirmar então que, embora haja a constante luta pela incorporação das mulheres ao trabalho, ainda não existe a equidade de gênero em razão do preconceito e da discriminação de gênero (GARCÍA MARTÍN; HERRERO, 2019). Desse modo, foram identificados o preconceito e a discriminação de gênero, conforme previsto na literatura (VACCARI; BEUREN, 2016; HEMINWAY, 2019).

4.4.2.9 *Barreiras culturais e religiosas*

Ao perguntar às entrevistadas se já se depararam com alguma barreira voltada à cultura ou à religião que dificultou ou impediu o ingresso de mulheres nas empresas ou nos Conselhos de Administração, para a E1 foi identificada apenas a barreira cultural quando respondeu: “No banco holandês, quando eu cheguei, a diretoria era composta por muitos holandeses. Então tinham algumas portas que eram exclusivas para os holandeses [...]”.

A E2 diz que nunca sofreu com barreiras culturais ou religiosas, e a E3 também fala que não precisou lidar com nenhum desses dois tipos de adversidade. Em relação à sua religião, não sente nenhum preconceito, mas percebe curiosidade, uma

curiosidade positiva. E4 não se lembra de ter presenciado essas barreiras, assim como E5.

Em síntese, as barreiras culturais ou religiosas não tem impacto significativo no acesso do gênero feminino aos Conselhos de Administração no Brasil.

4.4.2.10 Falta de autoconfiança, experiência ou qualificação

Ao perguntar às entrevistadas se alguma vez sentiram insegurança ou acharam que lhes faltava qualificação para a função, ou mesmo se algum colega deixou isso transparecer, o intuito foi identificar se ocorre a falta de experiência ou de qualificação das mulheres. E1 responde: “Eu me senti algumas vezes insegura, sim, e então procurei aprender. Estão me colocando aqui numa posição que não sei se dou conta, então vou correr atrás para dar conta”. Relata que fez isso várias vezes: “Vou estudar porque eu não sei tudo o que essa posição precisa” (E1). Em relação à qualificação oferecida pelo IBGC, alega que várias pessoas falavam sobre o assunto, e, embora ela não precisasse obter a certificação porque já havia trabalhado por vários anos na área, diz: “Mas eu gosto de fazer, gosto de estudar, quero saber o que tem no curso, quero aprender. Me sinto melhor quando estou certificada”.

A E2 conta que não sentiu falta de autoconfiança ou de experiência para a sua função. E3 declara que nunca se sentiu insegura ou acreditou que faltasse qualificação para algum trabalho. “Pelo meu perfil, quando percebo que estou defasada em relação a algum assunto, eu tento suprir.” Ela já estudou muito sobre balanço, por exemplo, que era uma defasagem em seu conhecimento, e agora não é tanto. Tinha dificuldade para entender aspectos técnicos da operação, então fez uma pequena imersão na empresa para compreender, embora tenha respondido que não sentiu falta de qualificação e de experiência. Relata que alguns conselheiros possuem mais experiência com a parte financeira e contábil e que “o desconhecimento também é uma arma poderosa, na medida que por desconhecer você pode fazer perguntas que, quem é do segmento, não consegue”. Sempre estudou muito para demonstrar maior capacitação, e nesse sentido admite: “Eu acho que é mais uma análise, uma autocrítica; para esse conselho ou trabalho, eu vou precisar melhorar nisso, me aprofundar naquilo, mas é isso”. Afirma ainda que não foi cobrada, nem de forma alguma constrangida, por não saber alguma coisa. Constata-se pela resposta da E3 que, embora não sentisse falta de autoconfiança, com relação à experiência ela

procurou suprir o que lhe faltava.

A E4, no que se refere aos colegas, não sentiu essa cobrança, mas acredita que existe “uma trava” nas mulheres por conta da insegurança. Quando se candidatava ou aceitava uma vaga, se questionava: “Será que minha qualificação é suficiente, será que minha experiência é suficiente?”. Mas sempre teve o cuidado para essa insegurança não paralisá-la: “Eu tinha esse cuidado. Todas as vezes que eu me via nessa situação, eu pensava: ‘Não, você vai; e, o que você não souber, você vai dar conta’”. Acredita que os homens se candidatam a vagas para as quais eles não têm tanta aptidão – com 25% de aptidão, por exemplo –, enquanto nós, mulheres, mesmo que estivéssemos 96% aptas teríamos medo de nos candidatar. Constata-se pela fala da E4 que sentiu insegurança em momentos específicos.

Com relação a essa questão, E5 diz: “Não, mas eu me sinto insegura. Várias vezes já me senti insegura em relação a assuntos que eu tinha que lidar. Por mais que eu tivesse me preparado, estudado, lido materiais extras, ia para a reunião insegura de dar opinião”. Em um dos conselhos, experimentou insegurança no começo, achava que não entendia nada – isto é, pensava em como “traduzir” porque não entendia nada. “Não sei se isso é meu perfil, ou se isso é algo generalizado das mulheres, mas eu preciso entender as coisas mais a fundo.” Acrescentou ainda: “Eu estudo, eu me preparo, mas muitas vezes você se depara com situações que você nunca viu na vida. Mas eu me sinto às vezes insegura, sim, mas não pela colocação de outras pessoas”.

Desse modo, é possível afirmar que, embora as conselheiras tenham respondido que não sentem falta de autoconfiança, uma parcela das entrevistadas declarou que experimenta insegurança, mas supera com maior preparo e qualificação. A falta de autoconfiança, experiência e qualificação é uma barreira encontrada na literatura (HODIGERE; BILIMORIA, 2015). A postura das executivas diante dos homens e o desenvolvimento da autoconfiança são fatores fundamentais para que as mulheres integrem e sejam aceitas em um grupo (BOTELHO, 2008).

4.4.2.11 Assédio moral ou sexual

Ao perguntar às entrevistadas se já sofreram durante a sua trajetória profissional algum tipo de assédio, seja moral, seja sexual, E1 relata:

Sim, esses ambientes mais masculinos sempre têm umas coisas meio assim, aqueles comentários muito sem graça. Esse tipo de coisa. Mas que nunca sofreu assédio no sentido de você só consegue fazer isso se fazer algo em troca, isso não. Eu passei a vida inteira ouvindo comentários sem graça, muito infelizes.

Já E2 responde: “Eu finjo não entender [...], eu simplesmente ignorava e fingia não entender o que estava sendo dito ou insinuado”. Foi a maneira que encontrou para trabalhar, e acrescenta: “A forma que eu e minha filha sempre tentamos, ignorar é a melhor coisa que tem”. É perceptível que o assédio ocorre.

A E3, por sua vez, afirma: “[...] eu já vi outras pessoas, outras mulheres, não em conselho, mas de maneira geral. Em conselho nunca vi, não. Na advocacia em geral, sim. Vários episódios de piadinhas, comentários ou até mesmo atos que ofendiam, que eram duvidosos ou constrangedores”. A E4 diz: “No conselho, não. Na trajetória profissional eu sofri os dois, sim, foram bem comuns”. E E5 diz não ter sofrido nenhum tipo de assédio.

Em síntese, pode-se dizer então que, com exceção de uma entrevistada, todas as outras relataram ter sofrido assédio moral e/ou sexual, e por essa razão são tão importantes os movimentos como o #MeToo, que combate o assédio pelo mundo afora (HEMINWAY, 2019).

4.4.2.12 *Pensamento adverso a ter um conselho diversificado*

Ao perguntar às entrevistadas se em algum momento lhe foi relatado ou sentiu que um conselho diversificado, em termos de gênero, poderia trazer falta de coesão às decisões, com o objetivo de verificar se o conselho aceita a diversificação de pensamento e a contribuição do gênero feminino nas decisões, E1 responde:

Eu não percebi isso, eu acho que não. Eu acho que inclusive hoje existe algo muito pacífico de que a diversidade ajuda a olhar de maneira mais abrangente, já existem muitos estudos demonstrando que empresas com maior diversidade nos seus conselhos e diretorias apresentam melhores resultados.

Já E2 diz que isso não ocorre, mas sim o oposto: já viu muita discussão entre pessoas do mesmo gênero. E E3 fala que não constatou a falta de coesão nas decisões por haver um conselho diversificado, nem nunca ouviu relatos desse fenômeno. Para E4: “Não, falta de coesão jamais, pelo contrário”, relata. Principalmente por ser a única mulher nos dois conselhos, percebe e analisa pontos

que poderiam passar batidos. Ela diz que em muitas reuniões tem a possibilidade de trazer visões diferentes daquelas apresentadas pelos conselheiros, que são bem recebidas e tornam as discussões muito mais produtivas.

A E5 declara: “Não. A maioria dos meus conselhos são bem coesos, porque eu sou a única mulher”. Entretanto, para a entrevistada 5, nos conselhos com maior diversidade, as decisões são direcionadas pelas mulheres para “outros lados”, ou seja, as mulheres trazem preocupações com estratégia, pessoas e inovação. Os homens antes questionavam a necessidade de abrir mais pontos de discussão. Acrescenta que, quando veio a demanda para a empresa adotar as práticas ESG (*environmental, social and governance*), falou que precisavam discutir e entender o que é ESG, “vamos trazer uma consultoria”. Não foi dito explicitamente, mas sentia que nesse assunto a discussão ficava muito amarrada, que todos os membros privilegiavam as discussões da área financeira. “Percebia que, não de maneira direta, mas via uns olhares e umas caras [...] [de] ‘como isso vai atrasar nossa reunião’”. A E5 ainda relata: “Acho que, antes da entrada de mulheres nos conselhos, existia algo de ‘um faz, todos obedecem’”, de todos se entenderem, era um grupinho fechado. Os homens não queriam prolongar as discussões nas reuniões de conselho. Atualmente, porém, as discussões são mais ricas. Sobre essa questão, verificou-se que a maioria das entrevistadas relatou que foi bem aceita.

Em síntese, pode-se afirmar então que hoje não falta coesão às decisões, e, como mulheres são mais participativas, indagam mais, isso torna as reuniões mais ricas e produtivas. As mulheres costumam fazer perguntas que trazem excelentes contribuições para as empresas (BAIXAULI-SOLER *et al.*, 2016).

Nos dias atuais, os homens vêm aceitando a diversidade de gênero nos conselhos, e o pensamento de que há falta de coesão com a presença de mulheres está superado, haja vista que o Conselho de Administração passou a ser um organismo muito importante na governança corporativa, e uma das qualidades do conselho que atraíram um enorme interesse da literatura de gestão de negócios foi a diversidade (OZDEMIR, 2020).

4.4.3 Elementos facilitadores

Apresenta-se nesta seção os elementos facilitadores para que as mulheres tenham acesso aos conselhos. Tais fatores foram encontrados na literatura e

empregados na análise temática das entrevistas, conforme segue:

4.4.3.1 *Melhoria na comunicação*

Ao perguntar às entrevistadas se têm conhecimento de como ocorria a comunicação nas reuniões antes da sua chegada, e ainda se percebeu alguma mudança com a entrada de mulheres no conselho – com o objetivo de identificar a existência de melhoria na comunicação, nos trabalhos do conselho e na atuação da empresa com a presença do gênero feminino –, foi percebido pela E1 que desde então os homens têm maior cuidado com a comunicação. Para a E2, a questão de rispidez no tratamento entre os profissionais melhora muito quando há mulheres participando, e, quanto ao detalhamento das informações, relata: “A mulher não tem vergonha de dizer que não entendeu, e os homens não se expõem perante outros elementos de gênero masculino”.

Já E3 nota que houve melhoria de comunicação após o seu ingresso, que coincidiu com uma maior profissionalização do conselho, o aumento na quantidade de reuniões, a ampliação da agenda de trabalho. Como integrante do conselho há seis anos, acredita que só tem progredido o nível de discussões – mesmo porque alguns entraram, outros saíram, e mudou de cinco para sete o número de conselheiros. Está mais maduro, mais amplo o nível de discussão.

Para a E4, não foi possível sentir a diferença, pois não sabe como era antes, porém diz que, nas duas oportunidades que entrou em conselhos, foi bem recebida e teve uma boa comunicação. “Inclusive, tinham grupos de WhatsApp, que eu fui incluída de bom grado, me trataram superbem”, relata.

A E5 entende que sim, porque os assuntos vão mais a fundo. As mulheres acabam ouvindo mais os executivos, “acho que essa comunicação entre conselho e executivos fica melhor. Estou falando da minha experiência, não sei generalizar”.

Dessa forma, pode-se dizer que a representação feminina promove uma comunicação eficaz nos Conselhos de Administração (NILI, 2019).

4.4.3.2 *Trabalho em equipe*

Ao perguntar às entrevistadas se percebem maior desenvolvimento de trabalhos em equipe com a presença de mulheres ocupando assentos nos conselhos,

e ainda se essa mudança tem relação com a benevolência e a empatia, E1 tem a visão de que: “É um pouco mais benevolente e empático, sim. Acho que tem uma visão mais diferenciada, mais humana”. E2 se manifesta e relata: “A mulher une mais os profissionais. Eu acho que, em termos de trabalho em equipe, quando se tem mulher no Conselho isso fica bem melhor”.

Nesse sentido, E3 também responde que sim: “Eu acho que há uma maior ‘vigilância’, uma maior preocupação dos homens de não ficarem para trás ou de mostrar serviço. Enquanto eram só os homens, cabeça branca, mais ou menos era um clubinho. Um olhava pelo outro”. E3 acrescenta ainda que o conselho muda com a presença de mulheres, que o olhar da mulher é indiscutivelmente diferente do olhar do homem.

E4 admite que é difícil pontuar essa questão, já que nos dois conselhos em que ela atua é a única mulher. “Então eu não tenho uma base de comparação para outro conselho, que seja só masculino ou que tenha mais mulheres além de mim”. A E5 se manifestou no sentido de que há uma identificação com as executivas nas empresas em que trabalha. Elas a procuram para buscar orientação e se apoiar nas questões que precisam levar para o conselho. Mas percebe também que o conselho algumas vezes é um pouco autoritário com os executivos. E relata: “Eu sempre coloco para ouvirmos a opinião dos executivos. Acho que não cabe só ao conselho sair falando, cabe isso, cabe aquilo”. Acredita que é preciso entrar em consenso com os executivos – visto que eles atuam no dia a dia da organização, também devem ser ouvidos e entendidos. Compreende que, por ser mulher, tem uma escuta mais empática. “Mas isso traz uma sensação de que eu estou demorando demais, mas tem temas que precisam que você se debruce mais e ouça mais as pessoas” (E5).

Em síntese, conforme verificado na literatura, o gênero feminino demonstra maior propensão para o trabalho em equipe, maior empatia, benevolência e sensibilidade, e implanta um estilo de liderança caracterizado pela confiança (GUL; SRINIDHI; NG, 2011).

4.4.3.3 *Comportamento ético*

Ao perguntar às entrevistadas se a visão das conselheiras está associada ao comportamento ético da mesma maneira que a visão dos conselheiros, a entrevistada E1 afirma que: “Acho que elas tendem a ser mais rigorosas com a ética, eu acho”. A

E2 diz que a mulher é mais transparente do que o homem, principalmente em relação à sinceridade. Possuem a coragem de falar “não entendi, por favor, eu não sei, me explique”. Afirma que o homem acaba não tendo essa transparência: “Na minha opinião, acaba influenciando, sim, um pouco, na conduta ética do profissional”. Desse modo, depreende-se que, para E2, a mulher tem um comportamento mais associado à ética do que o dos homens.

Para E3, a ética não está associada ao gênero: “Eu acho que, em termos éticos, o padrão não está associado ao gênero; está associado à formação, ao caráter, e não ao gênero”. Para a E4, nos dois conselhos de que participa, seus colegas são tão éticos quanto ela. “Não sei até se pelo fato de estarmos em conselhos estatais, que têm todo um regramento de ética e registros, que também acontece no setor privado, mas como é no público talvez tivesse mais visão, eu não percebi diferença” (E4). Já E5 respondeu quanto ao comportamento ético: “Isso eu não sei te dizer, não tenho essa visão”. Pelo que se constata, não nota distinções nesse sentido.

No que se refere ao comportamento ético, duas entrevistadas constatam que a visão ética está mais associada ao gênero feminino, duas dizem que não veem diferença e uma não soube responder. Assim, duas entrevistadas corroboram pesquisas de que a visão da mulher está mais relacionada ao comportamento ético do que a dos homens. A literatura afirma que as empresas se beneficiariam com a presença de mulheres diretoras também devido ao seu comportamento ético. Um dos argumentos é o de que ter mulheres nos conselhos melhora a reputação da empresa (DIMOVSKY; BROOKS, 2006).

4.4.3.4 *Educação, preparo, curso superior*

Ao perguntar às entrevistadas se percebem que o preparo e a educação são elementos facilitadores para o acesso ao Conselho de Administração, para E1 a resposta é afirmativa. Da mesma maneira, E2 diz que o seu preparo contribuiu para a chegada aos Conselhos de Administração:

Eu fiz economia na Unicamp [Universidade Estadual de Campinas], fiz ciências contábeis na PUC [Pontifícia Universidade Católica], depois fiz pós-graduação em administração e tenho mestrado no Mackenzie. Morei no exterior e fiz vários cursos lá também, curso na Yale, na Chicago University, e com certeza isso é um requisito importante, além da minha trajetória profissional.

Para a E3, o preparo e a educação foram facilitadores para o seu acesso ao Conselho de Administração, e para o acesso de outras mulheres também: “Primeiro precisamos entender que a compreensão do universo de negócios é muito importante para uma participação efetiva em conselhos”. Afirma ainda que é preciso ter uma visão macro da economia, do consumidor, da economia local e global, e que “as mulheres, de uma maneira geral, isso mudou muito nos últimos anos, não queriam ler jornal. Antigamente, o homem lia, as mulheres não. Nas conversas, os homens falam de negócios, as mulheres falam da família e da casa”. Entende que a percepção econômica e da dinâmica do mundo corporativo é fundamental para uma atuação bem-sucedida em conselhos: “Uma pessoa que é muito boa no seu ofício, mas desconhece questões do mundo, teria dificuldades para fazer uma contribuição de fato ao conselho” (E3).

Para a E4, o preparo e a educação são essenciais para alcançar uma posição nos conselhos. E E5 relata: “Eu não sei se é um facilitador, mas eu noto que as mulheres são mais preparadas. No quesito de ter feito curso, ter se preparado e estudado para assumir um conselho”.

Em síntese, constata-se que as mulheres que chegam aos Conselhos de Administração são as que têm estudos, curso superior, pós-graduação e muito preparo, comprovando que qualificação e conhecimento são elementos facilitadores para a presença feminina nos conselhos, em consonância com o que encontramos na literatura. Desse modo, resta claro que as mulheres se empenham nos estudos, angariam alto nível de conhecimento para assumir posições de liderança e buscam uma aprendizagem contínua (COLACO; MYERS; NITKIN, 2011).

4.4.3.5 *Profissões com relação com o governo e ligadas à educação*

Ao perguntar às entrevistadas se na visão delas as instituições governamentais e ligadas à educação podem trazer mais mulheres aos conselhos, constata-se pela resposta da E1 que as entidades associadas ao governo e à educação são elementos facilitadores para o ingresso das mulheres nos conselhos:

O BNDES [Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social] é excelente, tem pessoas muito boas, onde ele participa como sócio, ele indica os conselheiros. Tanto o BNDES e a Previ [Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil], eles têm um cadastro para as pessoas que desejam ser conselheiras de administração ou conselheiras fiscais nas

investidas. E lá eles promovem e dão suporte a essa participação feminina, sim.

Para E2, quanto à questão de verificar se nas profissões com relações com o governo e a educação há mais mulheres nos Conselhos de Administração, não percebe nenhuma diferença: “Acho que não, não vejo diferenciação”. A E3 não concorda que o perfil das empresas estatais, governamentais e ligadas à educação traz mais mulheres ao conselho. Para ela, as organizações em geral estão mais empenhadas em cumprir essas melhores práticas, mais atentas, mapeando as profissionais que poderiam preencher os requisitos que as companhias entendem como mais adequados e que atenderiam aos anseios dos seus acionistas e *stakeholders*, independente do tipo de empresa - se é uma empresa familiar, de capital misto ou estatal. Afirma ainda que depende de quem exerce o controle e de quem são os principais acionistas daquela empresa para que uma mulher ocupe um cargo no conselho: “Na minha visão, é muito menos por ramo e muito mais por composição acionária e forma de distribuição de capital daquela sociedade”.

Para a E4, é mais comum identificar maior presença de mulheres nessas instituições educacionais e assistenciais do que em outros setores, como economia, energia, infraestrutura, entre outras; porém, em relação aos números dos conselhos, não tem esse dado.

A E5, por sua vez, responde afirmativamente, haja vista que percebe que as empresas ligadas ao governo e à educação têm um olhar mais formal para a questão de gênero – que se preocupa em buscar em bancos de conselheiros, em ter processos que consideram a diversidade. “Não sei se por uma pressão regulatória ou da sociedade. Eu vejo que tem processos mais transparentes que levam em conta a diversidade”.

Em síntese, para a maioria das entrevistadas, as instituições governamentais e as ligadas à educação são elementos facilitadores para a entrada do gênero feminino nos conselhos, corroborando o disposto na literatura, conforme segue: para as mulheres, a nomeação aos conselhos é sempre mais difícil, embora algumas profissões relacionadas ao governo e à educação aumentem as chances de nomeação (HODIGERE; BILIMORIA, 2015).

4.4.3.6 Vínculo familiar

Ao perguntar às entrevistadas se o vínculo familiar com a empresa possibilita a entrada de mais mulheres nos conselhos, E1 relata: “Isso pode facilitar, mas hoje existem as ‘famílias empresárias’, digamos assim. Elas estão mudando essa situação, estão se profissionalizando”. Alega ainda que as empresas familiares tendem a contratar pessoas com qualificação: “Com isso, acabam criando os conselhos de família separados do Conselho de Administração e vão selecionando para trabalhar na empresa pessoas que tenham de fato qualificação” (E1). Para ela, a profissionalização é cada vez mais frequente nessas organizações: “Essa era de ‘todo mundo da família vai ficar lá na empresa’ está acabando. As empresas familiares estão se profissionalizando, deixando a família em um conselho à parte. Acho que isso é uma tendência”.

Para E2, o vínculo familiar é a porta que facilita a entrada de mulheres nos Conselhos de Administração: “Nós percebemos que tem muitas herdeiras que estão participando daqueles conselhos”. E3 afirma que o vínculo familiar com a empresa possibilita a ampliação da representação feminina no conselho:

Acho que a presença feminina está muito associada a empresas familiares. Primeira, segunda e terceira gerações ocupando cargos em conselhos. Algumas de fato estão realmente empenhadas em cumprir o papel e abraçar essa responsabilidade. Outras estão no conselho, mas não se sentem lá. Não atuam, enfim.

A E4 tende a acreditar que sim, mas não sabe precisar em dados. Já a E5 responde que não tem muita experiência com empresa familiar, mas, em alguns casos que conhece, tal vínculo até dificulta. “A família não quer que a família entre no conselho.”

Em síntese, para a maioria das entrevistadas, o vínculo familiar facilita a entrada de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas, conforme preceitua a literatura. Uma pesquisa de Lazzaretti e Godoi (2012), que analisou a composição de gênero dos conselhos brasileiros em 2011, destacou que 40% das mulheres nomeadas para os conselhos são membros da família.

4.4.3.7 Idade

Ao perguntar se as entrevistadas percebem que as mulheres nomeadas aos conselhos são normalmente mais jovens do que os homens, com o objetivo de verificar se profissionais mais jovens acessam mais facilmente os conselhos, E1 responde que não concorda. Já E2 diz que a faixa etária vem diminuindo ao longo dos anos, pois atualmente *startups* e *scale-ups*, procuram pessoas mais jovens.

A entrevistada 3 constata que as mulheres nomeadas aos conselhos são normalmente mais jovens que os homens. Diz que as mulheres que estão ingressando em conselhos têm entre 35 e 55 anos, e a média de idade dos conselheiros varia entre os 75 e os 80: “Eu acho que sim, elas são mais jovens”. A E4 também verifica que as mulheres nomeadas para os conselhos são, comumente, mais jovens que os homens, e E5 corrobora a afirmação.

Em síntese, as conselheiras são mais jovens do que seus pares do gênero masculino, o que está em consonância com os resultados de pesquisas que mostram que mulheres e homens nomeados ao conselho diferem significativamente em termos de idade (HODIGERE; BILIMORIA, 2015).

4.4.3.8 Inovação e desenvolvimento financeiro

Ao perguntar às entrevistadas se, na visão delas, o gênero feminino estimula a evolução das empresas, possibilita o aumento da produtividade e da inovação em geral, bem como a inovação ambiental e inclusive o desenvolvimento financeiro dos conselhos, a resposta da E1 para a questão aponta que um conselho com diversidade de gênero é mais eficiente. E2 entende que a presença do gênero feminino nos conselhos amplia a inovação em geral e o desenvolvimento financeiro às empresas ao relatar: “O desempenho financeiro, quando tem mulher, tem melhorado. E essa mulher tem essa curiosidade de estar sempre questionando, buscando inovação, mudanças disruptivas”.

A visão da E3 segue o mesmo princípio: “Eu acho que sim, as mulheres que estão entrando em conselhos, elas estão entrando para consolidar um movimento. Então elas chegam ‘chegando’, como dizemos. Elas chegam com sangue nos olhos, com vontade de fazer”. Diante do relato, percebe-se que, como todo ambiente, as mulheres chegam tentando entender as estruturas de poder, as agendas, as

prioridades, as lutas que vão enfrentar, quais serão as questões prioritárias. A entrevistada afirma que é preciso compreender como se comportar, quem são as pessoas-chave, o que já foi feito e o que pode ser feito.

A E4 concorda ao relatar: “Sim, acredito que esse olhar diferente e a captura de novos aspectos abre essas portas”. E E5 acrescenta que as mulheres gostam de ampliar as discussões e que, na sua experiência, percebeu que elas demonstram mais interesses em abordar temas diferentes, como estratégias de inovação, de ESG, ambientais. Existe uma preocupação com o resto do mundo. As mulheres trazem essa abertura para as conversas dos conselhos, que às vezes são muito mais fechadas.

Em síntese, resta comprovado o que as pesquisas constataam: que um conselho com diversidade melhora os resultados da tomada de decisão por meio de uma melhor compreensão dos grupos, gera maior inovação e mais opções para avaliar uma solução ideal (LIU, 2018). Assim, a presença feminina na administração e a proporção de mulheres no conselho têm resultado em melhor desenvolvimento financeiro das organizações (DANI; PICOLO; KLANN, 2019).

4.4.3.9 *Cotas de gênero*

Ao perguntar às entrevistadas se – tendo em vista que as cotas de gênero, em nível mundial, têm contribuído para o ingresso das mulheres nos Conselhos de Administração – concordam com a ascensão das conselheiras por meio dessa política, com o objetivo de verificar se as cotas para representação de mulheres nos Conselhos de Administração são elementos facilitadores para a entrada e a aceitação femininas, a entrevistada 1 entende que sim, mas “pode ser uma política transitória para fazer uma aceleração, depois eu acho que as mulheres não precisam disso como uma ferramenta para atingir esses conselhos”.

Para aumentar tal percentual, na opinião da E2, poderia haver cotas com início e fim. “Por um determinado período, vamos falar aí de dez anos, de cotas para mulheres para haver esse incremento”. Acrescenta que, sobre cotas com início e fim, ela se posiciona favoravelmente: “O número de mulheres, hoje [elas] são só 14% em conselhos de empresas abertas; eu acho que esse percentual em dez anos pode alcançar em torno de 30% ou 40%, como vemos hoje em países como a Noruega”.

A E3 não concorda com o ingresso de mulheres por meio de cotas, embora alegue ter total convicção do ganho, da importância, da necessidade de uma maior

diversidade nos conselhos – não só em termos de gênero, como também em termos de formação, de idade, de posição regional, de abrangência geográfica diversa. Entende que é necessário dar espaço para que as mulheres sejam bem-vindas, para que elas recebam uma formação adequada, para que elas sejam consideradas na hora de formar conselhos, e relata: “Eu acho fundamental. Mas a ideia de cotas eu não gosto. Eu acho que a cota não reconhece o papel da mulher, é uma coisa imposta. Então eu prefiro que seja algo que seja alcançado, mesmo que demore mais do que o esperado. Está demorando muito mais, né?”.

A E4 concorda com as cotas por um período limitado e diz: “Concordo que [haja], se por curto período de tempo. Se for uma política temporária, com ponto final. Acho que pode ser uma porta de entrada, mas não pode ser algo definitivo. Isso gera mais preconceito do que benefícios”.

Já E5 fala que foi contra, mas hoje acha que pode ser algo importante para quebrar essa inércia, romper com o pensamento de que não existem mulheres preparadas. “Temos que parar com essas afirmações fora de propósito, de querer qualquer perfil ‘desde que seja mulher’. É meio ridículo a gente ter que ouvir isso em 2021, 2022”. Entende que inicialmente as pessoas vão achar que a profissional ingressou somente em virtude das cotas, mas então será possível verificar que há mulheres preparadas. Porém, pontua que precisa ser algo temporário, e nesse sentido relata: “Estamos tentando há anos algo que seja voluntário, que seja um movimento [...], mas evolui muito pouco. Hoje é só 14% a participação das mulheres”.

