

GOVERNANÇA CORPORATIVA E GÊNERO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA INTERNACIONAL

LUIZ CARLOS BENNER

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

administrativo@mcbenner.com

WESLEY VIEIRA DA SILVA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

wesley.vieira@pucpr.br

ALINE FERNANDA MESSIAS DA SILVA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

alinefernandams@hotmail.com

Introdução

Nota-se que a investigação relacionada à composição CA é uma importante fonte de pesquisa na literatura referente à GC. Uma das dimensões que vem sendo analisada ? é a questão da diversidade de gênero. A promoção da igualdade de gênero e representação feminina na GC tem cada vez mais se tornado o foco de debates políticos e sociais em vários países. Apesar do esforço para aumentar a presença das mulheres nos CA's, os homens ainda dominam o mundo corporativo (PLETZER et al, 2015).

Problema de Pesquisa e Objetivo

O que já foi publicado no contexto internacional em periódicos de alto impacto em relação à temática GC e gênero? Questões de pesquisa: Quais os periódicos mais relevantes? Quais os artigos mais referenciados?Quais os eixos temáticos mais evidenciados?Quais os métodos mais utilizados nas pesquisas?Quais os principais resultados? Quais as limitações encontradas nas realizações de pesquisas sobre o tema?Há predominância de gênero entre os autores das publicações encontradas?

Fundamentação Teórica

Os programas de GC surgiram como meio de reduzir o conflito entre os principais e agentes. Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como sendo um contrato onde uma ou mais pessoas emprega outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente.

Lazaretti e Godoi (2012) analisaram a composição de gênero de 410 empresas de capital aberto no Brasil listadas no ano de 2011 na BM&FBovespa.

Metodologia

O método utilizado nesse estudo foi a RSL. Na área das Ciências Sociais, os modelos tradicionais de revisões de literatura ou bibliométricos receberam muitas críticas pela falta de critério metodológico e na tentativa de superar essa limitação, Transfield et al. (2003) indicaram a aplicação de princípios específicos da metodologia de RSL que eram somente utilizados nas ciências médicas. As RSL's diferem das tradicionais revisões pela adoção de um processo científico replicável e transparente.

Análise dos Resultados

Além do levantamento mais descritivo em relação às publicações que compõe essa RSL, o conteúdo de cada artigo foi analisado e sete eixos temáticos foram identificados. Observou-se que a maioria dos estudos destaca a relação entre gênero e “desempenho financeiro” (43%), 21% dos estudos foram classificados no eixo “capital humano”, 11% com foco em “estratégia”, os eixos “cultural”, “regulamentação de cotas” e “desempenho social” receberam 7 % e o último grupo identificado foi “inovação” 4%.

Conclusão

Após escolha metodológica, planejamento e condução, 261 artigos foram avaliados e 28 selecionados. Identificou-se que a temática em questão é uma investigação recente na literatura, uma vez que o primeiro artigo publicado em periódico de alto impacto ocorreu em 2001. Observa-se que a relação entre gênero e GC é uma temática relevante com um número considerável de publicações, porém é uma área que demanda mais investigações empíricas para obtenção de resultados robustos e consistentes.

Referências Bibliográficas

BOULOUTA, Ioanna.;CAMPBELL, K. .; VERA, A. M. .;CATALYST, 2014. ;CUNHA, Thalita Gelenske.;FARRELL, Kathleen A.; HERSCH, Philip L.;FINK, Arlene;JENSEN M. e MECKLING, W.;MADALOZZO, Regina.;LAZZARETTI, Kellen; GODOI, Christiane Kleinübing. ;LEVY, Yair; ELLIS, Timothy J.;NIELSEN, Sabina; HUSE, Morten.;PLETZER, Jan Luca et al.;?ENER, ?rge; KARAYE, Abubakar Balarabe.;VAN DEN BERGHE, Lutgart AA; LEVRAU, Abigail.

GOVERNANÇA CORPORATIVA E GÊNERO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA INTERNACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Nota-se que a investigação relacionada à composição do Conselho de Administração (CA) é uma importante fonte de pesquisa na literatura referente à Governança Corporativa (GC). Uma das dimensões que vem sendo analisada na literatura científica é a questão da diversidade de gênero.

A promoção da igualdade de gênero e representação feminina na GC tem cada vez mais se tornado o foco de debates políticos e sociais em vários países. Apesar do esforço para aumentar a presença das mulheres nos CA's, os homens ainda dominam o mundo corporativo (PLETZER et al, 2015).

O Brasil, seguindo a tendência mundial, apresentou relevante aumento da participação feminina no mercado de trabalho em geral nas últimas décadas. No entanto, de acordo com pesquisas do Instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE), entre 2003 a 2011, o nível de ocupação feminina da população economicamente ativa (PEA) no mercado de trabalho avançou 1,8 ponto percentual (de 44,4% para 46,1%), porém em menor grau em comparação aos homens.

Mesmo diante da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, ainda ocorre desigualdade de gênero especialmente na conquista de cargos executivos na alta gestão, tornando-se relevante a discussão sobre participação feminina nos CA's.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2012), o debate sobre a diversidade de gênero nos CA's é um tema ainda recente na pauta de discussões da GC no Brasil, mas que começa a ganhar força à medida que alguns países adotam regras compulsórias ou adesões voluntárias à presença feminina na alta administração. Esse instituto realizou um mapeamento e constatou-se que nos anos de 2010 e 2011, a partir de dados públicos de 454 empresas listadas, que aproximadamente 65% dos conselhos brasileiros não contam com mulheres em sua composição.

