

**EXISTIR PARA DAR RESULTADO? Superando a dinâmica da representatividade
lucrativa nos estudos sobre a presença feminina nos Conselhos de Administração**

MICHELE MENEZES PINHEIRO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
ADMINIST

CAROLINA MARIA MOTA SANTOS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

EXISTIR PARA DAR RESULTADO? Superando a dinâmica da representatividade lucrativa nos estudos sobre a presença feminina nos Conselhos de Administração

INTRODUÇÃO

Dar corpo à identidade feminina em um mercado de trabalho construído por homens e para homens é um fenômeno ainda recente. Embora sejam inegáveis as conquistas dos direitos laborais igualitários entre homens e mulheres (Mota-Santos et al., 2014), tais direitos ainda permanecem no campo abstrato visto que, na realidade concreta, a dominação masculina dos espaços públicos e de poder ainda se mantém como uma ordem vigente e naturalizada (Veiga, 2020).

No contexto organizacional, a esfera máxima de poder é representada pelos Conselhos de Administração (CAs) (Fraga & Silva, 2012). O tema da participação feminina nos CAs tem atraído significativo interesse de profissionais, pesquisadores e até mesmo de formuladores de políticas públicas nos últimos anos (Adams & Kirchmaier, 2015). Dados da consultoria internacional Deloitte (2019) apontam que os países com maior participação feminina nos Conselhos de Administração são Noruega, França, Suécia, Finlândia e Nova Zelândia. Na Noruega, onde a participação feminina nos Conselhos atingiu 41% em 2018, existem cotas de destinação de 40% dos assentos em Conselhos para mulheres desde 2005. Na França, as cotas no mesmo valor foram aprovadas em 2017. Já Suécia, Finlândia e Nova Zelândia adotam outras políticas de estímulo à inclusão de gênero, como ações de fomento ao desenvolvimento feminino e regras de autorregulação dos mercados.

Apesar de a diversidade de gênero estar se tornando uma questão cada vez mais importante no mundo corporativo, o crescimento real da participação feminina em Conselhos de Administração tem se dado de forma lenta em alguns países. É o caso do Brasil, onde a representatividade feminina em 2020 configurava apenas 11,5% do total de membros dos Conselhos de Administração, crescendo 1 ponto percentual em relação a 2019 (Spencer Stuart, 2021).

Esses dados alertam para o fato de a representação de mulheres nos Conselhos ser ainda muito baixa em comparação à sua presença na população e nas próprias empresas (Vaccari & Beuren, 2017). Enquanto em algumas realidades, os países estão tratando do aumento da representatividade de gênero nos Conselhos (Abdullah, 2016; Adams & Ferreira, 2009; Bilimoria, 2006; Terjesen et al. 2009, 2015), em outros cenários, como no Brasil, não é possível falar ainda de representatividade visto que a questão da diversidade de gênero em CAs brasileiros se materializa na ausência e não na presença de mulheres nessas esferas de poder.

Com o intuito de compreender como os estudos acadêmicos brasileiros no campo da Administração se dedicam a entender esse fenômeno foi realizada uma busca em bases de dados nacionais. A análise tanto do método quanto do conteúdo dos estudos encontrados releva uma predominância de pesquisas que tentam correlacionar representatividade feminina e resultados organizacionais. Por isso, à revisão teórica foram agregados também referenciais internacionais e nacionais em Estudos de Gênero que superam essa lógica composicional da representatividade lucrativa para as organizações. A expectativa é integrar informações de estudos realizados para visibilizar resultados relevantes e discutir limitações e possibilidades de novos olhares, fomentando futuras pesquisas sobre o tema da representatividade feminina em CAs brasileiros.

MÉTODO

Primeiro foram buscados os verbetes mulheres, presença feminina, representatividade feminina e diversidade de gênero combinados com a expressão Conselho de Administração no Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). A escolha por iniciar por esse repositório se justifica porque o Spell é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita de produção científica particularmente das áreas de Administração Pública e de Empresas,

Contabilidade e Turismo. Foram encontrados 11 artigos válidos com citações ao tema. A busca, em seguida, foi estendida ao Scientific Electronic Library Online (SCIELO), onde mais duas publicações sobre tema foram achadas. Por último, a pesquisa foi complementada no site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), encontrando quatro estudos apresentados no maior congresso acadêmico da área de Administração, o EnANPAD. Vale ressaltar que não houve restrição de limite temporal específico e nem foi estipulada uma área de conhecimento específica nessas buscas com o objetivo de se encontrar o maior número possível de resultados. Desse modo, foram encontrados 17 estudos brasileiros com citações dos termos da busca. Os resultados quantitativos da pesquisa podem ser observados na tabela 1.

Tabela 1- Resultado do estudo bibliométrico

Repositório	Nº artigos - Diversidade nos CAs	Nº artigos - Presença feminina nos CAs	Total
Spell	5	6	11
Scielo	1	1	2
Anpad	1	3	4

Fonte: elaborado pela autora.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Após a leitura dos 17 trabalhos, foi percebido que sete deles (Almeida et al., 2013; Daniel-Vasconcelos et al., 2020; Haro-de-Rosario et al., 2017; Nisiyama & Nakamura, 2018; Prudêncio & Vasconcelos, 2021; Santos et al. 2017; Silva et al., 2017) abordam a diversidade dos integrantes dos Conselhos de Administração de forma ampla, trazendo a diversidade de gênero como uma das variações de perfis dos conselheiros juntamente com outros indicadores como idade, grau de escolaridade, área de formação, nacionalidade, experiência funcional, experiência em conselho e independência do CA.

Para fins de aprofundamento na pesquisa bibliométrica, optou-se por focar nos artigos com maior dedicação à relação entre Conselhos de Administração e diversidade de gênero pela sinergia e pela maior possibilidade de contribuição para o presente trabalho. Dez pesquisas se dedicaram a entender exclusivamente a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração seja pela ótica composicional, por meio de análises demográficas descritivas (Madalozzo, 2011; Vaccari & Beuren, 2017) ou com a intenção de investigar a relação entre a diversidade de gênero nos Conselhos e o desempenho das empresas no âmbito financeiro, ético ou de sustentabilidade (Costa et al., 2019; Hanashiro & Samaha, 2015; Magro et al., 2018; Nascimento et al, 2018; Schmiliver et al., 2019; Silva Júnior & Martins, 2017; Silva et al., 2020; Silva & Margem, 2015). No quadro 1, é possível ter uma síntese dos artigos organizados por ordem decrescente do ano de publicação.

Quadro 1 - Análise do estudo bibliométrico com foco somente nas pesquisas específicas da relação Mulheres e CAs

Título	Autores	Abordagem Teórica	Metodologia	Dimensões de Análise
Mulheres no Conselho de Administração e a Divulgação de Responsabilidade Social Corporativa Relacionada a Gênero	Silva et al. (2020)	Teoria da Massa Crítica	Quantitativa	Influência feminina no nível de divulgação de informações sobre Responsabilidade Social Corporativa
Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco	Costa et al. (2019)	Governança Corporativa	Quantitativa	Influência feminina sobre o desempenho e risco financeiro.