Em síntese, somente uma mulher não concorda com as cotas, e todas as outras se mostram favoráveis à implementação, mas por um período determinado, para haver uma aceleração. Assim, as entrevistadas chegaram à conclusão, conforme previsto na literatura, de que sem uma legislação de cotas será muito difícil para elas alcançarem os Conselhos de Administração, enquanto a Noruega, que foi o país precursor na implementação de cotas, já dispõe de um dos mais elevados índices de paridade de gênero nos conselhos (CORKERY; TAYLOR; HAYDEN, 2018).

4.4.3.10 Pressão global pela igualdade de gênero

Ao perguntar às entrevistadas se percebem que nos últimos anos há uma pressão global para que se estabeleça a equidade de gênero nos Conselhos de Administração, e ainda qual é a posição delas sobre o tema, com o objetivo de verificar

se a pressão global pela equidade de gênero é sentida na organização, a E1 constata que tal pressão existe. E2 concorda com essa constatação e argumenta: “É muito importante que a gente veja, com mais rapidez, o aumento das mulheres nos conselhos. Então ser algo paritário, o mercado que vai dizer. Terão conselhos só de mulheres, conselhos com mais mulheres do que homens, na minha opinião o mercado vai se ajustando”. E4 constata a pressão global para a equidade de gênero, mas entende que o assunto não pode ser radicalizado, e E5 diz que sim, existe uma pressão – embora as pessoas declarem que precisa haver mulheres nos Conselhos de Administração, mas não saibam como fazer isso.

Em síntese, a pressão global para que o gênero feminino integre os Conselhos de Administração tem tido um importante papel para facilitar a entrada nesses espaços, em consonância com o que se encontra na literatura – ou seja, que atualmente, com a pressão global pela diversidade de gênero, passou a ser aceito, inclusive como questão de governança corporativa, que é saudável para a sociedade e para os negócios haver uma proporção justa de mulheres em assentos nos Conselhos de Administração (WILLEY, 2017). Desse modo, também os legisladores europeus reconhecem que há necessidade de equidade de gênero para a plena exploração dos recursos humanos disponíveis no mercado de trabalho (LESZCZYŃSKA, 2018).

4.4.3.11 Estatutos e recomendações para a equidade de gênero

Ao perguntar para as entrevistadas se na empresa são observadas as recomendações dos estatutos para a diversidade de gênero, a E1 informa que a organização em que atua está se adequando às regras da CVM. Já a E2 afirma que ainda não há recomendação em estatuto, mas existem movimentos internos para aumentar a diversidade de gênero nas duas grandes companhias em que é conselheira.

A E3 diz que, nas empresas em que atua, não são observadas as recomendações e os estatutos para diversidade de gênero: “Não, em nenhum dos conselhos. Só de uma instituição que eu sou conselheira fiscal, que é uma empresa global, norte-americana, que já tem isso mais enraizado, que sim. As outras, que são brasileiras, não têm essa recomendação”. Para ela devem ser feitas recomendações para a empresa atingir a equidade – e não imposições, ou seja, cotas. “A

recomendação é bem-vinda e necessária, mas a imposição já acho prejudicial.”

A E4 constata que nas duas empresas em que atua são observadas as recomendações e os estatutos para diversidade de gênero. E a entrevistada E5 fala que nenhuma organização em que é conselheira tem essa previsão no estatuto.

Dessa forma, é possível dizer que os estatutos e as recomendações para a equidade de gênero começam a ser observados nas empresas, mas ainda a passos lentos, haja vista que, das cinco entrevistadas, apenas duas disseram que as instituições abrangem essa orientação nos seus estatutos. Assim, pode-se concluir que as empresas passam a se preocupar com a equidade de gênero nos Conselhos de Administração e que esse regramento pode facilitar a entrada de mulheres nesses grupos. Nas companhias europeias, vários dos seus estatutos reservam um percentual dos cargos de diretoria das empresas de capital aberto para que haja equidade de gênero, tendo por finalidade o início da participação das mulheres nas tomadas de decisão (CALVOSA; ROSSI, 2013).

4.4.3.12 Políticas de gênero e ações afirmativas

Ao questionar as entrevistadas com relação às políticas públicas e ações afirmativas para a equidade de gênero nos Conselhos de Administração brasileiros, sobre como veem essa trajetória, com o objetivo de verificar se há conhecimento sobre tais políticas e ações, a E1 responde: “[...] o assunto acaba não sendo debatido de forma objetiva”. E acrescenta: “Eu acho que para sentar-se no conselho é preciso ter tido uma experiência profissional relevante em determinadas áreas. Nem todas as mulheres vão estar preparadas para isso; assim como muitos homens também não”. Nesse sentido, entende que deve haver mais políticas de gênero e ações afirmativas para que homens e mulheres estejam bem preparados para atuar nos conselhos.

Quanto às políticas públicas e ações afirmativas, a E2 responde que poderia haver mais, que existe espaço para muito mais. Já E3 constata que no Brasil, de um ano e meio para cá, com o fortalecimento da agenda ESG, reportagens, eventos, cobranças, há uma pressão generalizada para que, dentro do “G” de governança, seja parte dessa agenda uma maior diversidade nos conselhos, não só em termos de gênero, mas de formação, idade, região, experiência etc.

A E4 diz que há um movimento crescente no mercado, associado inclusive à visibilidade das empresas. Acredita que esse é um bom caminho, e ainda, com

respeito às políticas públicas e ações governamentais, desconhece que haja uma deliberação determinada. Em sua perspectiva, isso depende das lideranças do momento, de suas indicações e escolhas para os ocupantes dos cargos. Para E5, o cenário está evoluindo, embora a passos bem lentos.

Em síntese, resta claro que a implementação de políticas de gênero e ações afirmativas contribuirá para facilitar o acesso do gênero feminino aos Conselhos de Administração e que essas políticas vêm evoluindo no Brasil, mas ainda são muito incipientes. A pesquisa foi corroborada, pois identificou-se na literatura que são necessárias políticas de inclusão, tendo em vista que o domínio ainda é do gênero masculino. As políticas e recomendações são urgentes, pois mesmo com elas não há um aumento considerável do número de membros femininos nos conselhos. A Austrália, por exemplo, testemunhou uma ampliação de apenas 4% na quantidade de integrantes do gênero feminino nos conselhos entre 2004 e 2017 na ASX, número muito baixo, que acompanha a trajetória da maioria dos países que não implementaram as cotas obrigatórias (CORKERY; TAYLOR; HAYDEN, 2018).

4.4.3.13 Diretorias femininas contribuem para melhorar a governança corporativa

Ao perguntar às entrevistadas se podem constatar contribuições de diretorias femininas para uma melhor governança corporativa, E1 afirma: “Sim, as mulheres tendem a seguir mais regras e políticas, contribuem sim. Os homens são mais agressivos nesse sentido. As mulheres têm um pouco mais de respeito em relação a isso, menos agressivas”.

A E2 diz que pode constatar contribuições de uma diretoria feminina para a governança corporativa. Quanto a esta, a entrevistada 2 responde que, com a presença de mulheres, o nível de abstenção diminui e os homens se tornam mais frequentes nas reuniões. A E3 afirma que, na sua visão, as contratações de diretoria feminina facilitam a governança corporativa. A maior participação das mulheres em Conselhos de Administração passa, necessariamente, por um maior número de mulheres em cargos de liderança como um todo, fora de conselhos, inclusive. No seu entendimento, isso auxilia na formação de novas conselheiras, visto que executivas tendem a se sair bem nessas posições. Dessa forma, segundo a E3, mais mulheres, no geral, contribuem para uma melhor governança corporativa.

A E4 responde que sim: nos dois conselhos que integra, as pessoas que

coordenam a preparação da governança corporativa são mulheres e contribuem muito. Para a E5, as mulheres observam mais a governança corporativa, querem ter a certeza de que está todo mundo participando, de que todos os passos foram dados corretamente. “Eu vejo os homens, em geral, mais desatentos”.

Desse modo, pela análise das respostas das entrevistadas, a presença feminina nos conselhos melhora a governança corporativa das empresas. Essa percepção está em sintonia com a literatura atual, na qual se encontra que no campo da governança corporativa a representação feminina impulsiona o melhor desempenho das organizações (BORDEAN; BORZA, 2017; DANI; PICOLO; KLANN, 2019).

4.4.3.14 Responsabilidade social

Ao perguntar às entrevistadas se percebem algum impacto positivo na responsabilidade social das empresas com diversidade de gênero no conselho, E1 entende que sim: as empresas estão mais preocupadas, estão tentando implementar políticas que favoreçam o ingresso do gênero feminino. A E2 responde: “Está melhorando, mas ainda tem muito espaço para ter mais ações em relação a isso, muito mais”.

A E3 percebe um impacto positivo na responsabilidade social das empresas com a presença de diversidade de gênero nos conselhos e relata: “Ao que a mulher tende a ser mais sensível para determinadas agendas. Agendas que passam sempre pelo social. E pelo social, eu digo, no sentido mais amplo da palavra ‘social’. Não só projetos sociais, mas do impacto que uma determinada atividade causa na sociedade”. Ressalta ainda que, em termos de poluição, de consumo, de preconceitos, de educação, são outros os olhares femininos, e isso pode representar economia para a empresa, novos produtos, novas receitas. Não é um olhar para criar despesa ou encarecer o custo de produção de um determinado serviço; pelo contrário, a entrevistada crê que a visão feminina de economia do lar, de família, de sociedade, é diferente da do homem e pode contribuir, como também gerar um bom debate nos conselhos.

A E4 concorda: “Eu acredito que essa visão mais complexa da mulher, de diversos aspectos, tende a trazer maior preocupação com a repercussão social das decisões e das políticas. Então acredito que tem um impacto positivo”. A E5 responde

que, em geral, as mulheres estão mais preparadas e têm esse olhar para a responsabilidade social. Para ela, essa é uma cobrança da sociedade. “Talvez eu esteja meio influenciada pelo meio das mulheres que eu convivo, todas têm esse olhar. Elas não conseguem ignorar esse prestar contas com a sociedade”.

Em síntese, todas as entrevistadas corroboram as pesquisas encontradas na literatura atual. Desse modo, os resultados deste estudo destacam a importância da responsabilidade social da organização, assim como os efeitos benéficos de ter diversidade de gênero no Conselho de Administração e na gestão de seus Conselhos de Responsabilidade Social Corporativa (HARTMANN; CARMENATE, 2020).

4.4.3.15 Teoria da massa crítica

Partindo do pressuposto de que uma mulher pode ser vista apenas como um símbolo nos conselhos, foi perguntado às entrevistadas se concordam que, se houver mais de uma pessoa do gênero feminino nos conselhos, há maior possibilidade de elas influenciarem com uma liderança feminina a tomada de decisão. Questionou-se ainda qual percentual de mulheres seria interessante, com o objetivo de comprovar a teoria da massa crítica, que consiste no fato de que a presença de mais mulheres na empresa pode ajudá-las a interferir nas tomadas de decisão.

A E1 respondeu que concorda que, se estiverem em mais de uma, as mulheres poderão ser ouvidas. A E2 diz: “É aquele velho ditado: uma andorinha só não faz verão. Uma mulher no conselho é muito diferente de duas ou três”. Alega que, no conselho de uma das empresas em que atua, estão em três mulheres hoje, e entende que é bem diferente de outros conselhos em que era a única mulher. Uma das diferenças, por exemplo, na perspectiva da entrevistada, é que a mulher está muito mais atenta à questão ambiental e social do que os homens. Na sua visão, deveria haver pelo menos 30% a 40% de representação feminina nos conselhos. O ideal seria uma composição 50% feminina.

A E3 acredita que, se as mulheres estivessem em mais de uma nos conselhos, não exerceriam maior influência na tomada de decisão, e não vê como necessidade ter um número mínimo ou específico, ou um percentual, para que a mulher seja ouvida. Para a E4, é interessante trabalhar uma margem de 30% a 40%, dependendo do número de integrantes no conselho, mas é contra fixar o percentual. Para a E5, deve haver pelo menos duas conselheiras. “Eu noto bem essa diferença: quando tem

mais mulheres, já muda bastante. Caso contrário, a mulher fica muito mais isolada”.

Em síntese, pode-se contextualizar então que, havendo mais de uma mulher compondo o conselho, elas poderão se sentir mais amparadas nas suas ideias e ter maior poder de decisão. A literatura atual prega essa necessidade de visibilidade – sem uma massa crítica de mulheres no conselho, elas não têm voz (KAUR; SINGH, 2015). Organizações com apenas uma diretora feminina são conhecidas pelo tokenismo, que é o caso da maioria das empresas nos Estados Unidos, no Reino Unido e na Austrália (CORKERY; TAYLOR; HAYDEN, 2018).

4.4.3.16 Teoria da agência

Ao perguntar às entrevistadas se percebem melhoria no monitoramento e no controle de gestão nas empresas em que há diversidade de gênero nos conselhos, com o objetivo de identificar a validade da teoria da agência, a E1 não soube responder. Já a percepção da E2 é de que: “Sim, a mulher não tem medo de dizer que não entendeu ou que quer aprender mais e quer mais informações e detalhamento. O monitoramento com as mulheres presentes é maior”.

E3 entende que a melhoria no monitoramento e na gestão dos conselhos não está associada à diversidade de gênero. “Se é algo que efetivamente foi criado com um propósito, eu acho que é algo natural. Quando é forçado ou imposto, é algo que leva mais tempo para funcionar”. E4 diz: “Acredito que sim, visões diferentes ajudam em controle e flexibilidade também”. E E5 fala: “Eu não consigo te dizer, não vejo muita diferença, não”.

As opiniões das entrevistadas não são unânimes: duas delas não souberam responder; uma não concorda com o que diz a teoria da agência; duas vão ao encontro do que está posto na literatura, ou seja, que a diversidade em um Conselho de Administração pode criar condições adequadas para o alinhamento de interesses entre proprietários e executivos e conseqüentemente melhoria no monitoramento e na gestão (HILLMAN, DALZIEL 2003; BEAR; RAHMAN; POST, 2010). Há consonância ainda com a pesquisa espanhola na qual foi constatada uma influência positiva e significativa na relação entre diversidade de gênero no conselho, eficácia do monitoramento e pagamento por desempenho (BAIXAULI- SOLER *et al.*, 2016).

4.4.4 Relatos finais sobre as trajetórias para chegar aos Conselhos de Administração

Ao final da entrevista, a E1 acrescentou que construiu uma carreira profissional para chegar aos conselhos, que participava de reuniões de conselhos como diretora, apresentava a área financeira, interagia com os conselheiros – em suma, que se preparou para essa ascensão: “Eu vim construindo uma carreira para chegar lá”. Acredita ainda que há maior representação feminina hoje e que a presença de mulheres deixou de ser muito isolada ou solitária. Entende que, além do WCD, muitas organizações fazem esse trabalho, apoiam o ingresso de mulheres. Há também muitos homens prestando suporte, fazendo mentoria, como ocorre no IBGC, que oferece um trabalho de preparação. São turmas anuais de preparação para o conselho, que contam com mentorias de homens que foram diretores, presidentes, conselheiros. “Obviamente essas coisas já estão mostrando resultado, você já tem várias mulheres conselheiras em várias empresas. Hoje a presidente do conselho do IBGC é uma mulher, por exemplo. A antecessora também era”.

A entrevistada 2 destaca que a qualificação profissional, a experiência, a carreira que a mulher desenvolveu e o *networking* são fundamentais para conseguir uma posição no conselho. Para E3, quem quer participar de conselho, qualquer que seja a idade, deve integrar associações – de moradores, escolas, ONGs, condomínios, ou mesmo criar um conselho consultivo na sua própria empresa. Caso tenha um amigo com uma *startup*, se oferecer para ser conselheira remunerada ou voluntária. Enfatiza que, antigamente, a participação em conselho era restrita a empresas de capital aberto. Então era um espaço muito reservado, de poucas instituições, de organizações com um perfil de capital muito concentrado no público masculino. Ressalta ainda que certas *startups* que objetivam ser avaliadas por grandes empresas, então querem mostrar uma governança logo no início, e que o mercado hoje é muito mais amplo. Então, para quem quer genuinamente participar e se formar, tão importante quanto um curso do IBGC ou de outras casas com cursos muito bons é você aprender na prática e se lançar.

E4 acredita que, nessa questão do espaço das mulheres no Conselho de Administração, o panorama pode melhorar muito e oportunizar mais lugares a elas. Entende que, na sua trajetória, foi importante a forma como se posicionou. Segundo

ela, se posicionar, se mostrar disposta a assumir esse desafio, se colocar em uma posição de visibilidade para desempenhar essa função, é essencial:

Precisamos nos colocar como visíveis, isso ainda não é natural no mercado. Mulheres que já têm essa oportunidade, se puderem valorizar outras mulheres, e fazendo o seu espaço abrir mais espaços. Existem mulheres qualificadas que esperam apenas a oportunidade. Na minha trajetória eu tento fazer isso, perceber e prestar atenção, e não fazer o gênero como o fator de escolha, mas ele contribui para a minha percepção de possíveis selecionáveis.

A E5 relatou a importância da realização do curso de formação para conselheiros executivos no IBGC e a sua *expertise* em governança corporativa.

Em síntese, pode-se afirmar então que, além do preparo e do estudo, as conselheiras entendem como muito importante a forma de se posicionar, o que indica que devem ter uma posição firme, demonstrar a sua segurança e a sua competência. Ademais, é necessário participar de associações e fazer *networking* para impulsionar as suas carreiras. Assim, a exposição da trajetória feminina, mais uma vez, confirma o que foi identificado nas pesquisas atuais sobre o tema do preparo e do *networking*.

As mulheres têm feito extremo esforço no sentido de angariar maior conhecimento, de se capacitar, de se dedicar a uma aprendizagem contínua e de manter relacionamentos estratégicos para serem aceitas nos cargos estratégicos das organizações (BECKER, 2013; DESCHÊNES *et al.*, 2015; BREYER, 2018; AMARAL, 2019; DANI; PICOLO; KLANN, 2019; NILI, 2019; KRISTANTI, 2019; MASTELLA *et al.*, 2021).

Um dos grandes aliados para facilitar o ingresso feminino nos Conselhos de Administração é o *networking*. Na maioria das vezes é nomeado para membro do conselho alguém da rede de *networking* do CEO (HODIGERE; BILIMORIA, 2012; KAUTNICK, 2020). O *networking* é um dos requisitos necessários para o acesso aos conselhos (HODIGERE; BILIMORIA, 2015).

4.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Por meio das entrevistas realizadas, foi possível conhecer a trajetória e as experiências vividas pelas entrevistadas, visando a explorar a temática tratada na pesquisa. As conselheiras participantes são preparadas em diversas áreas, evidenciando a valorização do conhecimento interdisciplinar. Foram receptivas e

amáveis para colaborar com a pesquisa, ressaltando as características atribuídas ao gênero feminino, demonstrando o conhecimento que dá suporte ao seu empoderamento e a preocupação com a aquisição de maior preparo e de estudos constantes.

Também foi possível constatar certos pressupostos, ou seja, as barreiras encontradas na trajetória para chegar a uma posição nos conselhos, mas em alguns casos as adversidades ainda persistem, mesmo quando o gênero feminino já assumiu uma posição. Foram igualmente identificados os elementos facilitadores antes e após as mulheres ascenderem aos conselhos, pois as conselheiras indicam as suas colegas pela competência. Os achados da pesquisa estão apresentados no Quadro 6, para permitir uma melhor visualização.

Quadro 6 – Barreiras e facilitadores constatados pelas entrevistadas.

BARREIRAS	E1	E2	E3	E4	E5
Sub-representação	x	x	x	x	x
Estereótipo de liderança	x				x
Teto de vidro	x			x	x
Dupla jornada	x	x	x	x	x
Subestimação da própria capacidade, ou subestimação vinda dos colegas		x		x	x
Tokenismo	x		x	x	x
Falta de <i>networking</i>	x	x	x	x	x
Necessidade de demonstrar maior capacitação	x	x	x	x	x
Preconceito e discriminação de gênero	x	x	x	x	x
Barreiras culturais e religiosas	x				
Falta de autoconfiança, experiência ou qualificação	x		x	x	x
Assédio moral ou sexual	x	x	x	x	
Pensamento adverso a ter um conselho diversificado					x
ELEMENTOS FACILITADORES					
Melhoria na comunicação	x	x	x		x
Trabalho em equipe	x	x	x		x
Comportamento ético	x	x			
Educação, preparo e curso superior	x	x	x	x	x
Profissões ligadas ao governo e à educação	x			x	x
Vínculo familiar	x	x	x	x	
Idade		x	x	x	x
Inovação e desenvolvimento financeiro	x	x	x	x	x
Cotas de gênero	x	x		x	x
Pressão global pela igualdade de gênero	x	x	x	x	x
Estatutos e recomendações para a equidade de gênero	x			x	
Políticas de gênero e ações afirmativas	x	x	x	x	x
Diretorias femininas contribuem para melhorar a governança corporativa	x	x	x	x	x
Responsabilidade social	x	x	x	x	x

Teoria da massa crítica	x	x		x	x
Teoria da agência		x		x	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Observando-se o Quadro 6, percebem-se as barreiras e os elementos facilitadores que, por meio da coleta de dados empíricos, foram identificados nas entrevistas.

Neste capítulo, buscou-se atingir os objetivos geral e específicos definidos, com o propósito de responder à pergunta de pesquisa, fornecendo, dessa maneira, base empírica sobre o problema. Na sequência, serão feitas as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

As mulheres, nas últimas décadas, vêm conquistando mais posições nos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto. Porém, a equidade de gênero no Brasil, está muito longe de ser alcançada; em comparação com outros lugares do mundo, esse percentual ainda é baixo.

Neste contexto, verifica-se que há muito campo para aprofundar e melhorar a pesquisa, pois cada item investigado nas barreiras e nos facilitadores pode gerar estudos. Desse modo, apresenta-se as nossas conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

As barreiras encontradas no presente trabalho representam ainda um grande obstáculo a ser superado, porém já existem elementos facilitadores do ingresso das mulheres nos Conselhos de Administração.

A pergunta que o presente estudo buscou responder foi: Como as mulheres em empresas de capital aberto conquistaram uma posição nos Conselhos de Administração? Desse modo, foi estruturada a presente dissertação com a finalidade de, com base nas experiências das conselheiras, verificar os pressupostos encontrados na teoria. Para tanto, foi realizada a revisão sistemática integrativa da literatura, elaborada como fundamento para a revisão de literatura, que edificou os pilares deste estudo, revelando os autores e a qualidade dos trabalhos, além de identificar os conceitos relevantes.

Foi possível constatar que as pesquisas em torno da temática abordada vêm aumentando nos últimos anos, porém, a despeito disso, a sub-representação feminina nos conselhos de administração ainda é elevada, principalmente se compararmos aos países que já implementaram as cotas de gênero.

Nesta pesquisa, o objetivo geral proposto foi analisar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar uma posição nos Conselhos de Administração de empresas de capital aberto, confrontando a visão das entrevistadas com o exposto na literatura. Assim, foram avaliados os elementos facilitadores e as barreiras com base nas publicações encontradas.

Os objetivos específicos consistiram em descrever as trajetórias de mulheres que ascenderam aos Conselhos de Administração, identificar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas mulheres ao longo de suas trajetórias e verificar as estratégias utilizadas para o enfrentamento e a superação de barreiras.

Desse modo, os objetivos específicos foram alcançados por meio da descrição das trajetórias das mulheres para chegar aos conselhos, bem como foram identificadas as barreiras pelas respostas das entrevistadas ao focar a sua trajetória para ingressar nos Conselhos de Administração. Além disso, as estratégias utilizadas por elas para o enfrentamento e a superação das barreiras foram também verificadas por meio dos relatos. Isso possibilitou atingir o objetivo geral proposto, e assim foi respondida a pergunta de pesquisa. As barreiras e os elementos facilitadores para o acesso estão listados no Quadro 6.

A sub-representação feminina nos conselhos é uma das grandes adversidades constatadas, levando-se em consideração que são as mulheres que mais indicam outras mulheres para esses espaços. Outro fator que tem relevante impacto na trajetória para os cargos é a dupla jornada. As entrevistadas reconheceram essa barreira, mas conseguiram conciliar atividades profissionais e domésticas com a participação de seus familiares, funcionários e escolas para as crianças.

O estudo mostra pelas entrevistas que as conselheiras são extremamente preparadas, com cursos superiores e pós-graduação, restando claro que o preparo e o *networking* são os principais elementos facilitadores para ser nomeada para os Conselhos de Administração das empresas de capital aberto.

A investigação permite igualmente o conhecimento de barreiras de acesso aos conselhos ainda pouco estudadas em pesquisas nacionais, como o tokenismo. A verificação da existência desse fenômeno para as mulheres que são as únicas integrantes do gênero feminino do conselho foi muito importante, porque em muitas ocasiões elas não são ouvidas e se sentem como meros “*tokens*”, isto é, apenas como um símbolo da presença desse gênero nos conselhos.

Além disso, na visão das entrevistadas ficou demonstrado que as barreiras culturais ou religiosas praticamente não afetam a trajetória de mulheres para os conselhos.

Os resultados indicam ainda que as mulheres estão sendo bem aceitas. Somente uma entrevistada relatou a visão masculina de falta de coesão nas decisões

em razão da presença feminina nos Conselhos de Administração, mas a maioria delas disse que são bem recebidas nesse âmbito.

Quanto à subestimação da própria capacidade, as conselheiras são muito preparadas e sentem a necessidade de demonstrar maior capacitação. Por essa razão, não se subestimam, mas é interessante observar a afirmação de uma das conselheiras – de que as mulheres têm um perfil mais discreto do que os homens e, mesmo sabendo mais do que eles, se arriscam menos, em consonância com o que identificou-se na literatura. Uma das entrevistadas percebeu, porém, que os colegas subestimavam, ainda que de forma sutil, a sua aptidão.

Com relação às cotas de gênero, as entrevistadas acreditam que devem ser implantadas para que haja uma aceleração no aumento da presença feminina nos conselhos, mas com prazo definido. Apenas uma das conselheiras entrevistadas não concordou de jeito nenhum com a implementação das cotas.

Foi possível verificar que, na trajetória das entrevistadas para os Conselhos de Administração e no próprio conselho, o estereótipo de liderança, que privilegia a atuação masculina, vem diminuindo. Hoje, já é aceito o compartilhamento das lideranças, haja vista que as conselheiras têm demonstrado um grande preparo e, mesmo que sintam insegurança ou falta de experiência, buscam um aperfeiçoamento constante, que lhes possibilita imprimir em conjunto com os homens o seu estilo de liderança.

Ainda no âmbito das barreiras, todas as mulheres relataram alguma forma sutil de discriminação e de preconceito de gênero ao longo de suas trajetórias. A pesquisa constata também que mulheres que chegam aos conselhos são geralmente mais jovens do que os conselheiros e que o vínculo com empresas da família é uma porta de entrada para as mulheres nos Conselhos de Administração.

Com relação à barreira do teto de vidro, ainda persiste, tendo sido apontada por três entrevistadas. E, quanto ao assédio moral e ao sexual, estes foram percebidos, mas na forma de “piadinhas”, sem qualquer importunação sexual.

Os resultados, na visão das entrevistadas, mostram também que, com a presença de mulheres nos conselhos, ocorrem a melhoria da comunicação, o trabalho em equipe, a responsabilidade social, a governança corporativa, a inovação, a produtividade e o desenvolvimento financeiro das empresas de capital aberto.

Quanto ao comportamento ético, são necessários mais estudos, pois duas entrevistadas entendem que as mulheres são mais transparentes e tendem a ser mais rigorosas com a ética, em consonância com o exposto na literatura.

Resta claro que há uma pressão global pela equidade de gênero nas empresas de capital aberto, porém as políticas públicas ainda são incipientes. Quanto à inclusão de cláusulas em estatutos e regulamentos para respaldar a diversidade de gênero, são poucas as organizações que já aderiram.

Verifica-se ainda, segundo as entrevistadas, que a presença de mais de uma mulher nos conselhos possibilita a formação de massa crítica para que elas tenham maior influência nas decisões empresariais. Sobre a teoria da agência, apenas duas entrevistadas responderam que há um melhor monitoramento no controle e na gestão das empresas com a presença de diversidade de gênero nos conselhos, mas ainda são muito escassas as pesquisas sobre esse tema.

Constata-se pelo presente estudo que a grande maioria das barreiras, bem como dos elementos facilitadores citados na literatura, também é encontrada pelas entrevistadas. Foi possível concluir, então, que as mulheres que construíram uma carreira profissional para chegar aos conselhos utilizaram como estratégias para o enfrentamento das barreiras a capacitação contínua nas suas profissões, a participação em associações – de moradores, escolas, ONGs, condomínios ou conselho consultivo da própria empresa – ou a participação voluntária em *startups* iniciantes, assim como em entidades mais específicas, como a WCD. Também fizeram os cursos oferecidos pelo IBGC, que prepara turmas para o conselho anualmente e conta com mentorias de homens que foram diretores, presidentes e conselheiros de grandes organizações.