Em um relatório internacional mais recente da Catalyst (2014), os três países que mais apresentam participação feminina em CA é a Noruega (40,5%), seguido da Suécia (27%) e Finlândia (26,8), enquanto que o Brasil está em 26º lugar (7,7%). As informações em relação aos demais países estão detalhadas no Anexo 1.

Apesar da diversidade de gênero no CA ser considerada um fator relevante que poderia agregar valor às organizações e práticas de GC's, os estudos na área ainda não são conclusivos, e observa-se que uma das principais dificuldades está na tentativa de encontrar uma correlação direta entre a diversidade de gênero no CA e desempenho da empresa.

O objetivo geral do presente estudo é, a partir de uma revisão sistemática da literatura (RSL), investigar o que já foi publicado internacionalmente em periódicos de alto fator de impacto em relação à temática GC e gênero.

Considera-se que um melhor entendimento desse tema e o levantamento de como ele já foi verificado na literatura internacional pode trazer uma relevante contribuição para a literatura científica nacional, especialmente no direcionamento de futuras pesquisas empíricas.

Sobre a estrutura desse artigo, serão apresentados de forma breve, alguns conceitos de GC e sua relação com gênero, além de fornecer noções básicas sobre a metodologia adotada. Entende-se que essas exposições prévias são úteis para situar o leitor no contexto da pesquisa antes da apresentação e discussão dos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os programas de GC surgiram como meio de reduzir o conflito entre os principais e agentes. Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como sendo um contrato onde uma ou mais pessoas emprega outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente, como por exemplo, a relação entre acionistas e gestores. Essa visão clássica, também reforça que, se ambas as partes são maximizadoras de utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente não irá atuar conforme os interesses do principal. Considera-se GC, um conjunto de mecanismos de controle e monitoramento das atividades estratégicas realizadas na organização e um desses mecanismos internos de monitoramento é o CA.

Van den Berghe e Levrau (2004) apontam que existem diversas perspectivas sobre o papel do CA, mas normalmente a ênfase maior é dada às atividades de monitoramento e controle da estratégia organizacional. Os membros do CA devem ser capazes de estimar a evolução do ambiente sociopolítico e apreender a complexidade e incerteza envolvidas. Além disso, CA deve estabelecer normas adequadas, a fim de evitar a má gestão e desencorajar corrupção .

Uma das questões amplamente discutidas e de interesse na literatura acadêmica refere - se a como estruturar adequadamente o CA e em que medida a sua composição influencia suas próprias ações e o desempenho corporativo. Tamanho, composição e estrutura de liderança do CA são as três características principais frequentemente utilizadas na pesquisa acadêmica na tentativa de compreender a “boa” GC (VAN DEN BERGHE; LEVRAU, 2004).

No que tange à composição, é sugerido na literatura relacionada à diversidade do CA, que esse deve ser projetado a partir de um bom reflexo da estrutura da sociedade com uma representação adequada de etnia, gênero e experiências profissionais (SENER; KARAYE, 2014).

Tendo como objetivo uma maior equiparação e promoção da igualdade de gênero, alguns países, especialmente na Europa (por exemplo, a Noruega, Itália, França, Alemanha e Espanha) introduziram leis formais (mandatórias ou voluntárias) que requerem representação feminina nos CA's, porém muitos países ainda são resistentes e um dos desafios para aqueles que adotaram tais medidas é garantir que o mercado ofereça um número suficiente de mulheres qualificadas para assumir posições de diretoria (CAMPBELL; VERA, 2010).

Nos últimos anos, houve um aumento no interesse na diversidade de gênero e a representação das mulheres em posições de liderança. Muitos estudos científicos têm investigado a relação entre a representação feminina nos CA e desempenho financeiro da

empresa, mas até agora, os resultados não são conclusivos e as pesquisas não conseguiram a partir desse argumento, estabelecer um quadro convincente para incentivar a presença de mulheres em CA. Como resultado, são necessários mais estudos sobre os efeitos da presença de mulheres no CA, incluindo outros aspectos como, por exemplo, os efeitos na tomada de decisão e eficácia do conselho (NIELSON; HUSE, 2010).

Pletzer et al. (2015) realizaram uma meta-análise investigando o efeito da presença de mulheres no CA e o desempenho financeiro. A amostra foi composta por 20 estudos publicados em revistas acadêmicas sobre um total de 3097 empresas. Os resultados estatísticos mostram que uma maior representação de mulheres em CA's não é nem relacionado a uma diminuição, nem a um aumento no desempenho financeiro das empresas, por outro lado, os autores concluem que a diversidade de gênero deve ser promovida por razões éticas para promover a equidade. Se uma representação maior de diretores do gênero feminino não importa no que respeita ao desempenho da empresa, deveria ser dada prioridade para as mulheres igualmente qualificadas em momentos de decisões de promoção.

