



UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA – UFDPAr
CAMPUS MINISTRO REIS VELOSO – CMRV
COORDENAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – CCC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CAIRO DE SOUSA RIBEIRO FILHO
CARLA SAMPAIO TEODOSIO
SARA ARAUJO RODRIGUES

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO:
ANÁLISE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS NO ÍNDICE IBOVESPA B3.**

PARNAÍBA-PI

2024

**CAIRO DE SOUSA RIBEIRO FILHO
CARLA SAMPAIO TEODOSIO
SARA ARAUJO RODRIGUES**

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO:
ANÁLISE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS NO ÍNDICE IBOVESPA B3.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. M.a Ana Clara Batista Sampaio

PARNAÍBA-PI

2024

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Delta do Parnaíba

T314p Teodósio, Carla Sampaio

Participação feminina nos conselhos de administração: análise nas empresas brasileiras listadas no índice ibovespa b3 [recurso eletrônico] / Carla Sampaio Teodósio, Cairo de Sousa Ribeiro Filho, Sara Araújo Rodrigues. – 2024.

67 p.

TCC (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba, 2024.

Orientação: Prof. Me. Ana Clara Batista Sampaio.

1. Conselho administrativo. 2. Participação feminina. 3. Diversidade.

I. Sampaio, Ana Clara Batista. II. Título.

CDD: 658

**CAIRO DE SOUSA RIBEIRO FILHO
CARLA SAMPAIO TEODOSIO
SARA ARAUJO RODRIGUES**

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO:
ANÁLISE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS NO INDICE IBOVESPA B3.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Federal do Delta do Parnaíba,
como requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: 07/02/2024

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 ANA CLARA BATISTA SAMPAIO
Data: 16/02/2024 14:11:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. M.a Ana Clara Batista Sampaio (Orientadora)
Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPa)

Documento assinado digitalmente
 VERA BEATRIZ SOARES DE OLIVEIRA
Data: 16/02/2024 08:30:09-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. M. a Vera Beatriz Soares de Oliveira
Universidade Federal do Piauí (UFPI)

Documento assinado digitalmente
 NIVIANNE LIMA DOS SANTOS ARAUJO
Data: 15/02/2024 13:46:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. M.a Nivianne Lima dos Santos Araújo
Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPa)

Dedico a Deus e aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por nos conceder força e coragem, permitindo que seguíssemos adiante sem desistir. Expressamos nossa gratidão à nossa orientadora, Prof. M.a Ana Clara Batista Sampaio, pela dedicação, apoio e compartilhamento valioso de conhecimento. Agradecemos também o Prof. Dr. Rafael Farias por sua contribuição essencial ao nosso trabalho. Estendemos nossos agradecimentos aos demais professores que, ao longo de nossa formação, contribuíram para nosso desenvolvimento acadêmico. Manifestamos nossa profunda gratidão aos nossos pais, familiares e amigos, cujo apoio direto ou indireto, incentivo e torcida foram fundamentais para nossa trajetória na graduação, sendo fontes de inspiração e perseverança.

O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia (**Robert Collier**).

RESUMO

Com os contínuos avanços no mercado de trabalho e o crescente protagonismo das mulheres nesses ambientes, torna-se crucial aprofundar o estudo sobre essa temática. Este trabalho tem como objetivo analisar a participação feminina nos conselhos de administração das empresas de capital aberto listadas no índice IBOVESPA (B3), no período de 2010 a 2022. Para isso, foram analisados os formulários de referência disponíveis no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). A análise compreende tanto dados quantitativos quanto qualitativos, destacando os desafios e avanços observados na promoção da equidade de gênero no cenário corporativo brasileiro ao longo desses anos. O estudo apontou que, as empresas vem incluindo nos seus conselhos administrativos um número maior de mulheres ao longo dos anos. Em 2010, a participação feminina era de 6,17%, chegando a 17,30% em 2022. Entretanto, mesmo diante do constante crescimento da inclusão feminina no mercado de trabalho, a participação das mulheres nos conselhos administrativos ainda permanece inferior em comparação ao percentual masculino. Como resultado, identificou-se que a participação feminina de 2010 a 2022 foi de 9,66%, evidenciando a necessidade contínua de esforços para fortalecer a representatividade das mulheres nos órgãos decisórios das empresas. O estudo apontou que o Setor de Tecnologia da Informação lidera o ranking com uma expressiva participação feminina de 23,08%, seguido pelos setores de Saúde e Petróleo, Gás e Biocombustíveis, com 11,97% e 11,90%, respectivamente. Além disso, as mulheres conselheiras demonstram um elevado índice de escolaridade, abrangendo graduação, especializações, MBA, mestrado, doutorado e PhD.

Palavras chave: Conselho Administrativo; Participação Feminina; Diversidade.

ABSTRACT

With continuous advances in the job market and the growing role of women in these environments, it is crucial to deepen the study of this topic. This work aims to analyze female participation on the boards of directors of publicly traded companies listed in the IBOVESPA (B3) index, from 2010 to 2022. For this purpose, reference forms available on the Securities and Exchange Commission website were prepared. (CVM). The analysis comprises both quantitative and qualitative data, highlighting the challenges and advances presented in promoting gender equality in the Brazilian corporate scenario over these long years. The study showed that companies have included a greater number of women on their administrative boards over the years. In 2010, female participation was 6.17%, reaching 17.30% in 2022. However, even given the constant growth of female inclusion in the job market, the participation of women on administrative boards still remains lower compared to male percentage. As a result, the partnerships showed that female participation from 2010 to 2022 was 9.66%, highlighting the need for continuous efforts to strengthen the representation of women in companies' decision-making bodies. The study found that the Information Technology Sector led the ranking with a significant female participation of 23.08%, followed by the Health and Oil, Gas and Biofuels sectors, with 11.97% and 11.90%, respectively. Furthermore, the women consulted demonstrate a high level of education, covering undergraduate, specializations, MBA, master's, doctorate and PhD.

Keywords: Board of Directors; Female Participation; Diversity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Empresas da Carteira Ibovespa B3, 2023	30
Quadro 2	Participação Feminina nos Conselhos de Administração.....	35
Gráfico 1	Setor de Bens Industriais	37
Gráfico 2	Setor de Consumo não Básicos	38
Gráfico 3	Setor de Consumo não Cíclico	39
Gráfico 4	Setor de Consumo Cíclico	39
Gráfico 5	Setor Financeiro e Outros	40
Gráfico 6	Setor de Materiais Básicos	41
Gráfico 7	Setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis	42
Gráfico 8	Setor de Saúde	43
Gráfico 9	Setor de Tecnologia da Informação	43
Gráfico 10	Setor de Comunicações	44
Gráfico 11	Setor de Utilidade Pública	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Participação das Mulheres nos Conselhos de Administração	33
Tabela 2	Distribuição da Participação de Mulheres nos Conselhos de Administração por Setor.....	34
Tabela 3	Grau de Escolaridade das Integrantes dos Conselhos Administrativos de 2022	46
Tabela 4	Área de Graduação das Integrantes dos Conselhos Administrativos de 2022..	46
Tabela 5	Área de Especialização e MBA das Integrantes dos Conselhos Administrativos de 2022	47
Tabela 6	Área do Mestrado das Integrantes dos Conselhos Administrativos de 2022....	48
Tabela 7	Área do Doutorado e PhD das Integrantes dos Conselhos Administrativos de 2022	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FRE	Formulários de Referência

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema e sua Contextualização	13
1.2	Problema e Lacuna de Pesquisa	15
1.3	Pergunta de Pesquisa	16
1.4	Objetivos	16
1.4.1	Objetivo Geral	16
1.4.2	Objetivos Específicos	16
1.5	Ângulo de Abordagem	16
1.6	Hipóteses ou Proposições de Pesquisa	17
1.7	Justificativas	18
1.8	Estrutura do trabalho	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Desigualdade e diversidade de gênero nas organizações brasileiras	20
2.1.1	O efeito da Teoria Teto de Vidro	21
2.2	Conselho de administração e a Participação feminina	23
2.3	Pesquisas anteriores	26
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
3.1	Classificação	29
3.2	Unidade de Análise, População e Amostra	29
3.3	Coleta dos Dados	31
3.4	Análise dos Dados	32
4	RESULTADOS	33
4.1	Apresentação e Análise dos Resultados	33
4.2	Análise Setorial	36
4.3	Análise do perfil das mulheres (2022)	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e sua Contextualização

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) define governança corporativa como um conjunto de práticas e medidas que visam aprimorar o desempenho de uma empresa e proteger todos os seus stakeholders, incluindo investidores, funcionários e credores, facilitando assim o acesso a recursos financeiros. A governança corporativa é um conceito que está ligado ao modo como as empresas são dirigidas e controladas a partir de um conjunto eficiente de mecanismos e processos e que pode abranger tanto as relações internas quanto seu ambiente institucional (DIAS *et al.*, 2020). Ao adotar práticas de governança corporativa, as empresas podem estabelecer regras claras e objetivas para a gestão, monitoramento e prestação de contas, além de promover mais participação e engajamento dos acionistas e sócios na gestão dos negócios (BAUER; COLETTI; SOUZA, 2020).

O conselho de administração é considerado o órgão máximo de governança presente nas empresas de capital aberto, possuindo caráter deliberativo e sendo composto por profissionais eleitos pelos acionistas, que desempenham um papel importante ao influenciar as decisões dos acionistas (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Adams, Almeida e Ferreira (2005) comentam que conselhos de administração maiores, compostos por membros com experiências e opiniões diversas, têm um impacto positivo na capacidade da empresa de monitorar e aprimorar suas decisões. Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), é essencial que o conselho de administração seja valorizado pela sua diversidade de perfis, o que significa que deve ser composto por membros de diferentes faixas etárias, gêneros e aspectos culturais, e que possuam múltiplas experiências.

A inclusão da diversidade de gênero e sua frequência associada as mulheres dentro das organizações levam a uma melhoria na qualidade da tomada de decisões, o que se conclui em melhores resultados (CARDOSO, 2021). Desta forma, pode-se observar um efeito positivo sobre a maneira como os conselhos de administração funcionam, assim, proporcionando oportunidades para as organizações experimentarem a diversidade de ideias, graças às características comportamentais que as mulheres tendem a trazer para o conselho (AHMED; NADEEM; SULEMAN, 2019). A participação feminina no conselho de administração pode ter um efeito positivo no desempenho das empresas, trazendo diferentes perspectivas e experiências para a tomada de decisões e promovendo uma cultura mais inclusiva e inovadora (MARINS *et al.*, 2023).

Pesquisas também sugerem que um maior número de mulheres nos conselhos administrativos pode gerar valor as empresas (CAMPBELL; MÍNGUEZ-VERA, 2010), aumentando bastante o retorno sobre ativos e o retorno sobre o patrimônio líquido (BENNOURI *et al.*, 2018; JEDI; NAYAN, 2018). A diversidade de gênero é uma questão importante para empresas e governos porque promove a inclusão, a igualdade e a equidade de oportunidades para todas as pessoas, independentemente de seu sexo ou identidade de gênero (COSTA; FLORES; SAMPAIO, 2019). Entretanto, esta questão tem sido debatida em todo o mundo, evidenciando uma questão cultural e social relacionada à baixa representatividade das mulheres em posições de liderança em empresas (FERRAZ; LUCAS, 2022).

Pessoa *et al.* (2020) argumentam que, apesar da proporção de mulheres nos conselhos administrativos esteja crescendo, ainda são baixas e precisam ser aumentadas. Eles acreditam que a inclusão das mulheres na tomada de decisões de nível estratégico varia de acordo com o tamanho da empresa e a cultura do país em questão. Figueiró, Silva e Philereno (2019) acrescentam que a representatividade das mulheres nos conselhos de administração também é influenciada pelo setor econômico em que a empresa atua. Todavia é importante ressaltar que a presença feminina não deve ser vista apenas como um meio para melhorar a imagem da reputação da empresa, mas sim como uma parte importante da busca pela equidade de gênero e pela justiça social (ARIOGLU, 2020).

As mulheres enfrentam obstáculos como falta de apoio e viés inconsciente, o que pode levar a falta de oportunidades de promoção e acesso limitado a posições de liderança (PAZIN; JOÃO, 2023). Assim, se tornando importante elaborar um ambiente de trabalho equitativo (JADIYAPPA *et al.*, 2019; LAZZARETTI; PIEKAS; JULKOVSKI, 2019). Notando que a diversidade de gênero em equipes táticas, como a governança corporativa, pode transparecer um desempenho diferenciando dos demais, possuindo uma vantagem opositor despertando dentro das organizações (ALMOR; BAZEL-SHORAM; LEE, 2022; FORTE; SILVA; ABREU, 2021).

No âmbito brasileiro, normalmente, não se encontra uma grande variável de mulheres inseridas nos conselhos de administração, e sim, associadas aos trabalhos domésticos, saúde, serviços sociais e educação (BALTAR; OMIZZOLO, 2020). De acordo com Valente (2019), para que as mulheres possam ter sucesso em cargos de alta liderança, é necessário criar um ambiente inclusivo e igualitário que as apoie e ajude a crescer e prosperar em suas funções. Assim, pode ser comprovado mediante aos estudos feitos como os de Vaccari e Beuren (2017) e Silva Júnior e Martins (2017), relatando que a presença feminina nos conselhos de administração se encontra em índices baixos em relação aos homens, por meio dos mesmos se

desvendou falhas nas empresas que no qual pouco se demonstram a participação das mulheres na governança corporativa.

1.2 Problema e Lacuna de Pesquisa

A presença de mulheres em posições de liderança é, em geral, um fenômeno recente nas organizações, seja devido ao tempo demandado, considerando responsabilidades familiares e filhos, e à dedicação necessária por parte delas (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; LOMBRADI, 2006; SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006). Ao longo da história, as mulheres desempenhavam principalmente funções sociais relacionadas ao cuidado da família e à moral cristã. Nesse contexto, os homens ocupavam e dominavam os espaços públicos, enquanto as mulheres frequentemente eram confinadas ou limitadas ao papel de responsáveis pelos assuntos domésticos (ALMEIDA, 2013).

Embora homens e mulheres possuam habilidades e competências equivalentes para ocupar cargos de liderança, é perceptível a existência de obstáculos que impedem as mulheres de alcançarem posições gerenciais, conhecidas como teto de vidro (EVERETT; THORNE; DANEHOWER, 1996), essas barreiras são invisíveis, mas frequentemente presentes na ascensão das mulheres em cargos de liderança (MOTA; TANURE; CARVALHO NETO, 2015). Isso acontece mesmo sabendo que a presença de mulheres nos conselhos de administração é positiva, uma vez que suas características comportamentais, como comunicação, empatia, aversão ao risco e busca pelo consenso, tendem a influenciar positivamente (LAZZARETTI; GODOI, 2012; DEZSO; ROSS, 2012).

O Brasil ocupa a 92ª colocação segundo o relatório “*Global Gender Gap Report 2020*” pertencente ao Fórum Econômico Mundial, no qual é classificado 153 países e analisados de acordo com o percentual de fácil acessibilidade de homens e mulheres a política, participação e oportunidade econômica, Educação e saúde (WEF, 2020). Silva Júnior e Martins (2017) verificaram em seus estudos que há uma baixa representação feminina nos conselhos de administração. Conforme Silva e Margem (2015), em média de 9,17% de mulheres estão no conselho de administração e 5,79% na diretoria. Ferreira *et al.* (2021) analisou a presença feminina dentro dos conselhos de administração das empresas multinacionais brasileiras, obtendo como resultado poucas mulheres nos conselhos e essas tinham alto índice de escolaridade.

A crescente presença das mulheres no mercado de trabalho é considerada um fator significativo nas transformações culturais da sociedade (MAGESTE; MELO;

CRAGNAZAROF, 2008), ainda assim, os espaços relacionados ao trabalho continuam sendo delimitados fortemente por padrões ditados pelo homem (ROTHWELL, 1985; ABRAMO, 2007; ADLER, 2003; ROCHA-COUTINHO, 2003; LIMA; LIMA; TANURE, 2009; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006; THIERY- CHERQUES; PIMENTA, 2003). Sendo assim, acerca do tema discorrido, a lacuna desta pesquisa é analisar a participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras listadas no índice IBOVESPA (B3).

1.3 Pergunta de Pesquisa

Diante da importância da presença das mulheres no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nos cargos de alta importância, surge a seguinte problemática: **Qual a participação feminina nos conselhos de administração das empresas de capital aberto listadas no índice IBOVESPA (B3) nos anos de 2010 a 2022?**

1.4 Objetivos

Com o intuito de abordar a problemática em questão, delineiam-se os seguintes objetivos.

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar a participação feminina nos conselhos de administração das empresas de capital aberto listadas no índice IBOVESPA (B3), nos anos de 2010 a 2022.

1.4.2 Objetivos Específicos

Objetivo específico 1: Identificar as empresas de capital aberto listadas no índice IBOVESPA (B3) nos anos de 2010 a 2022.

Objetivo específico 2: Evidenciar, por setor, a representatividade feminina das empresas de capital aberto listadas no índice IBOVESPA (B3) ao longo do período de 2010 a 2022.

Objetivo específico 3: Analisar o perfil das mulheres que compõem a amostra mais recente (2022) em análise.

1.5 Ângulo de Abordagem

Com vista a atingir os objetivos mencionados, a presente pesquisa adotará os conceitos relacionados a desigualdade de gênero nas organizações, a participação feminina nos conselhos administrativos e as consequências destas para as empresas. Como método, o trabalho exposto identificará e analisará a participação feminina nas empresas de capital aberto listadas no índice IBOVESPA (B3).