A qualificação profissional contínua, a experiência desenvolvida e o *networking* são fundamentais para conseguir uma posição no conselho, sendo a formação em ciências exatas – como matemática e finanças – muito enfatizada pelas entrevistadas. Os relatos apontam que é essencial também a forma como a mulher se posiciona. De acordo com a pesquisa, o modo como se mostra disposta a assumir o desafio e se coloca em uma posição de visibilidade para se tornar conselheira é central e deve sempre ser levado em consideração.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Após o desenvolvimento desta pesquisa e das conclusões apresentadas, percebe-se a necessidade de continuidade de estudos sobre o acesso de mulheres aos Conselhos de Administração, haja vista que o seu ingresso iniciou nas últimas décadas. Nesse sentido, faz-se necessário o acompanhamento deste trabalho e a análise de resultados.

Dessa forma, propomos as seguintes sugestões para futuros trabalhos, a fim de contribuir no desenvolvimento das investigações sobre o tema:

- Aprofundar o acompanhamento das carreiras das mulheres que chegaram aos Conselhos de Administração.
- Analisar as políticas implementadas no regulamento de empresas de capital aberto, integrantes da B3, para o ingresso do gênero feminino nos Conselhos de Administração.
- Compreender como as barreiras encontradas podem ser superadas pelas mulheres.
- Conhecer as políticas públicas já implementadas para o acesso das mulheres aos Conselhos de Administração das empresas integrantes da B3.
- Analisar os projetos de lei de cotas de gênero para o ingresso de mulheres nos Conselhos de Administração, com a verificação do tempo em que estão tramitando e as alterações propostas.
- Verificar as barreiras e os facilitadores de acesso de mulheres aos Conselhos de Administração em outros tipos de empresas.

REFERÊNCIAS

- A CORDA e o sonho no empreendedorismo. Entrevistado: Fernando Dolabela. **HSM Management**, [S. l.], n. 80, p. 128-132, 2010.
- ALMEIDA, R.; KLOTZLE, M.; PINTO, A. Composição do Conselho de Administração no setor de energia elétrica do Brasil. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 156-180, 2013.
- AMARAL, M. R. do. **Empoderamento da mulher empreendedora**: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras. 2019. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- AMARAL, M. R. do; FRAGA A. D. de; SARTOR, M. C. M. C. A autoliderança como estratégia de empoderamento das mulheres para o enfrentamento à dupla jornada. *In*: LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K. (org.). **Gestão humana para organizações saudáveis**. Florianópolis: Pandion Acadêmica, 2021. p. 69-102.
- B3 – A BOLSA DO BRASIL. **B3**, [S. l., 2021]. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt>. Acesso em: 12 maio 2021.
- BAIXAULI-SOLER, J. S. *et al.* Executive directors' compensation and monitoring: the influence of gender diversity on Spanish boards. **Journal of Business Economics and Management**, [S. l.], v. 17, n. 6, p. 1133-1154, 2016. DOI: 10.3846/16111699.2014.969767.
- BARRETO, L. P. Educação para o empreendedorismo. **Educação Brasileira**, [S. l.], v. 20, n. 41, p. 189-197, 1998.
- BASUONY, M. A. K.; MOHAMED, E. K. A.; SAMAHA, K. Board structure and corporate disclosure via social media: an empirical study in the UK. **Online Information Review**, [S. l.], v. 42, n. 5, p. 595-614, 2018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85052079364&doi=10.1108%2fOIR-01-2017-0013&partnerID=40&md5=35f3aa911422c953f08b995843d7543d>. Acesso em: 12 set. 2022.
- BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 97, p. 207-221, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>.
- BEAUVOIR, S. de. **O segundo sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2019. Edição comemorativa 1949 – 2019.
- BECKER, D. N. **Identidades de líderes em organizações intensivas em conhecimento**. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do

Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

BELMONTE, R. L. C. **Quotas para mulheres em Conselhos de Administração das empresas, à luz da teoria feminista do direito**. 2014. Tese (Doutorado em Direito) –Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

BINI, R. Devemos discutir gênero em sala de aula? **Obvius**, [S. l.], 2016. Disponível em: http://obviousmag.org/egregora_e_alteridade/2016/devemos-discutir-genero-em-sala-de-aula.html. Acesso em: 27 jul. 2022.

BIROLI, F. **Gênero e desigualdades: os limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BORDEAN, O.; BORZA, A. Boards' attributes and company performance: the Romanian experience. **Economics and Sociology**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 61-73, 2017. Disponível em: https://www.economics-sociology.eu/?495,en_boards%E2%80%99-attributes-and-company-performance-the-romanian-experience. Acesso em: 12 set. 2022.

BOTELHO, L. de L. R. **Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento**. 2008. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

BOTELHO, L. de L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.

BOZHINOV, V.; JOECKS, J.; SCHARFENKAMP, K. Gender spillovers from supervisory boards to management boards. **Managerial and Decision Economics**, [S. l.], v. 42, n. 5, p. 1317-1331, 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85100884356&doi=10.1002%2fmde.3311&partnerID=40&md5=604041e71e110e4bae7615e0e41f7dac>. Acesso em: 12 set. 2022.

BRAGA, J. L. Para começar um projeto de pesquisa. **Comunicação & Educação**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 288-296, 2005. DOI: 10.11606/issn.2316-9125.v10i3p288-296. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/37542>. Acesso em: 24 maio 2020.

BRASIL. **Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Brasília: Presidência da República, 1976a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6385compilada.htm. Acesso em: 11 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília: Presidência da República, 1976b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 11 out. 2021.

BRASIL. **Projeto de Lei do Senado nº 112, de 2010**. Define percentual mínimo de participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto. Brasília: Congresso Nacional, 2010. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/materias-bicamerais/-/ver/pls-112-2010>. Acesso em: 11 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília: CNS, 2012. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasília: CNS, 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **PL 7179/2017 e seus apensados**. Dispõe sobre a participação de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto. Brasília: Câmara dos Deputados, 2017. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2126313>. Acesso em: 11 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.195, de 26 de agosto de 2021**. Dispõe sobre a facilitação para abertura de empresas, sobre a proteção de acionistas minoritários, sobre a facilitação do comércio exterior, sobre o Sistema Integrado de Recuperação de Ativos (Sira), sobre as cobranças realizadas pelos conselhos profissionais, sobre a profissão de tradutor e intérprete público, sobre a obtenção de eletricidade, sobre a desburocratização societária e de atos processuais e a prescrição intercorrente na Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil); altera as Leis [...] e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2021b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14195.htm. Acesso: 11 out. 2021.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 26 maio 2022.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis. In: COOPER, H. *et al.* (org.). **APA handbook of research methods in psychology**. Research designs: quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological. Washington: APA, 2012. v. 2, p. 57-71. *E-book*. Disponível em: <http://content.apa.org/books/13620-004>. Acesso em: 26 maio 2022.

BREYER, D. C. da C. **Diversidade em Conselhos de Administração**: uma análise da realidade brasileira. 2018. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) – Escola de Pós-Graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

BRUGNI, T. V. *et al.* Corporate governance: a panoramic view of Brazilian boards of directors. **International Journal of Disclosure and Governance**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 406-421, 2013. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84886888282&doi=10.1057%2fjdg.2013.22&partnerID=40&md5=114eccc87db0609c940785ab94b120aa>. Acesso em: 12 set. 2022.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.

BRUSCHINI, C.; RICOLDI, A. M.; MERCADO, C. M. Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. *In*: COSTA, A. de O. *et al.* **Mercado de trabalho e gênero**: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. p. 15-33.

CARVER, J.; OLIVER, C. **Conselhos de Administração que geram valor**: dirigindo o desempenho da empresa a partir do conselho. São Paulo: Cultrix, 2003. 200 p.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas nos estudos organizacionais. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010. v. 1, p. 273-327.

CALIL, L. E. S. **Direito do trabalho da mulher**: a questão da igualdade jurídica ante a desigualdade fática. São Paulo: LTr, 2007.

CALVOSA, L.; ROSSI, S. Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese. **Osservatorio del Diritto Civile e Commerciale**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 3-34, 2013. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84932091968&doi=10.4478%2f74687&partnerID=40&md5=00f003385fcc329043ee8cc7d8917703>. Acesso em: 12 set. 2022.

CANCELIER, M. M. de L. **Contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero**: conciliando a vida profissional e pessoal. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

CARDOSO, A. P. França: lei de cota faz 10 anos com boards 44,6% femininos. **IBGC**: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, [S. l.], 1 fev. 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/cotas-mulheres-conselho-franca-10-anos>. Acesso em: 18 set. 2021.

CARRIJO, M. de C.; FERREIRA, S. R. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: uma análise a partir de dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, [S. l.], v. 6, n. 6, p. 200-225, 2017.

CATALYST. Women on corporate boards: quick take. **Catalyst**, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards>. Acesso em: 11 jul. 2021.

CHANDRAKUMARA, A.; MCCARTHY, G.; GLYNN, J. Exploring the board structures and member profiles of top ASX companies in Australia: an industry-level analysis. **Australian Accounting Review**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 220-234, 2018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85020313217&doi=10.1111%2fauar.12177&partnerID=40&md5=71117248bdfa9d1995c46821c2d65e40>. Acesso em: 12 set. 2022.

COLACO, H. M. J.; MYERS, P.; NITKIN, M. R. Pathways to leadership: board independence, diversity and the emerging pipeline in the United States for women directors. **International Journal of Disclosure and Governance**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 122-147, 2011. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-79953695962&doi=10.1057%2fjdg.2011.1&partnerID=40&md5=429fdeac4899484d05efb5322ae85cef>. Acesso em: 12 set. 2022.

CORKERY, J. F.; TAYLOR, M. E.; HAYDEN, M. Gender balance in Australian boardrooms: the business case for quotas. In: ALUCHNA, M.; ARAS, G. **Women on corporate boards: an international perspective**. [S. l.]: Taylor and Francis, 2018. p. 69-89. *E-book*. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85050055355&doi=10.4324%2f9781315183701&partnerID=40&md5=406dc44975b3fcde8da6e7314508f835>. Acesso em: 12 set. 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DANI, A. C.; PICOLO, J. D.; KLANN, R. C. Gender influence, social responsibility and governance in performance. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 54, n. 2, p. 154-177, 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85064544235&doi=10.1108%2fRAUSP-07-2018-0041&partnerID=40&md5=73ba2a5ac41c14f5d6253c90ea2d0b56>. Acesso em: 12 set. 2022.

DARMADI, S. Do women in top management affect firm performance? Evidence from Indonesia. **Corporate Governance**, Bingley, v. 13, n. 3, p. 288-304, 2013. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84878853113&doi=10.1108%2fCG-12-2010-0096&partnerID=40&md5=2e530b8d04ac1888655789b149a94453>. Acesso em: 12 set. 2022.

DE CABO, R. M.; GIMENO, R.; ESCOT, L. Disentangling discrimination on Spanish boards of director. **Corporate Governance: An International Review**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 77-95, 2011. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-78650719612&doi=10.1111%2fj.1467-8683.2010.00837.x&partnerID=40&md5=b4f893d617483cef8c82e22ee8e76683>. Acesso em: 12 set. 2022.

DESCHÊNES, S. *et al.* The impact of board traits on the social performance of Canadian firms. **Corporate Governance: The International Journal of Business in**

Society, Bingley, v. 15, n. 3, p. 293-305, 2015. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84930150544&doi=10.1108%2fCG-08-2014-0097&partnerID=40&md5=66728325151afeb9aa54e05449f45461>. Acesso em: 12 set. 2022.

DEVERS, C. E. *et al.* Executive compensation: a multidisciplinary review of recent developments. **Journal of Management**, [S. l.], v. 33, n. 6, p. 1016-1072, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308588>.

DIMOVSKI, W.; BROOKS, R. The gender composition of boards after an IPO. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Bingley, v. 6, n. 1, p. 11-17, 2006. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-33644897858&doi=10.1108%2f14720700610649427&partnerID=40&md5=e40df1efd1299325a50bd158e7d14e2>. Acesso em: 12 set. 2022.

DOBIJA, D. *et al.* Critical mass and voice: board gender diversity and financial reporting quality. **European Management Journal**, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 29-44, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237321000335>. Acesso em: 1 ago. 2021.

DRUCKER, P. The new workforce: knowledge workers are the new capitalists. **The Economist**, [S. l.], v. 1, p. 13-19, 2001.

EISENHARDT, K. M. Teoria da agência: uma avaliação e revisão. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 57-74, jan. 1989.

EL-KHATIB, R.; JOY, N. Do women directors improve firm performance and risk in India?. **The Quarterly Journal of Finance**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 1-46, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85096585761&doi=10.1142%2fS2010139221500063&partnerID=40&md5=21b81b6366719ecb370dd48d71456d88>. Acesso em: 12 set. 2022.

ESTADÃO CONTEÚDO. Programa para mulheres que querem atuar em Conselhos de Administração de empresas abre inscrições. **InfoMoney**, [S. l.], 20 jun. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/programa-para-mulheres-que-querem-atuar-em-conselhos-de-administracao-de-empresas-abre-inscricoes/>. Acesso em: 16 jul. 2020.

EULERICH, M.; VELTE, P.; VAN UUM, C. The impact of management board diversity on corporate performance: an empirical analysis for the German two-tier system. **Problems and Perspectives in Management**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 25-39, 2014. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84899564770&partnerID=40&md5=dc569a480e6cd56b1f9eadcee6f825e2>. Acesso em: 12 set. 2022.

FAIRFAX, L. M. Fall 2018 symposium: all on board? Board diversity trends reflect signs of promise and concern. **George Washington Law Review**, [S. l.], v. 87, n.

5, p. 1031-1060, 2019. Disponível em:
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85088553801&partnerID=40&md5=4f1b804c3d742dfcc20ee52955a6468d>. Acesso em: 12 set. 2022.

FARAG, H.; MALLIN, C. The impact of the dual board structure and board diversity: evidence from Chinese Initial Public Offerings (IPOs). **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 139, n. 2, p. 333-349, 2016. Disponível em:
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84927537318&doi=10.1007%2fs10551-015-2649-6&partnerID=40&md5=715cd3b8c1541e55c509a40f262eccea>. Acesso em: 12 set. 2022.

FGV DIREITO SP – ESCOLA DE DIREITO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Participação de mulheres em cargos de alta administração: relações sociais de gênero, direito e governança corporativa. São Paulo: FGV Direito SP, 2013. 1 vídeo (2h46min). Publicado pelo canal FGV. Disponível em:
https://www.youtube.com/watch?v=jhc_C7uLA58. Acesso em: 11 out. 2020.

FILÉTI, G. de S. **Iniciativas de ação social de cooperativas à luz da inovação social**. 2019. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FIRMIALY, S. D.; ADHIUTAMA, A. Investigation on leveraging effect of women directors on board to R&D investment and firms' financial performance in the context of developing countries: evidence from Indonesia. **Afro-Asian Journal of Finance and Accounting**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 480-493, 2020. Disponível em:
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85094620848&doi=10.1504%2fAAJFA.2020.110494&partnerID=40&md5=db52f44e9a9ef558cbdb54e332c7cb2b>. Acesso em: 12 set. 2022.

FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 99-141, abr./jun. 1973.

FOSTER, A. R. A quest to increase women in corporate board leadership: comparing the law in Norway and the U.S. **Washington International Law Journal**, Seattle, v. 26, n. 2, p. 381-412, 2017. Disponível em:
<https://digitalcommons.law.uw.edu/wilj/vol26/iss2/9>. Acesso em: 3 ago. 2021.

FRAGA, J.; SILVA, V. Diversidade no Conselho de Administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, p. 58-80, 2012.

FRANÇA. **Loi Copé-Zimmermann**. LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. 2011. Disponível em:
https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf?id=QQvuDAOeNwX1m6ZnMh_Y-FW5kS9SQ-G5RyHd65U5QAE. Acesso em: 3 ago. 2021.

FRANZONI, S. Gender representation in the boards of directors of Italian public utilities. **Corporate Ownership and Control**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 1304-1308, 2015. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84951181768&doi=10.22495%2fcocv13i1c11p3&partnerID=40&md5=2f390252b40b38fe99a2985b9b80da69>. Acesso em: 12 set. 2022.

GARANINA, T.; MURAVYEV, A. Boards of directors in Russian publicly traded companies: the gender aspect. **Voprosy Ekonomiki**, [S. l.], n. 2, p. 142-155, 2018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85041494320&doi=10.32609%2f0042-8736-2018-2-142-155&partnerID=40&md5=2473e7736b6604bd77b8bd1ea5529e1d>. Acesso em: 12 set. 2022.

GARANINA, T.; MURAVYEV, A. The gender composition of corporate boards and firm performance: evidence from Russia. **Emerging Markets Review**, [S. l.], v. 48, p. 1-21, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85096944839&doi=10.1016%2fj.ememar.2020.100772&partnerID=40&md5=3b49e2b2d684e86acea1d042532500a6>. Acesso em: 12 set. 2022.

GARCÍA MARTÍN, C. J.; HERRERO, B. Women on the board: an analysis of Spanish listed firms. **El Trimestre Económico**, [S. l.], v. 86, n. 342, p. 235-264, 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85067552532&doi=10.20430%2fete.v86i342.790&partnerID=40&md5=78fd359fc88b84a7f90fcfdb064cf4d1>. Acesso em: 12 set. 2022.

GARDINER, M.; TIGGEMANN, M. Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 72, n. 3, p. 301-315, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDIM, J. R. **O consentimento informado e a adequação de seu uso na pesquisa em seres humanos**. 1999. 154 f. Tese (Doutorado em Medicina: Clínica Médica) – Programa de Pós-Graduação em Medicina: Clínica Médica, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

GRANT THORNTON. **Women in business**: colocando promessas em prática. Grant Thornton International Business Report 2016. [S. l.]: Grant Thornton, 2016. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2016/>. Acesso em: 11 out. 2020.

GREMLER, D. D. The critical incident technique in service research. **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 65-89, 2004. DOI: 10.1177/1094670504266138.

GROSVOLD, J. Where are all the women? Institutional context and the prevalence of women on the corporate board of directors. **Business & Society**, [S. l.], v. 50, n. 3, p. 531-555, 2011.

GROSVOLD, J.; RAYTON, B.; BRAMMER, S. Women on corporate boards: a comparative institutional analysis. **Business & Society**, [S. l.], v. 55, n. 8, p. 1157-1196, 2016. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84990245007&doi=10.1177%2f0007650315613980&partnerID=40&md5=9baa328715da93f11ea87d164682ee43>. Acesso em: 12 set. 2022.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UFBA, 2005. p. 1-18. Disponível em: http://www.cinform-antiores.ufba.br/vi_anais/docs/VaniaLSGuedes.pdf. Acesso em: 10 set. 2020.

GUL, F. A.; SRINIDHI, B.; NG, A. C. Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?. **Journal of Accounting and Economics**, [S. l.], v. 51, n. 3, p. 314-338, 2011.

ITALIA. **Legge 120/2011**. Normattiva, il portale della legge vigente. 2011. Disponível em: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2011;120> Acesso em: 11 set. 2022.

HARTMANN, C. C.; CARMENATE, J. Does board diversity influence firms' corporate social responsibility reputation? **Social Responsibility Journal**, [S. l.], v. 17, n. 8, p. 1299-1319, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85094821137&doi=10.1108%2fSRJ-04-2020-0143&partnerID=40&md5=7664aba72bd669e0bf80cbccbabc67ef>. Acesso em: 12 set. 2022.

HE, X.; JIANG, S. Does gender diversity matter for green innovation?. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 28, n. 7, p. 1341-1356, 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85065224467&doi=10.1002%2fbse.2319&partnerID=40&md5=116d5de99187f472a341bc7b766e2f13>. Acesso em: 12 set. 2022.

HEMINWAY, J. M. Me, too and #MeToo: women in congress and the boardroom. **George Washington Law Review**, [S. l.], v. 87, n. 5, p. 1079-1094, 2019.

HILLMAN, A. J.; DALZIEL, T. Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 383-396, 2003.

HISRICH, R.; BOWEN, D. The female entrepreneur: a career development perspective. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 393-407, 1986.

HODIGERE, R.; BILIMORIA, D. Women on public-company boards: factors that affect their odds of board membership relative to those of men. *In*: ASONAM – INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVANCES IN SOCIAL NETWORKS ANALYSIS AND MINING, ago. 2012, Istambul. **Proceedings** [...]. Istambul: IEEE/ACM, 2012. p. 960-965. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84874282401&doi=10.1109%2fASONAM.2012.169&partnerID=40&md5=fb66da18da1ff6280f06346a913edc32>. Acesso em: 12 set. 2022.

HODIGERE, R.; BILIMORIA, D. Human capital and professional network effects on women's odds of corporate board directorships. **Gender in Management**, [S. l.], v. 30, n. 7, p. 523-550, 2015. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84941650545&doi=10.1108%2fGM-07-2015-0063&partnerID=40&md5=7bb365aacb761e00be29c4f63ce473be>. Acesso em: 12 set. 2022.

HURN, B. J. Removing the boardroom glass ceiling. **Industrial and Commercial Training**, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 126-131, 2012. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84859699223&doi=10.1108%2f00197851211216727&partnerID=40&md5=9bfcfb00ed8db181173a5f7441bccddf>. Acesso em: 12 set. 2022.

HURN, B. J. Are cracks now appearing in the boardroom glass ceiling?. **Industrial and Commercial Training**, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 195-201, 2013. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84879072056&doi=10.1108%2f00197851311323475&partnerID=40&md5=7dc80979cea2b1b118fd20263308c19f>. Acesso em: 12 set. 2022.

HYLAND, M. M.; MARCELLINO, P. A. Examining gender on corporate boards: a regional study. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Bingley, v. 2, n. 4, p. 24-31, 2002. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84986061514&doi=10.1108%2f14720700210447669&partnerID=40&md5=acd85e85a43a6b70edb38eba86d9eced>. Acesso em: 12 set. 2022.

IACOVIELLO, G.; MAZZEI, M.; RICCARDI, G. The gender composition of the board and firm performance. The role of regulatory measures. **Corporate Ownership and Control**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 1385-1395, 2015.

IATA, C. M. **Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica**. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108 p. ISBN 978-85-99645-38-3.

JOECKS, J.; PULL, K.; VETTER, K. Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a “critical mass?”. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 118, n. 1, p. 61-72, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1553-6>. Acesso em: 12 set. 2022.

JOHNS, M. L. Breaking the glass ceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. **Perspectives in Health Information Management**, [S. l.], v. 10, p. 1-11, 2013.

KABEER, N. The conditions and consequences of choice: reflections on the measurement of women’s empowerment. **UNRISD Discussion Paper**, Genebra, n. 108, p. 1-58, 1999.

KAUR, A.; SINGH, B. Does gender diversity on Indian boards impede IPO underpricing?. **Management and Labour Studies**, [S. l.], v. 40, n. 1-2, p. 194-205, 2015. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85065258305&doi=10.1177%2f0258042X15601540&partnerID=40&md5=99aac6bfe8b57263bb3048200152787e>. Acesso em: 12 set. 2022.

KAUTNICK, A. M. **O empreendedorismo inovador sob uma perspectiva de gênero**. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

KOMPA, K.; WITKOWSKA, D. Gender diversity in the boardrooms of public companies in Poland: changes and implications. **Montenegrin Journal of Economics**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 79-92, 2018.

KRISTANTI, F. T. The differences of company’s performance from CEO diversity. **Polish Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 240-249, 2019. DOI: 10.17512/pjms.2019.19.2.20.

LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. **Mulheres em ação: notáveis empreendedoras em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2011.

LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; WILLERDING, I. A. V.; KRACIK, M. S.; PANISSON, C. **Gestão estratégica de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2018.

LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; SOUZA, V.A.B. (org.). **Comportamento Empreendedor**, 1ª Ed Editora Pandion, 2021.

LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K. (org.). **Gestão humana para organizações saudáveis**. Florianópolis: Pandion Acadêmica, 2021.

LAPOLLI, P. C. **Estratégias para a concepção de competências essenciais no contexto da Indústria 4.0**. 2020. Trabalho de Qualificação (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

LAZZARETTI, K. **A participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação e experiência profissional à luz da teoria do capital humano**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

LAZZARETTI, K. *et al.* Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. **Gender in Management**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 94-110, 2013. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84874574608&doi=10.1108%2f17542411311303239&partnerID=40&md5=ef7aa1f861cbd5129dc99d0250c11586>. Acesso em: 12 set. 2022.

LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K. The reality of women on the boards of directors of Brazilian companies: seeking insight and solutions. *In*: CONNERLEY, M. L.; WU, J. **Handbook on well-being of working women**. [S. l.]: Springer Netherlands, 2016. p. 735-754. *E-book*. Disponível em: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84943619164&doi=10.1007%2f978-94-017-9897-6_41&partnerID=40&md5=98e866ae7deedff426f2361be6caabd1. Acesso em: 12 set. 2022.

LAZZARETTI, K.; PIEKAS, A. A. S.; JULKOVSKI, D. J. Características dos Conselhos de Administração e desempenho das firmas brasileiras de capital aberto. **RGO: Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 12, n. 3, p. 54-71, 2019.

LENDING, C. C.; VÄHÄMAA, E. European board structure and director expertise: the impact of quotas. **Research in International Business and Finance**, [S. l.], v. 39, p. 486-501, 2017. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84989882712&doi=10.1016%2fj.ribaf.2016.09.004&partnerID=40&md5=41d2d33858550f6b2094cea7cb188e00>. Acesso em: 12 set. 2022.

LESZCZYŃSKA, M. Mandatory quotas for women on boards of directors in the European Union: harmful to or good for company performance?. **European Business Organization Law Review**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 35-61, 2018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85042560904&doi=10.1007%2fs40804-017-0095-x&partnerID=40&md5=75abfc38f36cc1b9779e97424f77e702>. Acesso em: 12 set. 2022.

LIGOCKÁ, M. Gender diversity in boardrooms and on supervisory boards and its relation to stock prices. **Scientific Annals of Economics and Business**, [S. l.], v. 67, n. 2, p. 177-192, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85099504220&doi=10.47743%2fSAEB-2020->

0010&partnerID=40&md5=6ed227d253d41966cc18f38ac23bab44. Acesso em: 12 set. 2022.

LIM, K. P. *et al.* Women directors and performance: evidence from Malaysia. **Equality, Diversity and Inclusion**, [S. l.], v. 38, n. 8, p. 841-856, 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85071660612&doi=10.1108%2fEDI-02-2019-0084&partnerID=40&md5=ef838977a29d66cc0150028deb8eb745>. Acesso em: 12 set. 2022.

LIU, C. Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations. **Journal of Corporate Finance**, [S. l.], v. 52, p. 118-142, 2018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85051666579&doi=10.1016%2fj.jcorpfin.2018.08.004&partnerID=40&md5=1d5c6d7e dbf2ed212fdecec7d9688907>. Acesso em: 12 set. 2022.

LIU, Y.; WEI, Z.; XIE, F. Do women directors improve firm performance in China?. **Journal of Corporate Finance**, [S. l.], v. 28, p. 169-184, 2014. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84908321383&doi=10.1016%2fj.jcorpfin.2013.11.016&partnerID=40&md5=0bb2413b cc1933c5a04b6b203e459015>. Acesso em: 12 set. 2022.

MACHOLD, S. *et al.* **Getting women on to corporate boards: a snowball starting in Norway**. : Edward Elgar Publishing, 2013. 256 p. ISBN: 978-1-78254-792-1.

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**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.

MARCON, D. T. A.; DO VALE, J. C. F.; AMARAL, M. R. do. Cotas nos conselhos de administração. *In*: LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K. **Gestão humana para organizações saudáveis**. Florianópolis: Pandion, 2021. p. 103-135.

MARCON, D. T. A.; MARCON, G. A. Reflexões sobre o ensino jurídico no Brasil. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 3027, s. p., 15 out. 2011. ISSN 1518-4862. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/20258>. Acesso em: 27 jul. 2020.

MARCON, F. A. **Papéis femininos na propaganda e seus efeitos sobre consumidores brasileiros**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book* (Kindle).

MARKOCZY, L.; SUN, S. L.; ZHU, J. Few women on boards: what's identity got to do with it?. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 165, n. 2, p. 311-327, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85060335555&doi=10.1007%2fs10551-019-04104->

z&partnerID=40&md5=6cf05cb5c33bc1e2c1bfe9bbe3529014. Acesso em: 12 set. 2022.

MARTINEZ-JIMENEZ, R.; HERNÁNDEZ-ORTIZ, M. J.; CABRERA FERNÁNDEZ, A. I. Gender diversity influence on board effectiveness and business performance. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Bingley, v. 20, n. 2, p. 307-323, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85078983867&doi=10.1108%2fCG-07-2019-0206&partnerID=40&md5=736229bc885e1627a38d5a60dd98a839>. Acesso em: 12 set. 2022.

MARTINS, O. *et al.* Características e competências dos Conselhos de Administração de bancos brasileiros e sua relação com seu desempenho financeiro. **Universo Contábil**, Blumenau, v. 8, n. 3, p. 40-61, 2012.

MASTELLA, M. *et al.* Board gender diversity: performance and risk of Brazilian firms. **Gender in Management**, [S. l.], v. 36, n. 4, p. 498-518, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/GM-06-2019-0088>. Acesso em: 6 jun. 2021.

MERRIAM, S.; TISDELL, E. T. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: John Willey & Sons, 2016.

MING, C.; EARN, L. H. Estimating the nonlinear effects of female directors on financial performance: the case of Malaysian initial public offering companies. **Gender in Management**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 97-113, 2016. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84994236561&doi=10.1108%2fGM-03-2014-0026&partnerID=40&md5=336d3ff1b71c5abdb50506051bcc334a>. Acesso em: 12 set. 2022.