Se a diversidade de gênero não é um valor que eleva a estratégia ou desempenho corporativo, a demanda por diversidade pode simplesmente estar relacionada a solicitações internas ou pressões externas, não necessariamente por meio de quotas. Esse argumento foi evidenciado por Farrell e Hersch (2005) que a partir da análise de 857 empresas norte-americanas no período de 1990 a 1999, demonstraram uma crescente preocupação com a diversidade de gênero, a qual foi incorporada aos processos de seleção de diretores e levou a um aumento significativo da participação de mulheres nos CA's. Essa pesquisa também identificou que apesar da presença de mulheres ser maior em companhias com desempenho superior, considerando somente a adição de uma mulher no CA não foi observado aumento significativo nos resultados financeiro das organizações analisadas.

Outro fator investigado na literatura internacional relacionada à diversidade de gênero está relacionado ao seu impacto no desempenho social corporativo. Bolouta (2013), por exemplo, realizou uma pesquisa em 126 empresas americanas no período de cinco anos e concluiu que a diversidade de gênero afeta significativamente o desempenho social corporativo, sendo que o efeito positivo ou negativo depende dos parâmetros ou indicadores utilizados para medi-lo. A autora ressalta que o maior desafio dessa linha de pesquisa é a definição operacional do desempenho social corporativo.

Na literatura nacional encontram-se alguns estudos sobre a temática, Madalozzo (2011) comprovou que a falta de mulheres no CA também reflete o número reduzido de mulheres ao cargo de CEO (*Chief Executive Officer*), já que esse grupo de executivos escolhem seus gestores que representem ao máximo seu próprio perfil de atuação e que, sendo o CA majoritariamente masculino, indivíduos do sexo feminino sofrem maior resistência à promoção.

Lazaretti e Godoi (2012) analisaram a composição de gênero de 410 empresas de capital aberto no Brasil listadas no ano de 2011 na BM&FBovespa e os currículos das 158 conselheiras que o compõem, por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que 7,3% dos assentos existentes nos CA's são ocupados por mulheres. A análise curricular mostrou que a maioria dessas mulheres possui graduação, experiências profissionais diversas e muitas profissionais possuem experiências anteriores como

conselheiras em outras empresas. Apesar do investimento em capital humano realizado por estas mulheres, o principal motivo para indicação a uma posição nos CA's brasileiros é o vínculo familiar, representando 40% do total.

Outro estudo recente realizado por Cunha (2015) constatou que muitas organizações reconhecem a importância de se trabalhar este assunto e, por meio de estímulo governamental, diversos grupos representativos se formaram no Brasil, com o foco de aumentar a igualdade de gênero corporativa, no entanto, ainda são poucas aquelas que conseguem que as ações sejam implementadas com sucesso.

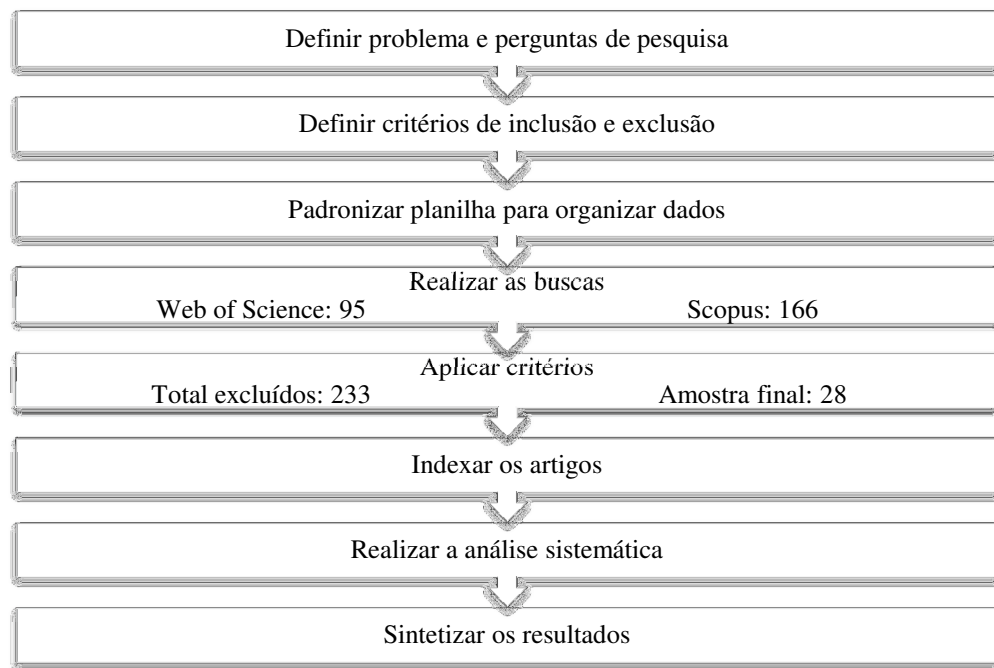
É notável que apesar de muitas pesquisas relacionadas a gênero e GC estarem sendo realizadas em países desenvolvidos, essa investigação ainda está na infância do desenvolvimento em economias emergentes (SENER; BALARABE KARAYE, 2014).

3 METODOLOGIA

O método utilizado nesse estudo foi a RSL. Na área das Ciências Sociais, os modelos tradicionais de revisões de literatura ou bibliométricos receberam muitas críticas pela falta de critério metodológico e na tentativa de superar essa limitação, Transfield et al. (2003) indicaram a aplicação de princípios específicos da metodologia de RSL que eram somente utilizados nas ciências médicas. As RSL's diferem das tradicionais revisões pela adoção de um processo científico replicável e transparente. Conforme definição de Levy & Ellis (2006, p.182), o processo de RSL consiste em “etapas sequenciais para coletar, conhecer, compreender, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar literatura de qualidade, a fim de proporcionar uma base sólida para um tema e método de pesquisa”.