Financeiro nas Empresas Familiares				
A Presença de Mulheres Cria Valor às Empresas?	Schmiliver et al. (2019)	Teoria Institucional e Teoria do Capital Humano	Quantitativa	Impacto da presença feminina na performance financeira e valor de mercado.
'Glass Ceiling' em Cargos de 'Board' e seu Impacto no Desempenho Organizacional	Magro et al. (2018)	Teto de Vidro	Quantitativa	Impacto da proporção de mulher no retorno sobre o patrimônio líquido e valor de mercado.
Participação Feminina no Conselho de Administração e a Sustentabilidade Empresarial	Nascimento et al. (2018)	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Quantitativa	Relação entre participação feminina e sustentabilidade empresarial (tamanho, endividamento, presença de comitê de sustentabilidade)
Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na BM&Fbovespa	Silva Júnior e Martins (2017)	Teoria de Agência	Quantitativa	Influência feminina sobre o desempenho financeiro.
Participação Feminina na Governança Corporativa de Empresas Familiares Listadas na BM&Fbovespa	Vaccari e Beuren (2017)	Teto de Vidro	Quantitativa	Proporção de mulheres na composição dos CAS
Contribuições de Mulheres à Dinâmica do Conselho de Administração: Para Além da Ótica Composicional	Hanashiro e Samaha (2015)	Teoria da Massa Crítica	Qualitativa	Contribuição das conselheiras nas questões individuais (ser modelo para outras), no âmbito do Conselho de Administração e para os resultados da empresa.
Mulheres em Cargos de Alta Administração Afetam o Valor e Desempenho das Empresas Brasileiras?	Silva e Margem (2015)	<i>Group Thinking</i>	Quantitativa	Impacto da presença feminina sobre desempenho e valor de mercado.
CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?	Madalozzo (2011)	Teto de vidro	Quantitativa	Impacto da composição de gênero dos CAs na nomeação de CEOs homens ou mulheres.

Fonte: elaborado pela autora

A análise da abordagem teórica e metodológica e das dimensões de avaliação dos estudos revela uma concentração de pesquisas que seguem a lógica mercadológica voltada para a compreensão dos efeitos da composição dos Conselhos para os resultados organizacionais. Entre as dez publicações sobre diversidade de gênero nos Conselhos de Administração, apenas

uma realizou entrevistas com mulheres na tentativa de compreender a vivência e contribuição das conselheiras sob a ótica delas mesmas (Hanashiro & Samaha, 2015). Todas as demais seguiram com pesquisas quantitativas.

Essa perspectiva funcionalista de análise quantitativa da participação das mulheres com e seu impacto no desempenho das empresas pode ser justificada em parte pela pequena evolução da presença feminina nos Conselhos Administrativos nos últimos anos. No cenário internacional, pesquisas que relacionam participação feminina e resultados organizacionais são utilizadas como estratégia para fomentar o debate acerca da importância da inserção e ascensão das mulheres no mercado de trabalho (Bilimoria, 2006; Terjesen et al., 2009). Alguns desses estudos são utilizados por formuladores de políticas públicas para influenciar legisladores e tomadores de decisão a criar regulamentação de incentivo à presença feminina nas empresas, incluindo reformulação de códigos de governança e institucionalização de cotas mínimas para mulheres em Conselhos de Administração (Abdullah, 2016; Terjesen et al. 2009, 2015).

Esta pesquisa, entretanto, propõe uma reflexão e olhar crítico para o fato de a presença feminina nas esferas de tomada de decisão precisar ser justificada e validada por resultados enquanto a presença masculina parece ser aceita sem comprovação de resultados inerentes ao gênero. Sabemos que a presença masculina nos altos cargos das organizações é historicamente hegemônica. Como consequência, o masculino como medida das coisas dispensa justificção e impõe-se como neutro (Bourdieu, 2012). Essa naturalização é reiteradamente ratificada pelos sistemas institucionais de maneira estrutural, que reproduzem e confirmam a divisão sexual do trabalho entre espaço público, da política e do poder, e o espaço privado, o doméstico (Hirata & Kergoat, 2007).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Representatividade feminina nos Conselhos de Administração: uma perspectiva global

Tem crescido o número de trabalhos que chamam atenção para a necessidade de estudos mais profundos sobre os processos comportamentais que ocorrem dentro dos Conselhos de Administração para melhor compreensão das condições necessárias para uma governança corporativa efetiva. Um dos itens que vêm recebendo atenção dos pesquisadores é a diversidade como um componente que pode impactar de forma positiva a dinâmica dos grupos, melhorando o processo de tomada de decisão (Erhardt et al., 2003).

O impacto da diversidade vem sendo estudado majoritariamente pela lógica dual da ausência versus presença de perfis mais diversos. Ou seja, parte dos estudos analisam fenômenos de tomada de decisão de Conselhos mais homogêneos quanto ao perfil dos seus conselheiros enquanto outras pesquisas concentram esforços em analisar o efeito da maior presença de diversidade na composição dos Conselhos nas tomadas de decisão das empresas.

Rost e Osterloh (2009) argumentam que a principal razão para os conselheiros das empresas financeiras não terem antevisto a fragilidade de seus processos, na crise financeira de 2008, foi a homogeneidade dos Conselhos, com falta de uma representação variada e de pontos de vista diferenciados, o que levou a um comportamento de manada e de pensamento de grupo (*group think*). O *group think* inibe as pessoas com percepções fora do consenso de determinado grupo de expressar suas opiniões (Sustein, 2009). Nesse contexto, membros pertencentes a certo grupo tendem a minimizar o conflito e alcançar consenso mais rapidamente, porém de maneira menos assertiva. Os indícios da existência do pensamento de grupo se manifestam com a visão estereotipada dos concorrentes, a excessiva racionalização e as pressões em direção à uniformidade, além da autocensura conectada com a crença da unanimidade.

Mais especificamente sobre diversidade de gênero, autoridades governamentais em todo o mundo estão adotando políticas destinadas a aumentar a participação das mulheres nos conselhos das empresas. Essas políticas são geralmente sustentadas pela premissa de que a

participação das mulheres tem um impacto positivo no funcionamento dos conselhos e, posteriormente, no desempenho das empresas (Abdullah, 2016; Terjesen et al. 2009, 2015).

A presença das mulheres nos Conselhos Corporativos é frequentemente associada a maiores retornos das empresas sobre o patrimônio líquido, lucros operacionais e preços das ações, bem como maiores controles de governança e responsabilização, e melhor recrutamento e retenção de mulheres em toda a organização (Bilimoria, 2006; Terjesen et al., 2009).

