



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Graduação em Ciências Contábeis

Marcus Guilherme Cruz Ventura

**ANÁLISE LONGITUDINAL (2012-2021) DA DIVERSIDADE DA ALTA  
ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO DO BRASIL À LUZ  
DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO**

Brasília - DF

2022

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
**Reitora da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
**Vice-Reitor da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira  
**Decano de Ensino de Graduação**

Professor Doutor José Márcio Carvalho  
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré  
**Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias**

Professora Doutora Fernanda Fernandes Rodrigues  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno**

Professor Doutor José Lúcio Tozetti Fernandes  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno**

Marcus Guilherme Cruz Ventura

**ANÁLISE LONGITUDINAL (2012-2021) DA DIVERSIDADE DA ALTA  
ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO DO BRASIL À LUZ  
DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Linha de Pesquisa:** Contabilidade e Mercado Financeiro

**Área:** Governança

**Orientador:** Eduardo Bona Safe de Matos

Brasília - DF

2022

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Ca Cruz Ventura, Marcus Guilherme  
ANÁLISE LONGITUDINAL (2012-2021) DA DIVERSIDADE DA ALTA  
ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO DO BRASIL À LUZ  
DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO / Marcus Guilherme Cruz Ventura;  
orientador Eduardo Bona Safe de Matos. -- Brasília, 2022.  
42 p.

Monografia (Graduação - Ciências Contábeis) --  
Universidade de Brasília, 2022.

1. Governança. 2. Alta administração. 3. Diversidade. 4.  
Teoria do Alto Escalão. I. Bona Safe de Matos, Eduardo,  
orient. II. Título.

Marcus Guilherme Cruz Ventura

**ANÁLISE LONGITUDINAL (2012-2021) DA DIVERSIDADE DA ALTA  
ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO DO BRASIL À LUZ  
DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 26 de abril de 2022.

---

Prof. Dr. Eduardo Bona Safe de Matos

Orientador

---

Prof. Me. Vitor Hideo Nasu

Professor Examinador

Brasília - DF, 26 de abril de 2022.

*“As grandes ideias surgem da observação dos pequenos detalhes.”.*

*(Augusto Cury)*

## AGRADECIMENTOS

A construção deste trabalho de conclusão de curso contou com o apoio de diversas pessoas, que foram fundamentais para a qualidade e competência dessa pesquisa, além da construção do conhecimento obtida ao longo de todo o curso de Ciências Contábeis, dentre as quais tenho especial carinho em destacar:

Minha família, nas figuras dos meus irmãos Israel Augusto e Hudson Rodrigo, que foram essenciais compartilhando de suas experiências na superação dos obstáculos advindos de um trabalho de grande importância e escopo como esse. Da minha mãe Elisangela, que sempre demonstrou como a força de vontade e a alegria são essenciais para superar as situações difíceis da vida, e ao meu falecido pai, Paulo Sérgio, que não pode estar presente nesta grande conquista, mas que sempre foi um modelo de dedicação e responsabilidade, e que sempre apoiou a educação de seus filhos acima de tudo.

Meu professor orientador, Prof. Eduardo Bona, sem o qual essa pesquisa nunca teria existido, que sempre apoiou e orientou sobre todas as necessidades desse trabalho, com grande empenho e atenção, contribuindo imensamente para a existência e qualidade dessa pesquisa e superação dos momentos mais complicados de todo esse período.

Agradeço também a todos meus professores do departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília, com sua excelência educacional, que permitiram que eu me torne um profissional com grande conhecimento, construindo o caminho que me permitiu executar um trabalho com tal relevância e contribuição social.

Por fim, agradeço a meus amigos, em especial Clayton Nobre, Leandro Lopes, Luiza Raad e Thaís Santos, que sempre estiveram disponíveis, me apoiando nos momentos de maior ansiedade, e que possibilitaram incríveis momentos de diversão e relaxamento nos momentos mais exaustivos desse trabalho.