O presente estudo utilizou como base as etapas propostas por Fink (2010) e Transfield et al. (2003). As etapas de planejamento e condução estão sintetizadas na Figura 1.

Figura 1 - Etapas realizadas



Fonte: elaborada pelos autores (2015).

3.1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa a ser respondido nesse estudo é o que já foi publicado no contexto internacional em periódicos de alto impacto em relação à temática GC e gênero?

A partir do problema inicial foram definidas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais os periódicos mais relevantes?
- Quais os artigos mais referenciados?
- Quais os eixos temáticos mais evidenciados?
- Quais os métodos mais utilizados nas pesquisas?
- Quais os principais resultados?
- Quais as limitações encontradas nas realizações de pesquisas sobre o tema?
- Há predominância de gênero entre os autores das publicações encontradas?
- Quais são possíveis lacunas nos estudos dessa temática que indicam possibilidades para futuras pesquisas?

3.1.2 Seleção das bases de dados

As bases utilizadas para a busca foram a *Web of Science e Scopus*, a primeira desenvolvida pela empresa Thomson Reuters e a segunda pela empresa Elsevier. Tal escolha justifica-se pela confiabilidade e abrangência de ambas, que além de contemplarem os principais estudos internacionais, possuem ferramentas que facilitam a busca e identificação do fator de impacto de cada periódico.

3.1.3 Definições dos Critérios de inclusão:

- Periódicos com fator de impacto JCR maior que 1,4 ou H-Scopus maior que 24, com base nos critérios apresentados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) na classificação de um periódico de alto fator de impacto (A1).
- Estudos publicados em inglês.
- Artigos com uma quantidade mínima de citações. Foram considerados somente os estudos que representaram o grupo com 95% em relação ao total de citações de cada base pesquisada.

3.1.4 Critérios de exclusão:

- Teses, dissertações, apresentações em congressos e capítulos de livros.
- Artigos não publicados em inglês.
- Artigos que não estejam diretamente relacionados com o problema ou com as perguntas de pesquisa
- Artigos publicados em periódicos com baixo fator de impacto
- Artigos com quantidade de citações não significativas

3.1.5 Definições dos termos de busca nas bases de dados:

As palavras-chaves definidas para as buscas dos artigos foram: “*corporate governance*” (em todo o documento), “gender” ou “women” (nos campos *abstract* ou *key words*) e *board* (no *abstract*). Elas foram consideradas adequadas, após realização de uma leitura prévia de palavras-chaves e resumos de alguns trabalhos na área, identificando-se que elas frequentemente eram citadas.

3.1.6 Condução:

As buscas foram realizadas em outubro de 2015 nas bases Web of Science e Scopus. Todos os artigos encontrados foram exportados para o Excel, iniciando-se a primeira análise para aplicação dos critérios de exclusão definidos a priori.

Na base Web of Science foram encontrados 95 artigos, dos quais 7 foram excluídos pois não estavam disponíveis para downloads. Após a primeira análise, 48 artigos foram excluídos, pois o foco dos mesmos não relacionava gênero e GC. Em seguida, aplicou-se o critério “fator de impacto” dos periódicos e mais 12 artigos foram excluídos, restando 28. Por fim, aplicou-se o critério relacionado à quantidade de citação dos estudos na base de dados e foram considerados somente 10 artigos que apresentaram no mínimo 5 citações e estavam no grupo que representavam 95% do total das citações dos artigos analisados.

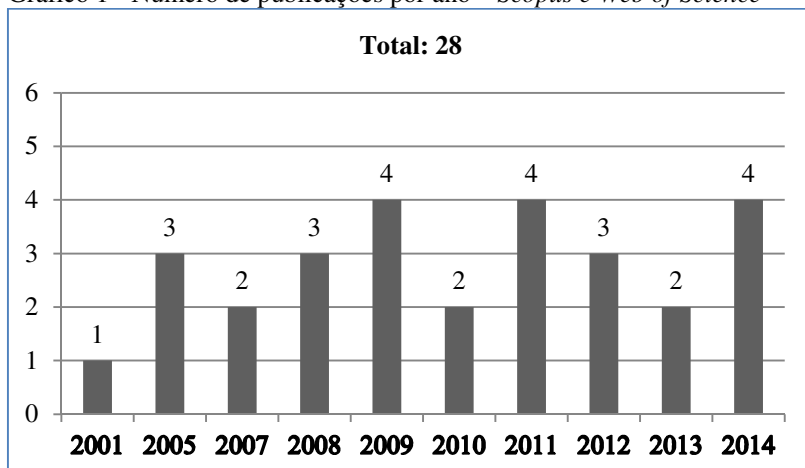
Na pesquisa realizada na base de dados Scopus, encontrou-se um total de 166 artigos, dos quais 25 foram desconsiderados, pois estavam duplicados e 1 artigo foi excluído pois estava bloqueado para download. O critério de exclusão em relação à adequação da temática foi aplicado e 92 permaneceram. Com base no critério de fator de impacto do periódico, 45 estudos foram desconsiderados. Por fim, classificou-se de acordo com a quantidade de citações e 18 artigos com no mínimo 6 citações foram selecionados dessa base de dados.