O monitoramento mais rigoroso e um controle estratégico mais eficaz dos Conselhos estão relacionados com a maior participação de mulheres em sua composição (Adams & Ferreira, 2009; Nielsen & Huse 2010). Nesse sentido, Cumming et al. (2015) atribuíram ao aumento da diversidade de gênero nos Conselhos a queda de casos de utilização de informação privilegiada e fraude. O equilíbrio entre conselheiros e conselheiras na composição do Conselho seria ainda responsável por uma melhor governança corporativa e por estimular pagamento de dividendos (Ye et. al, 2019). Conyon e He (2017) encontraram evidências de que o desempenho financeiro das empresas é impactado positivamente quando há participação feminina no Conselho. Outro benefício apontado por Zhang et al. (2013) é que a diversidade de gênero influencia os Conselhos a acolherem as expectativas de uma maior diversidade de clientes e também contribui para que o CA realize uma estabelecer uma melhor gestão de seus *stakeholders*.

As evidências teóricas e empíricas que apoiam a premissa da maior geração de valor organizacional pela presença feminina em Conselhos, no entanto, não são descobertas unânimes nos estudos sobre o tema. Tomando os Estados Unidos como base, Adams e Ferreira (2009) relatam que a diversidade agrega valor a algumas empresas, mas não a todas. Ahern e Dittmar (2012) argumentam que a reação das empresas à cota de gênero norueguesa foi negativa. Estudando o mesmo fenômeno da implantação de cotas mandatórias na Noruega, Bøhren e Staubo (2014) defendem que as empresas podem responder a regulamentações mais restritivas mudando seus formatos. Essa mudança ocorre quando o custo adicional da nova restrição regulatória torna a forma organizacional atual da empresa menos atraente do ponto de vista econômico. O estudo descobriu que metade das empresas optaram por migrar para uma forma organizacional que não está exposta à lei para evitar entrar na regra que exige no mínimo 40% de mulheres nos Conselhos. Outro resultado adverso é levantado por estudos, apontando que mulheres adotam um comportamento mais conservador em termos financeiros se comparadas com os homens (Gonçalves et al., 2019; Vähämaa, 2014). Low et al., (2015), em pesquisa com empresas de Hong Kong, Korea do Sul, Malásia e Singapura, encontraram que um cenário de maior resistência cultural pode diminuir os resultados organizacionais frente a políticas mandatórias de cotas exclusivas para mulheres.

Embora não haja consenso na comunidade acadêmica acerca dos resultados positivos consequentes à presença das mulheres nos Conselhos de Administração, a adoção de políticas de cotas para a inclusão feminina é uma das estratégias em forte tendência de crescimento. As primeiras leis relacionadas a participação feminina nos Conselhos de Administração datam de 1993, em Israel (IBGC, 2013). Após esse acontecimento, leis semelhantes foram implantadas em diversos países. Até 2012, com a intensificação desse fenômeno, outros 16 países implementaram 22 políticas de diversidade na forma de cotas legais para empresas listadas em bolsa de valores ou estatais, alterações do código de governança e requisitos de divulgação (Adams & Kirchmaier, 2015). São eles: Áustria, Dinamarca, Grécia, Finlândia, Islândia, África do Sul, Noruega, Espanha, Bélgica, França, Itália, Alemanha, Marrocos, Holanda, Suécia e Reino Unido.

Os países se dividem entre aqueles que optam por adoção de medidas mais duras, como a imposição de cotas por meio de legislação, e outros que preferem políticas mais brandas, ainda que apoiadas por legislação, voltadas à reformulação de códigos de governança. Esses últimos acreditam que, embora os códigos sejam geralmente difíceis de aplicar, há pressão dos

concorrentes para observar uns aos outros e garantir que todas as empresas cumpram as regras de maneira que a sociedade não precise exercer pressão legal sobre as empresas (Terjesen et al., 2015). Já a adoção da primeira estratégia é feita por aqueles países que acreditam que as cotas legais de gênero forçam as empresas a responder mais rapidamente para identificar, desenvolver, promover e reter talentos femininos adequados para a estrutura de liderança do Conselho Corporativo (Terjesen et al., 2015). Entre os países que optam pela adoção de cotas mandatórias, as legislações assumem formas variadas, mas comumente consiste em uma cota de gênero definida (geralmente entre 33% e 50%), período de tempo para adaptação e execução (muitas vezes de 3 a 5 anos) e penalidades por descumprimento. Na Espanha qualquer nomeação do conselho que viole a cota é considerada nula e na Noruega as empresas são dissolvidas (Adams & Kirchmaier, 2015; Terjesen et al., 2015).

Independente da autonomia de escolha de cada país por leis mais severas ou por atuação por meio de normas de governança, o entendimento de quem adota algum tipo de política intencional é que o cenário de sub-representatividade feminina não tende a mudar espontaneamente, exigindo a revisão de normas jurídicas para garantir uma maior proporcionalidade de mulheres em CAs (Veiga, 2020). Os resultados em termos de aumento da presença de mulheres nos Conselhos de Administração mostram que as ações afirmativas são efetivas para atingir o objetivo de aumento de representatividade feminina. Não à toa o país com o maior número de mulheres ocupando cadeiras em CAs, a Noruega, é também o país pioneiro na implantação da primeira lei de cotas em empresas de capital aberto, instituindo o percentual mínimo de 40% em 2005. E mais, entre os dez países com maior participação feminina nos conselhos corporativos, cinco possuem cotas legais estabelecidas para empresas listadas publicamente em bolsas de valores e/ou empresas de capital estatal (Adams & Kirchmaier; Deloitte, 2019; Terjesen et al., 2015). Os outros cinco possuem algum tipo de normatização em políticas afirmativas como códigos de governança corporativa e recomendações expressas, como pode ser observado no quadro 2.

Quadro 2 - Análise das políticas adotadas pelos países com maior presença feminina em CAs

Colocação	País	% feminina em CAs	Cotas legais	Políticas afirmativas
1º	Noruega	41	empresas listadas e estatais	
2º	França	37,2	empresas listadas	
3º	Suécia	33,3	-	
4º	Finlândia	31,9	empresas estatais	
5º	Nova Zelândia	31,5	-	
6º	Bélgica	30,5	empresas listadas e estatais	
7º	Itália	29,3	empresas estatais	
8º	África do Sul	26,4	-	Relatório King de Governança (King III)
9º	Alemanha	26,2	-	Código de Governança Corporativa
10º	Austrália	25,4	-	governança corporativa, princípios e recomendações

Fonte: elaborado pela autora cruzando dados do relatório Women in the boardroom da Deloitte (2019) e das pesquisas de Adams & Kirchmaier (2015) e Terjesen et al. (2015).

Uma das razões pelas quais as metas de diversidade nos Conselhos têm crescido em muitos países é que a adoção desse tipo de política satisfaz os objetivos de governança social e corporativa (Adams & Kirchmaier, 2015). Para justificar intervenção por meio de leis, as discussões políticas nesses países normalmente se apoiam na sub-representação das mulheres nos Conselhos Corporativos. O que ganha menos destaque nesse debate político é uma discussão mais profunda sobre as causas dessa sub-representação e a consequente adoção de políticas que modifiquem as condições de trabalho para a mulher de forma estrutural e não apenas ações que busquem diretamente posicioná-las nos Conselhos (Veiga, 2020).