1.6 Hipóteses ou Proposições de Pesquisa

A inclusão da diversidade de gênero no ambiente empresarial é algo recente, uma vez que historicamente os cargos de alta liderança foram ocupados quase que exclusivamente por homens, excluindo as mulheres por questões culturais (COSTA *et al.*, 2022). Lazarreti *et al.* (2013) realizaram uma análise da representatividade por gênero nos conselhos de administração das 99 empresas mais líquidas listadas na BM&FBovespa em 2011. Os resultados provaram que apenas 5,4% dos membros dos conselhos eram mulheres, ocupando apenas 45 das 836 posições existentes. De acordo com Valente (2019), a taxa de vagas preenchidas dentro dos conselhos de administração por mulheres é de apenas 16%.

Proposição 1: A participação da mulher nos conselhos administrativos continua menor em relação ao percentual masculino.

A presença de mulheres nos conselhos ainda é desfavorecida no Brasil, e a faixa etária dos membros é predominantemente elevada, o que resulta em um ambiente homogêneo e pouco diverso (SILVEIRA; DONAGGIO, 2019). Cerca de 43,3% das empresas não têm nenhuma mulher no conselho administrativo, e a média de participação feminina é de apenas 1,02, o que é muito baixo em comparação com a média de 10,25 dos membros nos conselhos (PRUDÊNCIO *et al.*, 2021). Segundo estudos de Oliveira (2013) sobre a participação da mulher nos conselhos de administração, nas empresas listadas na BM&FBOVESPA nos anos de 2002 a 2011, não se encontrou muitas alterações no nível de participação, mantendo-se na média nos 10 anos em 6,6% e tendo o maior índice em 2003 com 8,3%.

Proposição 2: As empresas vem incluindo nos seus conselhos administrativos um número maior de mulheres.

1.7 Justificativas

A participação das mulheres nos conselhos de administração vem sendo um tema bastante discutido nos últimos anos (MARGEM, 2013). Segundo a Catalyst (2015), a presença de mulheres em cargos administrativos está associada positivamente ao desempenho financeiro, maior inovação e melhor desempenho do grupo. Lazzaretti, Godoi (2012) e Madalozzo (2011), observaram que houve um crescimento significativo em relação a participação feminina no mercado de trabalho. E com este aumento, foi possível verificar ótimos resultados (FERREIRA, 2010). Assim, a presente pesquisa tem como objetivo contribuir com a literatura ao fornecer novos insights sobre o tema, acrescentando conhecimentos adicionais além dos estudos já existentes, sendo esse em datas diferentes. Diante do crescimento e empoderamento das mulheres nos últimos tempos, torna-se crucial examinar esse segmento específico a fim de identificar oportunidades para ampliar a participação feminina nos conselhos de administração.

A partir da década de 70 surgiram os primeiros conselhos de administração e desde então é predominante a presença masculina (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2011), apenas 10,8% das mulheres ocupam cargos em conselhos. Ademais, o percentual dos estudos que são mais específicos acerca da participação da mulher em cargos executivos ainda é limitado (O'NEIL; HOPKINS; BILIMORIA, 2008; SCHERER, 2008), em razão à posição ocupada de alto valor hierárquico que as mesmas ocupam nas organizações, dificultando o acesso. (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Posto isto, o projeto servirá como um estímulo para que novas pesquisas sejam feitas relacionadas ao tema pois mesmo que pautas sociais como essas estejam ganhando forças ainda existem limitações, principalmente em ambientes estruturalmente patriarcais e conservadores.

1.8 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho é estruturado da seguinte forma:

O capítulo 1 vem abordando sobre a introdução do tema juntamente, com a identificação da contextualização, objetivos, hipóteses, contribuições e uma pequena introdução dos testes já realizados.

O capítulo 2 evidencia o referencial teórico e empírico, referindo-se ao comportamento sobre as hipóteses.

O capítulo 3 discorre sobre a metodologia utilizada, com identificação da população, evolução da amostra, métodos estatísticos, análise econométrico e definição das variáveis dos modelos.

O capítulo 4 aponta e argumenta os resultados obtidos a partir do estudo estatístico, havendo ou não comprovação de hipótese com relação a coleta de dados.

Sendo assim, o capítulo 5 ressalta as principais conclusões, restringimentos e as recomendações para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desigualdade e Diversidade de Gênero nas Organizações Brasileiras

As diferentes teorias de gênero surgiram a partir da influência dos movimentos feministas (FERREIRA, 2010). Para Tavares (2010), o conceito de gênero foi criado ao longo da história e da evolução social para entender as relações entre homens e mulheres, bem como seus respectivos papéis na sociedade e nas relações de poder. O conceito de gênero se estabeleceu e começou a ser empregado por parte das ciências sociais como uma categoria com início na década de 1970 e desde então a academia passou a colocá-los em prática, abordando a construção cultural do ser homem e do ser mulher (LAMAS, 2002).

Diversidade inclui uma variedade de atributos de indivíduos e grupos, não se limitando a raça ou gênero (ALVES; SILVA, 2004). A diversidade nos conselhos de administração abrange uma variedade de aspectos, incluindo a estrutura do conselho, como tamanho e independência, bem como características individuais, como etnia, gênero, idade e nacionalidade (TORCHIA *et al.*, 2010). Essa diversidade é dada devido à dinâmica externa, que se refere ao desejo das partes interessadas de promover diversidade na empresa, e interna, que se relaciona ao poder de atrair os melhores talentos do mercado, resistindo a qualquer tipo de identificação (HAFSI; TURGUT, 2013).

A partir da década de 1950, a diversidade no mundo do trabalho tornou-se um objeto de estudo e, desde então, passou a ser reconhecida como um fator relevante para a formação da força de trabalho (COOKE, 1999) e nos últimos tempos vem ganhando mais espaço nas organizações empresariais (LAZZARETTI, 2012). Segundo Bear, Rahman e Post (2010), quando o conselho de administração é mais heterogêneo, a empresa se beneficia de uma maior variedade de experiências, conhecimentos e habilidades, melhorando assim a capacidade de compreensão e resolução de problemas. Isso permite abordar efetivamente o ambiente corporativo e promover resultados positivos na empresa (BENNOURI *et al.*, 2018).

No competitivo mercado de trabalho e em uma sociedade com estruturas patriarcais, as mulheres são pressionadas a adotar um papel submisso e comportar-se de forma recatada para evitar estigmas e chamar atenção (COLLINS *et al.*, 2020). A discriminação nas organizações para com as mulheres em termos de oportunidade é grande, e é visto que a ascensão das mulheres é mais difícil do que a dos homens, principalmente quando se trata de cargos de alta liderança (LIMA; LIMA; TANURE, 2009). Para alcançar posições de liderança nas empresas,

estudos indicam que as mulheres tiveram que se ajustar a ambientes organizacionais construídos por homens e para homens (IATA, 2020).

No Brasil, a questão das instituições do país se torna uma problemática mais profunda e repleta de complexidades devido ao seu modo de formação cultural (NASCIMENTO; SANTOS, 2020). No entanto, nos anos de 1995 a 2010, é possível perceber um quadro distinto, uma vez que durante os governos de Fernando Henrique Cardoso (FHC) e Luiz Inácio Lula da Silva, a execução de práticas inclusivas, principalmente na área da educação, se tornou quase uma regra do Estado brasileiro (LOPES; RECH, 2012). A condução e administração dessa diversidade no cenário nacional estão diretamente conectadas com a cultura, religião, etnia e outros fatores, tornando a temática interessante, pois aborda não apenas a inserção, mas também a manutenção de pessoas diversas no mercado de trabalho, o que reflete positivamente na sociedade, apresentando resultados relevantes por meio de práticas gerenciais como essa (NEVES, 2020).

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (FEM) em 2022, o Brasil ocupou a 94ª posição em um ranking de 146 países em relação à participação da mulher no mercado de trabalho, apesar de ser a 13ª maior economia do mundo. Segundo o relatório de indicadores sociais das mulheres no Brasil (IBGE, 2018), as mulheres possuem uma presença significativa em diversas áreas da economia brasileira, com destaque para os setores de serviços domésticos com 95%, serviços prestados a empresas 64%, educação 63%, comércio com 59%, a indústria e construção com um percentual de 16,2% e forças armadas, polícia e bombeiros militares com 13,2%. Independente do setor as mulheres enfrentam barreiras no mercado de trabalho, especialmente em setores dominados por homens, como os conselhos de administração e direção das empresas de capital aberto, que são considerados órgãos-chave de governança corporativa (LIMA; FERREIRA; VERSIANI, 2021).

2.1.1 O efeito da Teoria Teto de Vidro

Ao longo do tempo, houve estudos sobre as perspectivas de exclusão da mulher no mercado de trabalho e, como resultado, foram criadas metáforas para explicar as formas como as mulheres são excluídas desse âmbito (SOUZA; PORTO; AYRES, 2022). Uma dessas metáforas se chama teto de vidro, que foi cunhada por Marilyn Loden, em 1978, durante um discurso nos Estados Unidos, para descrever a barreira sutil e forte que restringe a passagem das mulheres a níveis mais elevados na hierarquia de uma organização (ANDRADE, 2010). Apesar do crescimento, as mulheres executivas ainda são uma minoria no mundo empresarial,

independentemente da causa relacionada ao fenômeno do teto de vidro (LIMA; LIMA; TANURE, 2009; SCHERER, 2008).

A entrada das mulheres no mercado de trabalho é um processo dificultoso, frequentemente marcado por segregação e discriminações (GALEAZZI *et al.*, 2011). Existem diversas barreiras que compõem o teto de vidro, que impedem a ascensão das mulheres a cargos de liderança nas empresas (FERNANDEZ, 2019). Alguns desses elementos incluem os estereótipos de gênero presentes na sociedade, como a falta de oportunidades para as mulheres adquirirem experiência em gestão, cultura empresarial hostil à presença feminina e expectativas de que as mulheres tenham mais responsabilidades domésticas (ENRIQUEZ, 2012).

A inserção feminina nos cargos executivos é frequentemente desafiada pelo choque entre o universo masculino e o feminino (BETIOL, 2000). Segundo Carvalho, Tanure e Andrade (2010), as mulheres ocupam 23% dos cargos de maior hierarquia no Brasil. Segundo os mesmos elas possuem um nível de instrução mais elevado, pertencem a um nível socioeconômico mais alto, têm menos filhos e priorizam mais o trabalho do que a maternidade. Percebe-se que, mesmo no contexto das mulheres executivas, existem barreiras sociais que as colocam em situação semelhante às demais mulheres no mercado de trabalho (BETIOL; TONELLI, 1991). Entre essas barreiras que são conhecidas como o teto de vidro, destacam-se os preconceitos e a discriminação, a suposta falta de capacidade de liderança, o conflito entre trabalho e família e a questão da maternidade (STEIL, 1997).

A literatura traz duas vertentes que busca explicar o teto de vidro, uma delas enfatiza a discriminação e, a outra, a diferença entre homens e mulheres em relação aos seus comportamentos (COELHO, 2006). De acordo com Serafim e Bendassolli (2006), há uma outra abordagem que considera a participação das mulheres em cargos de liderança nas grandes organizações não como resultado de preconceito ou discriminação, mas sim devido ao conflito vivenciado pelas mulheres entre a carreira e a maternidade. Mulheres que possuem um alto nível de escolaridade e cargos de grande prestígio, mesmo que almejem serem mães, tendem a adiar esse sonho (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

O envolvimento profissional das mulheres está crescendo e tem um efeito relevante na qualidade de vida, incluindo a maternidade (GUTIERREZ-DOMENECH, 2005; ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2005). De modo geral, a idealização da maternidade relaciona dedicação e cuidados integrais à mãe, enquanto ao homem é atribuído o papel de provedor do lar, o que pode levar a mulher a decidir encerrar sua vida profissional em favor dos cuidados com os filhos (CHANG, 2006; KELLEY *et al.*, 2009; VEJAR; MADISON-COLMORE; TERMAAT, 2006). Além disso, diante da ausência de apoio dos núcleos familiar, social e

organizacional, um grande número de mulheres que possuem um trabalho acabam desistindo de possibilidades profissionais que haviam planejado antes de se tornarem mães (AVDEYEVA, 2006; FUEGEN *et al.*, 2004).

A falta de apoio suficiente das empresas no suporte materno gera ainda mais conflitos entre trabalho e família (BERRY *et al.*, 2008). Nos grupos privilegiados, a possibilidade de contratar babás e empregadas domésticas permite que as mães tenham tranquilidade no trabalho, sabendo que seus filhos estão sob cuidado adequado e fornecendo o suporte necessário (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). Nas camadas mais pobres, no qual a renda nem sempre é suficiente para contratar tais serviços, as alternativas em geral são mais limitadas, envolvendo o auxílio de parentes, vizinhos ou irmãos mais velhos (SORJ; FONTES; MACHADO, 2007).

2.2 Conselho de Administração e a Participação Feminina

A expressão governança corporativa se refere ao governo e gestão da empresa, assim como à estrutura societária adotada pelas sociedades (RIBEIRO, 2007). A governança corporativa pode ser compreendida como um conjunto de práticas e processos utilizados para administrar uma organização, visando proteger os interesses tanto da própria empresa quanto de seus investidores (CVM, 2002). Segundo Rossetti e Andrade (2007), um sistema de governança corporativa eficaz é capaz de auxiliar as organizações no fortalecimento de suas competências, enfrentar desafios, desenvolver estratégias para criar valor corporativo e, conseqüentemente, impulsionar resultados, crescimento econômico, confiança e o interesse dos investidores.

A importância da governança corporativa tem sido cada vez mais reconhecida nas empresas, e os conselhos de administração são peças interessantes desse sistema (CARVER; OLIVER, 2003). O conselho de administração é um órgão colegiado relevante no processo decisório de uma organização, responsável por definir o direcionamento estratégico da empresa, ele desempenha um papel valoroso no sistema de governança (IBGC, 2009). A presença de um conselho de administração pode trazer vantagens para a empresa, tais como proteção e valorização da organização, aumento do retorno do investimento a longo prazo e equilíbrio dos interesses dos acionistas e demais partes interessadas como os *stakeholders* (IBGC, 2015).

Chiavenato (2004) destaca que a liderança envolve o poder pessoal do líder para influenciar, orientar e modificar intencionalmente o comportamento e atitude das pessoas ou grupos da equipe. Yamafuko e Silva (2015) apontam que, embora não haja uma definição concreta e definitiva sobre liderança, é essencial compreender o perfil individual de cada

colaborador para aprimorar suas habilidades e competências, visando atender às necessidades dos liderados. É necessário que um gestor se transforme em líder e aprofunde nos assuntos pessoais de cada subordinado, pois eles causam alterações na produtividade e a influência do líder sobre a equipe exerce um papel relevante para os resultados da instituição (BERTOLLA *et al.*, 2014)

Tanto a liderança masculina como a feminina podem ser igualmente eficazes dentro das organizações (SCHERMERBORN, 2007; CARAVANTES, 2005). O líder é uma peça importante para a dinâmica organizacional como instrumento de acompanhamentos de mudanças que a sociedade sofre, com a atuação intra e inter organizacional (IVAN; TERRA, 2017). Para tal, o líder carece ser carismático, ter conhecimento sobre a gestão de equipes, análises de estilo de liderança, motivação, adepto a mudanças e ser estratégico e multifuncional (AARONS *et al.*, 2016; ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010). A liderança feminina pode ser comparada a uma rede de conexões, de relacionamentos e trocas, um estilo mais pautado na democracia, encorajando a participação e compartilhamento de ideias de seus liderados (SILVA, 2000), já o modo do homem de gerir tem como particularidade a liderança autocrática que foca em atividades no qual quem está no topo da hierarquia dita as regras e abaixo os apenas obedecem (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013).

A Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976) prevê os conselhos de administração no Brasil, nos artigos 138 (parágrafo 1º e 2º) e 139 do Capítulo XII onde estabelecem as regras gerais para esses conselhos (BRASIL, 1976). Segundo Steinberg (2003), a missão do conselho de administração é garantir a segurança dos ativos da empresa, ao mesmo tempo em que potencializa os negócios e aumenta o retorno sobre o investimento para os acionistas e proprietários. A diversidade de gênero nos conselhos de administração pode trazer benefícios, como enriquecer a experiência e formação do grupo, levando a uma variedade de perspectivas nas decisões e soluções de problemas, que podem não surgir em um conselho de administração homogêneo, evitando o pensamento de grupo (CARDOSO *et al.*, 2007).

As primeiras leis sobre a participação das mulheres em conselhos foram estabelecidas em 1993 em Israel, e desde então, regulamentações semelhantes têm sido implantadas em diversos países (IBGC, 2013). A Noruega é considerada pioneira em questões ligadas a inclusão da mulher em cargos de liderança corporativa, sendo o primeiro país a anunciar um requisito mínimo para a representação feminina nos conselhos, ainda em 2003 (BOHREN; STAUBO, 2014). A partir de março de 2015, a Alemanha aprovou uma lei de cotas que exige que 30% dos assentos do Conselho de Administração sejam femininos (SMALÉ; MILLER, 2015).

No contexto brasileiro, até o momento, inexistem normativas que regulamentem a imposição de cotas para a participação feminina nos conselhos administrativos (SILVA JÚNIOR; MARTINS, 2017). Contudo, destaca-se o avanço em direção a uma maior equidade de gênero por meio do Projeto de Lei nº 112/2010, atualmente em tramitação. Este projeto propõe a instituição de um patamar mínimo de 40% de representação feminina nos conselhos de administração de empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, bem como em outras empresas em que a União, de forma direta ou indireta, detenha a maioria do capital social com direito a voto (SENADO. PROJETO DE LEI N.º 112/2010).