MÖHRING, K.; TENNEY, C. Equality prescribed? Contextual determinants of citizens' support for gender boardroom quotas across Europe. **Comparative European Politics**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 560-589, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85075025041&doi=10.1057%2fs41295-019-00199-w&partnerID=40&md5=f4f786919811399588ff74ef983a4ffa>. Acesso em: 12 set. 2022.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

MOVIMENTO MULHER360. Mulheres ocupam apenas 5% dos cargos de CEO, aponta estudo global. **Acionista.com.br**, [S. l.], 13 abr. 2022. Disponível em: <https://acionista.com.br/mulheres-ocupam-apenas-5-dos-cargos-de-ceo-aponta-estudo-global/>. Acesso em: 20 set. 2022.

MOYO, Z.; PERUMAL, J.; HALLINGER, P. Struggling to make a difference against the odds: a synthesis of qualitative research on women leading schools in Zimbabwe.

International Journal of Educational Management, [S. l.], v. 34, n. 10, p. 1577-1594, 2020.

MUTTER, D. N. The morals of the women on boards story: global board gender diversity efforts still need fairness-based arguments to move regulation to the next chapter. **International Lawyer**, [S. l.], v. 53, n. 2, p. 235-276, 2020.

NADEEM, M. Does board gender diversity influence voluntary disclosure of intellectual capital in initial public offering prospectuses? Evidence from China. **Corporate Governance: An International Review**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 100-118, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85076351439&doi=10.1111%2fcorg.12304&partnerID=40&md5=e05993435e6669c381792fd3672526e7>. Acesso em: 12 set. 2022.

NADEEM, M.; ZAMAN, R.; SALEEM, I. Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: evidence from Australian Securities Exchange listed firms. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 149, p. 874-885, 2017. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85015809465&doi=10.1016%2fj.jclepro.2017.02.141&partnerID=40&md5=5a52af27762de2ef48506871cd6b5bfa>. Acesso em: 12 set. 2022.

NASCIMENTO, C. N. do. **A mulher no mercado de trabalho e na liderança das organizações**: uma análise bibliométrica no campo da administração. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Estudos de Pós-Graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2015.

NATIVIDADE, D. R. da. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 231-256, 2009.

NGUYEN, T.; LOCKE, S.; REDDY, K. Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transitional economy. **International Review of Economics & Finance**, [S. l.], v. 37, p. 184-202, 2015. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84928667982&doi=10.1016%2fj.iref.2014.11.022&partnerID=40&md5=e542933c3fc9fddb7d4dd9a4ae891dca>. Acesso em: 12 set. 2022.

NILI, Y. G. Beyond the numbers: substantive gender diversity in boardrooms. **Indiana Law Journal**, [S. l.], v. 94, n. 1, p. 145-202, 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85065604406&partnerID=40&md5=6be0f82067def7a473779bec9988f175>. Acesso em: 12 set. 2022.

NING, Y.; XIAO, Z.; LEE, J. Shareholders and managers: who care more about corporate diversity and employee benefits?. **Journal of Management and Governance**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 93-118, 2017. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84945232389&doi=10.1007%2fs10997-015-9335-z&partnerID=40&md5=9a37c3fc22ae5380bbeee0849d110ec2>. Acesso em: 12 set. 2022.

OAB – ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. CF Valentina Jungmann apresenta projeto que estabelece paridade entre homens e mulheres nas eleições da OAB.

OAB Goiás, [S. /], 15 jun. 2020. Disponível em:

<https://www.oabgo.org.br/oab/noticias/reivindicacao/cf-valentina-jungmann-apresenta-projeto-que-estabelece-paridade-entre-homens-e-mulheres-nas-eleicoes-da-oab/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

OLIVEIRA, C. de. **A participação feminina nos Conselhos de Administração e o desempenho corporativo**: um estudo sobre as empresas listadas na BM&FBOVESPA de 2002 a 2011. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013.

OZDEMIR, O. Board diversity and firm performance in the U.S. tourism sector: the effect of institutional ownership. **International Journal of Hospitality Management**, [S. /], v. 91, p. 1-11, 2020. Disponível em:

<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431920302450>. Acesso em: 11 out. 2021.

OZEMELA, L. O que aconteceu na Califórnia após a obrigatoriedade da cota de gênero nos conselhos?. **Estado de S. Paulo**, São Paulo, 9 mar. 2020. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/colunas/luana-ozemela/mulheres-conselhos-bolsa-eua>. Acesso em: 27 maio 2020.

PAOLONI, M.; PAOLONI, P.; LOMBARDI, R. The impact on the governance of the gender quotas legislation: the Italian case. **Measuring Business Excellence**, [S. /], v. 23, n. 3, p. 317-334, 2019. Disponível em:

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85073520847&doi=10.1108%2fMBE-02-2019-0019&partnerID=40&md5=7aac3184029983f225c2ce15e2b1ffa0>. Acesso em: 12 set. 2022.

PASTORE, P.; TOMMASO, S. Women on corporate boards. The case of “gender quotas” in Italy. **Corporate Ownership and Control**, [S. /], v. 13, n. 4, p. 132-155, 2016. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85011048695&doi=10.22495%2fcocv13i4p13&partnerID=40&md5=57259e3e215c91f98509458aeaf85f30>. Acesso em: 12 set. 2022.

PEREIRA, J. S. R. **Mulheres nos Conselhos de Administração**: medida social ou fonte de valor?. 2013. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade do Porto, Porto, 2013.

PITHAN, L. H.; OLIVEIRA, A. P. Ética e integridade na pesquisa: o plágio nas publicações científicas. **Revista da AMRIGS**, Porto Alegre, v. 57, n. 3, p. 240-245, 2013. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-998301>. Acesso em: 2 jul. 2020.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Human Development Report 2019**: beyond income, beyond averages, beyond today: inequalities in human development in the 21st century. Disponível em:

<https://reliefweb.int/report/world/human-development-report-2019-beyond-income-beyond-averages-beyond-today-inequalities>. Acesso em: 2 set. 2020.

POLETTI-HUGHES, J.; BRIANO-TURRENT, G. C. Gender diversity on the board of directors and corporate risk: a behavioural agency theory perspective. **International Review of Financial Analysis**, [S. l.], v. 62, p. 80-90, 1 mar. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057521918306434>. Acesso em: 12 dez. 2021.

PPGEGC – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO. O Programa. **PPGEGC**, [S. l.], [2020]. Disponível em: <https://ppgegc.paginas.ufsc.br/pagina-exemplo>. Acesso em: 2 ago. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*.

REINO UNIDO. **Women on boards**. [S. l.]: Government Equalities Office, 2011. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31710/11-745-women-on-boards.pdf. Acesso em: 18 set. 2021.

RIBEIRO, L. C. M. *et al.* Técnica de incidente crítico e seu uso na enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 65, n. 1, p. 162-171, jan./fev. 2012.

RIZANO, A. B.; ARINA, S. N. The effects of gender diversification and CSR on financial performance: a case study of publicly listed firms in Indonesia. *In*: GITAHARIE, B. Y. *et al.* **Research on firm financial performance and consumer behavior**. Nova York: Nova Science Publishers, 2020. p. 55-67.

ROSSI, F.; CEBULA, R. J.; BARTH, J. R. Female representation in the boardroom and firm debt: empirical evidence from Italy. **Journal of Economics and Finance**, [S. l.], v. 42, n. 2, p. 315-338, 2018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85019654781&doi=10.1007%2fs12197-017-9397-7&partnerID=40&md5=1cc77467325c99c2e309d8093a3626f3>. Acesso em: 12 set. 2022.

SANAN, N. K. Board gender diversity, financial and social performance of Indian firms. **Vision**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 361-367, 2016. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85008646186&doi=10.1177%2f0972262916673006&partnerID=40&md5=383368b21d9d47fd04c7f07f3c300e62>. Acesso em: 12 set. 2022.

SANTOS, L. H. L. dos. Sobre a integridade ética da pesquisa. **FAPESP**, São Paulo, abr. 2011.

SANTOS, R. N. M.; KOBASHI, N. Y. Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 155-172, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SCHWARTZ, S. H.; RUBEL, T. Sex differences in value priorities: cross-cultural and multimethod studies. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S. l.], v. 89, n. 6, p. 1010-1028, 2005. Disponível em: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0022-3514.89.6.1010>. Acesso em: 17 set. 2021.

SHERIDAN, A. A view from the top: women on the boards of public companies. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Bingley, v. 1, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84986059600&doi=10.1108%2fEUM000000005456&partnerID=40&md5=4a10401c5ccafd5c93ce4813bc3652ec>. Acesso em: 12 set. 2022.

SILVEIRA, A. *et al.* Women's participation in senior management positions: gender social relations, law and corporate governance. **SSRN Electronic Journal**, [S. l.], 13 out. 2014. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2508929>. Acesso em: 12 set. 2022.

SILVEIRA, J. C.; FLECK, C. F. **Forte como... UMA MULHER**: uma análise dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho. 2017. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2017.

SINGH, A. K.; SINGHANIA, S.; SARDANA, V. Do women on boards affect firm's financial performance? Evidence from Indian IPO firms. **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 53-68, 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85073420488&doi=10.14453%2faabfj.v13i2.4&partnerID=40&md5=8b0af9e11a7a183651f87eca42534895>. Acesso em: 12 set. 2022.

SOJO, V. E. *et al.* Reporting requirements, targets, and quotas for women in leadership. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 519-536, 2016.

SOLIMENE, S.; COLUCCIA, D.; FONTANA, S. Gender diversity on corporate boards: an empirical investigation of Italian listed companies. **Palgrave Communications**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 1-7, 2017. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85047096363&doi=10.1057%2fpalcomms.2016.109&partnerID=40&md5=97d7fa4d6d57b3c621672d2e4d80415d>. Acesso em: 12 set. 2022.

SOUZA, L. K. de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67,

2019. ISSN 1809-5267. DOI: <http://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67>.

TIBOCHA, C. C.; MARCON, D. T. A.; GABIATTI, L. L. Equipes multidisciplinares na geração de ideias e inovação. *In*: LAPOLLI, É. M. *et al.* (org.). **Gestão estratégica de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2018. p. 141-165.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VACCARI, N. A. D.; BEUREN, I. M. Women's presence in the corporate governance of family businesses listed in BM&FBOVESPA. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 113-131, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/recfin/article/view/28546>. Acesso em: 14 out. 2021.

VALLS MARTÍNEZ, M. del C.; CRUZ RAMBAUD, S. Women on corporate boards and firm's financial performance. **Women's Studies International Forum**, [S. l.], v. 76, p. 1-11, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277539519302432>. Acesso em: 12 dez. 2021.

VOKINS, N. The minerva matrix women entrepreneurs: their perception of their management style. *In*: ALLEN, S.; TRUMAN, C. **Women in business**: perspectives on women entrepreneurs. Londres: Routledge, 1993. 180 p.

WALLER, W. Accidental veblenian, intentional institutionalist, and inevitable feminist. **Journal of Economic Issues**, [S. l.], v. 39, n. 2, p. 327-333, 2005.

WANG, Y.; WILSON, C.; LI, Y. Gender attitudes and the effect of board gender diversity on corporate environmental responsibility. **Emerging Markets Review**, [S. l.], v. 47, p. 1-43, 1 jun. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1566014120302673>. Acesso em: 2 ago. 2021.

WECK, M. K. *et al.* Why and when female directors are less engaged in their board duties: an interface perspective. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 55, n. 3, p. 1-20, 12 jun. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630121000546>. Acesso em: 12 dez. 2021.

WIELAND, S.; FLAVEL S. B. The influence of gender diverse corporate boards on employee-orientation. **Journal of Management & Governance**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 825-848, 2015. DOI: 10.1007/s10997-014-9293-x.

WILLERDING, I. A. V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento**: um estudo de caso. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

WILLERDING, I. A. V. **Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

WILLEY, K. “Bringing Canadian women on board”: a behavioural economics perspective on whether public reporting of gender diversity will alter the male-dominated composition of Canadian public company boards and senior management. **Canadian Journal of Women and the Law**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 182-210, 2017. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85018814585&doi=10.3138%2fcjwl.29.1.182&partnerID=40&md5=09dced6f12794211015c417c3431bf3>. Acesso em: 12 set. 2022.

ZAHID, M. *et al.* Boardroom gender diversity: Implications for corporate sustainability disclosures in Malaysia. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 244, p. 1-46, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85073263158&doi=10.1016%2fj.jclepro.2019.118683&partnerID=40&md5=b9e6bbdbf099a1a3192d727c490ff88b>. Acesso em: 12 set. 2022.

APÊNDICE A – Revisão Sistemática Integrativa da Literatura

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A revisão integrativa vai agrupar e resumir resultados de pesquisas de maneira sistemática, propiciando conhecimento do tema de investigação. O método viabiliza a síntese de diferentes estudos e proporciona ao pesquisador conclusões sobre o assunto, bem como reflexões para futuros trabalhos (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

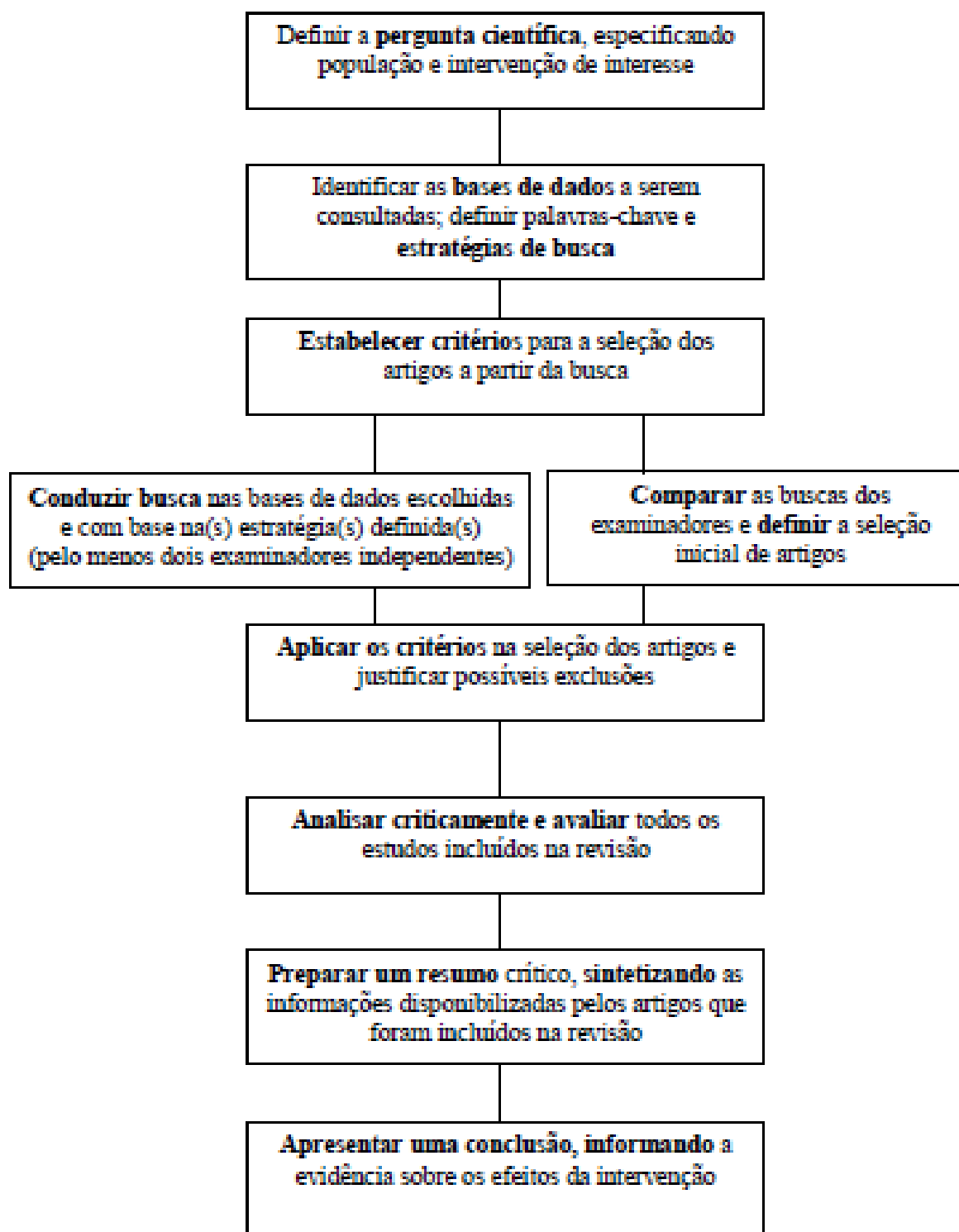
O método de revisão integrativa utiliza a combinação de dados das literaturas empírica e teórica, visando à identificação das lacunas, à revisão de conceitos e de teorias, à análise metodológica de estudos sobre um determinado tópico e à análise de dados. Por meio da revisão de literatura, surgem novas oportunidades de pesquisa, pois são aprofundadas teorias e encontradas as lacunas que vão abrir espaços para novos estudos (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Para o presente trabalho, foi escolhida a revisão sistemática integrativa. A realização de pesquisa por meio do método da revisão integrativa, com diferentes metodologias combinadas, a conjunção de dados da literatura teórica ou mesmo da empírica e as diversas bases de dados, aumenta as possibilidades de análise da literatura, o que vem a ser o passo fundamental para a criação do conhecimento científico, com estruturação de uma síntese organizada com vários elementos para a formação e a compreensão do conhecimento (WHITTEMORE; KNAFL, 2005; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

OPERACIONALIZAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Para operacionalizar a revisão sistemática da literatura desta pesquisa, optou-se por adotar os procedimentos de Sampaio e Mancini (2007) (Figura 1A).

Figura 1A – Processo de revisão sistemática da literatura



Fonte: Sampaio e Mancini (2007, p. 86).

Com base em Sampaio e Mancini (2007), Panisson (2017) adaptou a construção do protocolo para o processo de revisão sistemática da literatura, conforme apresentado no Quadro 1A. O protocolo de procedimentos busca evidenciar as etapas do processo de pesquisa e foi realizado com base em Panisson (2017).

Quadro 1A – Protocolo para revisão sistemática integrativa da literatura.

1 PERGUNTA DE PESQUISA			
Como as mulheres em empresas de capital aberto conquistaram uma posição nos Conselhos de Administração?			
1.1 COMPONENTES DA PERGUNTA DE PESQUISA			
Diversidade de gênero. Empresa de capital aberto. Conselho de Administração.			
2 BUSCA DE RESULTADOS			
2.1 FONTES DE INFORMAÇÃO: base de dados <i>Scopus</i>			
2.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS DE BUSCA:			
Palavras-chave	Diversidade de gênero	Empresa de capital aberto	Conselho de Administração
Termos em inglês	<i>Gender diversity (GE)</i>	<i>Open capital company (SA)</i>	<i>Board (CA)</i>
Variações	<i>Gender</i>	<i>Public traded company, public company, public corporation</i>	<i>Board of director, company board, board of executive, boardroom</i>
3 SELEÇÃO DE ESTUDO			
3.1 Título da obra é condizente com o objetivo da pesquisa			
3.2 Leitura crítica dos resumos			
4 ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES			
4.1 Relacionar e analisar criticamente a contribuição dos estudos selecionados			
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS			
5.1 Análise bibliométrica			
5.2 Análise do conteúdo			

Fonte: Adaptado de Panisson (2017).

É importante ressaltar que, para a realização deste trabalho, os estudos serão caracterizados, e será feita a análise de cada documento para avaliar a sua aderência. Desse modo, serão identificados todos os conceitos relevantes e comparadas as análises estatísticas. Será também efetuada uma conclusão sobre as evidências encontradas na literatura, e pode-se constatar a necessidade de novos estudos, os

problemas, a fronteira do conhecimento da temática proposta e as possíveis contribuições para o mundo científico.

Definindo a questão de pesquisa

O encadeamento para chegar a uma pergunta de pesquisa é um processo criativo. O observador começa por um interesse em um assunto específico que, à medida que vai conhecendo mais, avança para uma determinada pergunta a ser respondida (POLIT; BECK; HUNGLER, 2004).

A etapa mais importante de uma revisão sistemática da literatura é a pergunta de pesquisa, porque ela vai orientar e conduzir as outras tarefas relacionadas ao seguimento de todo o trabalho (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2004). A pergunta deve ser muito bem formulada e abranger o conteúdo do interesse a ser pesquisado, evidenciando as circunstâncias e se tornando um ambiente para demonstrar os resultados esperados (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Nesse sentido, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: **Como mulheres em empresas de capital aberto conquistaram uma posição nos Conselhos de Administração?**

Busca das evidências

Após a formulação da pergunta de pesquisa, devem ser definidos os descritores, as palavras-chave que se pretende usar no processo de busca e as bases de dados selecionadas corretamente. A busca pode ser feita em bases de dados eletrônicas e outras fontes de informação (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Para possibilitar o desenvolvimento desta revisão sistemática, foi eleita a base de dados *Scopus*, da Elsevier, que é o maior banco de dados de resumos e citações revisados por pares e oferece uma ampla visão geral de dados científicos nos mais diversos campos de pesquisa científica, o que permite uma enorme gama de oportunidades de pesquisa (ELSEVIER, 2021).

Conforme o protocolo elaborado na fase de preparação da pesquisa, foram definidos os seguintes termos-chave amparados na pergunta de pesquisa e no tema da presente dissertação: “diversidade de gênero”, “empresa de capital aberto” e “Conselhos de Administração”.

É fundamental conhecer as estratégias de busca, as políticas de indexação, entre outros, e pode-se utilizar o corte de termos, que vai possibilitar a utilização da raiz das palavras. Deduz-se que, para o alcance de uma resposta, é necessária a execução de movimentos e operações, táticas, de forma que ora se restrinjam os resultados, ora se ampliem para obter informações mais importantes (LOPES, 2002).

Para a pesquisa na base de dados *Scopus*, que é uma base internacional, foi realizada a tradução dos termos de busca para o inglês e, assim, como estratégia de busca, optou-se por combinar os termos-chave, chegando-se aos seguintes constructos em inglês: “*gender diversity*”, “*open capital company*”, “*board of director*”.

Nessa primeira busca, as estratégias foram bem amplas. O período de busca abrange desde a data da primeira publicação até 2021. Não se delimitou nenhuma restrição quanto a idioma, área geográfica ou área do conhecimento, e foram utilizados os campos de busca da base *Scopus* intitulados “*Article Title*”, “*Abstract*” e “*Keywords*”.

Adotou-se o uso de aspas para evitar o levantamento individual das publicações e a restrição da busca do termo, e foram empregados asteriscos (*) a fim de considerar todas as variações possíveis. Foram utilizados os termos booleanos “AND” – para a combinação dos termos – e “OR” – nas pesquisas de alguns termos, como os relacionados no Quadro 2A, para que fosse possível ampliar a busca. Dessa forma, tais critérios resultaram nos seguintes constructos: “*gender diversit**” or *gender*; “*corpor* traded corpora**” or “*open capital corpora**” or “*corpor* corpora**” or “*corpor* corporation**”; “*board of directo**” or “*board*” or “*compan* board*” or “*board of executiv**” or “*executive board*”.

Quadro 2A – Produção registrada na base de dados *Scopus* utilizando cada termo-chave selecionado.

TERMOS PROCURA	STRINGS DE BUSCA	Nº DE REGISTROS SCOPUS
GE	(“GENDER DIVERSIT*”) OR (GENDER)	711.289
SA	(“PUBLI* TRADED COMPAN*”) OR (“OPEN CAPITAL COMPAN*”) OR (“PUBLI* CORPORATIO*”)	387.846
CA	(“BOARD OF DIRECTO*”) OR (“BOARD”) OR (“COMPAN* BOARD”) OR (“BOARD OF EXECUTIV*”) OR (“EXECUTIVE BOARD”)	387.801

Fonte: Elaborado pela autora a partir da base de dados *Scopus* (2021).

Como se observa no Quadro 2A, na pesquisa feita dentro da base de dados *Scopus* com cada termo-chave e seus sinônimos isoladamente – *gender diversity* (GE), *open capital company* (SA), *board of director* (CA) –, obtiveram-se como resultado muitas publicações.

Quando combinados os termos dois a dois, também se obteve como resultado de busca um número elevado de publicações. Percebeu-se que o número destas diminuiu à medida que se combinaram três termos. A busca com os termos combinados e sem qualquer limitação gerou uma quantidade expressiva de artigos, grande parte deles sem aderência à pesquisa e de áreas de interesse diverso.

Optou-se por delimitar a busca sistemática por áreas (primeiro filtro), por entender que estas possuem maior aderência à pesquisa: *social sciences*; *business, management and accounting*; *economics, econometrics and finance*; *psychology*; *decision sciences* e *multidisciplinary*. Obteve-se um significativo resultado nas combinações de dois a dois, e um total menor quando combinados os três termos escolhidos, conforme se verifica pela observação do Quadro 3A.

Quadro 3A – Produção científica resultante das estratégias de busca para a revisão e a seleção dos estudos, somente das combinações e com a data do primeiro e do último artigo.

TERMOS	COMBINAÇÕES DOS STRINGS DE BUSCA	Nº DE ARTIGOS SEM DELIMITAÇÃO	ANO DO PRIMEIRO E DO ÚLTIMO ARTIGO SEM DELIMITAÇÃO
GE + SA	((“GENDER DIVERSIT*”) OR (GENDER)) AND ((“PUBLI* TRADED COMPAN*”) OR (“OPEN CAPITAL COMPAN*”) OR (“PUBLI* COMPAN*”) OR (“PUBLI* CORPORATIO*”))	3.973	1971/2021
GE + CA	((“GENDER DIVERSIT*”) OR (GENDER)) AND ((“BOARD OF DIRECTO*”) OR (“BOARD”) OR (“COMPAN* BOARD”) OR (“BOARD OF EXECUTIV*”) OR (“EXECUTIVE BOARD”))	5.180	1962/2021
SA + CA	((“PUBLI* TRADED COMPAN*”) OR (“OPEN CAPITAL COMPAN*”) OR (“PUBLI* COMPAN*”) OR (“PUBLI* CORPORATIO*”)) AND ((“BOARD OF DIRECTO*”) OR (“BOARD”) OR (“COMPAN* BOARD”) OR (“BOARD OF EXECUTIV*”) OR (“EXECUTIVE BOARD”))	4.765	1915/2021

GE + SA + CA	((“GENDER DIVERSIT*”) OR (GENDER)) AND ((“PUBLI* TRADED COMPAN*”) OR (“OPEN CAPITAL COMPAN*”) OR (“PUBLI* COMPAN*”) OR (“PUBLI* CORPORATIO*”)) AND ((“BOARD OF DIRECTO*”) OR (“BOARD”) OR (“COMPAN* BOARD”) OR (“BOARD OF EXECUTIV*”) OR (“EXECUTIVE BOARD”))	217	1986/2021
-----------------	---	-----	-----------

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Após, constatou-se que as combinações ainda apresentavam um número muito expressivo de artigos, de acordo com o Quadro 4A.

Quadro 4A – Produção registrada na base de dados *Scopus* utilizando a combinação dos termos e o número de resultados com as áreas selecionadas.

TERMOS	COMBINAÇÕES DOS STRINGS DE BUSCA	Nº DE ARTIGOS POR ÁREAS	ANO DO PRIMEIRO E DO ÚLTIMO ARTIGO POR ÁREAS
GE + SA	((“GENDER DIVERSIT*”) OR (GENDER)) AND ((“PUBLI* TRADED COMPAN*”) OR (“OPEN CAPITAL COMPAN*”) OR (“PUBLI* COMPAN*”) OR (“PUBLI* CORPORATIO*”))	3.048	1971/2021
GE + CA	((“GENDER DIVERSIT*”) OR (GENDER)) AND ((“BOARD OF DIRECTO*”) OR (“BOARD”) OR (“COMPAN* BOARD”) OR (“BOARD OF EXECUTIV*”) OR (“EXECUTIVE BOARD”))	2.948	1983/2021
SA + CA	((“PUBLI* TRADED COMPAN*”) OR (“OPEN CAPITAL COMPAN*”) OR (“PUBLI* COMPAN*”) OR (“PUBLI* CORPORATIO*”)) AND ((“BOARD OF DIRECTO*”) OR (“BOARD”) OR (“COMPAN* BOARD”) OR (“BOARD OF EXECUTIV*”) OR (“EXECUTIVE BOARD”))	3.181	1926/2021
GE + SA + CA	((“GENDER DIVERSIT*”) OR (GENDER)) AND ((“PUBLI* TRADED COMPAN*”) OR (“OPEN CAPITAL COMPAN*”) OR (“PUBLI* COMPAN*”) OR (“PUBLI* CORPORATIO*”)) AND ((“BOARD OF DIRECTO*”) OR (“BOARD”) OR (“COMPAN* BOARD”) OR (“BOARD OF EXECUTIV*”) OR (“EXECUTIVE BOARD”))	203	1986/2021

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Desse modo, foi utilizado o segundo filtro, um recorte temporal dos últimos dez anos, com início no ano de 2011, conforme se verifica a seguir no Quadro 5A. Tomando por base a busca realizada por áreas (primeiro filtro) e nos últimos dez anos (segundo filtro), a próxima etapa está relacionada a uma análise bibliométrica, em que se estabeleceram como critérios de inclusão e exclusão de registros as publicações mais relevantes e mais citadas, segundo a base de dados *Scopus*, das combinações dois a dois.