Embora as cotas e os códigos de governança possam ser eficazes na resolução de problemas de discriminação nas seleções, essas normas ainda precisam ser complementadas com políticas que ajudem mulheres em todos os níveis da hierarquia corporativa a combinar trabalho com família (Adams & Kirchmaier, 2015).

Enquanto os estudos acadêmicos refletem essa dualidade e focam na relação matemática entre a presença feminina nos Conselhos e resultados organizacionais em detrimento da discussão do impacto do contexto social e organizacional para a chegada e a atuação das mulheres no topo das organizações, as questões estruturais permanecem negligenciadas, sem discussão adequada, contribuindo para a perpetuação do status quo de maioria masculina.

Quando a presença ainda é ausência: mulheres e Conselhos Administrativos brasileiros

A diversidade de gênero tem crescido lentamente nos últimos anos nos Conselhos de Administração brasileiros. Esse diagnóstico está presente no Brasil Board Index 2020 (Spencer Stuart, 2021), estudo que traça um panorama sobre as tendências e práticas de governança corporativa em 190 empresas listadas nos segmentos especiais da B3, a Bolsa de Valores do Brasil e está em sua sexta edição.

Em 2020, as mulheres representavam apenas 11,5% do total de membros dos Conselhos de Administração no Brasil segundo o relatório. O percentual de mulheres em CAs, apesar de ainda pouco representativo, é o mais alto desde 2015 e corresponde a um aumento de 60% sobre os 7,2% do primeiro ano da pesquisa. Pela segunda vez consecutiva na série histórica do Brasil Board Index, mais da metade (57%) dos Conselhos analisados apresentaram ao menos uma mulher. Entretanto, quando analisada a taxa de mulheres na composição de cada Conselho, apenas 10% deles tem três ou mais mulheres e apenas 3% das empresas têm Conselhos com cinco ou mais mulheres.

No âmbito acadêmico brasileiro, alguns estudos continuam sendo conduzidos na tentativa de investigar a relação entre a diversidade de gênero nos Conselhos e o desempenho das empresas. As poucas pesquisas na área apresentam resultados contraditórios assim como na literatura internacional, algumas apontando relação positiva da presença feminina, enquanto outras não. Almeida et al. (2013) tentaram identificar a existência de uma relação entre a composição do Conselho de Administração com valor e desempenho das companhias abertas do setor de energia elétrica brasileiro. Entre as variáveis de governança corporativa analisadas estava a porcentagem de mulheres. O estudo encontrou indícios apenas de que a diversidade do Conselho é tida como importante para os investidores no setor de energia elétrica, porém, indicou que a presença feminina não é favorável ao desempenho das empresas do setor.

Silva e Margem (2015) analisaram 383 companhias de capital aberto brasileiras de 2002 a 2009 para verificar se empresas que possuem mulheres em cargos de alta administração apresentam maior valor e melhor desempenho. As análises indicaram que, em geral, não existe relação significativa entre a presença e a proporção de mulheres nos CAs e o valor e desempenho da empresa. Silva Júnior e Martins (2017) investigaram a influência da

participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas mais líquidas da bolsa brasileira, de 2010 a 2013, sobre o desempenho financeiro das organizações. Observou-se que em média 63% das empresas analisadas não apresentam mulheres em seu Conselho de Administração. No contexto das empresas familiares, Costa et al. (2019) procuraram entender se a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração se reflete na geração de valor, gestão de riscos e resultado financeiros dessas organizações. Os resultados encontrados evidenciaram uma relação positiva da participação feminina no Conselho com a geração de valor e também um impacto positivo sobre o risco. Os resultados, porém, não permitiram encontrar efeitos sobre retorno financeiro da participação feminina nos CAs.

Os estudos produzidos no Brasil que analisam a presença feminina nos Conselhos de Administração acabam, portanto, apresentando resultados ambíguos quanto aos impactos da presença feminina nos resultados organizacionais. Isso pode ser explicado primeiro porque as mulheres são minoria absoluta. Em média, há uma mulher para cada 7,4 homens por Conselho. (Spencer Stuart, 2021). Valéria Café, diretora do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), afirmou, em entrevista para a Folha de S.Paulo, que a presença solitária inibe a participação do membro que traz a diversidade. “Não adianta ter só uma mulher porque as decisões são colegiadas” (Cunha, 2020). Ser a única mulher ou membro de um grupo minoritário traz uma complexidade extra na atuação desses indivíduos nos Conselhos, pois envolve aspectos simultaneamente individuais, organizacionais, estratégicos, políticos e de imagem da organização (Hanashiro & Samaha, 2015)

Nesse sentido, pesquisa recente de Silva et al. (2020), amparada na teoria da massa crítica, constatou que, quando há três ou mais mulheres compondo os Conselhos de Administração, existe influência positiva na Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero. O conceito de massa crítica é emprestado da física nuclear e se refere à quantidade indispensável para originar uma reação em cadeia (Dahlerup, 1988). Nos estudos de gênero, a teoria da massa crítica vem sendo estudada principalmente para entender como as mulheres reagem à dinâmica de marginalização em cenários de minorias e como essas situações irão mudar ao passo que o número de mulheres amplia (Dahlerup, 1988; Kanter, 1977).

Outra limitação das pesquisas sobre diversidade de gênero em Conselhos Administrativos é que, ao focar em variáveis quantitativas, os estudos acabam por ignorar os fatores subjetivos da presença feminina nos Conselhos de Administração. A maioria das pesquisas sobre a presença feminina nos CAs se limita a calcular variáveis quanto a presença ou porcentagem das mulheres, não considerando as dinâmicas de poder e resistência vivenciadas por essas mulheres. Desse modo, a mera inserção de mulheres nos Conselhos não desvincula a estrutura de dominação masculina das relações ali presentes.

Diferente de outros países que compreenderam essas dinâmicas e estabeleceram esforços formais por meio da criação de leis que regulamentam uma maior proporcionalidade feminina nos Conselhos de Administração, a exemplo de Noruega, Bélgica, Espanha, França, Holanda, Itália e Malásia, o assunto não avançou muito no Brasil. Até 2020, a iniciativa mais próxima ao estabelecimento de uma ação afirmativa para o tema era o Projeto de Lei (PL) nº 7179, de 2017, que tentou estabelecer o percentual mínimo de 40% de ocupação das vagas por mulheres nos Conselhos de Administração das empresas públicas, sociedades de economia mista e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detivesse a maioria do capital social com direito a voto. O PL veio ganhar algum avanço em 2017 quando foi aprovado pelo Senado e encaminhado à Câmara dos Deputados. Em outubro de 2019, entretanto, foi retirado de pauta pela Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público (CTASP). Mais recentemente, em abril de 2021, um novo Projeto de Lei foi protocolado na Câmara dos Deputados. De autoria da deputada federal Tabata Amaral (PDT), o PL tem como alvo o mesmo perfil de companhias do PL anterior, porém com percentual de 30%, e a introdução de novos instrumentos que criam aparato punitivo e fiscalizatório para o descumprimento da medida.