O Projeto de Lei de nº 112 de 2010 tem como autora a senadora Maria do Carmo Alves, destaca que o documento visa efetivar a participação feminina nos conselhos administrativos. Essa proposta não busca apenas promover a inclusão das mulheres em cargos de liderança, mas também fortalecer a diversidade e a eficácia nas decisões estratégicas dessas entidades. A proposição fundamenta-se na necessidade de intervenção direta do Estado para efetivar os imperativos constitucionais de igualdade de gênero, conforme estabelecido no inciso I do artigo 5º da Constituição Federal (SENADO. PROJETO DE LEI N.º 112/2010). Isso se justifica pela constatação de que a participação das mulheres nos conselhos administrativos das vinte maiores empresas públicas brasileiras não ultrapassa 5%, ao passo que o percentual de ocupação feminina no mercado de trabalho é superior a 47% (OLIVEIRA, 2013).

Segundo Adams e Ferreira (2009), a presença de mulheres na diretoria tem um impacto positivo nos ganhos da empresa como um todo. Além disso, a presença feminina no ambiente profissional traz consigo históricos e perspectivas únicas, que agregam valor à tomada de decisões e contribuem para a resolução de problemas (BENNOURI *et al.*, 2018). Estudos apontam que as mulheres possuem habilidades distintas dos homens, como maior participação, flexibilidade e liderança comunitária, o que colabora para o desenvolvimento de novas perspectivas e melhoria na qualidade das decisões tomadas (BACELAR *et al.*, 2020).

Nas últimas décadas, houve um crescimento da presença feminina em posições de liderança nas empresas brasileiras (LAZZARETTI; GODOI, 2012). Apesar disso, ainda há um afunilamento hierárquico, de modo que quanto mais alto o cargo de liderança, menor a probabilidade de uma mulher ocupá-lo (ROSALES *et al.*, 2021). De acordo com Silveira (2009), a posição subordinada da mulher na sociedade ainda é refletida na sua participação no mercado de trabalho e nas organizações. Além disso, à escassez de oportunidades para mulheres em grandes organizações pode ser resultado de valores de grupos dominados por homens, que veem os cargos de liderança como inadequadas para mulheres (STEIL, 1997).

Apesar de existir barreiras para as mulheres no mundo corporativo (GAO; LIN; MA, 2016), a presença de mulheres no conselho de administração está correlacionada com um aumento na probabilidade de escolha de uma mulher para o cargo de CEO (GUPTA; RAMAN, 2014). As mulheres também são mais transparentes com o mercado financeiro, divulgando as notícias mais rapidamente e tendem a optar por trabalhar com uma quantidade maior de capital de terceiros de curto prazo, visto que veem essa estrutura como uma ferramenta para monitorar melhor a situação financeira (LI; ZHANG, 2019). Desta forma as mulheres ajudam a reduzir os riscos financeiros das empresas e por outro lado, aumentam a eficiência nas atividades relacionadas à inovação, originando em uma melhor performance empresarial (BERNILE; BHAGWAT; YONKER, 2018).

2.3 Pesquisas Anteriores

Considerando o tema da presente pesquisa, é necessário desenvolver um referencial teórico com estudos semelhantes a este. Buscou-se, então, estudos que consideram a temática participação feminina nos conselhos de administração. Foram identificados onze estudos semelhantes à presente pesquisa (BARROS; KIRSCHBAUM, 2023; CASTRO, 2023; CONTARDI, 2015; COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019; FABRÍCIO, 2018; FRANCO *et al.*, 2020; KRÜGER; PORTA; MOURA, 2020; LIMA; FERREIRA; VERSIANI, 2021; MARINS *et al.*, 2023; PESSOA *et al.*, 2022; SILVA JÚNIOR; MARTINS, 2017).

Estudos têm mostrado que a presença feminina ainda é pouco significativa em altos cargos de gestão (FABRÍCIO, 2018; COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019; LIMA; FERREIRA; VERSIANI, 2021). Fabrício (2018), em sua pesquisa, investigou a representação das mulheres em cargos de gestão e de governança corporativa nas empresas listadas na B3 no ano de 2017. Seus resultados revelaram um número relativamente baixo de mulheres ocupando essas posições. Costa, Sampaio e Flores (2019) também conduziram uma análise sobre a influência da participação feminina no desempenho e risco financeiro das empresas listadas e negociadas na B3 (Bovespa) nos períodos de 2010 a 2016. Os dados encontrados revelaram que a presença das mulheres nas corporações também ainda é baixa.

Além disso, Lima, Ferreira e Versiani (2021) realizaram uma análise da participação das mulheres nos conselhos de administração e conselhos de direção das empresas listadas na B3. Seus estudos concluíram que a presença feminina ainda é pouco significativa, devido à percepção de que fazer parte do conselho de administração é um trabalho predominantemente

masculino, o que representa um desafio para a inclusão das mulheres em redes de relacionamento.

Estudos apontam para uma baixa representatividade feminina nos conselhos administrativos (CONTARDI, 2015; SILVA JÚNIOR; MARTINS, 2017; KRUGER; PORTA; MOURA, 2020). No estudo de Contardi (2015), foi feita uma análise sobre a influência da participação das mulheres nos conselhos administrativos, e os resultados demonstraram que, entre as empresas listadas no Novo Mercado da B3, apenas 30,47% possuíam mulheres em seus conselhos, sendo que, na maioria dos casos, havia apenas uma conselheira por empresa. Silva Júnior e Martins (2017) realizaram uma análise da participação feminina no mercado de trabalho, e os resultados revelaram que, em média, 37% das empresas apresentavam mulheres nos conselhos. Kruger, Porta e Moura (2020) também analisaram se a participação feminina na gestão influencia o desempenho, e os resultados identificaram que o percentual médio de mulheres nos conselhos não ultrapassou 16%.

Estudos mais recentes têm mostrado um aumento progressivo da participação feminina nos conselhos administrativos ao longo do tempo (BARROS; KIRSCHBAUM, 2023; CASTRO, 2023). Barros e Kirschbaum (2023) realizaram uma análise sobre a evolução da presença feminina nos conselhos administrativos das empresas listadas na B3, revelando um aumento significativo ao longo do período de 1997 a 2015. Os resultados indicam que as mulheres estão conquistando uma maior representatividade em cargos de liderança no ambiente corporativo brasileiro. Da mesma forma, Castro (2023) conduziu uma análise sobre a evolução da participação feminina nas empresas listadas na B3 durante o período de 2010 a 2016 e encontrou que a presença de mulheres nos conselhos de administração vem aumentando ao longo do tempo.

Trabalhos anteriores têm mostrado uma relação positiva entre as mulheres e a performance empresarial (FRANCO *et al.*, 2020; PESSOA *et al.*, 2022; MARINS *et al.*, 2023). Franco *et al.* (2020) fizeram uma análise entre a governança corporativa, desempenho financeiro e a participação das mulheres nas empresas de 2015 a 2019. Como resultado puderam analisar que a presença de mulheres e a diversidade de gênero influenciam positivamente na tomada de decisão de uma empresa, melhorando seu desempenho financeiro e reduzindo riscos.

Pessoa *et al.* (2022) buscaram analisar a participação feminina nos conselhos de administração correlacionando com a performance empresarial no Brasil. Os resultados da pesquisa demonstraram que de acordo com a Análise de Correspondência (Anacor) existe uma relação positiva entre a participação feminina e as dimensões de performance empresarial, já quanto ao modelo por Regressão Linear Múltipla de mínimos quadrados ordinários não

indicaram uma relação estatisticamente significativa. Marins *et al.* (2023) também examinou o efeito da participação de mulheres nos conselhos de administração sobre o desempenho das empresas listadas na B3. Os resultados da pesquisa revelaram uma relação positiva entre a presença feminina nos conselhos de administração e a melhoria da performance das empresas analisadas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação

A presente pesquisa é de natureza descritiva, pois visa identificar, registrar e avaliar a presença de mulheres nesses conselhos de administração (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). A estatística descritiva organiza e descreve os dados por meio de tabelas, gráficos e medidas descritivas (GUEDES *et al.*, 2005). Quanto a metodologia adotada, o estudo se baseia em uma abordagem quantitativa, utilizando dados documentais como fonte para análise. Essa escolha metodológica fornece a obtenção de informações objetivas e mensuráveis sobre a participação feminina nos conselhos de administração (PEREIRA, 2019).

3.2 Unidade de Análise, População e Amostra

A presente pesquisa terá como unidade de análise as empresas listadas na carteira do índice IBOVESPA (B3). A população do estudo será composta por todas as empresas listadas na carteira durante o período de maio a setembro de 2023, totalizando 83 empresas. Estas empresas abrangem diversos subsetores, como comércio, construção e engenharia, máquinas e equipamentos, material de transporte, serviços e transporte.

Para fazer parte da carteira do índice IBOVESPA é necessário que as empresas cumpram com alguns critérios: estar entre os ativos que representem 85% em ordem decrescente de Índice de Negociabilidade (IN); ter presença em pregão de 95% no último ano; ter participação de volume financeiro a partir de 0,1% no mercado à vista; além disso as ações não podem ser consideradas penny stock, ou seja, não devem ser consideradas ações que possuem cotações abaixo de R\$ 1. Para a realização do estudo, foram buscados os dados de todas as empresas que fazem parte da atual carteira, utilizando um critério específico: a disponibilidade de informações referentes aos conselhos administrativos no período de 2010 a 2022.

Destaca-se que 29 empresas, das 83 que formam o atual índice, não apresentam histórico de atuação que abarca o período indicado (2010 a 2022). Nesse sentido, foi possível obter dados de um total de 54 empresas que atendiam a esse critério, que serão utilizadas como amostra para este estudo. Essa abordagem permitirá uma análise da evolução da participação feminina nos conselhos administrativos ao longo do tempo. A seguir, é apresentado o Quadro 1 completo com a relação das 54 empresas selecionadas para este estudo:

Quadro 1- Empresas da Carteira Ibovespa B3, 2023.

Setor	Subsetor	Ação
Bens Industriais	Máquinas e Equipamentos	Weg
	Materiais de Transporte	Embraer
	Transporte	Ccr Sa
		Gol
		Rumo S.A.
Consumo não Básicos	Alimentos Processados	Brf Sa
		Jbs
		Marfrig
		Minerva
Consumo não Cíclico	Bebidas	Ambev S/A
	Comércio e Distribuição	Pão de Acucar-Cbd
	Agropecuária	Slc Agricola
Consumo Cíclico	Comércio	Arezzo Co
		Lojas Renner
		Via
	Tecidos. Vestuário e Calçados	Alpargatas
	Construção Civil	Cyrela Realt
		Eztec
		Mrv
	Diversos	Cogna On
		Localiza
Yduqs Part		
Financeiro e Outros	Exploração de Imóveis	Multiplan
	Intermediários Financeiros	Bradesco
		Itaunibanco
	Serviços Financeiros	Cielo
Materiais Básicos	Madeira e Papel	Dexco
		Klabin S/A
		Suzano S.A.
	Mineração	Bradespar
		Vale
	Químicos	Braskem
	Siderurgia e Metalurgia	Gerdau
		Gerdau Met
		Sid Nacional
Usiminas		
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	Petrobras
		Petrorio
		Ultrapar
Saúde	Comércio e Distribuição	Hypera
		Raiadrogasil
	Serv.Méd.Hospit..Análises e Diagnósticos	Fleury

Tecnologia da Informação	Programas e Serviços	Totvs
Comunicações	Telecomunicação	Telef Brasil
Utilidade Pública	Água e Saneamento	Sabesp
	Energia Elétrica	Cemig
		Cpfl Energia
		Eletrobras
		Energias Br
		Energisa
		Eneva
		Engie Brasil
		Equatorial
		Taesa

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Essas empresas abrangem diferentes segmentos da economia brasileira, o que proporciona uma visão mais abrangente da presença e participação das mulheres no mercado de trabalho. Elas fazem parte de um grupo de 11 setores e 25 subsetores, nos quais as mulheres estão cada vez mais ativas em diferentes áreas profissionais

3.3 Coleta dos Dados

Para a coleta das informações sobre a composição dos conselhos de administração das empresas selecionadas no período de 2010 a 2022, será utilizada duas fontes de dados. A primeira, é a base de dados da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), onde os dados serão extraídos dos Formulários de Referência (FRE). O Formulário de Referência é reconhecido como a principal fonte de informações disponível para empresas de capital aberto (CODIM, 2011). Ele abrange uma variedade de aspectos relevantes, como estrutura de controle, dados financeiros, políticas e descrição detalhada da composição do conselho de administração (COSTA, 2018).

Por sua vez, a segunda fonte de dados utilizada são os relatórios integrados anuais disponíveis na central de resultados de cada empresa, onde serão analisados para obter informações mais detalhadas sobre a composição dos conselhos de administração. Esses relatórios fornecem uma visão ampla da performance financeira e estratégica da empresa, e geralmente incluem informações sobre a estrutura de governança corporativa e a composição do conselho.

3.4 Análise dos Dados

Após a coleta dos dados, serão feitas análises por meio de uma abordagem descritiva e quantitativa. Os dados serão organizados e registrados em planilhas no Excel, facilitando a manipulação e a interpretação dos resultados. Primeiramente, a análise quantitativa consistirá em examinar a quantidade de homens e mulheres presentes em cada conselho das empresas durante o período de 2010 a 2022. Isso permitirá analisar a participação feminina nos conselhos de administração e comparar com a participação masculina.

Posteriormente, serão contabilizadas as quantidades e calculadas as porcentagens de homens e mulheres nos anos de 2010, 2013, 2016, 2019 e 2022, que foram selecionados devido a ampla diversidade de ocorrência do período eleitoral de cada organização permitindo uma comparação entre os períodos de forma mais fidedigna e, ainda, analisar se a participação feminina está aumentando, proporcionalmente, ao longo dos anos. Além disso, será realizada uma análise da participação feminina por setores e uma análise baseada no perfil acadêmico.

4 RESULTADOS

4.1 Apresentação e Análise dos Resultados

No que tange à presença feminina nos conselhos de administração, a análise da amostra final evidencia variações nas percentagens de mulheres ocupando efetivamente cargos nos conselhos administrativos ao longo do período examinado. No intervalo de 2010 a 2022, destaca-se uma evolução significativa na participação das mulheres, partindo de 6,17% em 2010 para 17,30% em 2022, com uma média anual geral de 9,66% de representatividade, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Participação das mulheres nos Conselhos de Administração

Ano	% de mulheres ocupando efetivamente cargos nos conselhos de administração
2010	6,17
2013	5,31
2016	9,21
2019	10,28
2022	17,30
Média Anual Geral	9,66

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Nas pesquisas conduzidas por Castro (2023) e Barros e Kirschbaum (2023), onde Castro analisou a evolução feminina nas empresas listadas na B3 durante o período de 2010 a 2016 e Barros e Kirschbaum examinaram a evolução da participação feminina nos conselhos administrativos entre 1997 e 2015, observou-se, em ambos os estudos, um aumento progressivo na participação feminina. Essa tendência também foi corroborada no presente trabalho, onde a participação feminina aumentou de forma consistente em cada ano analisado. Observa-se que a representação feminina global corresponde a 9,66% dos membros nos conselhos de administração, valores próximos aos identificados aos trabalhos citados. Com base nisso, evidencia-se a confirmação das hipóteses deste estudo, revelando que, embora a participação feminina ainda seja inferior, há um crescimento constante ao longo do tempo.

A Tabela 2 apresenta a distribuição da participação das mulheres nos conselhos de administração por setor, referente às empresas brasileiras listadas no índice Ibovespa B3. Durante o período examinado, um total de 226 mulheres participaram dos conselhos administrativos, em comparação com 2.113 homens.

Tabela 2 - Distribuição da Participação de Mulheres nos Conselhos de Administração por Setor

Setor	Número de Mulheres	Número de Homens	% Participação
Bens Industriais	22	235	8,56%
Consumo não Básicos	17	163	9,44%
Consumo não Cíclico	10	117	7,87%
Consumo Cíclico	36	313	10,32%
Financeiro e Outros	18	154	10,47%
Materiais Básicos	42	419	9,11%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	15	111	11,90%
Saúde	17	125	11,97%
Tecnologia da Informação	9	30	23,08%
Comunicações	4	49	7,55%
Utilidade Pública	36	397	8,31%
Total Geral	226	2113	9,66%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Com base nos dados fornecidos na tabela acima, destaca-se que o Setor de Tecnologia da Informação exibe a mais expressiva porcentagem de participação feminina nos conselhos administrativos, evidenciando que 23,08% dos membros que integram o conselho dessa área são mulheres. Esse dado sugere uma presença mais robusta e equitativa de mulheres nesse segmento específico. Contudo, é importante observar que na amostra estudada, esse setor é representado por apenas uma empresa, sendo ela a TOTVS, uma empresa multinacional de desenvolvimento de softwares de gestão. Ela destaca-se como a maior empresa do país e a sexta maior do mundo no segmento.

Outros setores que também merecem destaque são os setores de Saúde e o de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. Ambos se sobressaem pelos notáveis, índices de diversidade de gênero, com o setor de Saúde apresentando uma representação feminina de 11,97% e o setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis registrando 11,90%. No entanto, é interessante observar que, apesar de o setor de Saúde ser majoritariamente composto por mulheres, ainda enfrenta desafios significativos no que diz respeito à presença feminina em cargos de liderança. Este cenário sugere que mesmo em setores onde as mulheres são numericamente predominantes, há obstáculos a serem superados para garantir uma representação equitativa nos níveis mais altos da hierarquia organizacional.