Quadro 5A – Produção registrada na base de dados *Scopus* utilizando a combinação dos termos, o número de resultados com as áreas selecionadas nos últimos dez anos e os artigos pré-selecionados por relevância e pelo número de citações.

TERMOS	Nº DE ARTIGOS POR ÁREAS	Nº DE ARTIGOS POR ÁREAS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS	Nº DE ARTIGOS PRÉ-SELECIONADOS POR RELEVÂNCIA E PELO NÚMERO DE CITAÇÕES
GE + SA	3.048	884	20
GE + CA	2.948	2.282	20
SA + CA	3.181	1.740	20
GE + SA + CA	203	172	172*
TOTAL	9.380	5.078	232

* Foram pré-selecionados todos esses artigos devido ao escopo da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ressalta-se que não foi adotado o filtro dos dez mais citados e dos dez mais relevantes na combinação três a três. Optou-se por ler todos esses artigos por se tratar do escopo da pesquisa, pré-selecionando então os 172 registros. Dessa forma, obteve-se um total de 232 publicações pré-selecionadas, destacadas no Quadro 5A, das quais foram retiradas 19 publicações duplicadas. O total foi, assim, de 213 artigos a serem lidos na íntegra, visando a identificar as contribuições para a pesquisa proposta e verificar a aderência de cada artigo.

Revisando e selecionando os estudos

O processo de desenvolvimento de uma revisão sistemática inclui caracterizar cada publicação selecionada, avaliar a qualidade delas, identificar conceitos

relevantes, comparar as análises estatísticas e apresentar conclusão sobre o que a literatura informa em relação a determinada intervenção, trazendo à tona problemas/questões que necessitam de novas pesquisas (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Após pré-selecionar as combinações, tendo como resultado 213 estudos, partiu-se para a análise de título, resumo e palavras-chave. O foco consistiu na aderência à pesquisa, resultando em 67 registros selecionados, porém não foram encontrados dois artigos, restando assim 65 publicações lidas na íntegra, buscando identificar as contribuições e a aderência à pesquisa.

O Quadro 6A apresenta um resumo da estratégia de busca para a revisão e a seleção dos estudos, resultando em 49 publicações para compor a pesquisa.

Quadro 6A – Produção científica resultante das estratégias de busca para a revisão e a seleção dos estudos.

ESTRATÉGIA	Nº DE REGISTROS
Estudos encontrados	232
Duplicados	19
Total após eliminação dos duplicados	213
Selecionados por títulos, resumos e palavras-chave	67
Artigos não encontrados	2
Selecionados para a leitura completa	65
ESTUDOS SELECIONADOS APÓS LEITURA COMPLETA	49

Fonte: Elaborado pela autora a partir da base de dados *Scopus* (2021).

Visando a um aproveitamento mais rigoroso para a presente revisão sistemática, foram analisados todos os artigos selecionados após a leitura completa e eliminados aqueles que não estavam focados no contexto estudado, ou seja, que não tratavam conjuntamente dos termos “gênero”, “Conselhos de Administração” e “empresas de capital aberto”. Determinados artigos não focavam as empresas de capital aberto, outros não abordavam a temática da diversidade dos conselhos, e alguns, mesmo com a presença dos termos, não tinham aderência.

Analizando as contribuições dos estudos

O quarto passo teve por objetivo resumir e documentar as informações extraídas dos artigos científicos encontrados. Deve-se procurar elaborar essa etapa de forma concisa (BROOME, 2006).

A análise dos estudos em uma revisão sistemática é uma tarefa que exige bastante cuidado, deve ser criteriosa para se chegar a um resultado válido. A síntese rigorosa realizada na revisão sistemática visa a evitar e superar possíveis vieses em que o pesquisador possa incorrer quando da análise da literatura a respeito de um tema. Esse método é, então, diferente dos demais métodos de pesquisa devido à sua rigorosidade (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2004). Pela síntese dos estudos, é possível verificar os temas que possibilitam ao pesquisador agregar um maior número de resultados relevantes (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Assim, no Quadro 7A, são apresentados os artigos selecionados para a revisão sistemática, com suas respectivas sínteses.

Quadro 7A – Síntese das contribuições dos estudos selecionados.

AUTOR	TÍTULO	ANO	PERIÓDICO	SÍNTESE
1 DE CABO; GIMENO; ESCOT	Disentangling discrimination on Spanish boards of director	2011	<i>Corporate Governance: An International Review</i> , [S. l.], v. 19, n. 1, p. 77-95, 2011. DOI: 10.1111/j.1467-8683.2010.00837.	Este estudo busca encontrar evidências de discriminação por trás da escassa presença de mulheres em Conselhos de Administração espanhóis por meio de fatores, dentro das empresas, ligados a diferentes teorias de discriminação. A pesquisa foi realizada com dados dos Conselhos de Administração das mil principais empresas espanholas em 2005 e 2008. Foram identificados alguns sinais de discriminação. Constatou-se que as mulheres diretoras são mais escassas nos setores em que há menos gerentes do sexo feminino ou quando os diretores recorrem principalmente à equipe executiva da empresa. Também há evidências da dinâmica da teoria da discriminação de Becker e de que o tempo e a competição parecem jogar a

				favor de uma presença feminina na Espanha.
2 GUL; SRINIDHI; NG	Does board gender diversity improve the informativeness stock prices?	2011	<i>Journal of Accounting and Economics</i> , [S. l.], v. 51, n. 3, p. 314-338, 2011. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.01.005 .	<p>O estudo investiga as ligações entre a qualidade do conselho, os direitos dos acionistas, as divulgações e a informatividade do preço das ações e a questão socialmente importante do impacto da diversidade de gênero do conselho na transparência – e, assim, na informatividade do preço das ações. Foi encontrada uma ligação positiva entre a diversidade de gênero no conselho corporativo e tal informatividade.</p> <p>A análise exploratória sugere que a diversidade de gênero melhora a informatividade dos preços das ações, aumentando o número de divulgações voluntárias em grandes empresas e os incentivos para a coleta de informações privadas em pequenas empresas. Constata que a diversidade de gênero amplia informações específicas coletadas por comerciantes em empresas com baixa propriedade institucional. Este estudo é o primeiro a examinar o efeito da diversidade de gênero do conselho na informatividade do preço das ações. Pede cautela na generalização dos resultados e encoraja pesquisas adicionais porque usa o índice de direitos dos acionistas como a única variável de governança (e a dualidade do CEO em testes adicionais), em vez de adotar alguns dos muitos controles adicionais possíveis, e devido à indisponibilidade de dados de diretoria feminina em períodos anteriores ao da amostra, que é limitada a 2001-2007.</p>
3 HURN, B. J.	Removing the boardroom glass ceiling	2012	<i>Industrial and Commercial Training</i> , [S. l.], v. 44, n. 3, p. 126-131, 2012.	O artigo teve como objetivo revisar o progresso no Reino Unido, da estratégia do governo para aumentar o número de mulheres nos Conselhos de

			DOI: 10.1108/001978 51211216727.	<p>Administração. Inclui a discussão sobre o sistema de cotas proposto e os fatores que inibem o progresso das mulheres, apesar das qualidades especiais reconhecidas, que podem trazer avanços para a sala de reuniões.</p> <p>É uma revisão crítica da situação nessa data no Reino Unido e no restante da Europa, levando a recomendações para o futuro. Constata que a cultura corporativa nas principais empresas está mudando gradualmente, com alguma evolução, embora lenta. Fornece sugestões adicionais, além da estratégia do governo, para melhorar o desenvolvimento das carreiras das mulheres nas empresas, no sistema educacional e na sociedade em geral. O artigo apresenta sugestões práticas para auxiliar as carreiras das mulheres, seu desenvolvimento e sua visibilidade, a fim de permitir que mulheres mais qualificadas e experientes sejam fortes candidatas para nomeações ao conselho.</p>
4 HURN, B. J.	Are cracks now appearing in the boardroom glass ceiling?	2013	<i>Industrial and Commercial Training</i> , [S. l.], v. 45, n. 4, p. 195-201, 2013. DOI: https://doi.org/10.1108/00197851311323475 .	<p>O objetivo é investigar o progresso e as mudanças que ocorreram desde o primeiro artigo do autor – “Removendo o teto de vidro da sala de diretoria”, em <i>Industrial and Commercial Training</i>, [S. l.], v. 44, n. 3, 2012 – na nomeação de mais mulheres para os Conselhos de Administração das empresas. Apresenta-se uma revisão dos desenvolvimentos atuais, incluindo iniciativas perseguidas por empresas e governos. Abrange o desenvolvimento da temática no Reino Unido, no restante da Europa e na Ásia. Demonstra que a tendência em direção ao aumento da igualdade e da diversidade tem maior probabilidade de</p>

				continuar, já que o impulso para a mudança está totalmente estabelecido. O artigo cobre textos publicados e estatísticas de 2011-2012. Discute ainda a imposição de cotas, bem como a evolução no aumento da igualdade em relação a gênero e a remuneração, e dá sugestões de como remover as barreiras que inibem seu progresso.
5 CALVOSA; ROSSI.	Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese	2013	<i>Osservatorio del Diritto Civile e Commerciale</i> , [S. l.], v. 2, n. 1, p. 3-34, 2013. DOI: 10.4478/74687.	O artigo trata do equilíbrio de gênero em Conselhos de Administração e Fiscalização de empresas. Observa que as legislaturas e as instituições europeias prestam cada vez mais atenção à melhoria do equilíbrio entre os órgãos de administração e de fiscalização das empresas, e a opinião mais comum é de que a participação feminina na direção corporativa poderia ser favorável à atividade empreendedora. Essa postura já inspirou a configuração de vários estatutos, em alguns casos temporariamente, para que uma certa porcentagem do total de cargos de diretoria de empresas listadas e corporações públicas seja disponibilizada para candidatos menos representados e para incentivar a igualdade de gênero nos Conselhos de Administração, seguindo as mais recentes iniciativas europeias.
6 DARMADI, S.	Do women in top management affect firm performance? Evidence from Indonesia	2013	<i>Corporate Governance</i> , Bingley, v. 13, n. 3, p. 288-304, 2013. DOI: https://doi.org/10.1108/CG-12-2010-0096 .	O estudo está preocupado com a relação existente entre a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração e o desempenho financeiro das empresas públicas listadas na Bolsa de Valores da Indonésia. A amostra é composta de 92,4% das empresas públicas listadas na Bolsa de Valores da Indonésia. Os resultados indicam que a representação feminina não melhora o desempenho financeiro. As

				empresas menores, controladas por famílias, são mais propensas a ter maior proporção de mulheres nos Conselhos de Administração. O estudo indica que empresas maiores tendem a reduzir oportunidades para as mulheres nesses conselhos.
7 LAZZARETTI <i>et al.</i>	Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses	2013	<i>Gender in Management</i> , [S. l.], v. 28, n. 2, p. 94-110, 2013. DOI: https://doi.org/10.1108/17542411311303239 .	Este artigo objetiva analisar a composição de gênero das 99 mais líquidas empresas listadas na Bolsa de Valores brasileira em 2011. Enfoca a desigualdade de gênero nessas empresas e traz informações sobre composição de gênero em Conselhos de Administração brasileiros. Os dados foram colhidos no Relatório Anual de Governança Corporativa das Companhias Abertas do ano de 2011, realizado pela revista <i>Capital Aberto</i> , acerca da composição dos conselhos. Como resultado, traz que somente 5,4% dos cargos nos conselhos dessas empresas são ocupados por mulheres. Empresas que já estão na Bolsa de Valores há mais tempo e que têm um Conselho de Administração maior, com mais cadeiras, são mais propensas a nomear mulheres, porém a desigualdade de gênero foi encontrada nas 99 organizações estudadas, assunto também tratado no estudo. Contribui para o debate sobre a adoção de legislação de cotas visando ao aumento do número de mulheres nos Conselhos de Administração.
8 JOECKS; PULL; VETTER	Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a “critical mass?”	2013	<i>Journal of Business Ethics</i> , [S. l.], v. 118, n. 1, p. 61-72, 2013. DOI: 10.1007/s10551-012-1553-6.	Este estudo explora, com base na teoria da massa crítica, a relação entre a diversidade de gênero na diretoria e o desempenho da empresa. Embora a literatura existente esteja baseada na teoria da massa crítica, exogenamente define-se em 20%-40% a porcentagem de mulheres nos

				conselhos que é julgada como “crítica”. Este estudo procurou determinar endogenamente a massa crítica de mulheres em conselhos, adicionando um termo quadrático à análise de regressão. Descobre que essa massa crítica está na faixa de 30% de representação feminina no conselho, ou seja, um modo claro de evitar tokenismo.
9 LIU; WEI; XIE	Do women directors improve firm performance in China?	2014	<i>Journal of Corporate Finance</i> , [S. l.], v. 28, p. 169-184, 2014. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016.	Este artigo examina o efeito da diversidade de gênero do conselho no desempenho das empresas chinesas listadas na Bolsa de Valores entre 1999 e 2011. Apresenta uma relação positiva e significativa entre a diversidade de gênero no conselho e o desempenho da empresa. Constata que a <i>performance</i> das diretoras executivas tem um efeito positivo na empresa, mais expressivo do que a das mulheres conselheiras independentes. Além disso, ressalta que conselhos com três ou mais diretoras exercem um impacto mais forte na atuação da empresa do que conselhos com duas ou menos diretoras, ideia consistente com a teoria da massa crítica. Reconhece ainda que o impacto das diretoras no desempenho da empresa é mais significativo em organizações controladas por pessoas jurídicas que não sejam governadas pelo Estado, mas insignificante em empresas controladas pelo Estado.
10 HODIGERE; BILIMORIA	Human capital and professional network effects on women's odds of corporate board directorships	2015	<i>Gender in Management</i> , [S. l.], v. 30, n. 7, p. 523-550, 2015. DOI: https://doi.org/10.1108/GM-07-2015-0063 .	O estudo traz uma análise profunda de como o capital humano e as redes profissionais contribuem para as mulheres serem membros do Conselho de Administração, fazendo uma comparação com as chances dos homens. O artigo investiga o capital humano e 494 redes profissionais de conselheiros externos corporativos nomeados entre 2005 e 2010 para Conselhos de

				Administração de empresas norte-americanas listadas no índice <i>Standard & Poor's 500</i> . O capital humano foi mensurado pela idade do diretor, pela formação e por sua experiência profissional. Foi constatado que as características impactantes para a nomeação de mulheres são diferentes das dos homens. Profissões relacionadas ao governo e à educação aumentam as chances de mulheres serem nomeadas para Conselhos de Administração, enquanto a idade diminui essas chances. O número de ligações e o grau de coesão da rede foram fatores significativos na previsão da probabilidade de nomeação de diretoras. O estudo é o primeiro a examinar de forma significativa os componentes da rede profissional de homens e mulheres na diretoria, aliados ao seu capital humano, na investigação de suas perspectivas de nomeação para o conselho.
11 IACOVIELLO; MAZZEI; RICCARDI	The gender composition of the board and firm performance. The role of regulatory measures	2015	<i>Corporate Ownership and Control</i> , [S. l.], v. 13, n. 1, p. 1385-1395, 2015. DOI: https://doi.org/10.22495/cocv13i1c11p10 .	O objetivo do estudo foi verificar o impacto da composição do conselho corporativo na atuação da empresa. Em particular, quis-se investigar o efeito da intervenção regulatória em relação à diversidade de gênero e às cotas femininas. Argumenta que, de acordo com a teoria existente, a influência pode ser positiva ou negativa. Verifica que as aplicações de regulamentos de cotas para mulheres em conselhos devem ser motivadas por outras razões que não melhorias na governança e no desempenho da empresa.
12 KAUR; SINGH	Does gender diversity on Indian boards impede IPO underpricing?	2015	<i>Management and Labour Studies</i> , [S. l.], v. 40, n. 1-2, p. 194-205, 2015. DOI:	O artigo trata do esforço da Índia para alcançar a igualdade de gênero, porém o país não conseguiu obter muito sucesso no setor corporativo. O conselho corporativo indiano é dominado por homens e retrata a

			10.1177/0258042X15601540.	discriminação de gênero. Os legisladores indianos deram um passo fundamental pela busca da igualdade de gênero com a Nova Lei de Empresas de 2013. O cenário do envolvimento das mulheres em conselhos indianos foi avaliado por meio deste estudo um pouco antes da implementação dessa lei. Apresenta uma visão das vantagens para empresas que permitem IPO (ofertas públicas iniciais) lideradas por mulheres. O impacto da presença de diretoras sobre o <i>underpricing</i> de IPO é examinado através da análise de 230 empresas indianas listadas publicamente entre 1º de maio de 2007 e 31 de março de 2013. Foi possível identificar que mais de 50% da amostra das empresas carecem de diversidade de gênero e, na verdade, não empregam mulheres como diretoras em seus conselhos. Os resultados apontam para a existência de mulheres em conselhos indianos como mero símbolo. A implicação para os gerentes de empresas indianas é seguir a tendência global de inclusão e de avaliação de mulheres em conselhos indianos, como meros “tokens”, para formar uma massa crítica a fim de adquirir os benefícios da diversidade de gênero.
13 NGUYEN; LOCKE; REDDY	Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transitional economy	2015	<i>International Review of Economics & Finance</i> , [S. l.], v. 37, p. 184-202, 2015. DOI: 10.1016/j.iref.2014.11.022.	Este estudo investiga a relação entre a diversidade de gênero do conselho e o desempenho financeiro da empresa no contexto de uma economia de transição caracterizada por empresas subdesenvolvidas no sistema de governança. Faz uso de uma amostra de 120 empresas de capital aberto no Vietnã, cobrindo um período de quatro anos, de 2008 a 2011. Os resultados evidenciam que a diversidade de gênero do conselho exerce um efeito positivo sobre o desempenho da

				<p>empresa. O número de diretoras na sala de reuniões também é importante, apoiando a visão de que, se a representação feminina no conselho afeta os resultados da empresa, esse efeito é mais pronunciado quando o número de diretoras aumenta. As descobertas sugerem que há um possível <i>trade-off</i> entre os custos e os benefícios da diversificação de gênero do conselho. Os resultados contribuem significativamente para a crescente literatura de estudos fora dos EUA, trazendo evidências empíricas robustas de uma economia em transição no leste asiático.</p>
14 WIELAND; FLAVEL	The influence of gender diverse corporate boards on employee-orientation	2015	<p><i>Journal of Management & Governance</i>, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 825-848, 2015. DOI: 10.1007/s10997-014-9293-x.</p>	<p>O artigo investiga a relação entre o gênero de diversos conselhos corporativos e o nível de orientação dos funcionários. O estudo analisa uma amostra de empresas alemãs listadas e não listadas entre 2007 e 2011. O resultado do trabalho sugere que a orientação do funcionário no Conselho Fiscal tem o potencial de melhorar o nível dos investimentos nas empresas, da sua cultura, dos benefícios secundários e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.</p>
15 MING; EAM	Estimating the nonlinear effects of female directors on financial performance: the case of Malaysian initial public offering companies	2016	<p><i>Gender in Management</i>, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 97-113, 2016. DOI: 10.1108/GM-03-2014-0026.</p>	<p>O principal objetivo deste estudo é investigar o efeito que as mulheres diretoras no conselho exercem sobre o desempenho financeiro das empresas. Tal investigação usou uma amostra de empresas da Malásia que fizeram IPO (oferta pública inicial). A amostra cobre oito anos de dados das empresas listadas, no período de 2005 a 2012. Este estudo abrange um prazo de quatro anos, começando do ano da IPO até os três anos subsequentes após o ano da IPO – três anos pós-IPOs.</p>

16 SOJO <i>et al.</i>	Reporting requirements, targets, and quotas for women in leadership	2016	<i>The Leadership Quarterly</i> , [S. l.], v. 27, n. 3, p. 519-536, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.003 .	A publicação enfoca três estudos que analisam requisitos de relatórios, metas e cotas implementados em diversos países visando ao aumento da participação feminina na liderança. O primeiro estudo investiga essa relação – entre requisitos de relatórios e representação feminina em Conselhos de Administração – com dados de 1996 a 2015 referentes a 500 empresas. O segundo estudo analisa a conjugação de requisitos de relatórios, relacionamentos, metas e cotas com a representação de mulheres em Conselhos de Administração públicos de empresas em 91 países. O terceiro estudo objetiva investigar o impacto de metas e cotas para mulheres em parlamentos de 190 nações. Constatou-se que, após a diretiva de relatório de diversidade do conselho introduzida nos EUA, houve uma aceleração na representação feminina nos Conselhos de Administração. Metas mais altas para mulheres nesses espaços foram associadas a uma maior representação feminina; e, da mesma forma, metas de gênero mais altas e robustos mecanismos de fiscalização nos parlamentos foram relacionados à maior representação feminina.
17 FARAG; MALLIN	The impact of the dual board structure and board diversity: evidence from Chinese Initial Public Offerings (IPOs)	2016	<i>Journal of Business Ethics</i> , [S. l.], v. 139, n. 2, p. 333-349, 2016. DOI: 10.1007/s10551-015-2649-6 .	O principal objetivo deste artigo é investigar o impacto da estrutura do conselho e das características de governança sobre a diversidade de gênero do Conselho de Administração e do Conselho de Supervisão. Utilizou-se uma amostra de 892 IPOs (<i>Initial Public Offerings</i>) chinesas que flutuaram nas ações de Xangai e Shenzhen. A verificação aborda o período de 1999-2009. O estudo analisa também o impacto da estrutura de propriedade e da estrutura

				financeira e o desempenho dos conselhos em relação à diversidade. Investiga a relação bidirecional entre diversidade de gênero e desempenho financeiro. O artigo é o primeiro a investigar o conselho duplo, ou seja, composto de duas camadas.
18 PASTORE; TOMMASO	Women on corporate boards. The case of “gender quotas” in Italy	2016	<i>Corporate Ownership and Control</i> , [S. l.], v. 13, n. 4, p. 132-155, 2016. DOI: 10.22495/cocv13i4p13.	Este artigo investiga se as cotas de gênero tiveram sucesso até agora em seu objetivo principal de reduzir as disparidades de gênero nos conselhos corporativos italianos. Ressalta que o debate sobre igualdade de gênero nos conselhos ganhou impulso e destaque global nos últimos anos, atraindo a atenção de pesquisadores e profissionais em todo o mundo, porém as mulheres ainda enfrentam grandes barreiras para avançar aos cargos mais elevados das organizações. O estudo é qualitativo e visa a contribuir para o debate internacional em curso sobre diversidade de gênero em conselhos corporativos, fornecendo evidências atuais da Itália, quatro anos após a entrada em vigor da Lei nº 120/2011, que estabelece cotas legisladas para garantir conselhos corporativos com equilíbrio de gênero. Utiliza amostras de empresas italianas listadas na Bolsa e de empresas controladas pelo governo. Os resultados demonstram um progresso substancial da representação feminina nos conselhos corporativos italianos (incluindo governança e conselhos de auditoria) durante o período de 2008-2015 e refletem até que ponto as mulheres estão quebrando o teto de vidro, logo antes e depois da implementação da nova regulamentação de cotas de gênero.

19 BAIXAULI- SOLER <i>et al.</i>	Executive directors' compensation and monitoring: the influence of gender diversity on Spanish boards	2016	<i>Journal of Business Economics and Management</i> , [S. l.], v. 17, n. 6, p. 1133-1154, 2016. DOI: 10.3846/16111699.2014.969767.	Este artigo apresenta evidências da influência da diversidade de gênero nos sistemas de remuneração e de acompanhamento de executivos na Espanha. Ocorre um processo contínuo de discussão sobre a promulgação de leis para promover a igualdade de gênero nos Conselhos de Administração das grandes empresas de capital aberto. A pesquisa inclui o papel da estrutura de propriedade como um fator que avalia as relações entre a diversidade de gênero nos conselhos e o monitoramento da eficácia em termos da remuneração dos administradores executivos. A amostra examinada inclui 120 empresas listadas no mercado de ações espanhol durante o período de 2004-2011. Os resultados mostram efeito positivo e significativo da presença de conselheiras independentes na proporção da remuneração variável na remuneração dos administradores executivos. As descobertas apontam o efeito moderador negativo da concentração de propriedade: quanto mais concentrada é a propriedade nas mãos do acionista majoritário interno, menor será o vínculo entre o conselho, a diversidade e os sistemas de pagamento por desempenho. A maior variedade de habilidades, conhecimentos e atitudes das mulheres contribui para melhorar a decisão dos conselhos.
20 WILLEY, K.	"Bringing Canadian women on board": a behavioural economics perspective on whether public	2017	<i>Canadian Journal of Women and the Law</i> , [S. l.], v. 29, n. 1, p. 182-210, 2017. DOI: http://dx.doi.org/1	O artigo aborda a discussão dos últimos anos, na maioria dos Estados com bons mercados financeiros desenvolvidos, em relação à diversidade de gênero nos Conselhos de Administração. A gestão e a alta administração passaram a parar

	reporting of gender diversity will alter the male-dominated composition of Canadian public company boards and senior management		0.3138/cjwl.29.1.182.	de perguntar “por que” para perguntar “como” trazer mais mulheres para os conselhos. Houve aceitação do princípio de que as empresas se beneficiam de uma maior presença de mulheres na gestão. O novo debate está concentrado nos mecanismos necessários para aumentar o número de mulheres competentes nos conselhos e na alta administração. Alguns países decidiram aplicar cotas fixas, outros adotaram uma abordagem mais flexível, exigindo que as empresas listadas atendam metas de diversidade de gênero ou expliquem por que não alcançaram essas metas. Com o apoio da indústria, a <i>Ontario Securities Commission</i> escolheu um modelo de divulgação em 2014, seguida de oito outras autoridades canadenses. Conforme esse modelo, as empresas listadas na TSX e outros emissores não emergentes devem obrigatoriamente divulgar nos relatórios anuais seus dados sobre a representação feminina, ou justificar a sua recusa em cumprir as metas. Este estudo apresenta uma investigação do preconceito de gênero e do preconceito implícito que o novo regime de divulgação tenta minimizar, bem como a eficácia de tal regime. A análise é baseada nas teorias e nos métodos de pesquisa em economia comportamental de Christine Jolls e Cass R. Sunstein. Caso não seja possível aumentar o número de mulheres nos conselhos até 2018, pode-se levar em conta, novamente, o debate sobre a implementação de cotas.
21 LENDING; VÄHÄMAA	European board structure and director expertise:	2017	<i>Research in International Business and Finance</i> , [S. l.], v.	O artigo estuda a relação entre a representação feminina no conselho, a independência do conselho e a experiência

	the impact of quotas		39, p. 486-501, 2017. DOI: 10.1016/j.ribaf.2016.09.004.	usando uma amostra de grandes empresas listadas em países da Europa entre 2000 e 2011. O artigo é o único em que a amostra inclui dois conjuntos de países europeus – com e sem cotas. Um conjunto de empresas se localiza nos países nórdicos: Noruega, com cota feminina, e países economicamente semelhantes, como Finlândia, Suécia, Islândia e Dinamarca. O segundo conjunto de empresas é do sul da Europa: Espanha e França, com cotas femininas pendentes em conselhos, e países economicamente semelhantes, como Grécia, Itália e Portugal. Examina como a representação feminina nos conselhos é afetada pela cota recomendada (cota pendente) e pela cota aplicada (cota obrigatória), bem como a desigualdade de gênero no país. Procura, em vez de medir o desempenho devido à representação feminina na diretoria e às cotas, avaliar a estrutura e a experiência do conselho. Usa a análise de componentes principais e cria dois fatores para o conselho. O primeiro fator é a independência com base na representação externa dos membros do conselho e na falta de dualidade do CEO. O segundo é a experiência com base na formação dos membros do conselho e as certificações profissionais, o número de conselhos ocupados anteriormente pelos membros e suas redes de contato. Analisa também como cotas específicas de cada país (pendentes e obrigatórias) afetam tanto a representação feminina quanto a competência e a independência na diretoria.
22	Gender diversity on corporate	2017	<i>Palgrave Communications</i> , [S. l.], v. 3, n. 1,	O artigo tem como objetivo estudar a proporção e a progressão de diretoras nos

SOLIMENE; COLUCCIA; FONTANA	boards: empirical investigation of Italian listed companies		p. 1-7, 2017. DOI: 10.1057/palcom ms.2016.109.	conselhos de empresas italianas no período entre 2009-2014, em uma amostra de 60 empresas listadas na Bolsa de Valores de Milão. Verifica ainda as características das mulheres nos conselhos das empresas, a fim de montar um perfil típico. Estuda as composições dos conselhos, o número de diretoras, o poder das mulheres nesse espaço e seus níveis educacionais. A pesquisa confirma que a lei italiana produziu grandes efeitos na composição dos Conselhos de Administração. Constata que as diretoras são na sua maioria de origem étnica italiana e têm alto nível de educação, com mestrado e, algumas vezes, doutorado. As percentagens de diretoras aumentaram no período analisado.
23 NADEEN; ZAMAN; SALEEM	Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: evidence from Australian Securities Exchange listed firms	2017	<i>Journal of Cleaner Production</i> , [S. /], v. 149, p. 874- 885, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.141	O artigo enfoca as mudanças regulatórias recentes na Austrália. Estas exigem que as empresas listadas implementem políticas para aumentar a diversidade do conselho e as práticas de sustentabilidade corporativa e que relatem os resultados. Dentro desse contexto, o impacto da diversidade de gênero da diretoria nas práticas de sustentabilidade corporativa é investigado, em uma amostra de todos os títulos australianos de empresas listadas na ASX (Australian Securities Exchange) no período de 2010-2014. Os resultados do estudo revelam uma relação significativa e positiva entre a representação feminina nos conselhos das empresas e as práticas de sustentabilidade. Destacam que práticas de sustentabilidade corporativa, com a presença de diretoras no conselho, aumentaram significativamente desde 2010, quando os princípios alterados da ASX entraram em vigor.