Se no contexto das empresas públicas, é possível identificar ao menos duas tentativas de criação de lei para fomento de mulheres em CAs, na iniciativa privada, é difícil encontrar entidades ou empresários que vocalizem a defesa do estabelecimento de cotas. Uma das poucas instituições favoráveis ao assunto é o grupo Mulheres do Brasil, fundado e liderado pela presidente do Conselho de Administração da Magazine Luiza, Luiza Helena Trajano. O grupo se autodefine como suprapartidário, desenvolve diferentes frentes de atuação pela equidade de gênero no Brasil e apoiou o PL 7179/17. Em entrevista à revista Exame, Trajano declarou que “as cotas representam uma situação transitória necessária para quebrar barreiras” (Mano & Scherer, 2017).

Enquanto um projeto de cotas não se concretiza no Brasil, as iniciativas que mais ganham força no país são referentes a programas de fomento e desenvolvimento de mulheres para cargos de conselheiras e metas de autorregulação. Uma delas é o 30% Club, campanha mundial iniciada no Reino Unido em 2010 e presente em 14 países. No Brasil, o movimento foi lançado 2019 com duas metas principais: até 2021, ter ao menos uma mulher nos Conselhos de Administração do IBrX 100, indicador do desempenho médio das cotações dos 100 ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro, e alcançar 30% de participação feminina nos assentos do IBrX 100 até 2025.

Com apoio da ONU Mulheres, a Women on Board (WOB) se declara como uma iniciativa independente que visa reconhecer, valorizar e divulgar a existência de ambientes corporativos com a presença de mulheres em Conselhos de Administração ou Conselhos Consultivos. A organização concede um selo às empresas que tenham pelo menos duas conselheiras efetivas em seus quadros.

Surge recentemente também a preocupação com o olhar interseccional para a questão racial somada a problemática de gênero nos Conselhos. Um exemplo é o Conselheira 101, lançado em agosto de 2020 pela Women Corporate Directors (WCD), fundação global que promove a diversidade de gênero nos Conselhos, e a consultoria KPMG, com foco em captar executivas negras para receber mentoria com conselheiras de grandes empresas. Mais antigo, outro projeto de mentoria para aspirantes a conselheiras criado no Brasil é o programa Diversidade em Conselho, iniciativa conjunta do IBGC com B3, International Finance Corporation (IFC), Spencer Stuart e Women Corporate Directors (WCD).

Dominação masculina nos cargos executivos: uma hegemonia sustentada pela divisão sexual do trabalho

A maioria das sociedades ainda vê as mulheres em cargos executivos de forma desfavorável (Abdullah, 2016; Hofstede, 1998). Essa visão se reproduz às posições dos Conselhos de Administração, pois essas estão intrinsecamente associadas ao poder, autoridade e controle, atributos conferidos historicamente aos homens. Essas percepções sociais se sobrepõem à avaliação do desempenho do indivíduo mulher, levando a reações de mercado baseadas em julgamentos que não têm relação com o desempenho real e sim com estereótipos de gênero (Abdullah, 2016; Lee & James, 2007).

Um dos vieses de mercado que desfavorece o alcance das mulheres aos altos cargos de presidentes e conselheiras de empresas acontece porque a maioria dos investidores são homens e eles tendem a ter percepções estereotipadas negativas das mulheres em cargos executivos de alto escalão (Abdullah, 2016; Madalozzo, 2011). Bigelow et al., (2014) descobriram em experimento com alunos de MBA que os investidores homens dos EUA estão dispostos a investir três vezes mais dinheiro em empresas lideradas por homens do que em empresas lideradas por mulheres. No Brasil, a predominância de Conselhos de Administração composto majoritariamente por homens pode reduzir em 12,15% a chance de mulheres serem nomeadas CEOs (Madalozzo, 2011).

Essa divisão do trabalho decorrente das relações socialmente estabelecidas entre homens e mulheres ganhou forma nos estudos sobre trabalho e gênero com a denominação divisão sexual do trabalho. Para Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual tem como base a “designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares etc.)” (p. 5).

Ao atribuir funções laborais distintas de acordo com o gênero – às mulheres as tarefas domésticas e os cuidados com os filhos e aos homens o trabalho remunerado fora do lar – a divisão sexual do trabalho emerge em um contexto de submissão e opressão da mulher construído socialmente com a complacência familiar (Souza & Guedes, 2016). Mesmo na contemporaneidade, quando inseridas no mercado de trabalho, ainda se observa a tendência de mulheres participarem mais das atividades ligadas à educação dos filhos do que os pais, fenômeno também reproduzido quando se trata das tarefas domésticas (Borsa & Nunes, 2011).

Essa constatação da permanência do desequilíbrio da dedicação de homens e mulheres quanto às tarefas do lar é quantificada em horas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020). Em 2019, as mulheres dedicavam, em média, 21,4 horas semanais aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas, enquanto os homens despendiam 11,0 horas por semana nas mesmas atividades (IBGE, 2020). Segundo o instituto, de 2016 para 2019, a diferença entre as médias masculina e feminina aumentou de 9,9 para 10,4 horas semanais. Ribeiro (2019) descobriu, em entrevistas com homens entre 25 e 62 anos, que o principal fator apontado pela retórica masculina para justificar a menor participação nas tarefas domésticas é a falta de tempo devido ao trabalho fora do lar. Entretanto, muitas mulheres também atuam profissionalmente e ainda assim executam os afazeres em casa, o que leva a sobrecarga horária na jornada de trabalho como aponta a pesquisa do IBGE. Os trabalhos não remunerados, a exemplo do cuidado com crianças e idosos, limpeza da casa e produção da alimentação, realizados pela mulher no papel de dona de casa, têm importante peso no barateamento de custos da força de trabalho do mercado (Nogueira, 2004) e dos custos com saúde, educação e segurança do Estado (Veiga, 2020). Por isso, a divisão sexual do trabalho tem na sua essência atual não só a assimetria de gênero, mas também a desigualdade social.

Importante pontuar que para que as mulheres alcancem cargos de comando em suas vidas públicas, as eventuais atribuições privadas (ou domésticas) são repassadas a outras mulheres. Mulheres essas que, por sua vez, refletem em suas vidas outras formas de subalternidade além do gênero, como raça e o de classe social (Mesquita & Teixeira, 2019). Nesse sentido, a mulher não pode ser analisada como uma unidade, é preciso ter o olhar múltiplo para as diversidades existentes e as formas de opressão que se colocam como sobrepostas à opressão de gênero.