Por outro lado, o setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis, um dos setores mais antigos do Brasil e predominantemente composto por homens, demonstrou resultados notáveis em termos de porcentagem de participação feminina. Este cenário ressalta a importância de reconhecer os esforços e avanços em setores historicamente masculinos, destacando a necessidade contínua de promover a diversidade de gênero em todos os níveis organizacionais.

Esse avanço pode ser associado à criação de Projetos de Lei, como o de nº 112, de 2010, e o de nº 785/21, que têm como objetivo estabelecer um percentual mínimo de representação feminina nos conselhos de administração de empresas públicas e sociedades de economia mista. Embora ambos ainda não tenham sido sancionados e estejam em processo de tramitação, constituem uma possível justificativa, uma vez que os projetos visam o aumento de mulheres nos conselhos administrativos

Os setores como Comunicações (7,55%) e Consumo não Cíclico (7,87%) evidenciam desafios significativos na promoção da equidade de gênero em seus conselhos administrativos. Estes dois setores se destacam por apresentarem as menores taxas de participação feminina, sendo o setor de Comunicações o que registra o índice mais baixo. Notavelmente, o setor de Comunicações é o único que não contava com nenhuma mulher em seus conselhos nos anos de 2010 a 2016. Em 2019, houve uma leve alteração com a inclusão de uma mulher, e em 2022, esse número aumentou para três mulheres. Já o setor de Consumo não Cíclico, apesar da representatividade feminina baixa, apresentou um leve aumento em 2022. Esses dados sublinham a necessidade de um foco contínuo na promoção da diversidade de gênero, especialmente nos setores que enfrentam desafios mais acentuados em termos de inclusão feminina nos conselhos administrativos.

Considerando o panorama geral, a média de participação feminina nos conselhos administrativos é de 9,66%, um valor que é considerado baixo quando comparado aos 90,34% de representação masculina. Esses números reforçam conclusões previamente identificadas por outros autores, como Fabrício (2018), Costa, Sampaio, Flores (2019), e Lima, Ferreira, Versiani (2021), que indicam que a presença feminina nos altos cargos administrativos ainda é pouco expressiva. Essa constatação sugere que esses cargos ainda são predominantemente associados a figuras masculinas, evidenciando a necessidade de um maior equilíbrio de gênero nesses espaços de liderança.

Quadro 2 – Participação Feminina nos Conselhos de Administração

Setores	Participação Feminina no Conselho de Administração									
	2010		2013		2016		2019		2022	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Bens Industriais	53	4	48	2	46	4	46	3	42	9
Consumo não Básicos	31	3	33	1	34	3	33	3	32	7
Consumo não Cíclico	26	2	21	1	22	2	24	1	24	4

Consumo Cíclico	66	4	65	4	65	9	59	9	58	10
Financeiro e Outros	28	1	35	2	30	4	30	3	31	8
Materiais Básicos	91	5	94	5	83	8	78	8	73	16
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	23	1	23	3	23	2	21	5	21	4
Saúde	25	1	26	2	26	3	24	5	24	6
Tecnologia da Informação	6	1	6	1	8	1	6	3	4	3
Comunicações	17	0	12	0	8	0	7	1	5	3
Utilidade Pública	75	7	83	4	79	7	82	6	78	12
Total	441	29	446	25	424	43	410	47	392	82
Total (Homens + Mulheres)	470		471		467		457		474	
%	93,83%	6,17%	94,69%	5,31%	90,79%	9,21%	89,72%	10,28%	82,70%	17,30%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Quadro 2 apresenta a distribuição de homens e mulheres nos conselhos administrativos das empresas brasileiras listadas no índice Ibovespa B3 nos anos estudados. Analisando os dados, destaca-se o ano de 2022, que registrou o maior contingente de mulheres nos conselhos, com uma participação de 82 mulheres, representando 17,30%. Em contraste, o ano de 2013 apresentou a menor participação feminina, com apenas 25 mulheres, representando 5,31%. Ao analisar a evolução temporal, nota-se um aumento significativo no percentual de mulheres nos conselhos, mais que duplicando em relação ao valor inicial. A diferença entre o ano de menor participação, 2013, e o de maior participação, 2022, é de 57 mulheres. Esse aumento reflete uma tendência positiva na inclusão de mulheres nos conselhos administrativos ao longo dos anos estudados.

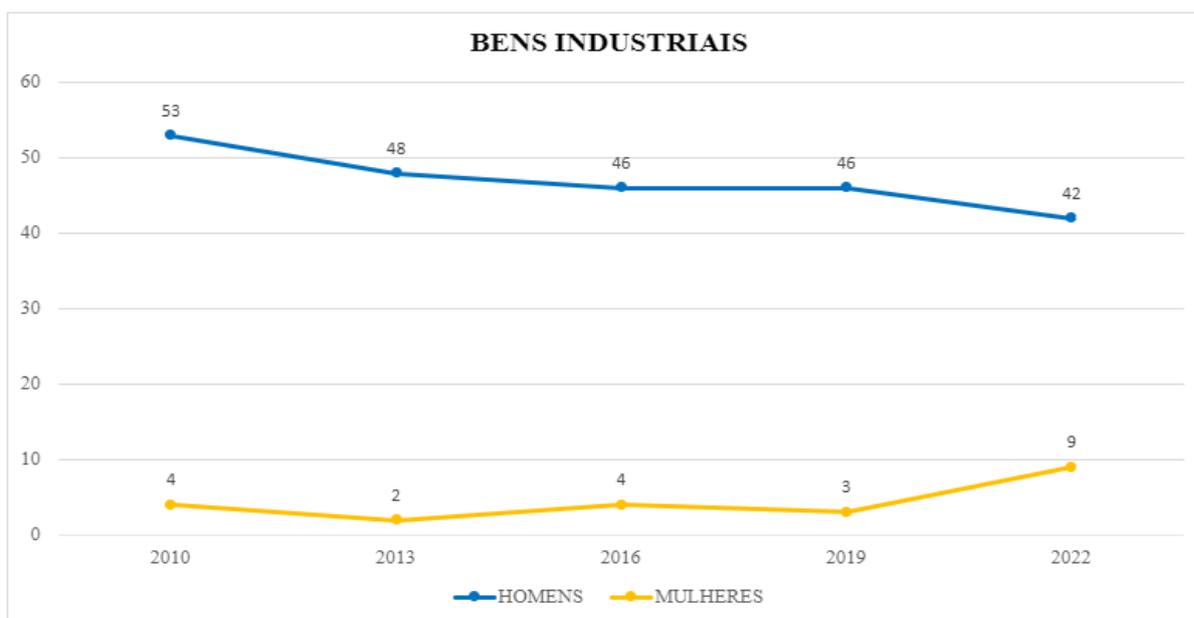
Ao analisar esses dados, fica evidente que o teto de vidro continua a impedir o crescimento das mulheres nas organizações. Essas barreiras são de natureza diversificada, abrangendo desde questões familiares, educação e formação de mulheres e homens até desafios relacionados à estrutura e cultura organizacional das empresas. Barreiras sociológicas, culturais, educacionais e legais persistem em marginalizar as mulheres, contribuindo para a manutenção do *status quo*, no qual os homens predominam significativamente nos cargos de alta gestão, tornando-se os principais tomadores de decisão e líderes nas empresas.

4.2 Análise Setorial

Com o propósito de enriquecer a abordagem setorial, o presente estudo desenvolveu gráficos específicos que delineiam a trajetória de cada setor ao longo do tempo. Essa abordagem visa proporcionar uma compreensão mais detalhada e focalizada da evolução da

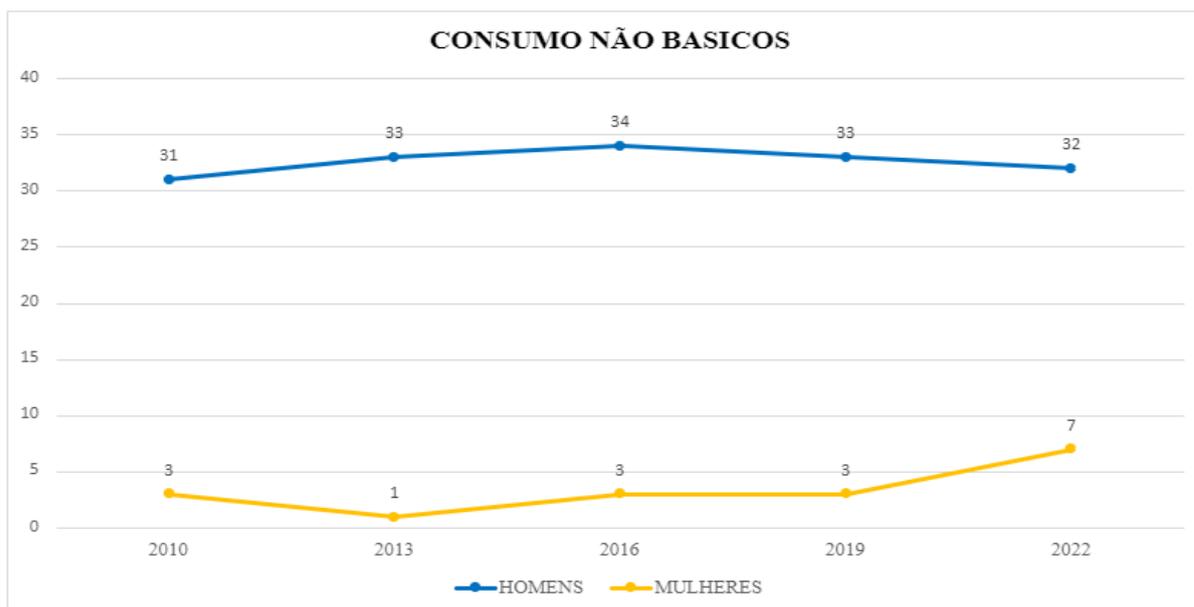
representatividade feminina em diferentes setores das empresas brasileiras listadas no índice Ibovespa B3. Esses gráficos permitirão uma análise mais aprofundada das tendências e variações setoriais, contribuindo para uma visão abrangente do cenário de governança corporativa e diversidade de gênero nas organizações estudadas.

Gráfico 1: Setor de Bens Industriais



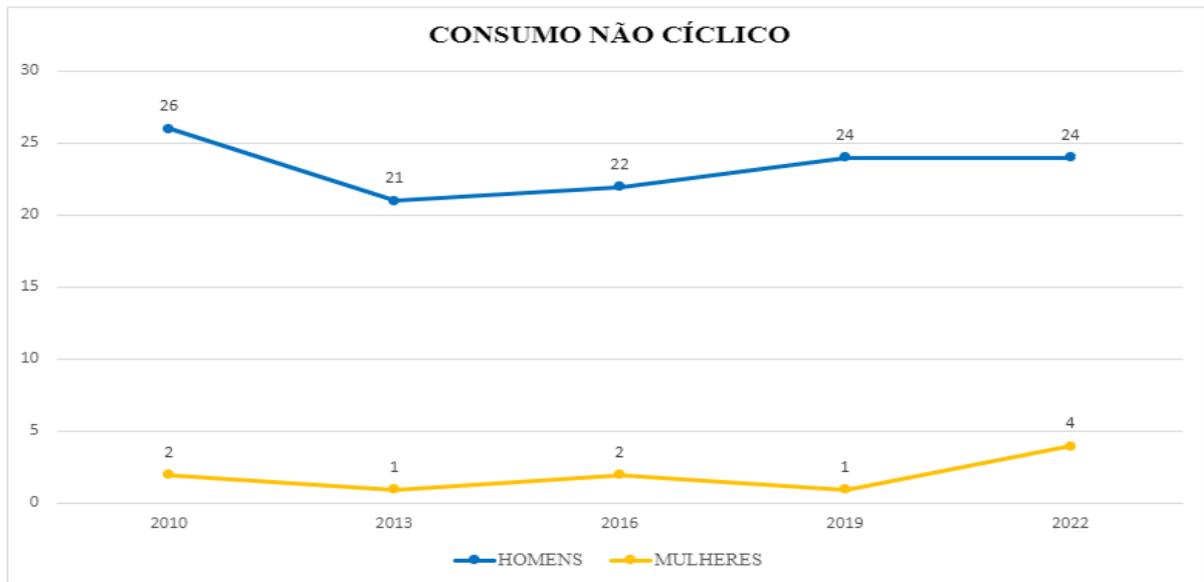
Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ao analisar os dados do setor de Bens Industriais no período de 2010 a 2022 conforme o Gráfico 1, a participação masculina apresentou uma trajetória de redução, passando de 53 em 2010 para 42 em 2022, indicando mudanças na dinâmica ou composição desses conselhos ao longo do tempo. Em contrapartida, a presença feminina demonstrou algumas variações. Após uma diminuição de 2010 para 2013, o número de mulheres aumentou em 2016, teve uma pequena queda novamente em 2019 e, no ano de 2022, experimentou um notável aumento, atingindo o maior valor registrado, com 9 mulheres, correspondendo a 17,65% do conjunto de participantes, composto por 9 mulheres e 42 homens. Destaca-se o ano de 2022 como um ponto de inflexão, marcado por um aumento significativo no número de mulheres. Essa mudança pode refletir iniciativas mais recentes para promover a inclusão feminina ou ser uma resposta às pressões sociais e corporativas em busca de maior equidade de gênero.

Gráfico 2: Setor de Consumo não Básicos

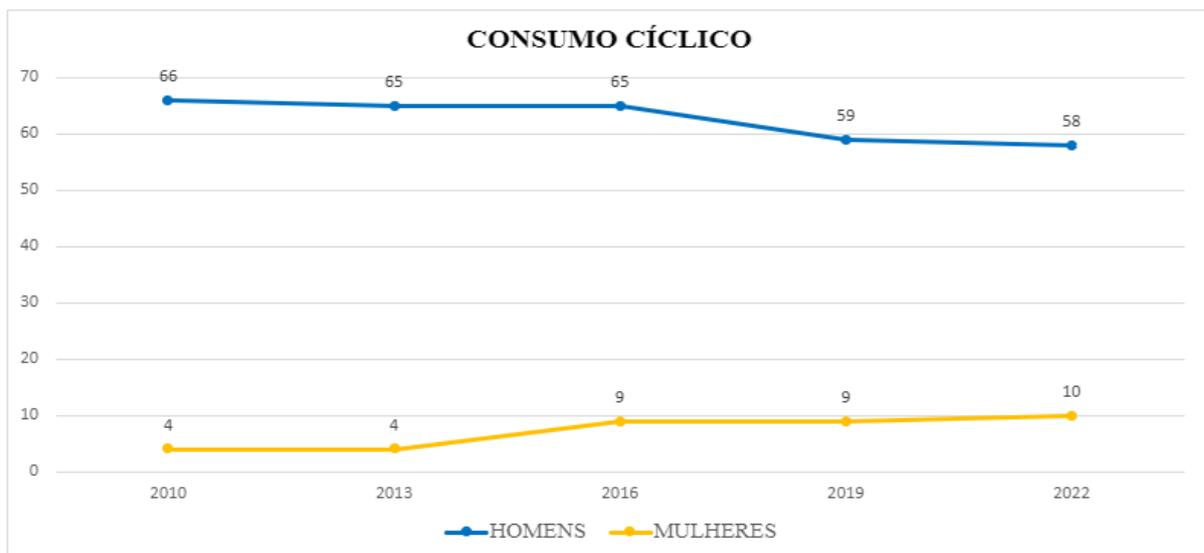
Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Considerando os dados apresentados no setor de Consumo não Básicos de 2010 a 2022, nota-se uma relativa estabilidade na participação masculina, que oscilou entre 31 e 34 membros no máximo. No entanto, a representação feminina teve flutuações ao longo do período, com destaque para um aumento significativo em 2022. Conforme demonstrado no Gráfico 2, a participação masculina permaneceu consistente, enquanto a representação feminina teve variações. Inicialmente, em 2010, havia 3 mulheres, reduzindo para 1 em 2013, voltando a subir para 3 em 2016. A presença feminina manteve-se estável em 2019 e registrou um notável aumento em 2022, com 7 mulheres. Neste último ano, as mulheres representam 17,95% do total de membros, que é composto por 39 pessoas (7 mulheres e 32 homens), sinalizando uma mudança significativa na composição de gênero e ressaltando a importância de monitorar de perto essas tendências para uma compreensão mais abrangente do cenário setorial.