## RESUMO

Com base na teoria do alto escalão, em que se entende que as características individuais da alta administração possuem influência sobre as decisões e os resultados de uma organização, objetivou-se, nesta pesquisa, observar a modificação da diversidade de gênero, etária e educacional na alta administração das empresas de capital aberto listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Para a análise, foram utilizados os Formulários de Referência (FRE) disponíveis no site da B3 no período de 2012 a 2021, tendo sido obtida uma amostra de 555 sociedades anônimas abertas, representando, ao longo do período, 3.831 observações de empresas e 58.679 observações de indivíduos analisados. Com base nesses documentos para a amostra selecionada, foram considerados como alta administração os membros da diretoria, do conselho de administração e do conselho fiscal. Os resultados obtidos demonstraram uma baixa modificação nas diversidades analisadas, com incrementos absolutos na participação feminina dentro do alto escalão e redução absoluta do gênero masculino, que permaneceu com predominância no período observado. Também foi observado menor dispersão etária, ocorrendo maior concentração de indivíduos nas faixas de 40-49 e 50-59 anos e baixa participação de indivíduos com menos de 40 anos. Além disso, com relação à diversidade educacional, houve incrementos na quantidade de indivíduos com pós-graduação no período, com permanência da prioridade de formações sendo engenharia, administração e economia. Por fim, foi traçado o perfil do alto escalão como sendo homem, de 40 a 69 anos, pós-graduado, formado em engenharia, administração ou economia. Para o grupo feminino, 30 a 59 anos, pós-graduada, formada em direito, administração ou economia. Os resultados contribuem com a literatura ao demonstrar a modificação da diversidade no alto escalão das companhias, a fim de possibilitar melhor conhecimento sobre a composição do grupo do alto escalão, servindo de subsídio para compreensão do nível de adequação das entidades às demandas por equidade e representatividade nos cargos executivos nas empresas negociadas no Brasil.

**Palavras-chave:** Governança. Alta administração. Diversidade. Teoria do Alto Escalão.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Governança Corporativa, teoria da agência e teoria do alto escalão .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Diversidade na alta administração .....</b>	<b>16</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Construção do banco de dados .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. Tratamento dos dados e variáveis utilizadas .....</b>	<b>20</b>
<b>4. RESULTADOS E ANÁLISES .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. Gênero .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. Idade.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3. Formação e nível de titulação .....</b>	<b>26</b>
<b>4.4. Relação entre as variáveis.....</b>	<b>28</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As práticas de governança corporativa exercem impacto relevante nas organizações. Para seu sucesso e benefício de suas organizações, devem ser constantemente examinadas de forma a aperfeiçoar seus mecanismos, bem como os impactos que podem ter sobre a gestão, *performance*, números contábeis e *disclosure* de informações. Neste contexto, o tempo é um fator que impacta as práticas de governança, ou seja, assim como as práticas sociais mudam, as estratégias de governança também devem mudar de modo a acompanhar as modificações sociais (Black et al., 2014; Cuomo et al., 2016), pois um sistema falho pode ser prejudicial para a firma e para a sociedade (Kumar & Singh, 2013; Mardjono, 2005).

Entre os tópicos que ganharam relevância social nos últimos anos, estão questões como diversidade, equidade, justiça social e responsabilidades sociais e ambientais. As empresas não ficaram de fora destas discussões e são cobradas para demonstrar como suas atividades podem ter relação com esses temas (Calza et al., 2016; Chan et al., 2014; Fia & Sacconi, 2019; Gyapong et al., 2016; Harjoto & Jo, 2011; Lagasio & Cucari, 2019; Milani et al., 2012; Van Peteghem et al., 2018). Nesse sentido, estes tópicos figuram entre as estratégias e discussões atuais nos cenários de governança empresarial e comumente são descritos como estratégias relacionadas com ESG (*Environmental, Social and Governance*) ou, em português, ASG (ambiental, social e governança).

Considerando que os responsáveis pela implementação das estratégias de governança e de ESG das entidades são os representantes da alta administração das sociedades e que essas estratégias devem estar em consonância com os planejamentos estratégicos das empresas, há uma necessidade de aprimoramento, por parte dos representantes da administração, de suas estratégias de governança de modo a representar os mais modernos artefatos da governança e colher os benefícios de políticas bem construídas (Abadi et al., 2016).