A amostra final resultou em um portfólio com 28 artigos, publicados entre o período de 2001 e 2014, que foram indexados e analisados integralmente.

4. RESULTADOS

De acordo com as publicações analisadas é possível observar que a primeira publicação com foco em gênero e GC em periódicos internacionais relevantes ocorreu em 2001, com uma média aproximada de 3 publicações ao ano (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Número de publicações por ano – *Scopus e Web of Science*



Fonte: elaborada pelos autores (2015)

A Tabela 1 detalha a frequência em relação à metodologia utilizada, observa-se uma predominância de estudos quantitativos (89%), sendo que nessa abordagem 68% realizaram análises de dados secundários, 18 % coletaram os dados por meio de *survey* e 4 % além de *survey* incluíram dados secundários na análise. No que tange aos estudos qualitativos, que representam 11 % do total de artigos da amostra, somente um estudo realizou revisão da literatura (4%) e dois artigos (7%) utilizaram dados secundários para coleta de dados.

Tabela 1 – Estratégia metodológica das publicações

Abordagem	Coleta de dados	Total	%
Quantitativo	Dados secundários	19	68%
	<i>Survey</i>	5	18%
	<i>Survey</i> e dados secundários	1	4%
Qualitativo	Revisão da literatura	1	4%
	Dados secundários	2	7%
Total		28	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Outra pergunta de pesquisa foi verificar se havia predominância de gênero entre os autores dos artigos analisados e identificou-se um equilíbrio entre os gêneros dos autores,

sendo 31 do gênero masculino e 34 autores do gênero feminino. O equilíbrio entre os gêneros dos autores é corroborado pela distribuição entre autores e co - autores dos artigos analisados, uma vez que 39% dos artigos foram escritos tanto por homens quanto por mulheres, 32 % somente por mulheres e 29% representam os artigos publicados somente por homens.

Além do levantamento mais descritivo em relação às publicações que compõe essa RSL, o conteúdo de cada artigo foi analisado e sete eixos temáticos foram identificados. Entende-se que essa sistematização facilita a organização e apresentação dos resultados encontrados. Observou-se que a maioria dos estudos destaca a relação entre gênero e “**desempenho financeiro**” (43%), 21% dos estudos foram classificados no eixo “**capital humano**”, 11% com foco em “**estratégia**”, os eixos “**cultural**”, “**regulamentação de cotas**” e “**desempenho social**” receberam 7 % e o último grupo identificado foi “**inovação**” que representou somente 4% dos artigos da amostra.

A seguir, encontram-se as principais informações e resultados de cada eixo temático.

4.1 Capital humano

O foco dos trabalhos desse eixo teórico foi o processo de contratação e nomeação de mulheres para o CA, diferenças e características da mulher. A associação do número de mulheres no CA e um menor índice de discriminação, não só em relação às mulheres, mas também em relação às diferenças culturais, também foi abordado. As pesquisas mostraram que enquanto os homens estão mais propensos a acumular experiência assumindo cargos executivos nas organizações, as mulheres estão mais propensas a buscar qualificação acadêmica, como cursos de MBA.

As principais sugestões para pesquisas futuras foram: fazer uma segregação entre posição do conselho executivo e não executivo, replicar o estudo em outros países investigar gênero e desempenho.

4.2 Cultural

Há aspectos culturais que permeiam a presença de mulheres no CA. Esses aspectos têm relação com a predisposição a correr risco. Em algumas culturas, mulheres são menos orientadas para segurança e tradição e se preocupam mais com estimulação. No caso da Suécia, onde uma das pesquisas foi realizada, concluiu-se que mulheres em posição de liderança não satisfazem o estereótipo de aversão ao risco, sugerido em algumas pesquisas. Como sugestão para pesquisas futuras, foi indicado concentrar estudos em outros países do continente da África, Oriente Médio e Ásia e verificar empiricamente se mulheres precisam, sendo a minoria nos conselhos, apresentar certos valores em graus extremos para ocupar tal posição.

4.3 Desempenho financeiro

Os trabalhos classificados nesse eixo temático tiveram como principal objetivo analisar a relação entre a diversidade de gênero no CA e o desempenho financeiro da companhia. De maneira geral, os estudos, demonstraram que ainda há uma baixa aderência de

mulheres no CA. As pesquisas foram realizadas em diferentes países e o resultado pode ter sido afetado por vários aspectos distintos, como por exemplo, os culturais.

A análise identificou que, dos doze artigos desse eixo temático, um relacionou desempenho financeiro negativo à presença feminina no CA, dois abordaram o desempenho financeiro sob aspectos não de resultado, mas de conceito, dois identificaram não haver variação significativa do desempenho financeiro associado a homens e mulheres no CA e sete artigos relacionaram desempenho financeiro positivo à presença de mulheres no CA.

Para aprofundar ainda mais os estudos que relacionam o gênero ao desempenho financeiro, as pesquisas analisadas deixaram uma contribuição significativa sob a forma de sugestão para pesquisas futuras. As principais sugestões foram: estudos que possam avaliar qualitativamente o processo de tomada de decisão, replicar a pesquisa em outros países, avaliar o desempenho de mulher com cadeira no CA, com relação familiar com o proprietário e diversidade de gênero influenciando as políticas corporativas.