Gráfico 3: Setor de Consumo não Cíclico

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

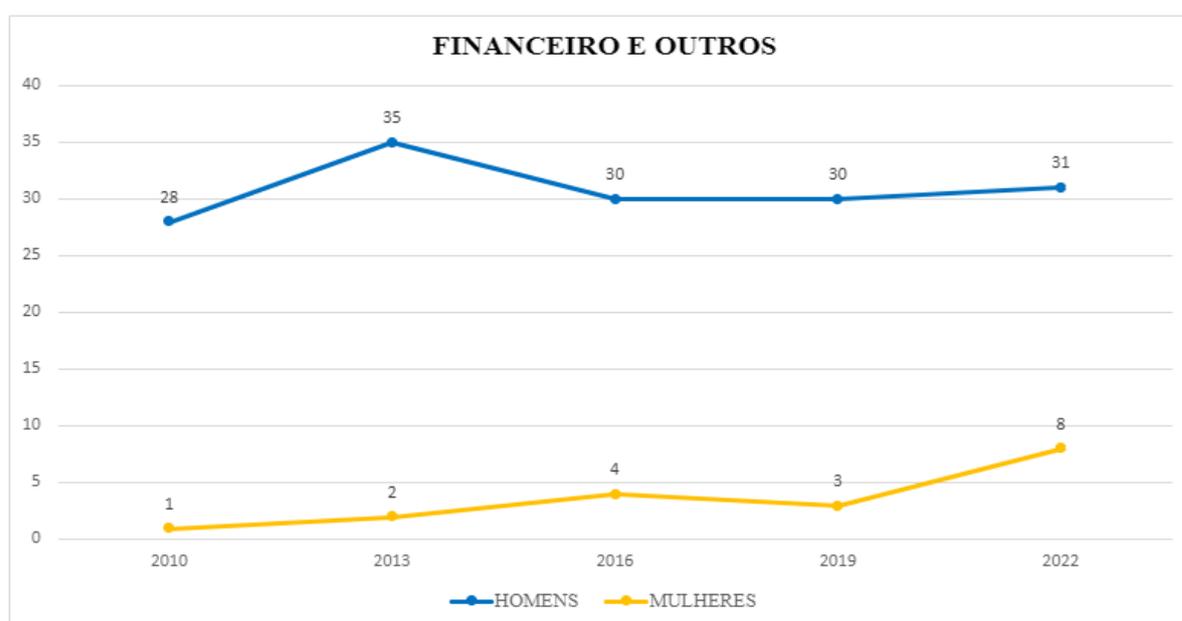
Conforme o Gráfico 3, no setor de Consumo não Cíclico, ao longo dos anos de 2010 a 2019, observou-se uma estabilidade na participação feminina no Conselho de Administração, variando entre 1 e 2 mulheres, atingindo uma representação máxima de 8,33% em 2016. Contudo, em 2022, esse cenário passou por uma transformação significativa, resultando em um aumento para 4 mulheres e 24 homens. Essa composição representa uma participação de 14,29% para as mulheres e 85,71% para os homens, sinalizando uma mudança na dinâmica de diversidade de gênero desse órgão de governança.

Gráfico 4: Setor de Consumo Cíclico

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Segundo demonstrado no Gráfico 4, o setor de Consumo Cíclico apresenta algumas variações na composição dos conselhos administrativos. A participação masculina, inicialmente alta com 66 membros em 2010, teve uma queda gradual ao longo dos anos, chegando a 58 membros em 2022. Por outro lado, a representação feminina teve um aumento progressivo. Em 2010 e 2013, havia 4 mulheres nos conselhos, mantendo-se constante. Contudo, a partir de 2016, ocorreu um notável aumento, atingindo 9 mulheres, e essa tendência foi mantida em 2019. Em 2022, registrou-se um novo acréscimo, totalizando 10 mulheres nos conselhos administrativos desse setor. Essa transformação sugere uma mudança positiva na composição do órgão de governança, apontando para um caminho mais inclusivo e equitativo.

Gráfico 5: Setor Financeiro e Outros

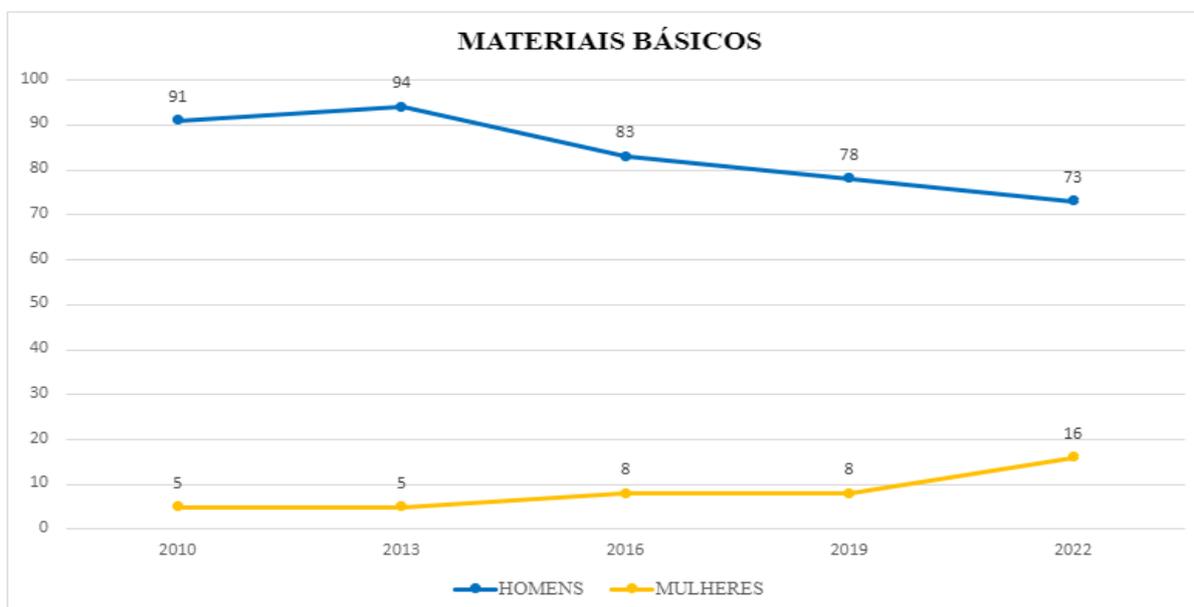


Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A análise do setor Financeiro e Outros conforme ilustrado no Gráfico 5, indica um aumento gradual na representação feminina no conselho de administração. Durante o período compreendido entre 2010 e 2019, o número de mulheres oscilou entre 1 e 4, alcançando, contudo, o patamar de 8 em 2022. Esse contingente de 8 mulheres representa uma proporção de 20,51%, enquanto os homens totalizam 79,49%, resultando em um quadro composto por 8 mulheres e 31 homens em 2022. Por outro lado, o número de homens, que inicialmente era composto por 28 membros em 2010, teve um aumento em 2013 para 35. Em 2016, esse número veio a cair para 30, valor esse que se manteve constante em 2019. Em 2022, observou-se um pequeno aumento, chegando a um total de 31 participantes do sexo masculino. Essa análise denota uma mudança significativa na composição de gênero nos conselhos administrativos do

setor, onde o número de mulheres aumentou, apontando para uma tendência de maior diversidade e equidade ao longo do tempo.

Gráfico 6: Setor de Materiais Básicos



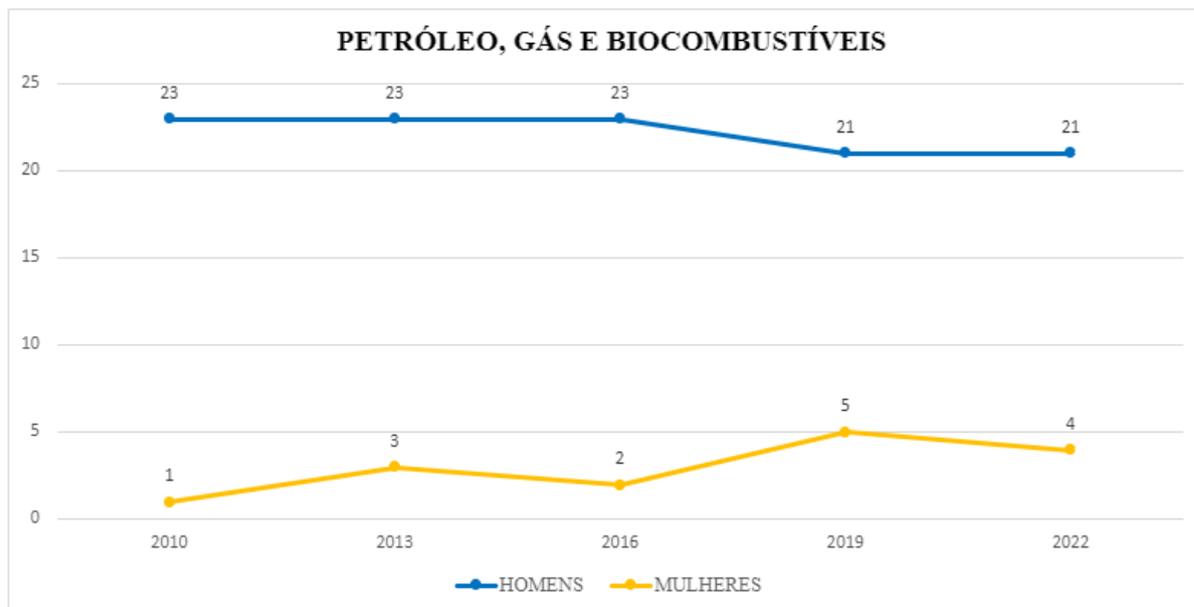
Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

De acordo com o Gráfico 6, o setor de Materiais Básicos destaca-se como aquele que possui o maior contingente de membros nos conselhos, no entanto, ainda enfrenta um desafio significativo em relação à baixa representatividade feminina. Esse setor abrange os subsetores de madeira e papel, mineração, químicos, siderurgia e metalurgia, todos predominantemente compostos por profissionais do sexo masculino. Em 2010, a participação feminina nos conselhos era de 5 membros, mantendo-se em 5 em 2013, antes de registrar um aumento para 8 em 2016 e 8 em 2019. Em 2022, observou-se um avanço notável, atingindo a marca de 16 mulheres nos conselhos do setor.

Embora a participação feminina esteja em constante crescimento, a composição do conselho ainda reflete uma discrepância substancial, com 73 homens e 16 mulheres em 2022. Já os membros dos conselhos do sexo masculino, que inicialmente em 2010 eram compostos por 91, tiveram um aumento em 2013 para 94 e, em seguida, uma queda progressiva nos anos subsequentes. No final, em 2022, a participação masculina era de 73 membros, um valor significativamente inferior ao total inicial em 2010, apresentando uma diferença de 18 homens. Observa-se um crescimento progressivo no número de mulheres, refletindo uma significativa melhoria no panorama do conselho administrativo. Essa evolução demonstra não apenas uma

maior representatividade feminina, mas também sinaliza uma transformação positiva na dinâmica e na diversidade do conselho.

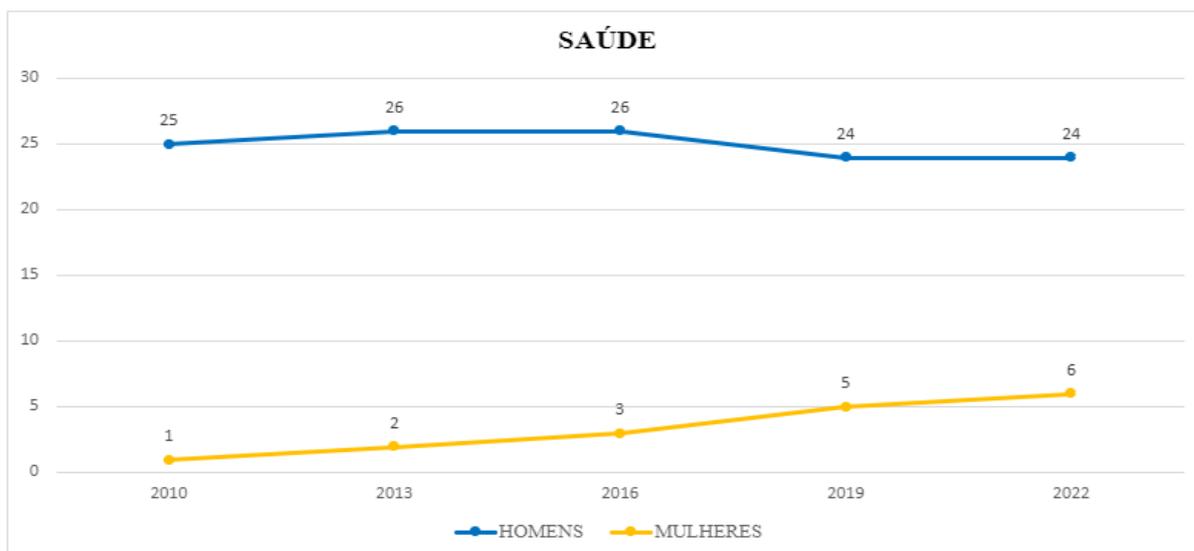
Gráfico 7: Setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

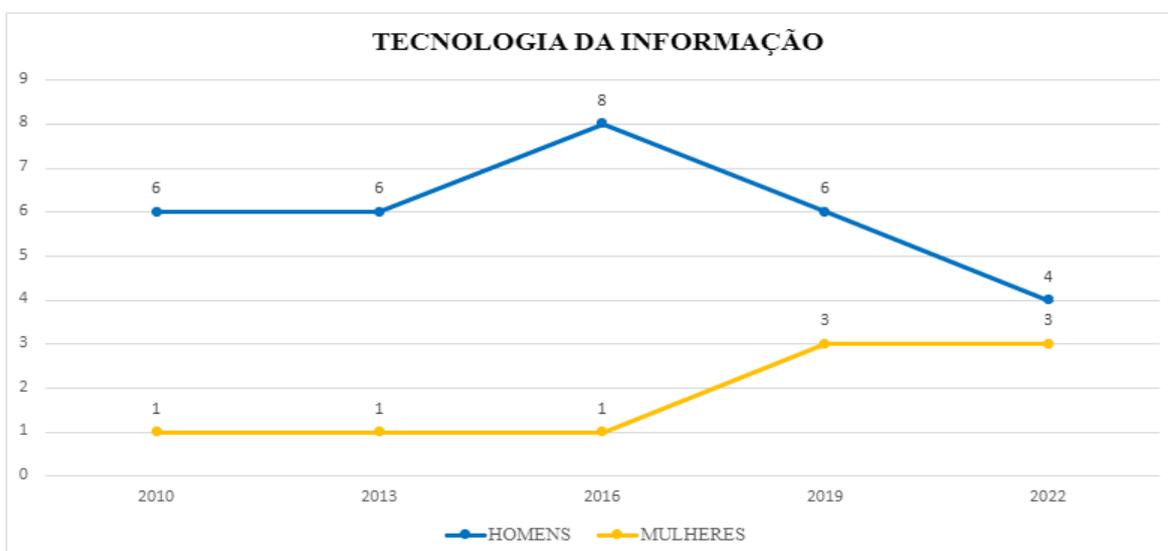
O setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis também apresenta uma predominância masculina, evidenciando uma representação desigual de gênero nos principais órgãos decisórios das empresas. No período compreendido entre 2010 e 2022, conforme ilustrado no Gráfico 7, a presença feminina nos conselhos administrativos apresentou algumas variações. Iniciou com 1 mulher, representando 4,17% em 2010, depois em 2019 alcançou um patamar mais expressivo de 5 mulheres, representando 19,23%. Entretanto, em 2022, houve uma ligeira redução, com a participação feminina diminuindo para 4 mulheres, equivalendo a 16%.

Essas variações ao longo dos anos refletem as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para ingressar nos conselhos e manterem-se nesses cargos por um período significativo. Essa constante flutuação destaca os desafios persistentes e as barreiras que as mulheres enfrentam ao buscar uma representação duradoura nos órgãos decisórios desse setor, assim como em outros setores. Torna-se evidente como as barreiras do teto de vidro exercem uma influência significativa na limitada representatividade das mulheres. Além disso, o setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis destaca-se pela forte predominância de trabalhadores do sexo masculino, contribuindo para a persistência das disparidades de gênero nesse campo específico.

Gráfico 8: Setor de Saúde

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

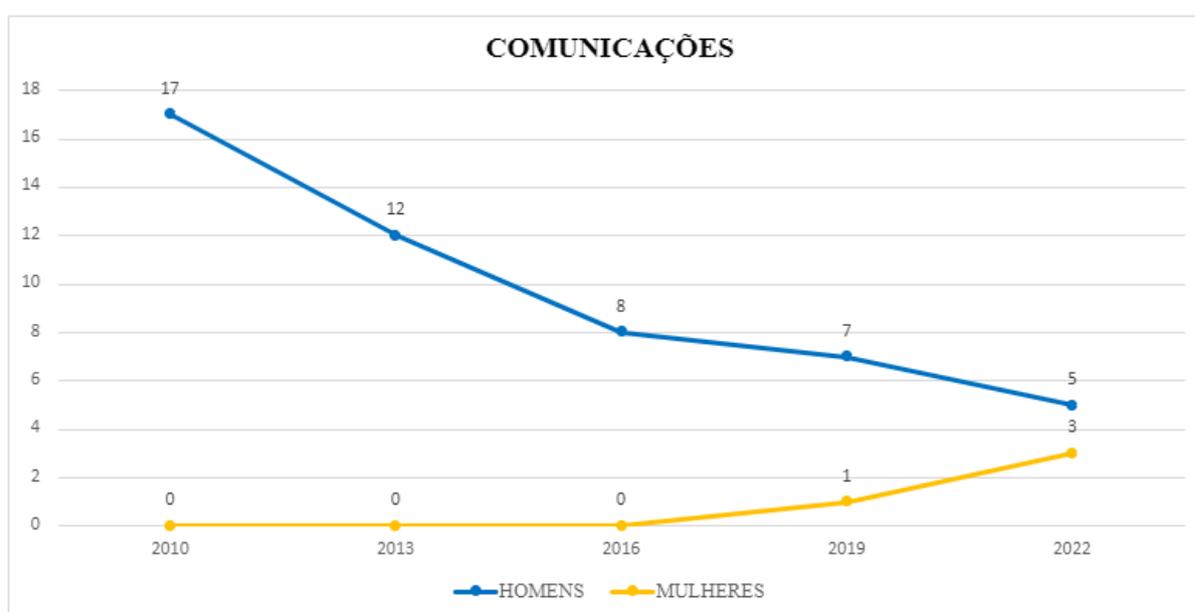
Apesar da significativa presença feminina entre os funcionários do setor de saúde, observa-se uma discrepância substancial quando se trata da representação nos conselhos administrativos. No entanto, é possível identificar, nos últimos anos, um aumento gradual na proporção de mulheres ocupando essas posições de liderança. Em 2010, a porcentagem de mulheres nos conselhos era de 3,85%, evoluindo para 20% em 2022. No mesmo período, a quantidade de homens em 2010 era de 25, número que aumentou para 26 em 2013, permanecendo constante em 2016. Em 2019, esse número diminuiu para 24 e permaneceu inalterado até 2022.