24 LESZCZYŃSKA, M.	Mandatory quotas for women on boards of directors in the European Union: harmful to or good for company performance?	2018	<i>European Business Organization Law Review</i> , [S. l.], v. 19, n. 1, p. 35-61, 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/s40804-017-0095-x .	As avaliações de impacto são elementos importantes para uma melhor regulamentação do programa – uma iniciativa da Comissão Europeia lançada para melhorar a qualidade e a transparência do processo legislativo da UE (União Europeia). No artigo, é analisada a IA (Avaliação de Impacto) emitida pela Comissão Europeia, juntamente com uma diretiva que propõe cotas obrigatórias de 40% de representação de mulheres nos Conselhos de Administração de empresas públicas europeias. Na avaliação de impacto, a Comissão definiu uma melhoria da governança corporativa como um dos objetivos a serem atingidos pela norma diretiva. Afirmou que, quanto maior a diversidade de gênero de um conselho corporativo, melhor será seu desempenho. No entanto, entendeu-se ser questionável se as cotas obrigatórias de fato têm um impacto tão positivo sobre a governança corporativa. São apresentados estudos de campo e de laboratório investigando a influência das cotas obrigatórias no desempenho da empresa e as atitudes individuais de cooperação em grupo.
25 LIU, C.	Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations	2018	<i>Journal of Corporate Finance</i> , [S. l.], v. 52, p. 118-142, 2018. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2018.08.004 .	O artigo enfoca o aumento do número de executivas e diretoras servindo em empresas públicas dos Estados Unidos. Observa, porém, que as mulheres continuam sub-representadas nos Conselhos de Administração. Aborda as cotas de gênero impostas aos conselhos pela Noruega e pela Espanha; em outros lugares, reguladores e comentaristas estão pedindo mais mulheres nesses espaços. Essas políticas e propostas evidenciam uma necessidade vital de que os pesquisadores

				investiguem os benefícios associados à diversidade de gênero na liderança corporativa. As evidências empíricas sugerem que as organizações com maior diversidade de gênero nos conselhos têm melhor desempenho financeiro. As mulheres levam perspectivas diferentes para os Conselhos de Administração, e a diversidade de opinião traz benefícios à dinâmica e melhora a tomada de decisão do grupo.
26 KOMPA; WITKOWSKA	Gender diversity in the boardrooms of public companies in Poland: changes and implications	2018	<i>Montenegrin Journal of Economics</i> , [S. l.], v. 14, n. 1, p. 79-92, 2018. DOI: 10.14254/1800-5845/2018.14-1.6.	O artigo trata da diversidade de gênero na gestão. Enfatiza que na literatura há estudos que constata os efeitos da diversidade de gênero, bem como a falta de diversidade, entre os gestores nos altos escalões das empresas. Nesse norte, o texto tem como objetivo investigar o que as mulheres compartilham em Conselhos de Administração nas empresas listadas na Bolsa de Valores de Varsóvia entre os anos de 2010 e 2016 para analisar como as alterações na estrutura de gênero dos conselhos vão interferir no desempenho da empresa. Os resultados demonstram que não seria possível obter o nível de paridade de 40% nos conselhos até 2020, em razão de que o aumento da representação de mulheres na alta administração tem sido muito lento.
27 CHANDRAKU MARA; MCCARTHY; GLYNN	Exploring the board structures and member profiles of top ASX companies in Australia: an industry-level analysis	2018	<i>Australian Accounting Review</i> , [S. l.], v. 28, n. 2, p. 220-234, 2018. DOI: https://doi.org/10.1111/auar.12177	O artigo faz uma análise, em nível industrial, de estruturas de conselho e de perfis de membros e os avalia conforme os princípios e os regulamentos australianos – mais precisamente, princípios ASX e práticas de governança corporativa.
28 ROSSI; CEBULA; BARTH	Female representation in the boardroom and firm debt:	2018	<i>Journal of Economics and Finance</i> , [S. l.], v. 42, n. 2, p. 315-338, 2018. DOI:	Usando uma fonte de dados de painel de empresas públicas não financeiras na Itália, referente ao período de 2005-2013, este artigo fornece uma

	empirical evidence from Italy		https://doi.org/10.1007/s12197-017-9397-7 .	investigação empírica da relação entre a representação feminina em conselhos e as dívidas corporativas. A presença de mulheres na diretoria sugere que elas podem controlar expressivamente a alavancagem da dívida e ter um papel complementar no controle e no monitoramento dos custos de agência.
29 CORKERY; TAYLOR; HAYDEN	Gender balance in Australian boardrooms: the business case for quotas	2018	<i>Women on Corporate Boards: An International Perspective</i> , [S. l.], n. 18, p. 69-89, 2018. DOI: 10.4324/9781315183701.	Este capítulo examina a posição atual da política australiana de regulamentação para aumentar as posições das mulheres na liderança corporativa e avalia os benefícios potenciais de promulgar cotas de gênero obrigatórias. Examina o contexto global da diversidade de gênero de governos europeus que estabeleceram cotas de lugar obrigatório para mulheres em Conselhos de Administração, apoiadas por sanções legais, e inclui a Austrália, que adotou uma abordagem voluntária mais suave, recomendando que as empresas estabeleçam metas e/ou divulguem políticas sobre diversidade de gênero. Efeitos da diversidade das salas de reuniões sobre o desempenho das empresas são analisados como um argumento favorável às cotas. Explora-se a importância de tornar a cultura mais inclusiva com as mulheres em posições de liderança e de diminuir o pensamento de grupo dominado por homens nas corporações, antes de examinar o gênero de líderes e executivos dos setores político e acadêmico. A conclusão é de que, apesar do progresso da diversidade de gênero na Austrália por meio da política leve e da abordagem regulatória da ASX, a necessidade de um plano de longo prazo é evidente, devido às complexidades do problema e ao lento progresso.

30 BASUONY; MOHAMED; SAMAHA	Board structure and corporate disclosure via social media: an empirical study in the UK	2018	<i>Online Information Review</i> , [S. l.], v. 42, n. 5, p. 595-614, 2018. DOI: 10.1108/OIR-01-2017-0013.	Este artigo tem como objetivo investigar o impacto da estrutura dos conselhos em empresas voluntárias de divulgação via mídia social entre as 150 maiores empresas listadas na Bolsa de Valores de Londres. Usa como metodologia e abordagem um índice de divulgação que compreende um conjunto de itens que abrange duas formas de divulgação: divulgação corporativa por meio de redes sociais e <i>sites</i> de mídia social. Os resultados deste estudo revelam as relações entre a composição do conselho e o controle de variáveis como fatores determinantes da divulgação corporativa, ou seja, tamanho do conselho, ativismo do conselho, independência e diversidade do conselho (gênero e etnia). O gênero do conselho pode afetar a divulgação via rede social. Os resultados indicam que um aumento no número de mulheres leva a uma maior divulgação corporativa usando a rede social. Além disso, o tamanho da empresa tem um efeito positivo na divulgação, indicando que as grandes empresas tendem a divulgar mais informações sobre seus <i>sites</i> e redes sociais. O artigo fornece novos <i>insights</i> sobre o papel desempenhado por diretoras no monitoramento e no controle de processos gerenciais relacionados à divulgação corporativa usando mídia social. É o primeiro artigo que examina o papel da estrutura do conselho no monitoramento e no controle de decisões de gestão e de processos gerenciais na área de divulgação corporativa via mídia social.
31	The impact on the governance of the	2019	<i>Measuring Business Excellence</i> , [S.	O artigo tem por objetivo analisar a literatura sobre a diversidade de gênero e as suas

PAOLONI; PAOLONI; LOMBARDI	gender quotas legislation: the Italian case		/], v. 23, n. 3, p. 317-334, 2019. DOI: 10.1108/MBE- 02-2019-0019.	conexões com as recentes legislações sobre cotas de gênero, em especial a Lei nº 120/2011, da Itália, que exige que empresas listadas na Bolsa de Valores e empresas sob o controle público implementem políticas que aumentem a diversidade do conselho. O artigo adota um método estruturado de revisão da literatura para propor questões relevantes sobre esse tópico, aplicando uma estrutura analítica que o autor chama de inovadora baseada no “enfoque do artigo”. Ainda realiza uma entrevista com um CEO de um banco italiano. Os resultados parecem sublinhar a proeminência da análise da literatura. As mulheres na diretoria vão trazer diversidade ao conselho à luz da boa governança.
32 NILI, Y. G.	Beyond the numbers: substantive gender diversity in boardrooms	2019	<i>Indiana Law Journal</i> , [S. I.], v. 94, n. 1, p. 145- 202, 2019. DOI: https://dx.doi.org/ 10.2139/ssrn.311 7131 .	O artigo aborda o reconhecimento da necessidade de conselhos mais diversos por parte de grupos de defesa, investidores institucionais, reguladores e empresas. Ressalta, porém, que a paridade de gênero está ausente nos Conselhos de Administração da maioria das empresas públicas, e um número significativo de organizações ainda não tem mulheres em seus conselhos. Os estudos acadêmicos e o público, que pressionam por mais diversidade, na maioria das vezes não conseguem levar em conta outra medida importante da diversidade de gênero no conselho: o papel real e a influência que as diretoras exercem na sala do conselho. Esse fato o artigo denomina “diversidade substantiva de gênero”. A diversidade substantiva de gênero vem a ser o cerne da causa social e o <i>business case</i> para a diversidade de gênero

				<p>nos conselhos. O estudo explora a diversidade de gênero conforme dados empíricos que levam em conta os papéis que homens e mulheres desempenham nos Conselhos de Administração. Nesse sentido, a pesquisa apresenta diferenças significativas no modo de gerir de homens e mulheres. As conclusões sugerem que as organizações devem aumentar o número de mulheres nos conselhos e garantir que, após eleitas, desfrutem de paridade. Enfoca a necessidade de uma alteração para um regime de divulgação substantiva da diversidade, no sentido de medir e relatar o aspecto substantivo da diversidade de gênero nos conselhos.</p>
33 HEMINWAY, J. M.	Me, too and #MeToo: women in Congress and the boardroom	2019	<i>George Washington Law Review</i> , [S. l.], v. 87, n. 5, p. 1079-1094, 2019.	<p>O estudo aborda o ano de 1992, que recebeu o apelido político de “Ano da Mulher”. Aconteceu a nomeação de Clarence Thomas para a Suprema Corte dos EUA em 1991, depois de audiências que tratavam de alegações de assédio sexual, bem como de revelações da conduta sexual extraconjugal de Bill Clinton no período de sua primeira campanha para presidente dos EUA. Naquele ano, a América elegeu um recorde de quatro mulheres como senadoras e 24 mulheres como representantes no Congresso. Também em 1992, 494 dos Conselhos de Administração das empresas <i>Fortune 500</i> e <i>Service 500</i> incluíam diretoras. O número cresceu para 526 em 1993, um aumento de 6,5%, porém isso representou apenas 721 – ou 6,2% – dos 11.715 assentos nos Conselhos de Administração dessas empresas.</p> <p>O ano de 2018 também veio a ser muito importante para as mulheres na política, e novamente isso trouxe maior</p>

				<p>presença feminina para os Conselhos de Administração das empresas públicas americanas. O Movimento #MeToo foi um fator muito importante, tanto para as mulheres adentrarem na política quanto para que houvesse um interesse maior na diversidade de gênero nos conselhos das organizações. Os resultados da publicação reconheceram que a pesquisa empírica e teórica sobre o valor da diversidade de gênero e inclusão em Conselhos de Administração é incompleta.</p>
34 DANI; PICOLO; KLANN	Gender influence, social responsibility and governance in performance	2019	<p><i>RAUSP Management Journal</i>, São Paulo, v. 54, n. 2, p. 154-177, 2019. DOI: 10.1108/RAUSP-07-2018-0041.</p>	<p>Este estudo tem como objetivo investigar a influência da diversidade de gênero na relação entre (CSR) responsabilidade social corporativa, CG (governança corporativa) e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras de capital aberto. Foi feito um estudo por amostragem de 68 empresas públicas não financeiras. Foi possível constatar que existe uma relação significativa entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro quando há diversidade de gênero nas organizações. Tal fato leva à conclusão de que um Conselho de Administração com diversidade de gênero pode ter um aumento de desempenho. Este estudo contribui com a literatura, mais especialmente no Brasil, ao confirmar que a diversidade de gênero torna a relação entre governança corporativa e desempenho mais significativa.</p>
35 HE; JIANG	Does gender diversity matter for green innovation?	2019	<p><i>Business Strategy and the Environment</i>, [S. l.], v. 28, n. 7, p. 1341-1356, 2019. DOI: 10.1002/bse.2319.</p>	<p>Este artigo analisou empiricamente, usando dados de painel de empresas públicas de fabricação da China, a relação entre a diversidade de gênero do conselho e a inovação ambiental da empresa. Os resultados</p>

				demonstram que a ocorrência de inovação ambiental no nível da empresa é relacionada à representação feminina no conselho. As mulheres podem exercer um forte efeito positivo na inovação ambiental, desde que possuam pelo menos dois assentos nos conselhos. O incremento da representação feminina nos conselhos pode aumentar a probabilidade de inovação de produtos verdes. O estudo fornece evidências empíricas de que as mulheres em postos de alta administração podem desempenhar um papel positivo no desenvolvimento do ambiente ativo da empresa.
36 KRISTANTI, F. T.	The differences of company's performance from CEO diversity	2019	<i>Polish Journal of Management Studies</i> , [S. l.], v. 19, n. 2, p. 240-249, 2019. DOI: 10.17512/pjms.2019.19.2.20.	Este estudo investiga a relação e a influência da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração das empresas e os índices financeiros sobre o desempenho das organizações na Indonésia. O estudo avaliou 364 empresas de nove setores listados na IDX (Bolsa de Valores da Indonésia) no período de 2014-2017. A regressão de dados de painel balanceado foi usada para analisar se a diversidade de gênero no conselho e os índices financeiros afetaram o desempenho das companhias. Os resultados demonstraram que o preço do valor contábil, o índice de endividamento, o índice atual e o giro total dos ativos influenciaram no desempenho da empresa. Embora a influência de diversidade de gênero não tenha sido significativa, os resultados do teste de diferença provaram que há distinções entre a <i>performance</i> das organizações lideradas por CEOs do sexo feminino e a <i>performance</i> daquelas lideradas por CEOs do sexo masculino. Esses resultados positivos apoiarão o desenvolvimento da diversidade de gênero nos

				negócios da Indonésia e do mundo.
37 GARCÍA MARTÍN; HERRERO	Women on the board: an analysis of Spanish listed firms	2019	<i>El Trimestre Económico</i> , [S. l.], v. 86, n. 342, p. 235-264, 2019. DOI: 10.20430/ete.v86i342.790.	O artigo trata da luta pela incorporação das mulheres ao mercado de trabalho, o que promove a igualdade de gênero. Porém, constata que, mesmo com uma maior presença feminina no mercado, não ocorre plena igualdade, uma vez que a existência do conhecido teto de vidro e a disparidade salarial são evidentes. O artigo fornece evidências dessas duas ocorrências no Conselho de Administração de empresas listadas no mercado contínuo espanhol. Os diretores executivos percebem tanto uma ausência de mulheres nos conselhos como a diferença salarial. Esta não é percebida nas demais categorias de conselheiros analisadas, ou seja, nos conselhos independentes. As mulheres que conseguem quebrar o teto de vidro recebem menor remuneração do que os homens pelo mesmo trabalho desenvolvido.
38 SINGH; SINGHANIA; SARDANA	Do women on boards affect firm's financial performance? Evidence from Indian IPO firms	2019	<i>Australasian Accounting, Business and Finance Journal</i> , [S. l.], v. 13, n. 2, p. 53-68, 2019. DOI: 10.14453/aabfj.v13i2.4.	O artigo investiga o impacto que as mulheres nos conselhos podem exercer sobre o desempenho das finanças das empresas indianas. Como amostra, estuda 41 empresas indianas listadas na BSE (Bolsa de Valores de Bombaim) que fizeram IPOs (Ofertas Públicas Iniciais) durante o período de 2012-2016. Calcula a proporção de diretoras nessas empresas para analisar o impacto da diversidade de gênero sobre o conselho e sobre o desempenho da empresa pelos três anos sucessivos imediatamente após suas IPOs.
39 LIM <i>et al.</i>	Women directors and	2019	<i>Equality, Diversity and Inclusion</i> , [S. l.],	O objetivo deste artigo é investigar a relação entre as mulheres nos Conselhos de

	performance: evidence from Malaysia		v. 38, n. 8, p. 841-856, 2019. DOI: 10.1108/EDI-02-2019-0084.	<p>Administração e o desempenho financeiro das empresas listadas da Malásia. Foi feita a análise do método generalizado de momentos do painel (GMM) sobre 928 empresas listadas na Bolsa de Valores da Malásia de 2010 a 2016. A variável explicativa foi a diversidade de gênero, representada pelo percentual de mulheres nos conselhos, pela presença feminina e pelos índices de heterogeneidade de gênero (índices de Blau e Shannon). As conclusões são de que a diversidade de gênero leva ao declínio do desempenho da empresa, possivelmente devido a questões de tokenismo e estereótipos de gênero. As limitações da pesquisa são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudos adicionais devem examinar o impacto de vários tipos de estruturas de propriedade sobre o valor da empresa e por setores. • As mulheres representam metade da população da Malásia, e mais políticas afirmativas devem ser introduzidas para aumentar seus aportes para a sociedade, haja vista que, conforme as mulheres progredem na sociedade, suas contribuições para a construção da nação serão mais significativas. • As mulheres não apenas desempenham um papel nutridor, mas também podem moldar o destino de um país.
40 FAIRFAX, L. M.	Fall 2018 symposium: all on board? Board diversity trends reflect signs of	2019	<i>George Washington Law Review</i> , [S. l.], v. 87, n. 5, p. 1031-1060, 2019.	O artigo trata de entender os esforços para a diversidade do conselho e as mudanças significativas no número de mulheres que ocupam cargos de direção. Aborda a visão

	promise and concern			otimista e compreende que deve ser temperada por certas tendências, sugerindo que o esforço de diversidade do conselho continuará a enfrentar desafios. Uma lei da Califórnia, recentemente promulgada, obriga o conselho a atentar para a diversidade e tem o potencial de aumentar significativamente a pluralidade nesse espaço, não apenas nas empresas que se enquadram na alçada da lei, mas também repercutindo para outras organizações, que podem ser motivadas a ampliar a diversidade dos seus conselhos. Preocupa-se com desafios jurídicos que podem silenciar o impacto e o alcance da nova lei. Esta, promulgada em 30 de setembro de 2018, aplica-se a qualquer empresa com valores mobiliários listadas na Bolsa de Valores.
41 EL-KHATIB; JOY	Do women directors improve firm performance and risk in India?	2020	<i>The Quarterly Journal of Finance</i> , [S. l.], v. 11, n. 2, p. 1-46, 2020. DOI: 10.1142/S2010139221500063.	O artigo examina a diversidade do conselho na Índia, seguindo a lei de 2013 que exige que todas as empresas listadas publicamente tenham pelo menos uma mulher no conselho. Os resultados indicam que a representação feminina no Conselho de Administração melhora o desempenho da empresa e reduz riscos de falência. Para isso, usam-se dados sobre experiências de diretores e conexões sociais. Fatores importantes incluem independência das diretoras, rede social, tamanho, membros do comitê e grau de educação.
42 GARANINA; MURAVYEV	The gender composition of corporate boards and firm performance: evidence from Russia	2020	<i>Emerging Markets Review</i> , [S. l.], v. 48, p. 1-21, 2020. DOI: 10.1016/j.emema.r.2020.100772.	O artigo investiga os efeitos econômicos da composição de gênero dos Conselhos de Administração. Emprega um novo e exclusivo conjunto de dados longitudinais de praticamente todas as empresas russas cujas ações foram negociadas na Bolsa entre 1998 e 2014. Utiliza abordagens de identificação

				<p>múltipla, medidas alternativas de diversidade de gênero e vários indicadores de desempenho. Foram encontradas evidências de que empresas com conselhos de gênero diversificado têm maiores valores de mercado e melhor lucratividade. Esses efeitos são mais evidentes quando as organizações nomeiam várias mulheres diretoras, o que vem a corroborar a teoria da massa crítica. Os efeitos parecem ser mais pronunciados em tempos econômicos ruins ou para companhias que experimentam dificuldades econômicas. Os dados russos fornecem algum suporte para “o caso de negócios” para mais mulheres em Conselhos de Administração.</p>
43 HARTMANN; CARMENATE	Does board diversity influence firms' corporate social responsibility reputation?	2020	<p><i>Social Responsibility Journal</i>, [S. l.], v. 17, n. 8, p. 1299-1319, 2020. DOI: 10.1108/SRJ-04-2020-0143.</p>	<p>O estudo trata da diversidade do conselho e dos impactos na responsabilidade social corporativa (CSR). Conclui que a diversidade do conselho impacta positivamente a responsabilidade social corporativa, porém alerta que existem evidências limitadas de como essa diversidade afeta a reputação das organizações envolvidas com a CSR. Por essa razão, o objetivo deste artigo é examinar o efeito da diversidade do conselho nas empresas socialmente responsáveis. Os autores avaliam especificamente essa relação de como e por que a reputação corporativa de uma organização pode ser muito diferente de sua CSR, embora obtida através de engajamento em atividades socialmente responsáveis. Os autores usam as pontuações de reputação das 100 melhores empresas globais socialmente responsáveis, fornecidas pelo banco de dados <i>RepTrak</i>, como uma medida de CSR. As</p>

				medidas de diversidade são calculadas por gênero, etnia e educação para medir seu impacto social. A amostra para este estudo consiste em 146 observações durante o período de 2013-2017. Os autores encontram uma relação significativa e positiva entre uma combinação de mulheres e membros etnicamente diversos no conselho e a CSR das empresas.
44 LIGOCKÁ, M.	Gender diversity in boardrooms and on supervisory boards and its relation to stock prices	2020	<i>Scientific Annals of Economics and Business</i> , [S. l.], v. 67, n. 2, p. 177-192, 2020. DOI: 10.47743/SAEB-2020-0010.	O objetivo deste artigo foi examinar a relação entre diversidade de gênero nas salas de reuniões e nos Conselhos de Supervisão e os preços das ações de empresas de capital aberto. Foram usadas amostras de 62 organizações – entre elas empresas alimentícias, metalúrgicas, energéticas e químicas – listadas em Bolsas de Valores europeias. São dez empresas austríacas, 29 polonesas e 23 alemãs. Nas companhias analisadas, comprovou-se que a representação dos homens é predominante nos conselhos de empresas individuais, embora na Polônia também seja possível ver a presença de mulheres, ao contrário da Alemanha e da Áustria, onde a representação feminina estava muito restrita. Dependendo dos tipos de investidores, as conclusões do estudo podem ser avaliadas negativamente, porque os cargos nos órgãos sociais são caracterizados por um grau de rigidez, e os benefícios de equipes mistas, que são empiricamente documentados, podem não ter sido contabilizados; as mulheres poderiam estar enfrentando o teto de vidro.
45 MÖHRING; TENEY	Equality prescribed? Contextual determinants of citizens'	2020	<i>Comparative European Politics</i> , [S. l.], v. 18, n. 4, p. 560-589, 2020. DOI:	O artigo apresenta o primeiro estudo comparativo transnacional do apoio dos cidadãos a políticas afirmativas para cotas de gênero nos

	support for gender boardroom quotas across Europe		10.1057/s41295-019-00199-w.	Conselhos de Administração. Concentra-se em analisar como os fatores relacionados às instituições e aos atores políticos e econômicos, bem como à estrutura social, moldam o apoio dos cidadãos. Também avalia a lacuna de apoio às cotas entre os homens e as mulheres. Aplica análises de regressão multinível de dados do Eurobarômetro para 27 países europeus. Os resultados apontam para uma relação ambígua de apoio às cotas de gênero e à igualdade real de gênero em um país. O endosso das cotas pelos cidadãos é baixo em países com altos níveis de igualdade formal de gênero. O apoio é maior em países onde as políticas intervencionistas são amplamente aceitas. Constatamos que as leis de cotas existentes estão positivamente relacionadas ao apoio dos cidadãos para as cotas dos conselhos.
46 NADEEM, M.	Does board gender diversity influence voluntary disclosure of intellectual capital in initial public offering prospectuses? Evidence from China	2020	<i>Corporate Governance: An International Review</i> , [S. l.], v. 28, n. 2, p. 100-118, 2020. DOI: 10.1111/corg.12304.	O artigo avalia o impacto da BGD (diversidade de gênero da diretoria) no IC (capital intelectual voluntário) na divulgação em prospectos de IPO (oferta pública inicial) na China. O estudo também investiga o impacto nas empresas familiares quanto à relação entre a divulgação de BGD e o IC no ambiente chinês, que se caracteriza por mecanismos de governança corporativa menos desenvolvidos. Analisa prospectos de IPO entre 2009 e 2017 e o índice de divulgação de medição de 78 dimensões sob seis categorias amplas de IC. Apresenta uma relação positiva significativa entre a divulgação de BGD e o IC – de acordo com o recurso da teoria da dependência –, e um impacto negativo significativo de conselheiros independentes do

				<p>sexo feminino na divulgação de IC – oposto às previsões da teoria da agência. A relação de encerramento é geralmente mais forte para empresas com duas ou mais mulheres em conselhos, conforme a teoria da massa crítica na China. Finalmente, este estudo também revela que a propriedade familiar tem impactos adversos na relação de divulgação BGD-IC. Os resultados são robustos para uma bateria de análises de sensibilidade. Este estudo fornece implicações positivas do mercado de capitais da BGD por meio de divulgação aprimorada de IC nos prospectos de IPO.</p>
47 MARTINEZ- JIMENEZ; HERNÁNDEZ -ORTIZ; CABRERA FERNÁNDEZ	Gender diversity influence on board effectiveness and business performance	2020	<p><i>Corporate Governance: The International Journal of Business in Society</i>, Bingley, v. 20, n. 2, p. 307-323, 2020. DOI: 10.1108/CG-07-2019-0206.</p>	<p>O objetivo deste artigo é analisar o papel mediador da eficácia do conselho – ou seja, a capacidade e a eficiência para gerenciar e controlar todas as funções visando a garantir a prosperidade da empresa – em relação à diversidade do conselho e ao desempenho da empresa. Conforme os resultados encontrados, embora a relação entre a presença de mulheres no conselho e a eficácia seja estatisticamente significativa, essa relação é negativa. No entanto, a eficácia do conselho, medida pelas três estruturas – controle estratégico, inovação organizacional e tomada de decisão –, tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no desempenho dos negócios. Finalmente, há um efeito positivo, mas não uma relação estatisticamente significativa entre a diversidade de gênero e o desempenho da empresa.</p>
48 ZAHID <i>et al.</i>	Boardroom gender diversity: implications for corporate	2020	<p><i>Journal of Cleaner Production</i>, [S. l.], v. 244, p. 1-46, 2020. DOI:</p>	<p>O artigo examina o impacto da diversidade de gênero da diretoria, o Código da Malásia sobre Governança Corporativa (MCCG, 2012) e as</p>

	sustainability disclosures in Malaysia		10.1016/j.jclepro.2019.118683.	características específicas das empresas – como idade, tamanho e rentabilidade – em CSD (divulgações de sustentabilidade corporativa) na Malásia. O estudo utiliza uma amostra aleatória estratificada composta de 878 empresas públicas listadas. Essas empresas foram selecionadas em 11 setores da economia da Malásia por três anos, ou seja, de 2011 a 2013. Os resultados indicam que as diretoras têm um papel fundamental para melhorar o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa. As descobertas em contextos pré e pós-MCCG 2012 foram que a associação entre a diversidade de gênero da diretoria e o CSD se manifestou após a promulgação do código. Os resultados trazem percepções importantes para várias partes interessadas, ou seja, governo, órgãos reguladores, profissionais, academia, indústria e pesquisadores.
49 BOZHINOV; JOECKS; SCHARFENK AMP	Gender spillovers from supervisory boards to management boards	2021	<i>Managerial and Decision Economics</i> , [S. l.], v. 42, n. 5, p. 1317-1331, 2021. DOI: 10.1002/mde.3311.	Este estudo investiga repercussões de gênero para mulheres em Conselhos de Supervisão e para mulheres em Conselhos de Administração em um sistema de dois níveis com codeterminação dos funcionários. Trata do Conselho Fiscal, que consiste em um comitê responsável principalmente pela nomeação de diretores para o Conselho de Administração. Apenas a representação feminina de acionistas membros que atuam no comitê de nomeações gera um efeito positivo na presença de mulheres nos Conselhos de Administração. As amostras são de 95 empresas alemãs de capital aberto e codeterminadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

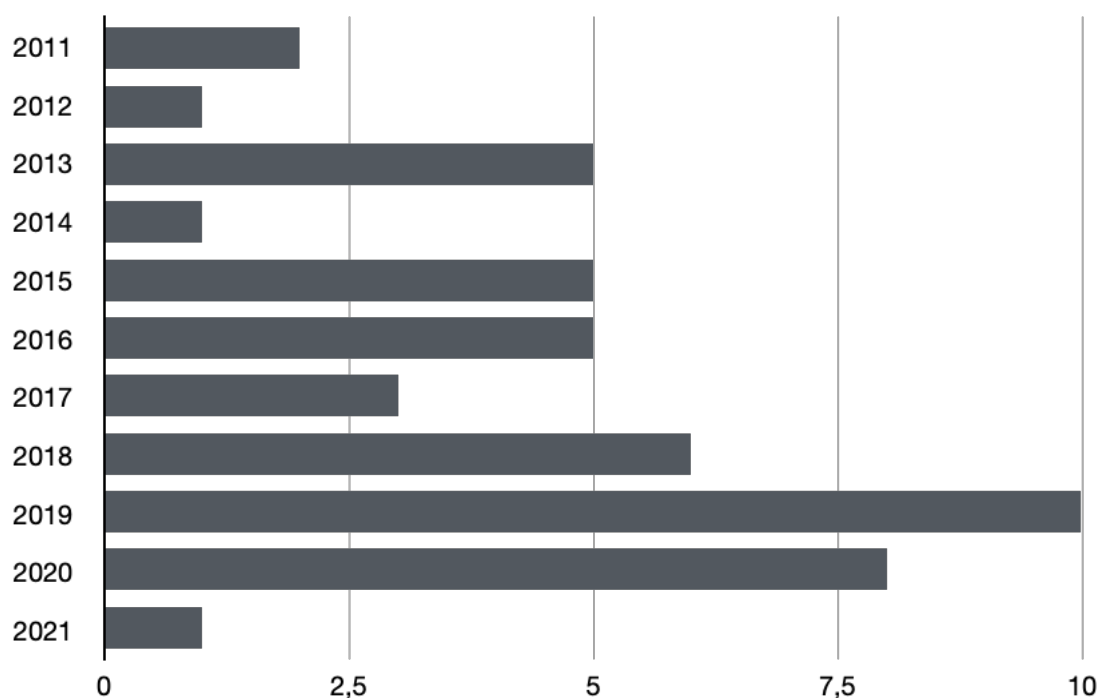
No passo 4, foram investigadas as contribuições dos estudos para esta dissertação. Essa etapa é de suma importância para delinear o campo do conhecimento, haja vista que possibilita aprimorar o entendimento crítico da pesquisadora e viabiliza estabelecer as relações e as semelhanças das publicações selecionadas com a temática do presente estudo. Dessa forma, especificam-se as contribuições para o conhecimento científico, constatando o valor dos estudos dos facilitadores e das barreiras que impedem as mulheres de chegarem aos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto.