Os recortes de classe e raça como subalternidades adjacentes à divisão sexual do trabalho ficam evidentes quando analisamos as características das mulheres nos conselhos de empresas brasileiras listadas em bolsa. Segundo dados do Infomoney (2019), veículo especializado no mercado financeiro, as herdeiras representam 17,4% do total de assentos em CAs ocupados por mulheres. A vantagem de classe herdada pela família por essas mulheres fica mais notória quando analisadas as empresas com apenas uma mulher conselheira. Do total de empresas listadas no Ibovespa, 44 delas possui pelo menos uma mulher em seu Conselho de Administração. Desse total, 11 companhias têm uma herdeira na composição de seu conselho e, em 10 delas, a herdeira é a única mulher. Há poucos registros sobre perfil racial dos Conselhos de Administração brasileiros. Em matéria publicada em 2021, O Globo anunciou a nomeação da executiva Rachel Maia a uma cadeira de conselheira do Grupo Soma, caracterizando-a como uma das raras mulheres negra a ocupar um assento em um Conselho de Administração de uma empresa listada na Bolsa no Brasil. Ou seja, se as mulheres brancas

ainda carecem de maior representatividade nos Conselhos, em se tratando de mulheres negras, tratá-las no plural ainda figura como desafio.

Barreiras para a ocupação feminina dos espaços de poder: teto, paredes e céu de chumbo

As promoções e a ascensão da carreira da mulher executiva, entretanto, ainda não caminham no mesmo ritmo do aumento da participação feminina no mercado de trabalho (Mota-Santos et al., 2014). Isso porque os efeitos históricos da dominação masculina e da divisão sexual do trabalho se mantêm cristalizados em barreiras para a progressão das carreiras femininas (Veiga, 2020).

Uma vez conquistado o acesso ao mercado de trabalho e os direitos trabalhistas igualitários, surge nos EUA, no final da década de 1980, uma vertente de estudos que busca entender os motivos pelos quais as mulheres ainda ocupam menos espaços de poder nas esferas da vida pública. Essas barreiras ao crescimento das mulheres ganharam o nome de *glass ceiling*, teto de vidro, em analogia simbólica a barreiras invisíveis e sutis, porém fortemente efetivas na imposição de dificuldades às carreiras femininas (Morrison et. al, 1987).

A discussão sobre o efeito teto de vidro iniciou-se com Morrison, White, Velsor e The Center for Creative Leadership (1987) e incentivou a criação de uma comissão, em 1991, pela Secretaria do Trabalho nos Estados Unidos. O governo americano, então, buscava uma forma de regulamentar o mercado com o objetivo de reduzir barreiras que impedissem as mulheres de aproveitar oportunidades de carreira e de promoção da mesma forma que os homens. O teto de vidro se estabelece uma vez as promoções obedecem a critérios não necessariamente públicos e são conduzidas pelos gestores, representando uma barreira invisível, mas perceptível na análise de progressão na carreira. Steil (1997), uma das pioneiras na investigação das dinâmicas desse fenômeno nas carreiras femininas na área de administração no Brasil, chamou atenção para a compreensão do papel da estrutura organizacional na manutenção do teto de vidro nas organizações. Uma vez que a estrutura organizacional é definida pelos valores dos que detém poder para influenciá-la, a exclusão das mulheres nos cargos mais altos dessa estrutura podem ser o reflexo dos valores dos grupos masculinos que comandam as empresas.

Bjerk (2008), entretanto, mostra que a existência de teto de vidro também está ligada à discrepância na forma como as habilidades apresentadas na execução dos trabalhos de homens e mulheres são lidas pelos avaliadores. Quanto menor a crença com relação aos sinais emitidos pelos indivíduos, nesse caso as mulheres, maior a chance de existir uma barreira invisível para a promoção desse grupo demográfico. Essa tendência de avaliar homens como mais propícios que mulheres para cargos de gestão é evidenciada também por Hultin (2003). Seu estudo mostrou que mesmo quando optam por profissões consideradas femininas, como trabalhar na área de recursos humanos ou como professor de escolas, por exemplo, os homens têm maior probabilidade de promoção do que mulheres na mesma profissão. É possível, dizer, portanto, que não é o tipo de profissão que as mulheres escolhem que causa uma demora na promoção, mas sim o fato de serem mulheres (Steil, 1997).

Aos poucos, a compreensão da subalternidade feminina nas organizações empresariais, devido a um recorte assimétrico de gênero, deu outras definições às barreiras enfrentadas. Mota-Santos et al. (2016) definem que, diferente do teto de vidro, que se refere à segregação vertical, o termo *glass wall*, paredes de vidro, trata das dificuldades na mobilidade horizontal feminina dentro das organizações. Independente da progressão ser horizontal ou vertical, ambas as metáforas do teto e das paredes de vidro podem ser compreendidas como registro da existência de mecanismos ou barreiras que atuam na rigidez e no fechamento da estrutura das hierarquias organizacionais para a absorção da mão de obra feminina (Cappelin, 2008).

A teoria das paredes de vidro agrega um outro viés analítico a essa interpretação. Sugere especificar a identificação de critérios de seletividade (sobretudo de avaliação, e suas técnicas e procedimentos) que, implícitos na estrutura do comando, acabam sendo repassados nos

espaços segmentados da pirâmide (Wright & Baxter, 2000). Para Cappellin (2008) as duas teorias (teto e paredes) revelam o quanto as relações interpessoais e as práticas e políticas organizacionais são permeadas de estereótipos, que constroem barreiras com os procedimentos sutis e tomadas de decisão invisíveis. Uma metáfora mais nova surgiu na França com estudos sobre carreiras de pesquisadores e professores, o céu de chumbo, descrito por Marry (2008) como a soma de discriminações e pequenas diferenças de partida, no âmbito material e simbólico (as citações, as medalhas, os prêmios, as presidências dos fóruns e congressos) que se traduzem por grandes discrepâncias ao longo de diversos anos de carreira.

Os estudos sobre as barreiras invisíveis contribuem, assim, para materializar e esquematizar a extensão da teia de mecanismos que trabalham contra a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Teto ou paredes de vidro e céu de chumbo são teorias que relevam como a segregação é um subterfúgio sofisticado, resistente e duradouro assim como pontuou Bourdieu (2012) sobre a dominação masculina. Mesquita e Teixeira (2019) lembram ainda que os efeitos dessas barreiras sutis, porém fortes, que impedem ou dificultam a ascensão hierárquica do público feminino, são amplificados quando se tratam de perfis femininos mais subalternizados, como as mulheres negras pobres, uma vez que a perspectiva estrutural e relacional do racismo e da desigualdade social as mantém ainda mais afastadas das oportunidades de alcançarem altos cargos hierárquicos de gestão.

Há também uma tendência de segregação ocupacional (Veiga, 2020). Por mais que ascendam à cargos de liderança, as mulheres, normalmente, ficam restritas às áreas de menor posição estratégica, como são as direções de Recursos Humanos. Da mesma forma, permanecem afastadas de cargos de maior representatividade e capacidade decisória, como as diretorias financeiras (Cappellin, 2008; Mota-Santos et al., 2014). Portanto, “chegar lá”, alcançar cargos nas esferas de poder não é garantia por si só de demonstração de igualdade de gênero e muito menos um sinal de que a vida laboral dessas mulheres não permanece mais sob efeito da dominação masculina. Ainda que inseridas nas esferas de poder, isso se dá de forma repulsiva a permanência das mulheres. Primeiro, porque o trajeto foi construído por homens e, segundo, porque, mesmo quando percorrido pelas mulheres, o caminho é sempre reformulado e dificultado para tornar a permanência delas sem sentido (Mesquita & Teixeira, 2019, Veiga, 2020).