Gráfico 9: Setor de Tecnologia da Informação

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ao analisar o Gráfico 9, referente ao setor de Tecnologia da Informação, nota-se uma estabilidade no quantitativo de homens e mulheres nos anos de 2010 e 2013, com uma mudança no número de homens em 2016. No período de 2010 a 2022, houve uma redução no número de homens, passando de 6 em 2010 para 4 em 2022. Em contraste, a presença feminina permaneceu constante, com 1 mulher nos conselhos de 2010 a 2016, antes de registrar um aumento para 3 mulheres em 2019, mantendo-se nesse patamar em 2022. É relevante destacar que o setor de Tecnologia da Informação apresenta a mais expressiva porcentagem de representação feminina, atingindo 23,08%. Contudo, é importante notar que esse setor é representado por apenas uma empresa, a TOTVS, uma empresa multinacional de desenvolvimento de softwares de gestão.

Gráfico 10: Setor de Comunicações



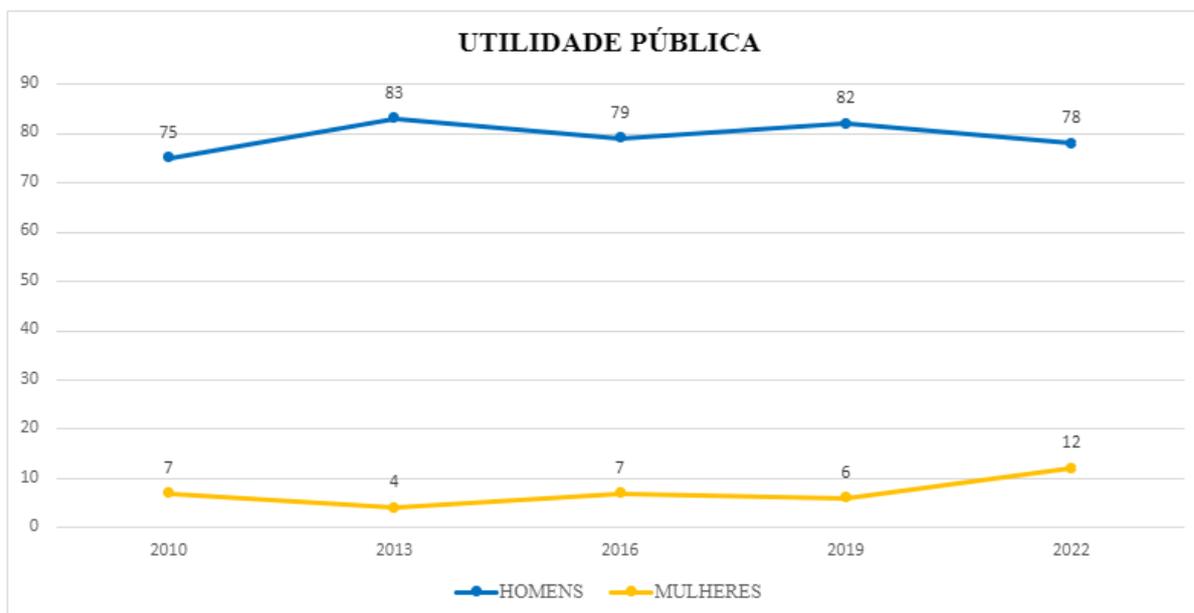
Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

O setor de Comunicações destaca-se por apresentar a menor taxa de participação feminina geral de 7,55%, seguindo a mesma tendência do setor de Tecnologia da Informação, ao ser representado por apenas uma empresa, a Telef Brasil. Conforme evidenciado no Gráfico 10, o setor de Comunicações não contou com nenhuma mulher nos conselhos administrativos nos anos de 2010 a 2016, sendo o único setor sem representatividade feminina nesses anos. Em 2019, houve um aumento para 1 mulher, e em 2022, esse número subiu novamente para 3.

No que diz respeito à participação masculina, o setor iniciou em 2010 com 17 membros, reduzindo progressivamente ao longo dos anos e encerrando 2022 com apenas 5 homens nos conselhos administrativos. Essa análise destaca a significativa disparidade de gênero no setor

de Comunicações e a queda no número de membros participantes do conselho de uma forma geral, reduzindo de 17 em 2010 para 8 em 2022.

Gráfico 11: Setor de Utilidade Pública



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ao examinar o setor de Utilidade Pública nos anos de 2010 a 2022, conforme demonstrado no Gráfico 11, observam-se variações no número de homens e mulheres nos conselhos administrativos. A participação masculina permaneceu em níveis elevados, iniciando com 75 membros em 2010, atingindo o pico de 83 em 2013, e experimentando flutuações subsequentes. Por outro lado, a representação feminina também apresentou variações, começando com 7 mulheres em 2010, diminuindo para 4 em 2013, aumentando para 7 em 2016, mantendo-se em 6 em 2019 e, por fim, atingindo o maior valor registrado, com 12 mulheres em 2022.

Observa-se uma tendência inversamente proporcional entre o número de homens e mulheres nos conselhos administrativos, sugerindo que quando o número de homens aumenta, o número de mulheres tende a diminuir e vice-versa. A elevada participação masculina destaca a importância de esforços contínuos para promover uma maior diversidade de gênero nesse setor específico, buscando equilibrar a representatividade nos órgãos de liderança.

4.3 Análise do perfil das mulheres

A formação educacional desempenha um papel fundamental na ascensão das mulheres a cargos nos conselhos administrativos, conforme evidenciado na pesquisa de Brieger *et al.* (2017). Adicionalmente, o próprio IBGC, em seu Código de Melhores Práticas, recomenda que "o conselho de administração deve ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero" (IBGC, 2015, p.42). Nesse contexto, observa-se que as mulheres que integram os conselhos costumam possuir uma sólida formação acadêmica, conforme indicado na Tabela 3.

Tabela 3 - Grau de escolaridade das integrantes dos conselhos administrativos de 2022

Escolaridade	Quantidade	Porcentagem (%)
Graduação	20	24,4
Especialização ou MBA	26	31,7
Mestrado	8	9,8
Doutorado ou PhD	6	7,3
Sem Informação	22	26,8
Total	82	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A análise dos dados revela que a maioria das mulheres possuem qualificações educacionais, como pós-graduação, englobando especializações ou MBA (26 mulheres), mestrado (8 mulheres) e doutorado/PhD (6 mulheres). Adicionalmente, 20 mulheres têm formação em nível de graduação. Importante ressaltar que grande parte dessas mulheres detém um elevado grau de escolaridade, evidenciando a alta qualificação das integrantes dos conselhos.

Nas tabelas a seguir, pode-se identificar as áreas de formação das mulheres pesquisadas.

Tabela 4 - Área de Graduação das integrantes dos conselhos administrativos de 2022

Área	Quantidade	Porcentagem (%)
Administração	14	19,18
Arquitetura	1	1,37
Ciências Aplicadas	1	1,37
Ciências Contábeis	3	4,11
Ciências da Computação	2	2,74
Ciências Econômicas	15	20,55
Direito	15	20,55
Engenharia Agrônômica	1	1,37
Engenharia de Produção	4	5,48

Engenharia Elétrica	3	4,11
Engenheira Química	1	1,37
Finanças	1	1,37
Física	1	1,37
Jornalismo	1	1,37
Matemática	1	1,37
Pedagogia	3	4,11
Psicologia	2	2,74
Publicidade	1	1,37
Relações Internacionais	2	2,74
Sistemas de Informação	1	1,37
Total	73	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Conforme demonstrado na Tabela 4, é possível observar que a maioria das mulheres apresenta formação em Ciências Econômicas (20,55%) e Direito (20,55%). A formação em Administração também se destaca, representando 19,18% do total. Além disso, é relevante ressaltar que algumas mulheres possuem mais de uma formação, o que enriquece ainda mais seus currículos. Essa diversificação educacional destaca a amplitude de conhecimentos e habilidades que essas mulheres trazem para os conselhos administrativos, contribuindo para tomada de decisões estratégicas.

Tabela 5 - Área de Especialização e MBA das integrantes dos conselhos administrativos de 2022

Área	Quantidade	Porcentagem (%)
Administração	19	73,08
Direito Administrativo	1	3,85
Direito Processual Civil	1	3,85
Finanças	1	3,85
Gestão e Tecnologia da Informação	1	3,85
Management Consulting	1	3,85
Owner President Management (OPM)	1	3,85
Segurança da Informação	1	3,85
Total	26	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Como evidenciado na Tabela 5, no que diz respeito à pós-graduação *lato sensu*, a maior parte das mulheres optou por especializações/NBA em administração (19 mulheres), abrangendo áreas como Marketing, Gestão de Pessoas, Processos e Negócios Internacionais. Destaca-se também a diversidade de especializações, incluindo Direito Administrativo (3,85%), Direito Processual Civil (3,85%), Finanças (3,85%), Gestão e Tecnologia da Informação (3,85%), Management Consulting (3,85%), Owner President Management (OPM) (3,85%), e Segurança da Informação (3,85%). Essa variedade reflete a ampla gama de

conhecimentos e competências adquiridos pelas mulheres nos conselhos administrativos, enriquecendo ainda mais o panorama de suas formações.

No âmbito da pós-graduação *stricto sensu*, as Tabelas 6 e 7 destacam as áreas de mestrado, doutorado e PhD das mulheres que integram o conselho.

Tabela 6 - Área do Mestrado das integrantes dos conselhos administrativos de 2022

Área	Quantidade	Porcentagem (%)
Administração de Empresas	3	17,65
Ciência da Informação	1	5,88
Contabilidade	1	5,88
Direito	2	11,76
Direito Comercial	1	5,88
Direito do Estado	1	5,88
Direito Internacional	1	5,88
Economia	3	17,65
Educação	1	5,88
Engenharia de Software	1	5,88
Gestão Estratégica de Negócios	1	5,88
Psicologia da educação	1	5,88
Total	17	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Como evidenciado na Tabela 6, é notável que a maioria das mulheres analisadas realizou seu mestrado em áreas como Administração, Direito e Economia. Essa concentração de especializações demonstra uma preferência por campos estratégicos e fundamentais para a atuação em conselhos administrativos, evidenciando a relevância dessas formações na preparação da mulher em questão para esses papéis de liderança.

Ao analisar a Tabela 7, a seguir, nota-se que as mulheres em questão apresentam formações em diferentes áreas. Nesse contexto, observa-se uma significativa representatividade em Finanças, evidenciando um foco particular nesse domínio.

Tabela 7 - Área do Doutorado e PhD das integrantes dos conselhos administrativos de 2022

Área	Quantidade	Porcentagem (%)
Administração	1	12,50
Ciências da Computação	1	12,50
Direito Comercial	1	12,50
Economia	1	12,50
Engenharia Elétrica	1	12,50
Finanças	2	25,00
Física	1	12,50
Total	8	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

De maneira geral, nota-se que as mulheres conselheiras ostentam elevado índice de escolaridade e conhecimento adquirido, sendo que algumas delas possuem mais de uma formação acadêmica. Esse enriquecimento da base educacional é considerado um ponto importante e fundamental para a conquista de cargos nos conselhos administrativos. No contexto da teoria do teto de vidro, essa sólida formação acadêmica pode ser interpretada como uma estratégia de superação das barreiras que limitam o avanço das mulheres para os mais altos níveis hierárquicos das organizações. Isso reforça a ideia de que, mesmo diante dos desafios representados pelo teto de vidro, as mulheres conselheiras buscam ativamente o aprimoramento de suas qualificações como uma estratégia para romper essas barreiras e alcançar posições de destaque nos conselhos de administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao crescimento da presença feminina no mercado de trabalho e, conseqüentemente, em posições de elevada importância, o presente estudo dedicou-se a examinar a participação das mulheres nos altos cargos administrativos. A pesquisa teve como objetivo geral analisar a participação feminina nos conselhos de administração das empresas de capital aberto listadas no índice IBOVESPA (B3), nos anos de 2010 a 2022. Para alcançar esse propósito, adotou-se uma abordagem descritiva e quantitativa, utilizando os formulários de referência disponíveis no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) como fonte primária para a coleta de informações.

No âmbito dos objetivos específicos, procurou-se destacar, setorialmente, a representatividade feminina nas empresas em estudo. Para atingir esse propósito, realizou-se um levantamento abrangente de todas as empresas listadas no índice IBOVESPA, categorizando-as por setores distintos. Essa análise possibilitou uma compreensão mais aprofundada da variação setorial na participação das mulheres nos conselhos administrativos. Paralelamente, empreendeu-se uma análise do perfil das mulheres que integram a amostra mais recente, referente ao ano de 2022. Nesse contexto, foi dada ênfase à investigação das qualificações educacionais de cada conselheira. Essa abordagem proporcionou uma compreensão mais completa da participação feminina nas esferas decisórias corporativas ao longo do tempo, oferecendo insights significativos para a promoção da equidade de gênero no ambiente empresarial.

Como resultado desta pesquisa, encontrou-se que o Setor de Tecnologia da Informação apresenta a mais expressiva porcentagem de participação feminina nos conselhos de administração, atingindo 23,08% de membros mulheres. Além deste, outros setores notáveis são o de Saúde e Petróleo, Gás e Biocombustíveis, com representações femininas de 11,97% e 11,90%, respectivamente. Já os setores de Comunicações (7,55%) e Consumo Não Cíclico (7,87%) revelam desafios significativos na promoção da equidade de gênero em seus conselhos administrativos. Estes dois setores destacam-se por apresentarem as menores taxas de participação feminina, sendo o setor de Comunicações o que registra o índice mais baixo.

Em termos gerais, a média de participação feminina nos conselhos administrativos é de 9,66%, um valor considerado baixo quando comparado aos expressivos 90,34% de representação masculina. Em todas as empresas analisadas, o contingente masculino superou consistentemente o feminino. Assim, a análise dos dados obtidos ratifica a persistência da baixa representatividade feminina, confirmando, por conseguinte, a **Proposição 1: A participação**

da mulher nos conselhos administrativos continua menor em relação ao percentual masculino.

Apesar do percentual feminino ainda ser menor do que o masculino, percebe-se uma crescente inclusão de mulheres nos conselhos administrativos das empresas, e isso tem sido impulsionada por uma série de motivos que refletem uma mudança na percepção sobre a importância da diversidade de gênero no ambiente corporativo. Estudos como o de Lazzaretti e Godoi (2012) indicam que conselhos mais diversos, que incluem mulheres, estão associados a decisões mais ponderadas e eficazes. Em um contexto globalizado, a presença de líderes que compreendam e representem diferentes culturas e perspectivas é crucial. A inclusão de mulheres nos conselhos atende a essa necessidade, posicionando as empresas de forma mais competitiva em mercados diversos.

As empresas frequentemente adotam iniciativas de responsabilidade social corporativa, sendo a promoção da diversidade de gênero uma parte integral dessas práticas. Em resumo, a inclusão de mulheres nos conselhos administrativos é vista como uma abordagem estratégica que não apenas atende a imperativos sociais, mas também contribui para o sucesso e a resiliência organizacional. Dessa forma, os resultados encontrados no presente trabalho revelam que as empresas em estudo têm incorporado mais mulheres em seu conselho ao longo dos anos, confirmando assim a **Proposição 2. As empresas vêm incluindo nos seus conselhos administrativos um número maior de mulheres.** Em consonância com outros trabalhos recentes, como o realizado por Barros e Kirschbaum (2023) e por Castro (2023), que também identificaram resultados positivos, onde observaram um aumento constante no número de mulheres nos conselhos.

Além disso, destaca-se que a análise do presente estudo confirma a persistência do fenômeno conhecido como teto de vidro nas estruturas corporativas. O teto de vidro refere-se às barreiras invisíveis que impedem o avanço das mulheres para os mais altos escalões das organizações (STEIL, 1997). Apesar dos avanços observados na inclusão de mulheres nos conselhos de administração, é evidente que as barreiras do teto de vidro ainda persistem, influenciando a representatividade feminina nos órgãos decisórios. Ainda há um caminho a percorrer para superar essas barreiras e garantir uma participação mais equitativa e duradoura das mulheres nos mais altos níveis de liderança corporativa.

Portanto, o presente estudo não apenas confirma a inclusão progressiva de mulheres nos conselhos de administração, mas também destaca a necessidade contínua de enfrentar e superar as barreiras do teto de vidro. A implementação de políticas e práticas que promovam a igualdade

de oportunidades e combatam estereótipos de gênero é crucial para criar organizações mais justas, inovadoras e resilientes, conforme preconiza Valente (2019).

Ao examinar o perfil educacional das mulheres conselheiras, observou-se que elas detêm sólidas qualificações acadêmicas, abrangendo graduação, especializações, MBA, mestrado, doutorado e PhD. Os cursos de graduação mais predominantes foram Ciências Econômicas (20,55%) e Direito (20,55%), seguidos por Administração, com 19,18% de representação. No tocante à pós-graduação *lato sensu*, a maioria optou por especializações/MBA em administração, totalizando 73,08%. Já no âmbito da pós-graduação *stricto sensu*, as áreas de mestrado mais frequentes foram Administração (17,65%), Economia (17,65%) e Direito (11,76%). No caso do doutorado e PhD, as áreas variaram, destacando-se principalmente em finanças, com uma representatividade de 25%.