Especificamente no aspecto social, fala-se em questões relacionadas com a diversidade. Diversidade, para organizações, era concebida de forma restrita, como sendo características legalmente protegidas, como raça, idade e gênero. Atualmente esse conceito sofreu modificações para conceber outras diferenças advindas de pluralidades humanas e sociais, sejam elas observáveis, como altura e sotaque, ou não observáveis, como cultura e linguagem (Anderson-Gough et al., 2022), e podendo ser entendida como qualquer diferença entre indivíduos (Gomes-Meija et al., 2012).

Essas estratégias relacionadas à diversidade, por exemplo, não devem ter uma função retórica, mas sim um papel ativo nas organizações. A sociedade cada vez mais exige questões

sociais das empresas e, se não atualizarem efetivamente seus pensamentos, podem sofrer impactos diretos em seus números de negócios, como rentabilidade, *market share*, vendas, entre outros. Além disso, há impacto direto das ações sociais da alta administração com questões contábeis. Por exemplo, pesquisas demonstram o papel de destaque da governança e da diversidade em aspectos contábeis, como o aumento do *disclosure* voluntário (Macedo et al., 2015; Nalikka, 2009; Tingbani et al., 2020), fatores dentro do comitê de auditoria que possuem impacto na divulgação de informações ambientais (Al-Shaer et al., 2017; Bravo & Reguera-Alvarado, 2018; Santos et al., 2022), variáveis no conselho de administração que podem influenciar o desempenho (Fernández-Temprano & Tejerina-Gaite, 2020; García-Meca et al., 2015; Lazzaretti et al., 2019; Miller & del Carmen Triana, 2009) e diversas outras pesquisas voltadas a relacionar características dos órgãos de uma empresa e seu impacto na informação contábil, financeira e social-ambiental divulgada (Monte et al., 2021; Nadeem, 2020; Prudêncio et al., 2021; Tinoco et al., 2011).

Com base nesses mecanismos de governança corporativa, as entidades possuem diversos representantes na alta administração que são responsáveis pela gestão da empresa, pela implementação de boas práticas de governança e também que buscam a redução dos custos de agência provenientes dessa relação (Jensen & Meckling, 1976). Essa alta administração é composta pela diretoria e por esferas de conselhos e comitês, dentre os quais incluem-se o conselho de administração, comitê de auditoria, conselho fiscal, conselhos de governança, conselhos de partes relacionadas e outros de interesse das entidades (IBGC, 2010). Nesse grupo, a diretoria é a esfera que efetivamente possui como objetivo a gestão dos recursos da empresa, e é a responsável pela implementação das estratégias de governança relacionadas a questões sociais das entidades, sendo o conselho de administração outro órgão de suma importância, por delimitar as políticas estratégicas que a companhia deve seguir e por supervisionar as ações da diretoria.

Como indivíduos, membros destas diretorias possuem experiências, opiniões, visões empresariais e de negócios, estratégias e visões de mundo distintas e, muitas dessas diferenças ocorrem com base em aspectos pessoais, profissionais e de suas próprias histórias, que, com base na teoria do alto escalão, podem impactar os resultados e as decisões tomadas pela organização (Hambrick & Mason, 1984). A teoria prevê que os integrantes da alta administração, que inclui os grupos de conselhos e comitês que possuem algum poder, seja por ação ou inação, nas tomadas de decisões estratégicas, afetam e podem alterar os resultados e a *performance* organizacional.