CONTRIBUIÇÃO

Este artigo discutiu e problematizou o enfoque majoritário funcionalista das pesquisas sobre a presença feminista nos Conselhos de Administração brasileiros. Concluiu-se por meio de pesquisa bibliográfica que os estudos se dedicaram a entender a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração seja observando suas composições, por meio de análises demográficas descritivas (Madalozzo, 2011; Vaccari & Beuren, 2017) ou com a intenção de averiguar a relação entre a existência de mulheres nos Conselhos e o desempenho das empresas em variáveis financeiras, éticas ou de sustentabilidade (Costa et al., 2019; Hanashiro & Samaha, 2015; Magro et al., 2018; Nascimento et al., 2018; Schmilver et al., 2019; Silva Júnior & Martins, 2017; Silva et al., 2020; Silva & Margem, 2015). Ao concentrar sua literatura no entendimento da correlação entre presença feminina nos CAs e performance organizacional, o campo da Administração acaba por colocar em segundo plano as dinâmicas históricas e estruturais de opressão de gênero que afetam diretamente as relações laborais também no alto escalão das organizações.

As posições na alta administração das empresas ainda são destinadas aos homens, reservando a eles a maior fatia nas altas hierarquias e na arena corporativa de poder ao passo que fica evidente a manutenção ainda hoje das estruturas que tornam as realidades masculinas e femininas tão desiguais no mercado de trabalho (Bourdieu, 2012; Hirata & Kergoat, 2007; Mota-Santos et al., 2014; Nogueira, 2006). A constatação que leva à compreensão da

desvantagem numérica da representação de mulheres em CAs como uma construção histórica revela também uma dimensão pouco explorada nesses estudos: a importância simbólica da presença dessas executivas, ainda que em contingente reduzido, como forma de ruptura das condições que perpetuam a desigualdade e a divisão de papéis de gênero.

Sem a intenção de diminuir as contribuições dadas pela literatura aqui analisada e sua importância para o campo dos estudos organizacionais, o presente estudo propõe um olhar crítico para a relevância dada à justificativa e validação da presença feminina nos Conselhos de Administração pela geração de resultados enquanto a quantidade de homens nessa esfera de governança parece ser aceita sem comprovação de feitos inerentes ao gênero.

Nesse contexto, observando o aumento crescente nos estudos sobre diversidade de gênero e CAs no Brasil, este artigo espera contribuir para o entendimento da necessidade da produção de pesquisas acadêmicas que também abarquem a complexidade das dinâmicas de resistência e ocupação dessas mulheres e suas intersecções para além da ótica composicional da representatividade de gênero lucrativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, S.N, Ismail, K.N.K & Nachum, L. (2016). Does Having Women On Boards Create Value? The Impact Of Societal Perceptions and Corporate Governance In Emerging Markets. *Strategic Management Journal*, 37 (1), 466–476.
- Adams, R. B & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94 (2), 291–309.
- Adams, R. B. & Kirchmaier, T. (2015). Barriers to Boardrooms. In *Finance Working Paper*, 347. Asian Finance Association (AsFA) 2013 conference.
- Ahern, K. & Dittmar, A. (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics*.
- Almeida, R. S., Klotzle, M. C., & Pinto, A. C. F. (2013). Composição do Conselho de Administração no setor de energia elétrica do Brasil. *Revista de Administração da Unimep*, 11(1), 156-180.
- Barbosa, M. (2021, 6 março). *O Globo*, Rio de Janeiro. ‘Não pode ser só Rachel’, diz uma das raras negra a ocupar vaga em conselhos empresariais no país. Recuperado a partir de <https://blogs.oglobo.globo.com/capital/post/nao-pode-ser-so-rachel-diz-primeira-negra-em-um-conselho-de-empresa-listada-no-pais.html>
- Bigelow, L., Lundmark, L., Parks, J.M., & Wuebker, R. (2014). Skirting the issues: Experimental evidence of gender bias in IPO prospectus evaluations. *Journal of Management*, 40 (6), 1732–1759.
- Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues* 18 (1), 47-61.
- Bjerk, D. (2008). Glass ceilings or sticky floors? Statistical discrimination in a dynamic model of hiring and promotion. *Economic Journal*, 118(530), 961-982.
- Borsa, J. C., & Nunes, M. L. T. (2011). Aspectos psicossociais da parentalidade: O papel de homens e mulheres na família nuclear. *Psicologia Argumento*, 29 (64).
- Bourdieu, P. (2012). *A dominação masculina*. (12ª ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Branson, D.M. (2012). An Australian perspective on a global phenomenon: Initiatives to place women on corporate boards of directors. *Legal Studies Research Paper Series*.
- Bøhren, Øyvind & Staubo, Siv (2014). Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance*, 28 (C), 152-168.
- Cappellin, Paola (2008). As desigualdades impertinentes: Telhado, paredes ou céu de chumbo? *Rev. Gênero*, 9, (1).
- Conyon, M., & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach, *Journal of Business Research*.

- Costa, L., Sampaio, J. de O., & Flores, E. S. (2019). Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco Financeiro nas Empresas Familiares. *Revista De Administração Contemporânea*, 23(6), 721-738.
- Cumming, D. J., Leung, T. Y., & Rui, O. M. (2015). Gender Diversity and Securities Fraud. *Academy of Management Journal*.
- Dahlerup, D. (1988). From a small to a large minority: women in Scandinavian politics. *Scandinavian Political Studies*, 11(4), 275–298.
- Deloitte, (2019). *Women in the boardroom, a global perspective*. Recuperado a partir de <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/mulheres-no-conselho.html>
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. & Shrader, C. B. (2003). Board of directors diversity and firm financial performance. *Corporate Governance*, 11 (2), 102-111.
- Cunha, J. (2020, 2 fevereiro). Empresas brasileiras não passam na regra da Goldman para mulheres. *Folha de S.Paulo*. Recuperado a partir de <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/02/empresas-brasileiras-nao-passam-na-regra-da-goldman-para-mulheres.shtml>
- Fraga, J. B., & Silva, V. A. B. (2012). Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. *Brazilian Business Review*, 9, 58-80.
- Gonçalves, T., Gaio, C., & Santos, T. (2019). Mulheres no Board: Elas gerem resultados? Evidência empírica das empresas europeias cotadas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(3), 582-597.
- Hanashiro, D. M. M., & Samaha, M. B (2015). Contribuições de mulheres à dinâmica do conselho de administração: para além da ótica composicional. In *Anais*, 39 EnANPAD, Belo Horizonte. São Paulo: ANPAD.
- Haro-de-rosario, A. Gálvez-rodríguez, M. D. M., Sáez-martín, A., & Caba-pérez, C. (2017). El Rol del Consejo de Administración en la Ética Empresarial en Países de Latinoamérica. *Revista de Administração de Empresas*, 57 (5), 426-438.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, 37 (132), 595-609.
- Hofstede G. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Culture*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Hultin, M. (2003). Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? *Work & Occupations*, 30 (1), 30-61.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020). *Em média, mulheres dedicam 10,4 horas por semana a mais que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas*. Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27877-em-media-mulheres-dedicam-10-4-horas-por-semana-a-mais-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2013). *Fundamentos para discussão sobre cotas para mulheres nos conselhos no Brasil*. Recuperado a partir de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23509>.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to Token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990.
- Lee, P.M., & James, E.H. (2007). She'-E-Os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal* 28 (3), 227–241.
- Low, D. C., Roberts, H., & Whiting, R. H. (2015). Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific Basin Finance Journal* 35, 381-401.