Apresentando os resultados

As revisões sistemáticas oportunizam ao investigador ampliar as possibilidades de resultados pertinentes à pesquisa (SAMPAIO; MANCINI, 2007). Por meio da busca realizada, ficou evidenciado que existe um número muito expressivo de artigos com as palavras-chave utilizadas isoladamente e combinadas duas a duas; entretanto, ao fazer as combinações entre os três termos, os resultados reduzem. Ainda assim, isso demonstra que está havendo uma quantidade crescente de estudos na temática da pesquisa.

As publicações a respeito das três palavras apresentaram um aumento significativo. Houve uma tendência de crescimento nos últimos dez anos, especialmente no ano de 2019, em que se verificou uma sensível evolução, mostrando a atualidade do tema desta dissertação. A temática da ascensão das mulheres aos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto, de um modo geral, se expandiu muito, o que corrobora a atualidade do presente estudo (Gráfico 1A).

Gráfico 1A – Distribuição temporal da produção científica selecionada.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As publicações escolhidas para esta revisão sistemática integrativa são de pesquisadores de diversos países – como Indonésia, Alemanha, China, Estados Unidos, Brasil, entre outros. Há artigos escolhidos que trabalham com amostras de 23 países, como é o caso de Grosvold e Brammer (2016), ou amostras ainda maiores, como a publicação de Sojo *et al.* (2016), que analisa amostras de 91 países. Com amostras abrangentes, é possível obter resultados mais confiáveis.

É importante enfatizar que a última busca realizada para a presente dissertação foi em 21 de junho de 2021. Até o término dessa pesquisa, diversas publicações poderão ser acrescentadas, pois a temática feminina está recebendo várias contribuições da literatura.

A bibliometria é importante para este estudo. Caracteriza-se por ser uma metodologia originária das ciências da informação e usa métodos matemáticos e estatísticos para mapear os documentos a partir de registros bibliográficos armazenados em bases de dados. A bibliometria possibilita apurações muito importantes, tais como: número de produções por região; temporalidade das publicações; organização das pesquisas por área do conhecimento; contagem de literatura relacionada à citação do estudo; identificação do fator de impacto de uma publicação científica, entre outros. Todos esses elementos colaboram para a

demonstrando o interesse dos autores pesquisados pelo desempenho das mulheres nos Conselhos de Administração das empresas, tendo em vista que a pesquisa visa a evidenciar a participação das diretoras nas corporações. Além dessas, encontram-se em destaque na nuvem as palavras “*Structure*”, “*Improve*”, “*Quotas*”, “*Companies*” e “*Listed*”, que denotam a aderência da presente pesquisa à questão da estrutura dos Conselhos de Administração – ou seja, a sua composição – e da verificação da necessidade de implantar ou não cotas de gênero para a inserção de mulheres nas companhias de capital aberto. A nuvem de palavras evidencia a relevância dos critérios de inclusão e exclusão da presente revisão sistemática.

Por meio desse processo de revisão sistemática integrativa da literatura, foi possível verificar as publicações existentes acerca dos temas em estudo e visualizar um panorama sobre o estado da arte em relação ao assunto a ser pesquisado. Essa pesquisa levanta importantes reflexões que poderão responder ao questionamento exposto no início deste estudo, ou seja: Como mulheres em empresas de capital aberto conquistaram uma posição nos Conselhos de Administração?

Dessa forma, merecem destaque as contribuições que este trabalho científico visa a obter para a descoberta dos fatores facilitadores e das barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar uma posição nos Conselhos de Administração em empresas de capital aberto. As publicações evidenciam que, apesar dos avanços já encontrados, as mulheres encontram-se sub-representadas nesses conselhos.

A realização da revisão sistemática integrativa para a presente pesquisa permitiu um olhar para as produções científicas acerca do tema estudado. Constatou-se que, apesar dos muitos desafios já enfrentados, a mulher ainda lida com muitas barreiras para conseguir um assento em companhias de capital aberto. Observou-se que a frequência de estudos sobre o tópico vem aumentando muito nos últimos anos, porém o ponto fulcral, ou seja, o enfrentamento das barreiras e os facilitadores para as mulheres ascenderem os conselhos, ainda é assunto pouco abordado, o que comprova a carência de literatura relacionada ao tema específico, o ineditismo do trabalho, como também a necessidade de explorar a temática em outras fontes de pesquisa. Resta claro que a literatura nesse tema tende a evoluir, contudo há necessidade de agregar outras fontes para complementar a presente investigação. E, por essa razão, buscou-se pesquisar em outras fontes de dados.

OUTRAS FONTES DE DADOS PESQUISADAS

A pesquisa bibliográfica permite ao investigador identificar o que já se estudou sobre o assunto a partir de outras publicações, sendo constituída primordialmente de livros, artigos em periódicos, artigos em outras bases de dados, teses, dissertações e os diversos materiais disponibilizados por meio da *internet* (FONSECA, 2002; TARTUCE, 2013). Dessa forma, pelo levantamento ou revisão das publicações sobre a teoria referente ao assunto a ser pesquisado, será direcionado o presente trabalho científico, com o objetivo de reunir e analisar textos publicados e, nesse sentido, apoiar o trabalho.

Assim, a pesquisa bibliográfica feita por meio de uma problemática vai estabelecer um escopo para que o investigador possa pesquisar de forma sistemática, utilizando-se de livros, periódicos, monografias, dissertações, teses, anais de eventos eletrônicos ou impressos, entre outras fontes (MARCONI; LAKATOS, 2007).

A revisão sistemática integrativa possibilita o conhecimento efetivo sobre uma temática determinada, tendo em vista que é realizada com a finalidade de identificar, analisar e sintetizar resultados de estudos independentes sobre a mesma matéria (SILVEIRA; GALVÃO, 2005). Assim, a revisão integrativa vai permitir a síntese dos estudos já publicados, a análise dos resultados apresentados por estudos anteriores, a concepção de novos conhecimentos e a contribuição significativa para o desenvolvimento da pesquisa (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

Dessa maneira, com o intuito de aprofundar a coleta de dados a fim de encontrar mais evidências para a validação do presente estudo, foi efetuada uma pesquisa nos artigos citados pelos autores ou nas publicações que citaram os autores selecionados para a presente revisão sistemática e em artigos pertinentes de outras bases de dados. Além disso, foi feita uma busca no banco de teses do PPGEGC e em bancos de teses de outros programas, uma pesquisa nos livros do CoMovI, bem como em livros e publicações relevantes à presente temática.

PESQUISAS RELEVANTES CITADAS NOS ARTIGOS SELECIONADOS PARA A REVISÃO SISTEMÁTICA

Após a leitura e a análise dos artigos selecionados para a presente dissertação, foram identificados os estudos citados que têm pertinência quanto à presente pesquisa. As publicações estão apresentadas no Quadro 8A.

Quadro 8A – Artigos relevantes citados nos estudos selecionados para a revisão sistemática integrativa da literatura.

AUTOR	TÍTULO	ANO	PERIÓDICO/ CAPÍTULO DE LIVRO	SÍNTESE
1 EISENHARDT, K. M.	Teoria da agência: uma avaliação e revisão	1989	<i>Academy of Management Review</i> , [S. l.], v. 14, n. 1, p. 57-74, jan. 1989. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003 .	O artigo trata da teoria da agência. Faz uma revisão sobre essa teoria, suas contribuições para a teoria das organizações e do trabalho empírico. As constatações são de que a teoria da agência oferece uma visão única sobre sistemas de informação, porém não há certeza dos resultados, incentivos e riscos, mas é uma perspectiva empírica válida quando combinada com perspectivas complementares. A recomendação principal é incorporar uma perspectiva da agência em estudos sobre os muitos problemas de uma estrutura cooperativa.
2 KABEER, N.	Resources, agency, achievements: reflections on the measurement of women's empowerment	1999	<i>Development and Change</i> , [S. l.], v. 30, n. 3, p. 435-464, 1999. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125 .	O artigo traz entendimento sobre o empoderamento das mulheres. Trata do processo pelo qual o gênero feminino vai adquirir a capacidade de fazer escolhas.
3 SHERIDAN, A.	A view from the top: women on the boards of public companies	2001	<i>Corporate Governance: The International Journal of Business in Society</i> , Bingley, v. 1, n. 1, p. 8-15, 2001. DOI:	Este artigo aborda duas perspectivas da representação feminina em Conselhos de Administração de empresas públicas na Austrália.

			<p>https://doi.org/10.1108/EUM0000000005456.</p>	<p>Primeiro, estabelece um perfil de gênero para adesão ao conselho, desenvolvido com base em relatórios públicos submetidos à Bolsa de Valores da Austrália. Pela análise, observa-se que na Austrália a maioria dos conselhos públicos é composta somente de homens, e, nos conselhos públicos compostos de mulheres, provavelmente estas são as únicas nas salas de reuniões, ladeadas por muitos homens.</p> <p>Em segundo lugar, nos próprios relatórios das mulheres sobre como acessaram esse espaço, elas expressam que essa ascensão depende de quem se conhece, e não do que se sabe.</p>
4 HYLAND; MARCELLINO	Examining gender on corporate boards: a regional study	2002	<p><i>Corporate Governance: The International Journal of Business in Society</i>, Bingley, v. 2, n. 4, p. 24-31, 2002. DOI: https://doi.org/10.1108/14720700210447669.</p>	<p>Este estudo aborda o gênero na composição dos conselhos corporativos, analisando o tamanho da organização e o que esta produz. Assim, coletou registros das 100 maiores empresas públicas em uma região dos EUA.</p> <p>Os resultados apontaram uma relação positiva entre o tamanho da organização e a presença de mulheres nos conselhos. O artigo apresenta dados de que, apesar da crescente presença feminina no trabalho, tal representação na governança corporativa é baixa.</p>
5 HILLMAN; DALZIEL	Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives	2003	<p><i>Academy of Management Review</i>, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 383-396, 2003. DOI: https://doi.org/10.2307/30040728.</p>	<p>O artigo trata dos Conselhos de Administração que desempenham duas funções importantes para as organizações: monitorar a gestão em nome dos acionistas e fornecer recursos.</p>

				Teóricos da agência afirmam que o monitoramento eficaz é uma função dos incentivos do conselho, enquanto, no que se refere aos recursos, os teóricos da dependência afirmam que o fornecimento deles é uma função do conselho capital. Combinando as duas perspectivas, argumenta-se que o capital do conselho afeta ambos – o monitoramento da gestão e o fornecimento de recursos – e que os incentivos moderam essas relações.
6 SCHWARTZ; RUBEL	Sex differences in value priorities: cross-cultural and multimethod studies	2005	<i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , [S. l.], v. 89, n. 6, p. 1010-1028, 2005. DOI: https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.89.6.1010 .	Os autores investigam as diferenças de gênero e revelam que os homens atribuem consistentemente maior importância do que as mulheres aos valores de poder, à estimulação, ao hedonismo, à realização e à autodireção; quanto às mulheres, isso é verdadeiro para os valores de benevolência e de universalismo e menos consistentemente para os valores de segurança.
7 DIMOVSKI; BROOKS	The gender composition of boards after an IPO	2006	<i>Corporate Governance: The International Journal of Business in Society</i> , Bingley, v. 6, n. 1, p. 11-17, 2006. DOI: https://doi.org/10.1108/14720700610649427 .	O artigo visa a investigar a composição de gênero dos Conselhos de Administração de grandes empresas da Austrália no momento da IPO (oferta pública inicial) e, a seguir, como as organizações se estabelecem como públicas. O estudo analisa as influências da indústria e do porte da organização na composição do conselho no momento da IPO e posteriormente. Nenhuma alteração que mereça destaque foi encontrada na proporção de diretores e diretoras ocupando cargos na época da IPO, tampouco após um

				<p>período de cinco a oito anos depois, quando a empresa é registrada como uma das 500 maiores, levando-se em consideração a capitalização de mercado nas Bolsas australianas. Esse resultado indica que o mercado de capitais é satisfeito com a composição de gênero dos conselhos desde o momento da IPO. Este artigo também vai ao encontro de estudos que fornecem evidências da baixa representatividade das mulheres nos conselhos de empresas públicas australianas.</p>
8 HODIGERE; BILIMORIA	Women on public-company boards: factors that affect their odds of board membership relative to those of men	2012	<p><i>In: ASONAM – INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVANCES IN SOCIAL NETWORKS ANALYSIS AND MINING</i>, ago. 2012, Istambul. <i>Proceedings</i> [...]. Istambul: IEEE/ACM, 2012. p. 960-965. DOI: 10.1109/asonam.2012.169.</p>	<p>Este artigo visa a responder como as variáveis de rede afetam a probabilidade de as mulheres poderem aderir aos Conselhos de Administração. Descobriu-se que uma das práticas informais na seleção de diretores é a influência do CEO, que na maioria das vezes nomeia para os conselhos alguém de sua rede. Foram examinadas redes de 489 diretores e observadas restrições nas oportunidades disponíveis para mulheres nos altos escalões das organizações.</p>
9 BRUGNI <i>et al.</i>	Corporate governance: a panoramic view of Brazilian boards of directors	2013	<p><i>International Journal of Disclosure and Governance</i>, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 406-421, 2013. DOI: https://doi.org/10.1057/jdgc.2013.22.</p>	<p>O estudo pretende oferecer uma visão geral detalhada das características dos Conselhos de Administração no Brasil. Foram analisados currículos de 2.023 integrantes de 315 companhias abertas da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo). O estudo observou cerca de 30 características dos conselhos, tais como frequência de reuniões,</p>

				<p>independência e comitês especiais.</p> <p>Nesse contexto, foi observada a rara presença de mulheres nesses conselhos e a presença limitada de conselheiros independentes, a maioria dos diretores é estrangeira. Mais de 75% dos diretores são nomeados pelo acionista controlador. Foi constatado que muitas empresas de capital aberto não seguem as recomendações do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) em relação a diversos aspectos da governança corporativa.</p>
10 DESCHÊNES <i>et al.</i>	The impact of board traits on the social performance of Canadian firms	2015	<i>Corporate Governance: The International Journal of Business in Society</i> , Bingley, v. 15, n. 3, p. 293-305, 2015.	<p>Este estudo visa a examinar se determinadas características do conselho impactam na pontuação de RSE (responsabilidade social corporativa) das corporações.</p> <p>O estudo se propõe a analisar a ligação entre as classificações de RSE das maiores empresas canadenses de capital aberto e a composição de seus Conselhos de Administração.</p> <p>Pelos dados analisados, concluiu-se que a pontuação RSE está positivamente ligada ao número de mulheres e de diretores independentes. Dessa forma, as empresas que desejarem ter ganhos em responsabilidade social corporativa devem contratar mulheres.</p>
11 GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER	Women on corporate boards: a comparative institutional analysis	2016	<i>Business & Society</i> , [S. l.], v. 55, n. 8, p. 1157-1196, 2016. DOI: 10.1177/0007650315613980.	<p>O artigo investiga se as instituições básicas de um país permitem ou impedem a ascensão das mulheres aos conselhos de empresas públicas.</p> <p>Essa questão é avaliada com referência às cinco</p>

				<p>instituições básicas que a pesquisa sugere serem comuns a todos os países: família, educação, economia, governo e religião. O estudo baseia-se em uma amostra que consiste em 23 países. Ao analisar o papel dessas instituições, o artigo busca entender melhor as relações entre instituições específicas e a proporção de assentos no conselho ocupados por mulheres. Os resultados sugerem que quatro das cinco instituições básicas estão relacionadas com a proporção de mulheres no Conselho de Administração. Família, educação, economia e governo influenciam a ascensão das mulheres para o quadro; no entanto, a religião não influencia a ascensão das mulheres ao Conselho Administrativo.</p>
12 VACCARI; BEUREN	Women's presence in the corporate governance of family businesses listed in BM&FBOVESPA	2016	<i>Revista Evidenciação Contábil & Finanças</i> , João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 113-131, jan./abr. 2017. ISSN 2318-1001. DOI: 0.18405/recfin20170107.	<p>Este artigo objetiva estudar a presença das mulheres em níveis estratégicos da governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBOVESPA. Busca identificar a composição do Conselho de Administração nas empresas familiares, caracterizar as organizações que possuem mulheres no Conselho de Administração e verificar quantas mulheres integram o conselho, proporcionalmente, em cada instituição. Constata que mulheres se deparam com o efeito <i>glass ceiling</i> nas organizações. O ponto central deste estudo é a desigualdade de gênero percebida na ocupação de cargos de níveis estratégicos. Os resultados</p>

				da pesquisa deixam claro que a presença feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBOVESPA ainda é pequena em comparação ao gênero masculino. Conclui que são poucas as empresas que têm em sua composição acionária algum percentual de mulheres.
13 NING; XIAO; LEE	Shareholders and managers: who care more about corporate diversity and employee benefits?	2017	<i>Journal of Management and Governance</i> , [S. l.], v. 21, n. 1, p. 93-118, 2017. DOI: https://doi.org/10.1007/s10997-015-9335-z .	O artigo investiga a promoção de mulheres e/ou minorias. Constata que as empresas de capital aberto com fortes direitos de acionista são mais propensas a promover mulheres e/ou minorias para os cargos de CEO e do Conselho de Administração em suas organizações, conduzir negócios com operações pertencentes a mulheres e/ou minorias e proporcionar melhores benefícios para os funcionários e suas famílias do que empresas com forte poder de gestão. Os resultados apontam na direção de que as empresas com fortes direitos de acionistas estão mais preocupadas com as atividades de responsabilidade social corporativa.
14 MUTTER, D. N.	The morals of the women on boards story: global board gender diversity efforts still need fairness-based arguments to move regulation to the next chapter	2020	<i>International Lawyer</i> , [S. l.], v. 53, n. 2, p. 235-276, 2020.	O Canadá e os Estados Unidos apresentam taxas muito baixas de representação de mulheres nos Conselhos de Administração, em comparação aos países que instituíram o regulamento que visa a abordar a sub-representação das mulheres nesses grupos. O aumento da diversidade nos conselhos depende da

				<p>influência dos próprios conselheiros. Existem muitas razões para começar a discutir a sub-representação das mulheres na alta gestão das corporações. A legislação societária dá aos diretores um grande poder e muita responsabilidade, inserindo o conselho no topo da hierarquia de poder das organizações. O Conselho de Administração é responsável por monitorar e aprovar as ações de gestão, aconselhar executivos e, desse modo, fornecer importantes redes externas e sinais para o público. Conforme aumenta a representação feminina nos conselhos, as mulheres têm grande probabilidade de serem indicadas como CEOs de empresas de porte dos Estados Unidos.</p>
15 RIZANO; ARINA	The effects of gender diversification and CSR on financial performance: a case study of publicly listed firms in Indonesia	2020	<i>In: GITAHARIE, B. Y. et al. Research on firm financial performance and consumer behavior.</i> Nova Science Publishers, 2020. p. 55-67.	<p>A pesquisa tem como objetivo analisar o impacto da diversidade de gênero e da RSC (responsabilidade social corporativa) no desempenho financeiro das empresas de capital aberto na Indonésia. Este estudo, baseado nas conclusões de 2013 a 2017, constatou que as empresas com boas práticas de RSC tendem a ter melhores resultados de desempenho, uma vez que tais práticas trazem satisfação para as partes, diminuem custos e aumentam a eficiência geral. Na Indonésia, devido a preconceitos de gênero, a barreiras educacionais e à concepção da sociedade de que as mulheres devem ter foco principalmente em</p>

				seus lares e em suas famílias, o efeito não foi tão significativo entre as empresas de capital aberto.
16 MARKOCZY; SUN; ZHU	Few women on boards: what's identity got to do with it?	2020	<i>Journal of Business Ethics</i> , [S. l.], v. 165, n. 2, p. 311-327, 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-019-04104-z .	<p>O artigo enfoca que, com base na perspectiva de atração por similaridade e na teoria da identidade social, com o entrelaçamento masculino <i>versus</i> feminino, os diretores provavelmente terão experiências <i>diversas</i> quando trabalharem ao lado de mulheres no Conselho de Administração de outras empresas.</p> <p>As experiências para diretores interligados do sexo masculino é o favoritismo do grupo. Em tese, as diretoras interligadas podem ter sentimentos ambivalentes entre desejar apoio social e experimentar preocupações de carreira baseadas em ameaças de identidade. Prevê-se que essas experiências motivem diretores interligados entre homens e mulheres de maneiras diferentes para reduzir ou, inversamente, para facilitar potencialmente a representação feminina nos conselhos.</p> <p>A crise econômica reduz o preconceito dos diretores do sexo masculino contra a nomeação de diretores do sexo feminino para os conselhos. Os dados incluem 25.460 diretores em empresas chinesas de capital aberto com uma amostra de 27.058 observações do trimestre da empresa para 1.635 empresas entre 2006 e 2010.</p>

17 FIRMIALY; ADHIUTAMA	Investigation on leveraging effect of women directors on board to R&D investment and firms' financial performance in the context of developing countries: evidence from Indonesia	2020	<i>Afro-Asian Journal of Finance and Accounting</i> , [S. l.], v. 10, n. 4, p. 480-493, 2020. DOI: 10.1504/AAJFA.2020.110494.	Esta pesquisa examina o efeito de alavancagem da diversidade de gênero, especificamente mulheres diretoras para a relação entre o investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento) e o desempenho financeiro. O estudo visa ainda a aprofundar nossa compreensão do principal fator de comportamento do desempenho financeiro das empresas na Indonésia, um dos países em rápido desenvolvimento no sudeste asiático. Os dados de 227 empresas públicas listadas na IDX (Bolsa de Valores da Indonésia) são extraídos de seus relatórios anuais de 2015 e de seus sites corporativos. O estudo descobriu que as empresas com um número maior de mulheres no conselho e maior foco em suas atividades de investimento em P&D serão capazes de gerar um desempenho financeiro mais alto do que aquelas empresas com menor diversidade de gênero e menos investimentos em P&D.
18 MOYO; PERUMAL; HALLINGER	Struggling to make a difference against the odds: a synthesis of qualitative research on women leading schools in Zimbabwe	2020	<i>International Journal of Educational Management</i> , [S. l.], v. 34, n. 10, p. 1577-1594, 2020. DOI: https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2020-0015 .	Este artigo relata os resultados de uma síntese de pesquisa sistemática de 25 estudos sobre mulheres na liderança e gestão educacional no Zimbábue. O objetivo desta revisão sistemática da pesquisa foi relatar as conclusões tiradas de uma síntese das descobertas de estudos de gênero e liderança educacional no Zimbábue. A revisão identificou três temas: (1) barreiras para as mulheres obterem acesso a cargos de gestão; (2)

				formas femininas de liderança; (3) desafios contextuais para mulheres líderes. São apresentadas as barreiras para o alcance de posições e os desafios enfrentados na representação do papel de liderança. São muitos os desafios, que consistem em pessoais, institucionais e culturais. As mulheres foram caracterizadas como colegiadas, colaborativas e atenciosas em sua forma de liderar. Os estudos empíricos sobre a liderança feminina são especialmente urgentes na África, onde características particulares incorporadas ao contexto cultural moldam o acesso feminino ao papel de liderança e a atitude em relação aos esforços das mulheres para liderar.
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Foram selecionadas 18 publicações relevantes citadas nos artigos da revisão sistemática. Os artigos trazem significativas contribuições para a presente pesquisa.

ARTIGOS RELEVANTES ENCONTRADOS EM OUTRAS BASES DE DADOS

Com o intuito de perseguir o amplo conhecimento acerca do tema proposto e inserir trabalhos relevantes para esta pesquisa, foram selecionados 14 artigos em outras bases de dados, como *Scielo* e *Science Direct*, conforme o Quadro 9A.

Quadro 9A – Artigos relevantes encontrados em outras bases de dados.