4.4 Desempenho social

Questões de diversidade de gênero, principalmente em posições como de CA, afetam significativamente o desempenho social corporativo, sendo que o efeito positivo ou negativo depende dos parâmetros utilizados para medi-lo. É inegável a contribuição da discussão da diversidade de gênero, para a questão de inovação da governança, com foco sobre as perspectivas da responsabilidade social corporativa.

Para futuras pesquisas, os autores que pesquisaram esse eixo temático, sugerem explorar o estilo de trabalho dos CA e medir empiricamente o desempenho social corporativo.

4.5 Estratégia

Muito mais que normas legais, em alguns países, definindo cotas para mulheres em CA, a nomeação de mulheres para o CA afeta a estratégia de algumas companhias. Segundo os estudos os analisados, o gênero pode alterar a estratégia, dependendo inclusive se a empresa está enfrentando alguma ameaça e apresentados resultados baixos ou altos. Um dos estudos também identificou que nas Companhias americanas, o número de mulheres no conselho está aumentando e que elas estão tão qualificadas quando os homens.

As pesquisas com foco nesse eixo deixam como sugestão de pesquisas mensurar dados relativos ao processo do conselho, incluindo coesão, conflito e stress, os quais poderiam explicar porque diversidade de gênero no CA influencia a mudança de estratégia. Ainda são sugeridas para futuras pesquisas a existência do gênero da diretoria em outras decisões corporativas, identificar se mulheres tem mais voz ativa em um tipo de comitê em relação a outro e como as mulheres interagem com seus pares.

4.6 Inovação

O único estudo que compõe esse eixo temático sugere que aumentar o número de mulheres no conselho é possível aumentar o nível de inovação corporativa. Os autores evidenciaram esse aumento quando a empresa atinge a “massa crítica”, ou seja, quando apresenta no mínimo três mulheres no CA. Também foi evidenciado que a relação entre massa crítica das mulheres diretoras e o nível de inovação é mediado pelas tarefas estratégicas do conselho. Como

sugestão para futuras pesquisas, os autores sugerem investigar outros tipos de diversidade no ‘conselho, como classe social, raça e idade, bem como outros tipos de inovação, além da organizacional.

4.7 Regulamentação de cotas

A criação de legislação que determina cotas para mulheres no CA divide opiniões. A compreensão das possíveis consequências da lei de igualdade de gêneros, criada na Noruega, primeiro país a criar essa regra, pode contribuir para orientar políticos a criar leis semelhantes. Foi ainda destacado em uma das pesquisas, a preocupação com a regra de igualdade de gênero, que pode criar conselhos ineficientes, além de ser uma maneira dispendiosa para regular o equilíbrio de gênero no CA.

Como a pesquisa se limitou a empresas de capital aberto (onde se aplica a lei de igualdade de gênero), os autores sugerem replicar a pesquisa em empresas de capital fechado, para medir a participação de mulheres no CA, onde a obrigatoriedade da lei de igualdade de gênero não se aplica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral dessa RSL foi identificar o que foi publicado, até o presente momento, na literatura internacional em periódicos de alto fator de impacto, relacionado a gênero e GC. Após escolha metodológica, planejamento e condução, 261 artigos foram avaliados e 28 selecionados para compor a amostra dessa RSL.

Identificou-se que a temática em questão é uma investigação recente na literatura, uma vez que o primeiro artigo publicado em periódico de alto impacto ocorreu em 2001.

A metodologia predominante das pesquisas é a de natureza quantitativa com análise de dados secundários. Foi possível identificar sete linhas ou eixos temáticos que representam o foco geral dos estudos revisados: (i) desempenho financeiro (impacto do gênero no desempenho financeiro da organização), (ii) capital humano (diferença entre gêneros no que tange a valores, características ou perfil profissional), (iii) estratégia (diferença de gênero em relação à tomada de decisões, influência), (iv) cultural (ambiente externo e características culturais que impactam a diversidade de gênero), (v) regulamentação de cotas; (vi) desempenho social (impacto do gênero no desempenho social) e por fim o eixo (vii) Inovação (impacto do gênero na inovação corporativa).

As principais limitações dos estudos analisados nessa RSL foram impossibilidade de generalizações, poucos estudos comparativos, predominância de análise de dados secundários e ausência de estudos empíricos de natureza qualitativa.

Identificou-se que há uma ampla possibilidade de investigação sobre a temática. Futuros estudos empíricos nacionais, por exemplo, poderiam verificar aspectos culturais que

impactam o atual cenário dos CA's em relação ao gênero, identificar quais as características das organizações que apresentam maior ou menor diversidade de gênero nos CA's e testar hipóteses como a influência do gênero no desempenho financeiro, social e inovação, comparando com os estudos realizados internacionalmente.

Considera-se que uma das limitações da presente RSL foi o foco em artigos internacionais e futuras pesquisas poderiam identificar o perfil dos estudos nacionais já publicados nessa área.

Em resumo, observa-se que a relação entre gênero e GC é uma temática relevante com um número considerável de publicações em periódicos de alto impacto, porém é uma área que demanda mais investigações empíricas para obtenção de resultados robustos e consistentes.