Dentre as contribuições teóricas e empíricas do presente trabalho, entende-se que este auxilia na compreensão acerca da relevância da presença feminina nos conselhos administrativos e em posições de destaque dentro das organizações. Os resultados obtidos reforçam a convicção de que a diversidade de gênero não apenas enriquece a tomada de decisões, mas também desempenha um papel fundamental no sucesso das empresas, confirmando o que apontam os estudos de (FRANCO *et al.*, 2020; PESSOA *et al.*, 2022; MARINS *et al.*, 2023). Espera-se que esta constatação contribua para sensibilizar a sociedade em relação à importância de promover ambientes de trabalho inclusivos e equitativos, nos quais a participação ativa e igualitária das mulheres seja mais reconhecida, incentivada e, sobretudo, debatida, como asseveram Nisiyama e Nakamura (2018).

E ainda, destaca-se que este trabalho representa uma contribuição para a academia ao abordar a equidade de gênero no ambiente corporativo brasileiro, analisando a representatividade feminina nos conselhos de administração, o perfil educacional das mulheres que integram tais conselhos e identificando alguns desafios enfrentados e setores que apresentam avanços notáveis dessa participação.

Em relação às limitações do presente estudo, foram enfrentadas dificuldades no acesso a informações das empresas em anos anteriores, assim como em obter detalhes específicos sobre as conselheiras femininas, especialmente no que se refere aos seus perfis individuais. Para pesquisas futuras, sugere-se expandir o escopo da presente investigação, considerando uma análise ao longo de um período mais extenso. Recomenda-se, ainda, incorporar elementos adicionais ao perfil das mulheres, como faixa etária e questões salariais, entre outros.

REFERÊNCIAS

- AARONS, G. A; VERDE, A.E; TROTT, E; WILLGING, C.E; TORRES, E.M; EHRHART,M.G; ROESCH, S.C. Os papéis da liderança sistêmica e organizacional na sustentação de intervenções baseadas em evidências em todo o sistema: um estudo de método misto. **Administração e Política em Saúde Mental e Pesquisa em Serviços de Saúde Mental** , v. 991-1008, 2016.
Disponível em: < <https://link.springer.com/article/10.1007/s10488-016-0751-4>>.
- ABRAMO, L W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: < <https://doi.org/10.11606/T.8.2007.tde-23102007-141151>>.
- ADAMS, R. B.; ALMEIDA, H.; FERREIRA, D. Powerful CEOs and their impact on corporate performance. **The Review of Financial Studies**, v. 18, n. 4, 1403–1432, 2005.
Disponível em: <https://academic.oup.com/rfs/article-abstract/18/4/1403/1595783?login=false>.
- ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. Mulheres na sala de reuniões e seu impacto na governança e no desempenho. **Journal of Financial Economics** , v. 94, n. 2, pág. 291-309, 2009.
Disponível em: < https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X09001421casa_token=QayjBa0DXMAAAAA:unlM9T83TZ9xr3v5Cjb6ptlwi3pV8eQHjkt3uoIGAVLojGjvwZv8DIHP30fQVJnnMJhpTn6>.
- NADEEM, M; SULEMAN, T; AHMED, A. Mulheres nos conselhos de administração, risco empresarial e o nexos de rentabilidade: a diversidade de gênero modera a relação entre risco e retorno?. **Revista Internacional de Economia e Finanças** , v. 427-442, 2019. Disponível em: < <https://ideas.repec.org/a/eee/reveco/v64y2019icp427-442.html>>.
- ALMEIDA, J.S.D. As gentis patricias: identidades e imagens femininas na primeira metade do século XX (1920/1940). **Educar em Revista**, v. 28, p. 187–205, 2013. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0104-40602013000200012>>.
- ALMOR, T; BAZEL-SHOHAM, O; LEE, S.M. O duplo efeito da diversidade de gênero no conselho sobre os investimentos em P&D. **Planejamento de Longo Alcance**, 2022.
Disponível em: < https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630118300876?casa_token=B19awM5iPScAAAA:0BZM_RNUTmxyJTr34xFj8yGIh3b2t0qHqmW7nHp1pVA_RMBUBfLZxhnTm7IIPAAISRC9Iv0A1w>.
- ALVES, M. A. & GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, 44(3), 20-29,2004. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>>.
- ANDRADE, S. R.D.“Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. In: X Encontro Nacional de História Oral, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. **Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Recife**, 2010. Disponível em: < https://www.encontro2010.historiaoral.org.br/resources/anais/2/1270417481_ARQUIVO_Eusouumapessoadetremendosucesso.pdf>.

ARIOGLU, E. (2020), Female board members: The effect of director affiliation. **Gender in Management**, 35(2), 225-254. Doi: 10.1108/GM-05-2019-0080. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/GM-05-2019-0080/full/pdf?title=female-board-members-the-effect-of-director-affiliation>>.

ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.

ARRUZZA, C. Considerações sobre gênero: reabrindo o debate sobre patriarcado e/ou capitalismo. **Revista Outubro**, v. 23, n. 01, 2015. Disponível em: < https://bancadafeministapsol.com.br/wp-content/uploads/2021/01/2015_1_04_Cinzia-Arruza.pdf>.

AVDEEVA, O. Em apoio ao emprego das mães: limites à convergência política na UE?. **Revista Internacional de Bem-Estar Social**, v. 15, n. 1, pág. 37-49, 2006. Disponível em: < <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2006.00583.x>>.

BACELAR, A. S; GOMES, A.F; SANTANA, W.G.P; SANTOS, R.A. A influência das socializações no processo decisório de mulheres empreendedoras. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 17, n. 3, p. 192-217, 2020. Disponível em < <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2221> >.

BALTAR, C. T; OMIZZOLO, J.A. Participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro de 2014 a 2019. **Textos de Economia**, v. 23, n. 1, p. 1-17, 2020. Disponível em: < https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=BALTAR%3B+OMIZZOLO%2C+2020&btnG=>.

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

BAUER, M. M.; COLETTI, L.; SOUZA, A. B. A importância da governança corporativa e do controle interno na área contábil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 148-174, 2020. Disponível em: < <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1723> >.

BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. O impacto da diversidade do conselho e da composição de gênero na responsabilidade social corporativa e na reputação da empresa. **Journal of Business Ethics**, v. 97, p. 207-221, 2010.

BENNOURI, M.; CHTIOUI, T.; NAGATI, H.; NEKHILI, M. Female board directorship and firm performance: What really matters? **Journal of Banking & Finance**, 88, 267-291, 2018. Disponível em: < <https://doi.10.1016/j.jbankfin.2017.12.010>>.

BERNILE, G.; BHAGWAT, V.; YONKER, S. Diversidade do conselho, risco da empresa e políticas corporativas. **Journal of Financial Economics**, v. 127, n. 3, pág. 588-612, 2018.

BERRY, A. A; KATRAS, M.J; SANO, Y; LEE, J; BAUER, J.W. Volatilidade do emprego de mães rurais de baixa renda: uma abordagem de métodos mistos. **Revista de Família e Questões Econômicas**, v. 29, p. 5-22, 2008. Disponível em: < <https://link.springer.com/article/10.1007/s10834-007-9096-1>>.

BERTOLLA, A; JAWOERKI, R.G; DONADEL, E.M; SANTOS; L.D; POLACINSKI, E. O Gestor Como Líder no Processo de Desenvolvimento de Pessoas. **4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR**, 2014. Disponível em: < https://fahor.com.br/publicacoes/sief/2014/O_gestor_como_lider_no_processo.pdf>.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENANPAD, 24. Anais. Florianópolis: **ENANPAD**, 2000. CD-ROM.

BETIOL, M.I.S; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p. 17-33, 1991. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000400003>>.

BØHREN, Øyvind; STAUBO, Siv. O equilíbrio obrigatório de género funciona? Mudar a forma organizacional para evitar turbulências no conselho. **Revista de Finanças Corporativas**, v. 28, p. 152-168, 2014. Disponível em: < <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.005>>.

BRIEGER, S. A; FRANCOEUR, C; WELZEL, C; BEN-AMAR, W. Empoderando as mulheres: O papel das forças emancipadoras na diversidade de género. **Revista de Ética Empresarial**, v. 155, p. 495-511, 2019. Disponível em: < <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3489-3>>.

CAMPBELL, K.; VERA, A. M. Female board appointments and firm valuation: Short and longterm effects. **Journal of Management & Governance**, v. 14, n. 1, p. 37-59, 2010. Disponível em: < <https://doi.10.1007/s10997-009-9092-y>>.

CARDOSO, J.A.S; FILHO, J.R.F; CARDOSO, M.M.S; DEIRO, R.M; OLIVEIRA, U.R. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, 2007. Disponível em: < <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/128/129>>.

CARDOSO, M.O. **Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas**. 2021. Tese (Doutorado). Disponível em < https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30719/Monique%20Cardoso_D_issertac%c%a7a%cc%83o%20de%20Mestrado_AGENDA%20ESG%20SUBSTANTIVO%20FEMININO_MPGC%20Sustentabilidade.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

CARDOSO, V.I.C; LUCA, M.M.M; LIMA, G.A.S.F; VASCONCELOS, A.C. Reputação corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 21, p. 115-136, 2013. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/762/76229366006.pdf>>.

CARVALHO NETO, A. M; TANURE, B; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica** [online]. v. 9, n. 1, 2010. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>>.

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

CASTRO, H R R. **Diversidade de gênero nos conselhos de administração de empresas do Brasil: uma análise setorial**. 2023. Disponível em: < <https://monografias.ufop.br/handle/35400000/5417>>.

CATALYST. Catalyst Census: Women Board Directors. New York: Catalyst, 2015. Disponível em: < <https://www.catalyst.org/research/2014-catalyst-census-women-board-directors/>>.

CAVALCANTE, D.S; TEODÓSIO, I.R.M; DE LUCA, M.M.M. **Valores culturais das empresas preferidas pelas mulheres brasileiras e suas correlações com a reputação e a governança corporativa**. 2017. Disponível em: < <https://engemausp.submissao.com.br/19/anais/arquivos/262.pdf>>.

CHANG, C. A descontinuidade no emprego das mulheres casadas em Taiwan: situação profissional, origem étnica e maternidade. **Sociologia Atual** , v. 54, n. 2, pág. 209-228, 2006. Disponível em: < <https://doi.org/10.1177/0011392106056743>>.

CHIAVENATO, I. **O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CODIM – Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado. Pronunciamento de orientação no 9, de 27 de abril de 2011. Instruções preparativas do formulário de referência. Disponível em: < <http://www.codim.org.br/elaborados.asp>>.

ARRUZZA, C. Considerações sobre gênero: reabrindo o debate sobre patriarcado e/ou capitalismo. **Revista Outubro**, v. 23, n. 01, 2015. Disponível em: < https://bancadafeministapsol.com.br/wp-content/uploads/2021/01/2015_1_04_Cinzia-Arruza.pdf>.

COELHO, D. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. **Tecnologia, exportação e emprego. Brasília: Ipea**, 2006. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Danilo-Coelho-3/publication/260400727_ASCENSAO_PROFISSIONAL_DE_HOMENS_E_MULHERES_NAS_GRANDES_EMPRESAS_BRASILEIRAS/links/53edfd270cf26b9b7dc63d94/ASCENSAO-PROFISSIONAL-DE-HOMENS-E-MULHERES-NAS-GRANDES-EMPRESAS-BRASILEIRAS.pdf>.

COLLINS, C. COVID-19 e a diferença de gênero nas horas de trabalho. **Gênero, Trabalho e Organização** , v. 28, p. 101-112, 2021.

CONSTITUIÇÃO . **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1967.

CONTARDI, O. **Presença feminina nas companhias do novo mercado e influência no desempenho financeiro**. 2015. Disponível em: < <http://tede.fecap.br:8080/handle/tede/668>>.

COOKE, A.L. Oppression and the workplace: A framework for understanding. **Diversity Factor**, v. 8, n. 1, p. 6-11, 1999.

COSTA, L.; SAMPAIO, J.O.; FLORES, E. S. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rac/a/xFq6N7D848HWbTFDBwKnrxy/?format=pdf&lang=pt>>.

COSTA, L. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 721-738, 2019. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180327>>.

COSTA, W. P. L. B. Da; SOUZA, K.S; NASCIMENTO, I.C.S; SILVA, S.L.P. Participação feminina no conselho de administração e desempenho econômico: análise em empresas listadas na b3. **Omnia Sapientiae**, v. 1, n. 3, 2022. Disponível em: < <https://revistas.catholicadorn.com.br/omnia/article/view/32/18>>.

CVM. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. 2002. Disponível em: < <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/deciso/es/anexos/0001/3935.pdf>>.

DEZSÖ, C.L.; ROSS, D. G. A representação feminina na alta administração melhora o desempenho da empresa? Uma investigação de dados em painel. **Revista de gestão estratégica**, v. 33, n. 9, pág. 1072-1089, 2012. Disponível em: < https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.1955casa_token=aPfcMLTslSwAAAAA:ECew5eGn4reJzG1rKxIjBLGE92MADIO9tyNBZtUalmU9cBYAdB0v5f7ALW3cXj3G_vG2hZLlp23yMZMA>.

DIAS, R.D; MARTINS, A.A; TONDATO, S.R.Q; COSTA, V.T. A prática da governança corporativa como estratégia de responsabilidade social. 2020. Disponível em: < <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26816>>.

ENRIQUEZ, C. Análise Econômica para a Igualdade: as contribuições da economia feminista. In: JÁCOME, M.; VILELA, S. (org.). **Orçamentos Sensíveis a Gênero: Conceitos. Brasília: ONU Mulheres**, 2012. p.133-157.

EVERETT, L; THORNE, D; DANEHOWER, C. Desenvolvimento moral cognitivo e atitudes em relação a mulheres executivas. **Journal of Business Ethics**, v. 15, p. 1227-1235, 1996.

FABRÍCIO, S.A. **Panorama da Representatividade das Mulheres nos Cargos de Gestão e de Governança Corporativa em Empresas Brasileiras**. 2018. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/192624>>.

FERNANDEZ, B. P. M. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, n. 26, p. 79-104, 2019. Disponível em: < <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/12951>>.

- FERRAZ, A.C.R.; LUCAS, A.C. O Impacto das Redes de Relacionamentos na Carreira das Mulheres em Startups no Brasil, 2022. Disponível em: < <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/217b4c71837fac172fabebfc299f755b.pdf>>.
- FERREIRA, C. E.; HAHN, I. S.; SCHERER, F. L.; TRINDADE, N. R.; BIANCHI, J. Mulheres nos Conselhos de Administração de Multinacionais Brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 22, n. 2, p. 23-42, 2021. Disponível em: < www.spell.org.br/documentos/ver/64649/mulheres-nos-conselhos-de-administracao-de-multinacionais-brasileiras-i/pt-br>.
- FERREIRA, C.E; HAHN, I.S; SCHERER, F.L; TRINDADE, N.R; BIANCHI, J. Mulheres nos conselhos de administração de multinacionais brasileiras. **Revista Pretexto**, 2021. Disponível em: < <file:///C:/Users/tecal/Downloads/7839-Texto%20do%20Artigo-25814-1-10-20210917.pdf>>.
- FERREIRA, M. O. V. O impacto dos estudos de gênero sobre a construção do pensamento social. **Educação & Linguagem**, v. 13, n. 21, p. 189-207, 2010.
- FIGUEIRÓ, P. S.; DA SILVA, G. F.F.; PHILERENO, A. R. A temática sustentabilidade na formação em administração: a influência de elementos contextuais, organizacionais e curriculares. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 3, pág. 714-753, 2019. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/journal/5335/533561707005/533561707005.pdf>>.
- FORTE, H. C; SILVA, L. K. S.; DE ABREU, M. C. S. Efeito da estrutura do conselho de administração na evidenciação de práticas ambientais e sociais em empresas brasileiras. **Revista Universo Contábil**, 2021. Disponível em: < <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/8740>>.
- FRANCO, S; CAROLI, G; CAPP, F; CHIAPPA, G. Você é bom o suficiente? RSE, gestão da qualidade e desempenho financeiro corporativo na indústria hoteleira. **Revista Internacional de Gestão de Hospitalidade**, v. 102395, 2020. Disponível em: < <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102395>>.
- FUEGEN, K; BIERNAT, M; HAINES, E; DEAUX, K. Mães e pais no local de trabalho: como o gênero e o estatuto parental influenciam os julgamentos de competência relacionada com o trabalho. **Revista de Questões Sociais**, v. 60, n. 4, pág. 737-754, 2004. Disponível em: < <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00383.x>>.
- GALEAZZI, I. M. S., GARCIA, L., DRIEMEIER, M. M., TONI, M. DE, KRELING, N. H.; FOLLADOR, P. (2011). Mulheres trabalhadoras: 10 anos de mudanças no mercado de trabalho atenuam desigualdades. **Mulher e Trabalho**, 3. 09-35. Disponível em: < <file:///C:/Users/tecal/Downloads/2690-15544-1-PB.pdf>>.
- GAO, H.; LIN, Y; MA, Y. Discriminação sexual e alta direção feminina: evidências da China. **Journal of Business Ethics**, v. 138, p. 683-702, 2016. Disponível em: < <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2892-x>>.
- GLASS, C.; COOK, A. Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. **Leadership Quarterly**, v. 27, p. 51–63, 2016. Disponível em: <

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984315001034casa_token=1UpvnfvPwu4AAAAA:An9BTkphJ1ofAkG3nep1xPmYEqBKutqsXt1r8wqlcpfhMpnijyb1xY1VPvSbaL1EYcfv76_3Kp>.