Com base no exposto, a observação de seus perfis permite melhor reflexão sobre os objetivos, tomadas de decisões e resultados da entidade, bem como acerca das políticas internas relacionadas à governança. Percebe-se que diretorias mais diversas, por exemplo, podem ter mais interesse em mudanças sociais nas entidades, ou, para que essas mudanças exigidas pela sociedade ocorram, faz-se necessário ter membros que pensem dessa forma e acreditem na inclusão como ferramenta para desenvolvimento das entidades (Bear et al., 2010; Post et al., 2011; Rao & Tilt, 2016). Nesse contexto, nesta pesquisa objetiva-se **identificar o perfil da alta administração, de empresas registradas na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) e suas modificações ao longo do período de 2012 a 2021, interpretando as alterações com base na teoria do alto escalão e na literatura relacionada.**

Para observação do que comporia o perfil dos dirigentes, foram utilizadas variáveis já observadas em outros estudos e que podem ter algum impacto sobre informações contábeis, econômicas, financeiras, sociais ou ambientais, e que demonstram algum tipo de diversidade, sendo elas gênero, idade e formação acadêmica (Adams & Ferreira, 2009; Al-Shaer & Zaman, 2016; Gul et al., 2011; Liao et al., 2015; Wellalage & Locke, 2013). Ressalta-se que há outras variáveis possíveis, como, por exemplo, etnia, experiência no cargo e ideologia política (Anderson et al., 2011; Chin et al., 2013; Kim et al., 2013; Wang & Clift, 2009; Wellalage et al., 2012; Yatim et al., 2006). Entretanto, a presente pesquisa limitou-se aos aspectos de diversidade que são formalmente identificáveis nos formulários de referências protocolados pelas entidades na B3 ao longo do período de análise.

A maioria das pesquisas relacionadas ao tema não possui o escopo desse trabalho, seja por observar outras variáveis, período diferente ou amostra reduzida, optando por buscar correlações com outras variáveis (Agyemang-Mintah & Schadewitz, 2019; Almeida et al., 2020; Bueno et al., 2018; Correia & Lucena, 2020; Mastella et al., 2021; Ooi et al., 2017). Assim, esse estudo busca preencher uma lacuna da literatura contábil relacionada à governança ao descrever e analisar características de diversidade da alta administração das empresas listadas na B3, expandindo e explorando o conhecimento sobre o comportamento das alterações em seus perfis ao longo do período estudado. A metodologia utilizada na coleta de dados permite que novos estudos selecionem outras variáveis possíveis, em busca de novas compreensões do fenômeno e do aperfeiçoamento dos métodos e padrões de governança corporativa.

Essa pesquisa está dividida em cinco seções. Nesta introdução – representando a primeira seção –, destaca-se a relevância e importância do tema. Em seguida, no referencial teórico, apresenta-se a literatura relevante sobre governança corporativa, em especial sobre

aspectos sociais e de diversidade nas organizações, destacando a teoria do alto escalão e da agência. A terceira seção dispõe sobre os procedimentos metodológicos utilizados para coleta e análise dos dados, que serão demonstrados e analisados na quarta seção. Por fim, a quinta e última seção traz as considerações finais da pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Governança Corporativa, teoria da agência e teoria do alto escalão**

A Governança corporativa sofre constantes alterações em seus enfoques ao longo do tempo, sendo inicialmente relacionada à teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), que destaca a diferença de interesses entre os principais, responsáveis por ditar os objetivos de um grupo, e os agentes, encarregados de exercer as ações em prol do principal e que possuem seus próprios interesses e buscam atendê-los em detrimento daqueles estabelecidos, resultando no conflito de agência. Com o objetivo de reduzir a divergência aos objetivos primários dos principais e alcançar os resultados desejados, os indivíduos relacionados estabelecem regras no contrato social formado entre as partes, que limitam as ações possíveis pelos agentes, enquanto estabelecem políticas a serem seguidas pelos integrantes da organização, que originam a governança corporativa.

De forma aplicada, a governança corporativa pode ser definida como uma união de mecanismos, internos e externos, que buscam harmonizar a relação entre acionistas e administradores (Silveira, 2002); ou como mecanismos organizacionais e institucionais, e as tomadas de decisões, intervenções e direitos, que buscam reduzir os conflitos de interesses dentro de uma organização (Schmidt & Tyrell, 1997). Atualmente, busca-se uma evolução do papel de apenas fiscalização e redução dos conflitos de agência, impactando positivamente a redução de riscos e o aumento de geração de novas oportunidades de negócios (Trambacos, 2020).