REFERÊNCIAS

- BOULOUTA, Ioanna. Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. **Journal of Business Ethics**, v. 113, n. 2, p. 185-197, 2013.
- CAMPBELL, K. .; VERA, A. M. . Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. **Journal of Management and Governance**, v. 14, n. 1, p. 37-59, 2009.
- CATALYST, 2014. Disponível em <<http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards>>. Acesso em 30.10.2015
- CUNHA, Thalita Gelske. Igualdade de gênero no ambiente corporativo: desafios, avanços e tendências para grandes empresas com atuação no Brasil. 2015.113f.Dissertação(Mestrado Profissional em bens culturais e projetos sociais) - CPDOC - Escola de Ciências Sociais - **Fundação Getúlio Vargas**.2015
- FARRELL, Kathleen A.; HERSCH, Philip L. Additions to corporate boards: the effect of gender. **Journal of Corporate finance**, v. 11, n. 1, p. 85-106, 2005.
- FINK, Arlene. Conducting research literature reviews: from the Internet to paper. **Sage Publications**, 2013.
- IBGC. Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas – 2010 e 2011. Disponível em :< <http://www.wwww.ibgc.gov.br> >. Acesso em 30.10.2015
- IBGE, 2012. Disponível em < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_no_a/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf >. Acesso em 30.10.2015
- JENSEN M. e MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and

ownership structure. In: **Journal of Financial Economics**. 1976. p. 305-360.

MADALOZZO, Regina. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.

LAZZARETTI, Kellen; GODOI, Christiane Kleinübing. A Participação Feminina nos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. **Revista Gestão & Conexões**, v. 1, n. 1, p. 159-186, 2012.

LEVY, Yair; ELLIS, Timothy J. A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. **Informing Science: International Journal of an Emerging Transdiscipline**, v. 9, n. 1, p. 181-212, 2006.

NIELSEN, Sabina; HUSE, Morten. The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, n. 2, p. 136-148, 2010.

PLETZER, Jan Luca et al. Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance-A Meta-Analysis. **PloS one**, v. 10, n. 6, 2015.

ŞENER, İrge; KARAYE, Abubakar Balarabe. Board Composition and Gender Diversity: Comparison of Turkish and Nigerian Listed Companies. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 1002-1011, 2014.

VAN DEN BERGHE, Lutgart AA; LEVRAU, Abigail. Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board?. **Corporate Governance: an international review**, v. 12, n. 4, p. 461-478, 2004.

REFERÊNCIAS SELECIONADAS NA REVISÃO SISTEMÁTICA

ADAMS, R. B. . C; FERREIRA, D. . C D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of Financial Economics**, v. 94, n. 2, p. 291–309, 2009.

ADAMS, R. B. .; FUNK, P. . Beyond the glass ceiling: Does gender matter? **Management Science**, v. 58, n. 2, p. 219–235, 2012.

ADAMS, S. M. . B; FLYNN, P. M. . Local knowledge advances women’s access to corporate boards. **Corporate Governance**, v. 13, n. 6, p. 836–846, 2005.

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

BOULOUTA, I. Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 113, n. 2, p. 185–197, 2013.

DE CABO, R. M. . B; GIMENO, R. . C D; NIETO, M. J. . C. Gender Diversity on European Banks’ Boards of Directors. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 2, p. 145–162, 2012.

CAMPBELL, K. .; MÍNGUEZ-VERA, A. . Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 3, p. 435–451, 2008.

CAMPBELL, K. .; VERA, A. M. . Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. **Journal of Management and Governance**, v. 14, n. 1, p. 37–59, 2009.

ELSTAD, B. .; LADEGARD, G. . Women on corporate boards: Key influencers or tokens?

Journal of Management and Governance, v. 16, n. 4, p. 595–615, 2012.

FARRELL, K. A. .; HERSCH, P. L. . Additions to corporate boards: The effect of gender. **Journal of Corporate Finance**, v. 11, n. 1-2, p. 85–106, 2005.

FRANCOEUR, C. .; LABELLE, R. .; SINCLAIR-DESGAGNÉ, B. . Gender diversity in corporate governance and top management. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 1, p. 83–95, 2008.

GROSVOLD, J.; BRAMMER, S. National Institutional Systems as Antecedents of Female Board Representation: An Empirical Study. **Corporate Governance-an International Review**, v. 19, n. 2, p. 116–135, 2011.

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

HUSE, M. . B; NIELSEN, S. T. .; HAGEN, I. M. . Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 4, p. 581–597, 2009.

KANG, E. .; DING, D. K. .; CHAROENWONG, C. . Investor reaction to women directors. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 888–894, 2010.

LEVI, M. .; LI, K. .; ZHANG, F. . Director gender and mergers and acquisitions. **Journal of Corporate Finance**, v. 28, p. 185–200, 2014.

LIU, Y.; WEI, Z.; XIE, F. Do women directors improve firm performance in China? **Journal of Corporate Finance**, v. 28, p. 169–184, 2014.

LÜCKERATH-ROVERS, M. . B. Women on boards and firm performance. **Journal of Management and Governance**, v. 17, n. 2, p. 491–509, 2013.

NIELSEN, S. .; HUSE, M. . The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. **Corporate Governance**, v. 18, n. 2, p. 136–148, 2010.

PETERSON, C. A. .; PHILPOT, J. . Women’s roles on U.S. Fortune 500 boards: Director expertise and committee memberships. **Journal of Business Ethics**, v. 72, n. 2, p. 177–196, 2007.