AUTOR	TÍTULO	ANO	PERIÓDICO	SÍNTESE
1 GARDINER; TIGGEMANN	Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-	1999	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , [S. l.], v. 72, n. 3, p. 301-315, 1999. DOI: https://doi.org/10.	Investiga o impacto do trabalho, em uma indústria dominada por homens ou mulheres, no estilo de liderança, nos níveis de estresse e na saúde mental. Constatou-se que as mulheres relataram maior

	dominated industries.		1348/096317999 166699.	pressão em seus empregos do que os homens, em especial quanto à discriminação. Mulheres declararam pior saúde mental quando utilizaram um estilo de liderança orientado para o relacionamento interpessoal, enquanto homens em indústrias dominadas por homens relataram melhor saúde mental quando utilizaram esse estilo de liderança. Essas descobertas sugerem que tanto o gênero quanto a proporção de gênero na organização influenciam o estilo de liderança. O artigo contribui para a compreensão das barreiras enfrentadas pelas mulheres que trabalham em cargos de gestão sênior em organizações dominadas por homens.
2 DEVERS <i>et al.</i>	Executive compensation: a multidisciplinary review of recent developments	2007	<i>Journal of Management</i> , [S. l.], v. 33, n. 6, p. 1016-1072, 2007. DOI: http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308588 .	O artigo aborda a remuneração de executivos em duas categorias principais: relação entre remuneração e desempenho e relação entre remuneração e comportamentos. Analisa pesquisas que examinam a influência do desempenho na remuneração dos executivos.
3 BEAR; RAHMAN; POST	The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation	2010	<i>Journal of Business Ethics</i> , [S. l.], v. 97, p. 207-221, 2010. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2 .	Este artigo analisa como a diversidade de recursos do conselho e o número de mulheres nesses espaços afetam as classificações de CSR (responsabilidade social corporativa) das empresas e como a RSE influencia a reputação corporativa. Além disso, este artigo investiga se as classificações de CSR podem mediar as relações entre a diversidade de recursos do conselho, a composição de gênero e a

				reputação corporativa. As classificações de CSR tiveram um impacto positivo sobre a reputação e mediaram a relação entre o número de mulheres no conselho e a reputação corporativa.
4 MARTINS <i>et al.</i>	Características e competências dos Conselhos de Administração de bancos brasileiros e sua relação com seu desempenho financeiro	2012	<i>Universo Contábil</i> , Blumenau, v. 8, n. 3, p. 40-61, 2012. ISSN 1809-3337. DOI: http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20128	O estudo, fundamentado na teoria da agência, tem como objetivo identificar as principais características e competências dos Conselhos de Administração dos bancos brasileiros e relacioná-las com seus desempenhos financeiros. Foi realizada uma investigação acerca do Conselho de Administração das empresas brasileiras e de sua relação com o desempenho financeiro e a governança corporativa dessas organizações. É um estudo comparativo de 28 empresas integrantes do segmento de bancos da BM&FBOVESPA, por meio de suas informações financeiras dos anos de 2008 e 2009.
5 LAZZARETTI; GODOI	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. [The women's participation in the board of directors of brazilian companies: an analysis of the	2016	<i>Gestão & Conexões [Management and Connections]</i> , Vitória (ES), v. 1, n. 1, p. 159-186, jul./dez. 2012. ISSN 2317-5087. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2012.1.1.4059.159-186	O objetivo da investigação reside em analisar as características de formação acadêmica e de experiência profissional que contribuem para a participação de mulheres nos CAs (Conselhos de Administração) das empresas brasileiras de capital aberto, à luz da teoria do capital humano. Por meio da técnica de análise de conteúdo, a pesquisa avaliou a composição de gênero de 410 empresas de capital aberto listadas em 2011 na BM&FBOVESPA e os currículos das 158 mulheres que participam de conselhos. Os achados apontaram que 7,3% dos assentos existentes nos

	academic characteristics and professional experience in the light of human capital theory]			CAs são ocupados por mulheres. A análise do currículo demonstrou que a maioria dessas mulheres é graduada, possui experiências profissionais diversas – e muitas delas têm experiência como conselheiras em outras empresas. Mesmo com o investimento em capital humano realizado por essas mulheres, o principal motivo da indicação a um assento nos CAs brasileiros é representado pelo vínculo familiar, com 40% do total.
6 FOSTER, A. R.	A quest to increase women in corporate board leadership: comparing the law in Norway and the U.S.	2017	<i>Washington International Law Journal</i> , Seattle, v. 26, n. 2, p. 381-412, 2017. ISSN 2377-0872.	<p>O artigo aborda o desequilíbrio de gênero nos conselhos corporativos e verifica que as mulheres estão gravemente sub-representadas na liderança dos conselhos.</p> <p>Apresenta a Noruega, que deu uma grande guinada no combate à desigualdade em 2003, ao promulgar uma lei de cotas exigindo pelo menos 40% de representação de cada gênero nos conselhos de diretores de empresas públicas.</p> <p>Destaca que a Noruega tem a maior porcentagem de mulheres atuando em conselhos corporativos.</p> <p>Aponta ainda que, por meio dos regulamentos da Comissão de Segurança e Câmbio, os Estados Unidos promulgaram uma regra de diversidade que exige que as empresas públicas divulguem sua política de gênero nas contratações de conselheiros.</p> <p>A regra de divulgação provou ser ineficaz, e, no ritmo atual de mudança, levará 70 anos para as mulheres ganharem assentos de forma</p>

				<p>igualitária nos conselhos corporativos dos EUA. O estudo trata também dos estereótipos sobre as mulheres no local de trabalho, que tornam difícil para elas subirem ao topo da hierarquia corporativa. Discorre sobre as barreiras para o sucesso das mulheres e revela que os defensores da igualdade de gênero em conselhos corporativos podem precisar mudar as táticas nos EUA e defender uma intervenção governamental mais forte na esfera privada para conseguir mudanças mais rapidamente.</p>
7 LAZZARETTI; PIEKAS; JULKOVSKI	Características dos Conselhos de Administração e desempenho das firmas brasileiras de capital aberto [Board of director's characteristics and the performance of publicly traded Brazilian firms]	2019	<i>RGO: Revista Gestão Organizacional</i> , Chapecó, v. 12, n. 3, p. 54-71, 2019. ISSN 1983-6635.	<p>Este estudo investiga como as características do Conselho de Administração influenciam no desempenho das firmas brasileiras de capital aberto. Traz o argumento de que características como tamanho, diversidade de gênero, independência do conselho e formação dos conselheiros afetam o desempenho. A pesquisa foi realizada com amostras de 364 firmas brasileiras de capital aberto listadas na B3 no período de 2015 a 2017. Os resultados indicam que a presença feminina influencia positivamente a <i>performance</i>. O estudo contribui para a literatura sobre diversidade de gênero nos conselhos ao constatar as evidências de que diversidade não necessariamente implica melhor ou pior desempenho. Outras características de cunho conjuntural podem ser mais relevantes para verificar essa influência.</p>
8 VALLS MARTÍNEZ;	Women on corporate boards and	2019	<i>Women's Studies International Forum</i> , [S. l.], v.	<p>A pesquisa investiga a influência de uma maior porcentagem de mulheres</p>

CRUZ RAMBAUD	firm's financial performance		76, p. 1-11, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.102251 .	nos Conselhos de Administração das empresas, excluindo financeiras, integradas no índice da IBEX 35 (Bolsa de Valores espanhola) durante um período de 15 anos, de 2003-2017. Apresenta estudos a respeito da influência de uma lei obrigatória sobre a presença feminina nos Conselhos de Administração. Os resultados desta pesquisa demonstram que o aumento do número de mulheres nos conselhos está positivamente relacionado a um melhor desempenho financeiro. Constata ao final que existem argumentos comerciais e éticos válidos para apoiar a legislação de gênero obrigatória.
9 POLETTI- HUGHES; BRIANO- TURRENT	Gender diversity on the board of directors and corporate risk: a behavioural agency theory perspective	2019	<i>International Review of Financial Analysis</i> , [S. l.], v. 62, p. 80-90, 1 mar. 2019. DOI: 10.1016/j.irfa.2019.02.004 .	O artigo busca contribuir para a literatura sobre diversidade e seu impacto nas empresas a partir de uma estrutura analítica que incorpora a teoria da agência e o conceito de RSE (riqueza socioemocional). Os resultados sugerem que a inclusão de mulheres no conselho vai além das questões éticas, sendo também relevante do ponto de vista do negócio, e aumenta a assunção de riscos. Em resumo, encontramos, com dados da América Latina, que a motivação para assumir riscos difere dependendo do tipo de nomeação (se como uma diretora independente), do tipo de risco e do vínculo familiar da empresa (se esta é controlada por uma família).
10 OZDEMIR, O.	Board diversity and firm performance in the US tourism	2020	<i>International Journal of Hospitality Management</i> , [S.	A pesquisa examina a relação entre a diversidade do conselho e o desempenho da empresa no

	sector: the effect of institutional ownership		I.], v. 91, p. 1-11, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102693 .	setor de turismo dos EUA. Para isso, usa a propriedade institucional como uma contingência que modera essa relação. A amostra do estudo inclui empresas de capital aberto dos setores de restaurantes, hotéis e companhias aéreas dos Estados Unidos. As hipóteses são testadas por meio de regressão de efeitos fixos bidirecionais, e os resultados do estudo indicam que a diversidade do conselho está positivamente associada ao desempenho financeiro (Tobin's Q). Do mesmo modo, o efeito da diversidade do conselho na <i>performance</i> depende do grau de propriedade institucional. Mais precisamente, o estudo mostra que a diversidade dos conselhos tem um efeito maior no desempenho financeiro quando a propriedade institucional é baixa na estrutura de propriedade de uma empresa de turismo. No geral, as descobertas sugerem que o controle interno dos conselhos e o monitoramento da gestão são importantes para obter um melhor desempenho financeiro.
11 WANG; LI; WILSON	Gender attitudes and the effect of board gender diversity on corporate environmental responsibility	2021	<i>Emerging Markets Review</i> , [S. l.], v. 47, p. 1-43, 1 jun. 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100744 .	Este artigo busca investigar como as atitudes da sociedade em relação ao gênero moderam o efeito positivo que a diversidade de gênero do Conselho de Administração de uma empresa tem sobre sua CER (responsabilidade ambiental corporativa). Usa uma amostra de empresas chinesas listadas na Bolsa de Valores e mostra que a diversidade de gênero do conselho melhora a CER,

				<p>em especial quando mulheres membros do conselho ocupam cargos de alta gestão, ou seja, são autoridades. Os efeitos positivos da influência feminina no conselho são atenuados nas províncias que têm maior proporção de homens para mulheres nas taxas de natalidade. Essa descoberta sugere que a diversidade de gênero aumenta a eficácia do conselho em CER.</p>
12 MASTELLA <i>et al.</i>	Board gender diversity: performance and risk of Brazilian firms	2021	<p><i>Gender in Management</i>, [S. l.], v. 36, n. 4, p. 498-518, 2021. DOI: https://doi.org/10.1108/GM-06-2019-0088.</p>	<p>Os autores usaram uma amostra de 150 empresas brasileiras de capital aberto, de 2010-2018, com diferentes medidas de desempenho da empresa, risco da empresa e presença de mulheres no conselho. Esta tem um efeito positivo em toda a contabilidade e nas medidas de desempenho de mercado. No entanto, o resultado do impacto no risco não é conclusivo. O estudo também descobriu que o número de mulheres no conselho exerce um efeito mais significativo nos níveis mais baixos de desempenho da empresa. As descobertas concluem que os investidores do mercado valorizam mais a presença feminina no conselho do que em posições na diretoria. O estudo teve como objetivo verificar o impacto em diferentes aspectos da organização. Os autores o fizeram em uma amostra com duração de muitos anos, possibilitando avaliar a evolução histórica da presença feminina nos Conselhos de Administração e nos grupos de diretores, auxiliando os legisladores ao apresentar</p>

				novas evidências sobre os possíveis impactos do Projeto de Lei nº 7179/2017.
13 DOBIJA <i>et al.</i>	Critical mass and voice: board gender diversity and financial reporting quality	2021	<i>European Management Journal</i> , [S. l.], v. 40, n. 1, p. 29-44, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.02.005 .	O estudo investiga a associação entre a diversidade de gênero do conselho e a qualidade dos relatórios financeiros. Estuda os capacitadores que permitem às mulheres agregar valor às atividades de monitoramento no contexto de ações afirmativas para promover a presença feminina nos conselhos. Traz evidências de que o aumento da participação de mulheres nos conselhos está associado à melhoria financeira dos relatórios de qualidade, representados por cronogramas de relatórios, gerenciamento de resultados e opiniões de auditores. Ressalta que, em empresas sem um número suficiente de mulheres nos conselhos, o efeito de massa crítica pode ser substituído pelo efeito de “voz”, ou seja, que ainda é possível melhorar a qualidade dos relatórios financeiros tendo uma mulher a presidir o conselho.
14 WECK <i>et al.</i>	Why and when female directors are less engaged in their board duties: an interface perspective	2021	<i>Long Range Planning</i> , [S. l.], v. 55, n. 3, p. 1-20, 12 jun. 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102123 .	A pesquisa aborda a representação feminina em conselhos com base na teoria psicológica sobre as crenças sociais de gênero. Verifica se o impacto do gênero do diretor no envolvimento com a tarefa de supervisão depende da dinâmica de <i>status</i> em duas interfaces relacionais: a interface diretor-conselho e a interface diretor-CEO. De acordo com essa perspectiva, as diretoras mostram menor engajamento na tarefa. Dados de pesquisa de

				múltiplas fontes, de 61 conselhos e 315 diretores, confirmam que, dentro dos limites da sala do conselho, as diretoras recebem, de fato, classificações de <i>status</i> inferior ao dos diretores homens. Esse efeito não é tão sentido quando há nos conselhos uma cadeira feminina. Além disso, o <i>status</i> inferior explica o envolvimento percebido nas tarefas menos importantes das diretoras. O impacto das diferenças de <i>status</i> é mais pronunciado quando os diretores se associam com um CEO relativamente dominante. Os resultados demonstram que as interfaces relacionais desempenham um papel fundamental para o envolvimento das diretoras em suas funções no conselho.
--	--	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

TESES E DISSERTAÇÕES DO PPGE GC

Visando a ampliar o conhecimento com a observação dos trabalhos sobre a temática de gênero já realizados no PPGE GC/UFSC, buscou-se em seu banco de teses e dissertações essas pesquisas, e entre elas foram selecionadas sete, conforme Quadro 10A.

Quadro 10A – Teses e dissertações do PPGE GC na temática da pesquisa.

AUTOR	TÍTULO	ANO	T/D	TEMÁTICA
BOTELHO, L. de L. R.	Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento	2008	D	Gênero
BECKER, D. N.	Identidades de líderes em organizações intensivas em conhecimento	2013	D	Empreendedorismo
CANCELIER, M. M. de L.	Contribuições das práticas de gestão de pessoas para a promoção da	2017	D	Gênero

	igualdade de gênero: conciliando a vida profissional e pessoal			
AMARAL, M. R. do	Empoderamento da mulher empreendedora: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras	2019	D	Empreendedorismo
FILÉTI, G. de S.	Iniciativas de ação social de cooperativa à luz da inovação social	2019	D	Empreendedorismo
KAUTNICK, A. M.	O empreendedorismo inovador sob uma perspectiva de gênero	2020	D	Empreendedorismo
IATA, C. M.	Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica	2020	T	Empreendedorismo

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

TESES E DISSERTAÇÕES DE OUTROS PROGRAMAS

Com o intuito de investigar diferentes perspectivas, foi realizada uma busca em teses e dissertações de outros programas de pós-graduação relacionadas à temática do presente estudo. Foram encontradas sete teses ou dissertações aderentes à pesquisa, que estão apresentadas no Quadro 11A.

Quadro 11A – Teses e/ou dissertações de outros programas de pós-graduação.

AUTOR	TÍTULO	T/D	ANO	INSTITUIÇÃO
LAZZARETTI, K.	A participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação e experiência profissional à luz da teoria do capital humano	D	2012	Universidade do Vale do Itajaí
OLIVEIRA, C. de	A participação feminina nos Conselhos de Administração e o desempenho corporativo: um estudo sobre as empresas listadas na BM&FBOVESPA de 2002 a 2011	D	2013	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
PEREIRA, J. S. R.	Mulheres nos Conselhos de Administração: medida social ou fonte de valor?	D	2013	Universidade do Porto – Portugal
BELMONTE, R. L. C.	Quotas para mulheres em Conselhos de Administração das	T	2014	Universidade de São Paulo

	empresas, à luz da teoria feminista do direito			
NASCIMENTO, C. N. do	A mulher no mercado de trabalho e na liderança das organizações: uma análise bibliométrica no campo da administração	D	2015	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
MARCON, F. A.	Papéis femininos na propaganda e seus efeitos sobre consumidores brasileiros	D	2018	Universidade Federal de Santa Catarina
BREYER, D. C. C.	Diversidade em Conselhos de Administração: uma análise da realidade brasileira	D	2018	Fundação Getúlio Vargas

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

LIVROS DO COMOVI – GRUPO DE PESQUISA INOVAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

O CoMovl, grupo certificado pela UFSC e registrado no CNPq, tem publicado diversos livros na linha de gestão do conhecimento, empreendedorismo e inovação tecnológica. Entre essas publicações, foram selecionados quatro livros relacionados à temática da presente pesquisa, descritos a seguir, no Quadro 12A:

Quadro 12A – Livros selecionados entre as publicações do grupo de pesquisa CoMovl.

AUTOR	TÍTULO	ANO
LAPOLLI; FRANZONI; FELICIANO	Mulheres em ação: notáveis empreendedoras em Santa Catarina	2011
LAPOLLI <i>et al.</i>	Gestão estratégica de pessoas em organizações empreendedoras	2018
LAPOLLI; WILLERDING; ALVEZ	Gestão humana para organizações saudáveis	2021
LAPOLLI; WILLERDING; SOUZA	Comportamento empreendedor	2021

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

OUTROS LIVROS CONSIDERADOS RELEVANTES À PESQUISA

Foram ainda considerados para esta revisão integrativa outros sete livros de extrema relevância para contribuir com a presente pesquisa, haja vista que fornecerão dados importantes para a dissertação, conforme o Quadro 13A.

Quadro 13A – Livros selecionados relevantes à pesquisa.

AUTOR	TÍTULO	ANO
CARVER, J.; OLIVER, C.	Conselhos de Administração que geram valor: dirigindo o desempenho da empresa a partir do conselho	2003
CRESWELL, J.	Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto	2010
MACHOLD <i>et al.</i>	Getting women on to corporate boards: a snowball starting in Norway	2013
IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	2015
MARCONI; LAKATOS	Fundamentos de metodologia científica	2017
BIROLI, F.	Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil	2018
BEAUVOIR, S. de	O segundo sexo	2019

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Foram selecionadas 106 fontes de pesquisa, entre artigos, livros, teses e dissertações, para composição da presente revisão sistemática integrativa da literatura, conforme o Quadro 14A.

Quadro 14A – Registros selecionados relevantes à pesquisa.

Fonte	Número de registros
Estudos selecionados pela revisão sistemática	49
Artigos citados nos estudos selecionados	18
Artigos encontrados em outras bases de dados	14
Teses e dissertações do PPGE GC	7
Teses e dissertações de outros programas de pós-graduação	7
Livros do grupo de pesquisa CoMovl	4
Livros selecionados	7
Total de registros selecionados relevantes à pesquisa	106

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

SÍNTESE DO APÊNDICE A

Ao finalizar a revisão sistemática da literatura, tornou-se possível verificar o panorama das publicações existentes até então sobre o objetivo desta dissertação, que consiste em analisar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas

mulheres para alcançar uma posição no Conselho de Administração em empresas de capital aberto.

Após a leitura das publicações, pôde-se constatar que ainda são poucos os estudos sobre a temática proposta – na verdade, não encontramos um artigo que focasse especificamente a questão de pesquisa. Os artigos tratam de forma indireta das barreiras e dos facilitadores, mas não são focados estritamente no assunto. Há, portanto, uma lacuna no conhecimento dessa temática. Dessa forma, pela leitura das publicações relacionadas e por meio de todo o estudo realizado, o nosso interesse pelo tema aumentou.

O estudo das questões atinentes à temática feminina para o acesso aos Conselhos de Administração, a fim de verificar as barreiras e os facilitadores que compõem a trajetória dessas mulheres, está contextualizado dentro da área de concentração de Gestão do Conhecimento, na linha “Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade”, e a pesquisa é efetuada no ambiente do grupo CoMovI, do PPGE/C/UFSC/CNPq, que, entre outros, tem como enfoque o empoderamento da mulher. Nesse sentido, tratou-se especificamente da sua participação nos Conselhos de Administração das empresas de capital aberto. Assim, aliando o ineditismo e a interdisciplinaridade, a presente pesquisa pretende trazer uma contribuição para a literatura e para que as mulheres tenham mais facilidade de acesso aos conselhos das corporações.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, L. de L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.

BROOME, M. E. **Integrative literature reviews for the development of concepts**. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise. Philadelphia: Saunders; 2006. p. 231-50.

ELSEVIER. **Scopus content coverage guide**. [S. l.]: Elsevier, 2021. Disponível em: https://www.elsevier.com/__data/assets/pdf_file/0007/69451/Scopus_ContentCoverage_Guide_WEB.pdf. Acesso em: 31 out. 2021.

FEATHER, J.; STURGES, P. **International encyclopedia of information and library science**. 2. ed. Nova Iorque: Routledge, 2003.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 3, p. 549-556, maio/jun. 2004.

GROSVOLD, J.; RAYTON, B.; BRAMMER, S. Women on corporate boards: a comparative institutional analysis. **Business and Society**, [S. l.], v. 55, n. 8, p. 1157-1196, 2016. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84990245007&doi=10.1177%2f0007650315613980&partnerID=40&md5=9baa328715da93f11ea87d164682ee43>. Acesso em: 11 set. 2022.

GUEDES V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UFBA, 2005. p. 1-18.

LOPES, I. L. Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão da literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 60-71, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. de C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto e Contexto – Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

MORAES, A. M. de; FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

PANISSON, C. **Políticas públicas que subsidiam o desenvolvimento de empresas de base tecnológica**: um estudo de 233ulticascos. 2017. 211 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**: métodos, avaliação e utilização. 5. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vk3syHhnSgY7VsB6jG/>. Acesso em: 25 set. 2020.

SANTOS, R. N. M.; KOBASHI, N. Y. Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 155-172, 2009.

SILVEIRA, R. C. de C. P.; GALVÃO, C. M. O cuidado de enfermagem e o cateter de Hickman: a busca de evidências. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 276-284, 2005.

SOJO, V. E. *et al.* Reporting requirements, targets, and quotas for women in leadership. **Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 519-536, 2016.

TARTUCE, T. de J. A. **Metodologia da pesquisa científica**. [S. l.]: UNICE Ensino Superior, 2013. Apostila.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, dez. 2005.

APÊNDICE B – Roteiro para a realização das entrevistas semiestruturadas

Data:
 Início:
 Término:

Dados pessoais

Nome:
 Idade:
 Gênero:
 Formação escolar:

Dados profissionais

Tempo de experiência como membro do Conselho de Administração:
 Função atual:
 Tempo na função atual:
 Número de funcionários:
 Tipo/ramo da empresa:
 Produto ou serviço:
 Quantos anos tem a empresa:

PERGUNTAS
1. Conte-me como foi sua trajetória profissional até chegar ao Conselho de Administração. Tem outras mulheres no conselho junto com você? Em caso afirmativo, quantas mulheres fazem parte do conselho e quantas pessoas há no conselho no total?
2. Você percebe se existe diferença na forma de liderar entre o gênero feminino e o masculino? Existe um tipo de liderança mais aceito?
3. Durante a sua trajetória pessoal e profissional, você encontrou barreiras, por ser mulher, para alcançar a sua posição no conselho? Em caso afirmativo, quais?
4. Como é a sua estrutura familiar com relação ao seu trabalho? Você consegue conciliar a sua jornada de trabalho e as atividades no lar? Em caso afirmativo, como?
5. Alguma vez você teve a sensação de que os homens eram mais capazes do que você na mesma função? Em caso afirmativo, por quê?
6. Você em algum momento se sentiu sozinha em meio a um grupo maior de homens no conselho? Se sim, nesse momento, você se sentia ouvida? Se não, explique, por favor.
7. Com relação ao <i>networking</i> , você sente falta? Acha que seria importante ter mais? Em caso afirmativo, por quê?
8. Durante a sua trajetória profissional, e agora fazendo parte de conselho, você percebe a necessidade de demonstrar maior conhecimento, capacidade e preparo do que os seus colegas homens para realizar a mesma função? Se sim, por quê?
9. Você já sofreu algum tipo de preconceito ou discriminação durante a sua trajetória profissional? E no conselho da empresa? Se sim, conte com mais detalhes esses momentos de preconceito e discriminação.
10. Você já vivenciou alguma situação, com relação a algum tipo de barreira voltada à cultura ou à religião, que dificultou ou impediu o ingresso de mulheres nas empresas ou nos Conselhos de Administração?

11. Você alguma vez se sentiu insegura ou achou que lhe faltava qualificação para a função, ou algum colega deixou isso transparecer? Se sim, conte como foi essa situação.
12. Você já sofreu durante a sua trajetória profissional algum tipo de assédio, seja moral, seja sexual? Se sim, conte como foi essa situação e como você se sentiu.
13. Em algum momento lhe foi relatado ou você sentiu que um conselho diversificado, em termos de gênero, poderia trazer falta de coesão às decisões?
14. Você tem conhecimento de como ocorria a comunicação nas reuniões do conselho antes da sua chegada? Você percebeu alguma mudança com a entrada de mulheres no conselho?
15. Você percebe se há maior desenvolvimento de trabalhos em equipe com a presença de mulheres ocupando assentos nos conselhos? E em relação a benevolência e empatia?
16. Você pode descrever se a visão das mulheres conselheiras está associada ao comportamento ético da mesma forma que a visão dos homens conselheiros?
17. Você percebe que o preparo e a educação são elementos facilitadores para o acesso ao Conselho de Administração?
18. Na sua visão, as instituições governamentais e ligadas à educação podem trazer mais mulheres aos conselhos?
19. O vínculo familiar com a empresa possibilita a entrada de mais mulheres aos conselhos?
20. Você percebe se as mulheres nomeadas aos conselhos são normalmente mais jovens do que os homens?
21. Na sua visão, as mulheres trazem maior desenvolvimento às empresas, possibilitam o aumento da produtividade, da inovação em geral, bem como aprimoram a inovação ambiental e inclusive o desenvolvimento financeiro dos conselhos?
22. Tendo em vista que as cotas de gênero, em nível mundial, têm contribuído para o ingresso das mulheres nos Conselhos de Administração, você concorda com o ingresso feminino por meio delas?
23. Você percebe que nos últimos anos há uma pressão global para que haja a equidade de gênero nos Conselhos de Administração? Qual é sua posição sobre o tema?
24. Na sua empresa são observadas as recomendações nos estatutos para a diversidade de gênero?
25. Com relação às políticas públicas e ações afirmativas para a equidade de gênero nos Conselhos de Administração no Brasil, como você vê essa trajetória?
26. Você pode constatar contribuições de diretorias femininas para uma melhor governança corporativa?
27. Você percebe algum impacto positivo na responsabilidade social das empresas com diversidade de gênero no conselho?
28. Partindo do pressuposto de que uma mulher pode ser vista apenas como um símbolo nos conselhos, você concorda que, se houver mais de uma mulher nesses espaços, há maior possibilidade de elas influenciarem, com uma liderança feminina, a tomada de decisão? Qual percentual de mulheres seria interessante?
29. Você percebe melhoria no monitoramento e no controle de gestão nas empresas em que há diversidade de gênero nos conselhos?
Você teria algo mais para acrescentar referente à sua trajetória para chegar até o Conselho de Administração?

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



**Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico – CTC
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento
Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência
e Tecnologia – CoMovi**



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Prezada participante, você está sendo convidada para contribuir com a pesquisa “MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: facilitadores e barreiras”, realizada pela mestrande Denise Teresinha Almeida Marcon sob a orientação da Professora Édis Mafra Lapolli, Dra. do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC), com base na Resolução nº 510/2016, do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH), e da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Você foi selecionada intencionalmente e sua presença é voluntária e você tem plena autonomia para decidir sobre a sua participação. Embora sua contribuição seja muito importante para a realização deste estudo, uma possível recusa em participar ou desistência em qualquer tempo não trará nenhum prejuízo em sua relação com os pesquisadores ou com o Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovi – UFSC/CNPq.

O objetivo deste estudo é analisar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar uma posição no Conselho de Administração em empresas de capital aberto.

As informações obtidas durante a análise dos dados, envolvendo o texto transcrito, correspondente ao registro sonoro/audiovisual de cada entrevista, serão submetidas ao respectivo autor entrevistado para sua apreciação e possível correção ou alteração do conteúdo. Você somente será identificado, com a citação do seu nome, caso concorde com a sua identificação. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso à totalidade dos dados. Esse aspecto se chama confidencialidade e garante que apenas os pesquisadores do projeto, os quais se comprometem com o dever de sigilo, terão acesso aos seus dados e não farão uso dessas informações para outras finalidades não relacionadas com a pesquisa científica, conforme preconizado pela mencionada Resolução nº 510 de 2016, em que se definem os projetos de ciências humanas e sociais como aqueles que “se voltam para o conhecimento, compreensão das condições, existência, vivência e saberes das pessoas e dos grupos, em suas relações sociais, institucionais, seus valores culturais, suas ordenações históricas e políticas e suas formas de subjetividade e comunicação, de forma direta ou indireta, incluindo modalidades de pesquisa que envolvem intervenção”, sendo esses projetos avaliados pelo sistema CEP/CONEP à luz da referida resolução.

Também em relação aos aspectos éticos, esta pesquisa segue o rito do rigor científico e as premissas éticas, em conformidade com a Resolução nº 466/2012/CNS, que pondera sobre o respeito pela dignidade humana e pela proteção necessária aos participantes das pesquisas científicas que envolvem seres humanos. Nessa abrangência, considera-se o desenvolvimento científico e tecnológico como o resultado do engajamento ético e do rigor científico, simultaneamente com a credibilidade científica e o reconhecimento social por suas descobertas, proporcionando bem-estar e qualidade de vida ao ser humano, para as presentes e futuras gerações.

A pesquisadora responsável, que também assina este documento apresentado em duas vias, se compromete a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução nº 510/2016, do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH), e a Resolução nº 466/2012, que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Haverá acompanhamento com assistência a você, participante da pesquisa. Contudo, em caso de dúvidas, poderá entrar em contato com o responsável do estudo pelo *e-mail* denise@almeidamarcon.com ou pelo telefone (48) 99187-6677, Denise Teresinha Almeida Marcon, 24 horas por dia, sete dias na semana.

Desde já expresso minha gratidão pela sua contribuição para o aprimoramento acadêmico e o alcance do objetivo desta pesquisa.

Eu, _____, CPF _____, li este documento e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para meu esclarecimento e opto por livre e espontânea vontade por participar da pesquisa, compreendo os meus direitos como um sujeito de pesquisa e voluntariamente consinto em participar do estudo e em ceder meus dados para o banco de dados da equipe de pesquisadores. Permito que os pesquisadores obtenham registro audiovisual, como fotografias, filmagens e/ou gravações de áudio, da minha pessoa para fins de pesquisa científica e/ou educacional.

Compreendo que os resultados deste estudo poderão ser publicados em periódicos científicos e/ou apresentados em congressos e que as informações obtidas relacionadas à minha pessoa podem ser publicadas em aulas, congressos, eventos científicos, palestras, livros ou periódicos científicos, preservando o anonimato.

Compreendo sobre o que, como e por que este estudo está sendo feito, e assino este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, elaborado em duas vias de igual teor, rubricado em todas as páginas e assinado por mim, convidada a participar desta pesquisa, ou meu representante legal, pela pesquisadora responsável ou pessoa por ela delegada, recebendo uma cópia deste documento de consentimento (TCLE).

_____ Nome	_____ Assinatura
_____ Local	____/____/____ Data

Denise Teresinha Almeida Marcon
Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia –
CoMovI/UFSC/CNPq e Mestranda/Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC)
E-mail: denise@almeidamarcon.com
Fone: (48) 99187-6677