Madalozzo, R.(2011). 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*, 15(1), 126-137.

Magro, C. B. D., Dani, A. C., Vergini, D. P., & Silva, M. Z. (2018). 'Glass Ceiling' em Cargos de 'Board' e seu Impacto no Desempenho Organizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(34), 158-180.

Mano C. & Scherer A. (2017, 20 outubro). Cotas surgem como recurso para incluir mulheres em Conselhos. *Exame*. Recuperado a partir de <https://exame.com/revista-exame/cotas-surgem-como-recurso-para-incluir-mulheres-em-conselhos/>.

Marry, C., & Jonas, I. (2008). Chercheuses entre deux passions: l'exemple dês biologistes. *La Découverte*, (1)14.

Mesquita, J. S., & Teixeira, J. C. (2019). Teto de Vidro: por que as Discussões pararam no Tempo? Um olhar sob a Perspectiva da Interseccionalidade. In *Anais 10 Encontro de Estudos Organizacionais*, Fortaleza. São Paulo: ANPAD.

Morrison, A. M., White, R. P., Velsor, E. van, & The Center for Creative Leadership. (1987). Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations? *Reading, MA: Addison-Wesley*.

Mota-Santos, C. M., Carvalho Neto, A., Caeiro, M., Versiani, F., & Martins, M. (2016). As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. *Economia e Gestão*, 16 (45).

Mota-Santos, C.M., Tanure, B. & Carvalho Neto, A. (2014). As mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *RAD*. 16 (3), 56-75.

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Contribuição das mulheres diretoras na tomada de decisão do conselho e envolvimento estratégico: O papel da percepção de igualdade. *European Management Review*, 7(1), 16-29.

Nisiyama, W.T., & Nakamura, EK (2018). Diversidade do Conselho de Administração e a estrutura de capital. *Revista de Administração de Empresas*, 58 (6), 551-563.

Nogueira, C. M. (2004). *A feminização no mundo do trabalho*. Campinas: Autores Associados.

Nogueira, M. C. O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9 (2), 57-72.

Prudêncio, P., Forte, H., Crisóstomo, V., & Vasconcelos, A. (2021). Efeito da diversidade do conselho de administração e da diretoria executiva na responsabilidade social corporativa Responsibility. *Brazilian Business Review*, 18(2), 118–139.

Ribeiro, F. F. Q. (2019). *Trabalho e Vida Pessoal: um estudo sobre a masculinidade a partir da perspectiva do homem* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte.

Rocha-Coutinho, M. L. (2004). Novas opções, antigos dilemas: mulher, família, carreira e relacionamento no Brasil. *Temas em Psicologia da SBP*, 12 (1).

Rost, K., & Osterloh, M. (2009). You pay a fee for strong beliefs: homogeneity as a driver of corporate governance failure. *Social Science Research Network*.

Santos, E. A. D., Lara, F. L., Oliveira, R. M., & Lunkes, R. J. (2017). Características dos Membros do Conselho de Administração e sua Relação com as Decisões Estratégicas de Captação de Recursos: Evidências em Empresas Listadas na BM&FBovespa. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15 (2), 165-187.

Schmiliver, A. L., Teixeira, M. S., Brandão, M. D., Andrade, V. D., & Jucá, M. N. (2019). A Presença de Mulheres Cria Valor às Empresas?. *Revista Pretexto*, 20 (3), 83-97.

Silva, A. L. C., & Margem, H. (2015). Mulheres em Cargos de Alta Administração Afetam o Valor e Desempenho das Empresas Brasileiras?. *Revista Brasileira de Finanças*, 13 (1), 103-133.

- Silva Júnior, C. P., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na BM&FBovespa. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12 (1), 62-76.
- Silva, T. B. J., Cunha, P. R., & Ferla, R. (2017). Excesso de Confiança e Otimismo sobre a Estrutura de Capital de Firms Brasileiras com Diversidade no Conselho de Administração. *Revista Mineira de Contabilidade*, 18(3), 27-39.
- Silva, L. K. S.; Colares Oliveira, M. & Rodrigues Jr., M. S. (2020). Mulheres no Conselho de Administração e a Divulgação de Responsabilidade Social Corporativa Relacionada a Gênero. In *Anais 44 EnANPAD*, São Paulo: ANPAD.
- Spencer Stuart (2021). *Board Index Brasil 2020*. São Paulo: Spencer Stuart. Recuperado a partir de https://wcdbrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/04/BoardIndex-Brasil-2020-Spencer-Stuart_Completo.pdf
- Sustain, C. R. (2009). *Going to extremes: how like minds unite and divide*. Oxford: Oxford University Press.
- Sutto, Giovanna (2019, 2 setembro). Herdeiras ocupam 17,4% dos assentos de mulheres em conselhos. O que isso significa? *Infomoney*. Recuperado a partir de <https://www.infomoney.com.br/carreira/herdeiras-ocupam-174-dos-assentos-de-mulheres-em-conselhos-o-que-isso-significa/>.
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating A Woman’S Seat On The Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas For Boards Of Directors. *Journal of Business Ethics*, 128, 233–251.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review* 17(3), 320-337.
- Vaccari, N. A. D., & Beuren, I. M. (2017). Participação Feminina na Governança Corporativa de Empresas Familiares Listadas na BM&FBovespa. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(1), 113-131.
- Vähämaa, E. (2014) Executive Turnover and Earnings Management. *Accounting Perspectives*, 13 (2), 103-122.
- Veiga, Paula (2020). *Autoafirmação das mulheres: perspectivas para transposição das invisibilidades abissais por meio de uma teoria política de justiça substancialmente igualitária*. Belo horizonte: Conhecimento Livraria e Distribuidora.
- Wright, E. O; Baxter, J. (2000). The glass ceiling hypothesis: a reply to critics. *Gender & Society*, 14 (6), 821-914.
- Ye, Dezhu; Deng, Jie; Liu, Yi; Szewczyk, Samuel H. & Chen, Xiao, (2019). Does board gender diversity increase dividend payouts: Analysis of global evidence. *Journal of Corporate Finance*, 58, 1-26.
- Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H. B. (2013). Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the post sarbanes-oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114 (3), 381-392.