GUEDES, T.A.; ACORSI, C.R.L.; MARTINS, A.B.T.; JANEIRO, V. Estatística descritiva. **Projeto de ensino aprender fazendo estatística**, p. 1-49, 2005. Disponível em: <
https://www.ime.usp.br/~rvicente/Guedes_etal_Estatistica_Descritiva>.

GUPTA, A.; RAMAN, K. Diversidade do conselho e seleção do CEO. **Journal of Financial Research**, v. 37, n. 4, pág. 495-518, 2014. Disponível em: <
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jfir.12044casa_token=SAxx19kGZMQAAAAA:p2T0ErfKmuM2zk5026HqJmaYun9-g5zfxZE53wf_ovXGBppSN8vK2prR2zYkwmk_5J7-WcO2nx_hgJt2LQ>.

GUTIÉRREZ-DOMÈNECH, M. Transições de emprego após a maternidade em Espanha. **Trabalhista**, v. 19, pág. 123-148, 2005. Disponível em: <
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9914.2005.00313.x>>.

HAFSI, T.; TURGUT, G., Diversidade na sala de reuniões e seu efeito no desempenho social: conceituação e evidências empíricas. **Journal of Business Ethics**, v. 112, p. 463-479, 2013. Disponível em: <
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1272-z>>.

HART, O. Corporate Governance: Some Theory and Implications. **The Economic Journal**, v. 105, n. 430, p. 678–689, 1995. Disponível em: <
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X?via%3Dihub>>.

HRYNIEWICZ, L.G.C; VIANNA, M.A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível em: <
<https://doi.org/10.1590/1679-395174876>>.

IATA, C. M. Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica. 2020.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Diferença do rendimento do trabalho de mulheres e homens nos grupos ocupacionais**. 2018. Disponível em: <
https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/694dba51d3592761fcbf9e1a55d157d9.pdf>.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas – 2010 e 2011**. São Paulo, 2013.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <
<http://www.ibgc.org.br/index.php>>.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Mulheres no Conselho de Administração**. IBGC Completo 2009.

INSTITUTO. Código das melhores práticas de governança corporativa. (5ª ed). São Paulo, 2015. Disponível em: <
<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>>.

JADIYAPPA, N.; JYOTHI, P.; SIREESHA, B.; HICKMAN, L. E. CEO gender, firm performance and agency costs: evidence from India. **Journal of Economic Studies**, v. 46, n. 2, p. 482-495, 2019. Disponível em: <
https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JES-08-2017-0238/full/html?casa_token=9Y05P6Lb1UAAAAA:r6SQp4C9aC1OQsiN02n_gTnPGcHW7a_f_-XFUjOGU3kH1211wfb1R01Yy6S6yMR0mCX9QDn8gtn_mIE0QIo678Ku4mED33fSLJGi49XQgGSPUJ4W50P73>.

JEDI, F. F.; NAYAN, S. An empirical evidence on the effect of women board representation on firm performance of companies listed in Iraq Stock Exchange. **Business and Economic Horizons (BEH)**, v. 14, n. 1232-2019-742, p. 117-131, 2018. Disponível em: <
<https://doi:10.15208/beh.2018.10>>.

JUNKER, N. M; BARK, A.S.H; KARK,R; MORGENROTH,T; PEUS, C; DICK, R.V. Editorial da Parte II: Revisando, Repensando, Reestruturando o Gênero no Trabalho: Contribuintes para a Estereotipagem de Papéis de Gênero. **Journal of Applied Social Psychology** , v. 52, n. 8, pág. 704-709, 2022. See More Disponível em: <
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jasp.12899>>.

KELLEY, SMC; KELLEY, CGE; EVANS, MDR; KELLY, J. Apoio ao emprego das mães em casa: Conflito entre trabalho e família. **Revista Internacional de Pesquisa de Opinião Pública** , v. 1, pág. 98-110, 2009. Disponível em: <
<https://academic.oup.com/ijpor/article-abstract/21/1/98/777127>>.

KIRTON, G.; GREENE, A. **The dynamics of managing diversity: A critical approach (4th ed.)**. New York, NY: Routledge,2016.

KRÜGER, S. D; PORTA, C. D.; DE MOURA, G. D. A Participação das Mulheres na Gestão Influencia o Desempenho das Organizações?. **Revista de Administração IMED**, v. 11, n. 2, p. 70-86, 2021. Disponível em: <
<https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/4361>>.

LAMAS, M. **Cuerpo: diferencia sexual y género**. Ciudad del Mexico: Taurus, 2002.
 LAZZARETTI, K. et al. Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. gender in Management: an **International Journal**, vol. 28, n. 2, p. 94-110, 2013. Disponível em: <
<https://siaiap39.univali.br/repositorio/bitstream/repositorio/1671/1/Kellen%20Lazzaretti.pdf>>.

LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K. A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória (ES), v. 1, n. 1, 2012. Disponível em: <
<https://siaiap39.univali.br/repositorio/handle/repositorio/1671>>.

LAZZARETTI, K.; PIEKAS, A. A. S; JULKOVSKI, J.D.Characterísticas dos Conselhos de Administração e Desempenho das Firms Brasileiras de Capital Aberto. **Revista Gestão Organizacional** ,2019. Disponível em: <
<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5197>>.

LAZZARETTI, K; GODOI, C.K. A realidade das mulheres nos conselhos de administração das empresas brasileiras: em busca de insights e soluções. **Manual de Bem-Estar da Mulher Trabalhadora**, p. 735-754, 2016. Disponível em: < https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-017-9897-6_41>.

LI, Y; ZHANG, X. Impacto da composição de gênero do conselho nas estruturas de maturidade da dívida corporativa. **Gestão Financeira Europeia**, v. 25, n. 5, pág. 1286-1320, 2019. Disponível em: < <https://doi.org/10.1111/eufm.12214>>.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. EnGPR2009. Curitiba, 2009.

LIMA, G.S; LIMA, M.S; TANURE, B. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, p. 1-15, 2009.

LIMA, P. F. A.; FERREIRA, M. S.; VERSIANI, F. Entrando no Clube do Bolinha e fazendo do limão uma limonada: estudo sobre a participação de mulheres em conselhos de empresas listadas na B3. **Revista ADM.MADE**, v. 25, n. 3, p. 1-21, 2021. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70336/entrando-no-clube-do-bolinha-e-fazendo-do-limao-uma-limonada--estudo-sobre-a-participacao-de-mulheres-em-conselhos-de-empresas-listadas-na-b--/i/pt-br>>.

LOMBARDI, M.R. Engenheiras brasileiras: inserção e limites de gênero no campo profissional. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, v. 36, n. 127, p. 173-202, abr. 2006. Disponível em < http://educa.fcc.org.br/scielo.phpscript=sci_arttext&pid=S010015742006000100008&lng=pt&nrm=iso>.

LOPES, M. C.; RECH, T. L. Inclusão, biopolítica e educação. **Revista Educação**, 36(2), 210-219, 2013.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 126-137, 2011. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S1415-6552011000100008>>.

MADALOZZO, R.; BLOFIELD, M. Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família? *Estudos Feministas*, 25(1), 215-240, 2017. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2017v25n1p215>>.

MAGESTE G. S.; MELO, M. C. O. L.; CKAGNAZARROFF, I.B. **Empoderamento de mulheres: uma proposta de análise para as organizações**. In: EnEO 2008 – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte. Anais... V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2008. CD-ROM.

MARGEM, H.R. **Participação das mulheres no conselho de administração e diretoria, valor e desempenho das companhias brasileiras de capital aberto**. 2013. Tese de Doutorado. Disponível em: < <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11078>>.

MARINS, V. S; BRESSAN, V.F; FRANCISCO, J.R.S; CAIRES, N.A. Influência da presença feminina no Conselho de Administração sobre a performance das empresas listadas na B3. **Contabilometria**, 2023. Disponível em: < <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/2666>>.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas (3a ed.)**. São Paulo, SP: Atlas,2016.

MARTINS, G.A.; DOMINGUES, O. **Estatística geral e aplicada**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MINADEO, R. Visão geral sobre governança corporativa e análise de situações empresariais e críticas à luz de seus eixos centrais. **Organizações em Contexto**, v.15, n.29, p.39-67, jan./jun. 2019. Disponível em: < <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/7646>>.

MOTA, C.; TANURE, B.; CARVALHO N, A. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo - Rad**, [s.l.], v. 16, n. 3, p.56-75, 1 maio 2015. Portal de Revistas PUC SP. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/13791>>.

NASCIMENTO, I. S; S, P. C. A normalidade da desigualdade social e da exclusão educacional no Brasil. **Caderno de administração**, 28, 122-130,2020. Disponível em: < <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53834>>.

NEVES, A. M. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, 2(1), 140-154,2020. Disponível em: < <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>>.

NISIYAMA, E.K; NAKAMURA, W. T. Diversidade do conselho de administração e a estrutura de capital. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, p. 551-563, 2018. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180604>>.

O'NEIL, D.A.; HOPKINS, M.M.; BILIMORIA, D. Carreiras femininas no início do século XXI: Padrões e paradoxos. **Revista de ética empresarial** , v. 80, p. 727-743, 2008. Disponível em: < <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9465-6>>.

OLIVEIRA, C. **A participação feminina nos conselhos de administração e o desempenho corporativo: um estudo sobre as empresas listadas na BM&FBOVESPA de 2002 a 2011**. 2013. Disponível em: < <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3182>>.

OLIVEIRA, D.P.R. **Governança corporativa na prática**. S. Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, E. A. S. **Conflitos de agência entre gestores e associados em uma cooperativa de crédito a luz da teoria da agência**. 2019. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2019. Disponível em: < <https://tede.unioeste.br/handle/tede/4865>>.

PAZIN, L. D.; JOÃO, B. N. Os desafios da carreira executiva feminina. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 1–16, 2023. Disponível em: < <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/467>>.

PEREIRA, J.M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3ª ed. rev. Atual. Editora São Paulo: Atlas, 2012.

PESSOA, A. F. P.; NASCIMENTO, C. S.; GUIMARÃES, D. B.; ROCCO, L. A.; SILVA, M. N. M. Mulheres no poder: análise da participação feminina no conselho de administração e a performance empresarial no Brasil. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 41, n. 2, p. 1-22, 2022. Disponível em: < <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i2.52692>>.

PESSOA, F. E. N.; MAIA, A. J. R.; FAÇANHA, M. C.; NASCIMENTO, I. C. S.; REBOUÇAS, S. M. D. P.; GUIMARÃES, D. B. Determinantes da diversidade de gênero das empresas do BRICS. **Revista Gestão Organizacional**. Disponível em: < <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/4961>>.

PITTIGLIANI, E.P. **Participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas listadas na BM&FBOVESPA**. 2016. Disponível em: < <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/4418/1/Eloyse%20Preve%20Pittigliani.pdf>>.

PRUDÊNCIO, P; FORTE, H; CRISOSTOMO, V; VASCONCELOS, A. Efeito da diversidade do conselho de administração e da diretoria executiva na responsabilidade social corporativa. **BBR. Revista Brasileira de Negócios**, v. 18, p. 118-139, 2021. **Revista EXAME**, 2021 Disponível em: < <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>>.

RIBEIRO, M.N. **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

ROBBINS, S. P.; DECENZO D. A.; WOLTER, R. M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?id=7ytrDwAAQBAJ&lpg=PT10&ots=parIAPMJYN&dq=.%20Fundamentos%20de%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas.%20&lr&hl=pt-BR&pg=PT10#v=onepage&q=.%20Fundamentos%20de%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas.&f=false>>.

ROCHA-COUTINHO, M.L. Quando o executivo é uma “dama”: a mulher, a carreira e as relações familiares. **Família e casal: arranjos e demandas contemporâneas**, p. 57-77, 2003.

ROSALES, E. M; MARTINES, A.H; RODRIGUEZ, S.S; CORNEJO, I.E; MALDONADO, A.S. Representação de mulheres em pesquisas, publicações e cargos de liderança editorial em ciências do esporte: estamos avançando? **Journal of Science and Medicine in Sport**, v. 24, n. 11, pág. 1093-1097, 2021. See More Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1440244021001067>>.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSI, A; PERREWÉ, P.; SAUTER, S. (2005). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas.

ROTHWELL, S. **Is management a masculine role?** *Management Education and Development*, vol. 16, pt. 2, 1985, pp. 79-98.

SANTOS, C.M.M; TANURE, B; DE CARVALHO NETO, A.M. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/13791/17185>>.

SCHERER, A. C. S. **Trajetórias de mulheres bem sucedidas profissionalmente: uma análise antropológica a partir de padrões culturais de gênero**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2008. Disponível em: < <https://meriva.pucrs.br/dspace/handle/10923/1924>>.

SENADO. **Projeto de lei n.º 112/2010**. Define percentual mínimo de participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto. Disponível em: < http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=96597>.

SERAFIM, M.S; BENDASSOLLI, P.F. Carreiras anticoncepcionais, GV Executivo. **Especial mulheres**, Vol 5, n2, maio/junho, 2006. Disponível em: < <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34345>>.

SILVA JÚNIOR, C. P ; MARTINS, O. S. Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 1, 2017. Disponível em: < <https://revistas.ufjf.br/index.php/scg/article/view/13398>>.

SILVA, A.; MARGEM, H. Mulheres em Cargos de Alta Administração Afetam o Valor e Desempenho das Empresas Brasileiras? **Rev. Bras. Finanças (Online)**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, 2015. Disponível em: < <https://periodicos.fgv.br/rbfin/article/view/35116>>.

SILVA, M. A. **Todo poder às mulheres: esperança de equilíbrio para o mundo**. São Paulo: Best Seller, 2000. Disponível em: < <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-652940>>.

SILVEIRA, A. D. M.; LEAL, R. P. C.; BARROS, L. A. B. C.; SILVA, A. L. C. Evolução e determinantes da qualidade da governança corporativa em nível de empresa no Brasil. **Revista de administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 3, p. 173-189, jul./ago./set. 2009. Disponível em: < https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=995764>.

SILVEIRA, A.; DONAGGIO, A. R. F. A importância da diversidade de gênero nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa. **Direito, Economia e Sociedade Contemporânea**, 2(2), 11-42, 2019. Disponível em: < <https://desc.facamp.com.br/seer/index.php/FACAMP/article/view/44>>.

SMALE, A; MILLER, C.C. **Germany sets gender quota in boardrooms**. New York Times, v. 6, 2015.

SORJ, B.; FONTES, A.; MACHADO, D. C. Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, 37(132), 573-594, 2007. Disponível em: <
http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0100-15742007000300004&script=sci_abstract>.

SOUZA, L. C. A; PORTO, R.M; AYRES, M. Muro de concreto, teto de vidro e labirinto: Metáforas que Revelam a Trajetória de Executivas Brasileiras em Cargos de Liderança. **Revista de Administração FACES Journal**, 2022. Disponível em: <
<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/8895>>.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TANURE, B.; CAVALHO NETO, A. M; ANDRADE, J. O. A Super Executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: ENANPAD 2006 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador. Anais...XXX Encontro da ANPAD, 2006. CD-ROM.

TAVARES, H. R. Gênero: Uma categoria de análise social. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, v. 1, n. 2, 2010.

THIERY-CHARQUES, H. R.; PIMENTA, R.C. **Condição feminina e percepção dos valores morais no nível técnico e gerencial das organizações brasileiras**. In: ENANPAD 2003 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia. Anais... XXVII Encontro da ANPAD, 2003. CD-ROM. Disponível em: <
<file:///C:/Users/tecal/Downloads/admin,+ACF7B.pdf>>.

TOMAZ, A. R.R; NASCIMENTO, I.C.S; SILVA, A.R.P; MELO, G.C.V; MOREIRA, C. S. Mulheres no Conselho Afetam a Reputação Corporativa? Uma Análise da Participação Feminina em Companhias Listadas na B3. **Iberoamerican Journal of Corporate Governance**, v. 8, n. 1, p. e082-e082, 2021. Disponível em: <
<https://rgc.org.br/Journals/article/view/82>>.

TORCHIA, M; CALABRO, A; HUSE, M; BROGI, M. A teoria da massa crítica e a contribuição das diretoras para as tarefas estratégicas do conselho. **Diretoria Corporativa: Função, Deveres e Composição**, v. 6, n. 3, 2010. Disponível em: <
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1861447>.

VACCARI, N. A. D; BEUREN, I. M. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 1, p. 113-131, 2017. Disponível em: <
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5772239>>.

VALENTE, L. Panorama Mulher: um estudo por Talenses. People that matter. A presença de mulheres em cargos de liderança nas organizações do Brasil. INSPER, Edição 2019. Disponível em: < <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2022/04/book-panorama-mulher-2018.pdf>>.

VEJAR, C.M.;MADISON-COLMORE, O.D.;TER MAAT, M.B. Understanding the transition from career to fulltime moth-erhood: A qualitative study. **American Journal of Family Therapy**, 34(1), 17-31,2006. Disponível em: < <https://doi.org/10.1080/01926180500301352>>.

WEF - World Economic Forum. **Global Gender Gap Report 2020**. Geneva; 2020.

World Economic Forum. **Global Gender Gap Report: insight Report July 2022**. Disponível em: < <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022>>.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. **Liderança nas Organizações**. Colloquium Humanarum, 2015, vol. 12, pp. 86-93.