ROSE, C. Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. **Corporate Governance-an International Review**, v. 15, n. 2, p. 404–413, 2007.

SEIERSTAD, C. .; OPSAHL, T. . For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 44–54, 2011.

SHERIDAN, A. . B; MILGATE, G. . Accessing board positions: A comparison of female and male board members’ views. **Corporate Governance**, v. 13, n. 6, p. 847–855, 2005.

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

SINGH, V.; VINNICOMBE, S.; JOHNSON, P. Women directors on top UK boards. **Corporate Governance**, v. 9, n. 3, p. 206–216, 2001.

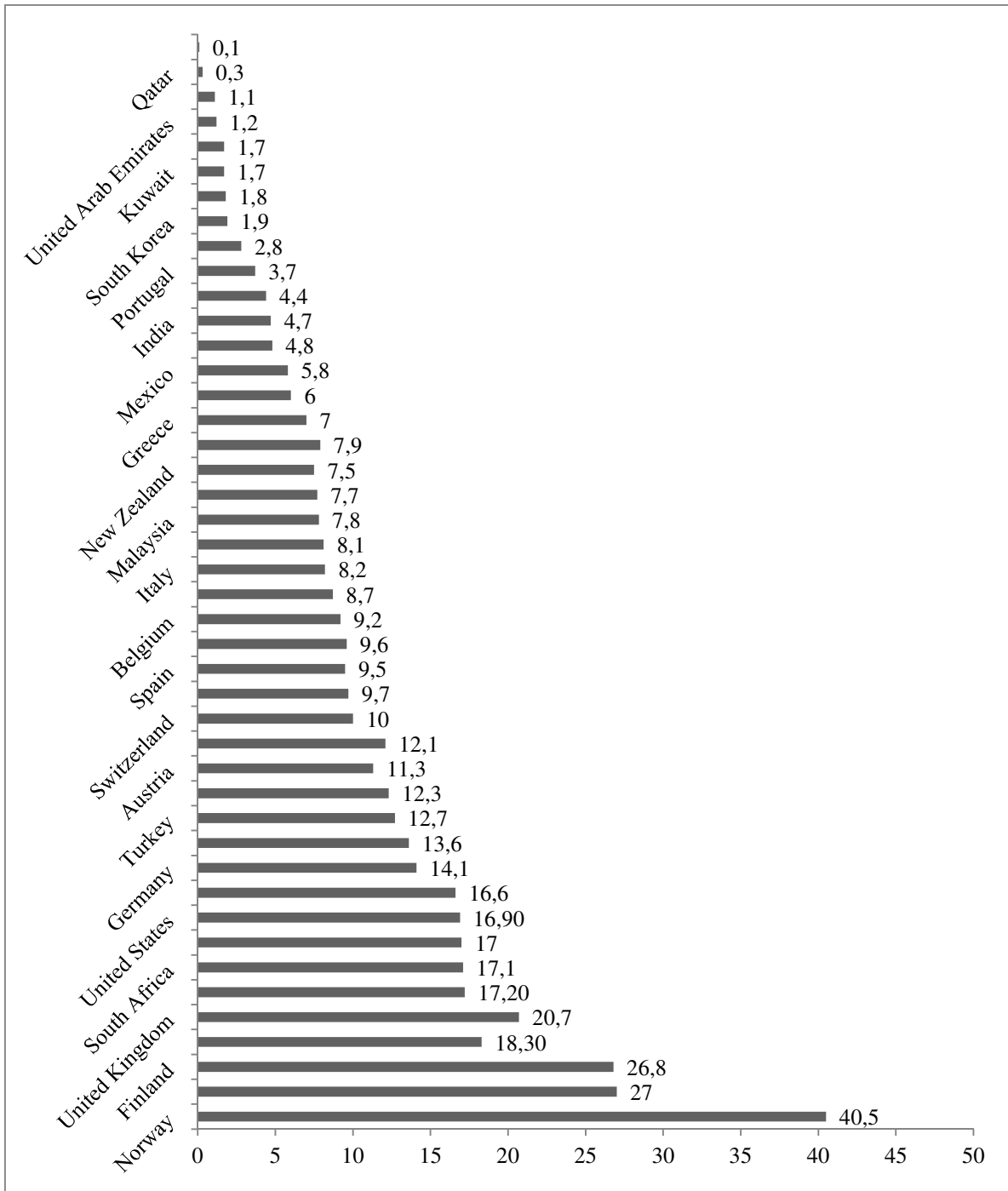
TERJESEN, S. . B; SEALY, R. .; SINGH, V. . Women directors on corporate boards: A review and research agenda. **Corporate Governance**, v. 17, n. 3, p. 320–337, 2009.

TORCHIA, M. .; CALABRÒ, A. .; HUSE, M. . Women Directors on Corporate Boards:

From Tokenism to Critical Mass. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 2, p. 299–317, 2011.
TRIANA, M. C. .; MILLER, T. L. .; TRZEBIATOWSKI, T. M. . The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. **Organization Science**, v. 25, n. 2, p. 609–632, 2014.

ANEXO 1

Percentual de posições em conselhos administrativos ocupadas por mulheres, por País



Fonte: elaborado pelos autores (2015). Adaptado de Catalyst (2014).