Dentre os tópicos de governança corporativa mais relevantes, tratava-se principalmente de temas relacionados à existência de vantagens em seus métodos, como a possível existência de ganhos econômicos e não financeiros relacionados à divulgação voluntária de informações (Benston, 1982), e de que a forma como a evidenciação é realizada depende do público com maior pressão sobre a empresa, tendendo a priorizar o público mais importante, mesmo que contrariando públicos de menor influência (Neu et al., 1998). Pesquisas mais atuais estão focadas, principalmente, na evidenciação relacionada à sustentabilidade das companhias (Afeltra et al., 2022), encontrando aumento da evidenciação voluntária em companhias com mais mulheres no conselho de administração (Ben-Amar et al., 2017), além da observação de que mais mulheres em uma companhia tende a aumentar o comprometimento da transparência de divulgações relacionadas à RSC (Responsabilidade Social Corporativa) (Amorelli & García-Sánchez, 2020).

Em consonância com a evolução das boas práticas de governança, deve-se observar a necessidade da alta administração de manter-se atualizada em relação à evolução das melhores ferramentas de governança corporativa, não só pelos impactos positivos já observados que ela traz, mas também pelos prejuízos que podem decorrer de um sistema falho, principalmente em momentos de crise, como os achados de que organizações com conselhos mais diversos teriam menor engajamento com os ativos *subprime* que culminaram na crise financeira de 2008 (Muller-Kahle & Lewellyn, 2011), que sintoniza com o resultado de que maior diversidade reduz os impactos negativos que uma crise teria nos resultados da organização (Ooi et al., 2017).

Dentre os possíveis integrantes do sistema de governança organizacionais, destacam-se as funções e atribuições do conselho de administração e do conselho fiscal. Os membros do conselho de administração possuem influência dentro do sistema, por serem responsáveis pela discussão e aprovação das políticas e supervisão das ações da diretoria, assegurando a qualidade da gestão, assumindo assim um papel de legitimidade das práticas da companhia, além de serem responsáveis pelo engajamento com os *stakeholders*, buscando demonstrar a realização dos objetivos dos interessados na companhia (Afeltra et al., 2022). Já o conselho fiscal é totalmente independente em relação ao conselho de administração e à diretoria, com a principal função de monitoramento das atividades e das demonstrações contábeis de uma organização, tendo como papel orientar os proprietários sobre as atividades do conselho de administração e da diretoria (Procianoy & Decourt, 2014, p. 167).

Considerando que a maior parte dos estudos sobre governança aqui citados é estrangeira, deve-se compreender também o contexto nacional para poder realizar as análises de forma mais específica. No Brasil, parte dos aspectos de governança se direciona ao controle acionário de empresas que é majoritariamente concentrado. Em empresas de capital aberto, quando considerado o percentual dos três maiores acionistas, este se aproxima, em média, de 60 a 70% do capital votante (Leal et al., 2002; Marques et al., 2015). Isso demonstra a característica não-pública das organizações abertas, quando comparadas às norte-americanas. Com isso, grande parte do controle das organizações está em posse de poucos indivíduos e a governança corporativa no país assume uma característica de maior proteção ao acionista minoritário.

A relação de concentração do controle acionário torna-se relevante por facilitar a expropriação de acionistas minoritários (La Porta et al., 1998), o que leva a governança corporativa a assumir uma característica de proteção aos pequenos acionistas, observado pelo poder dado aos pequenos acionistas, que podem solicitar a instalação do conselho fiscal para supervisão da companhia, além de poder eleger parte de seus integrantes (Procianoy & Decourt, 2014). Adicionalmente, outro mecanismo do sistema de governança que auxilia a redução da

expropriação dos minoritários é a presença de integrantes do sistema que são independentes à companhia (Hamid et al., 2016; Santiago-Castro & Brown, 2007)

Com base no exposto, observa-se a importância da alta administração nas escolhas e nos rumos tomados pela companhia, tanto nacional quanto internacionalmente. Com isso, de forma a melhor descrever os impactos individuais dos responsáveis pela alta administração – uma das partes envolvidas na teoria da agência – surge a teoria do alto escalão (Hambrick & Mason, 1984). Essa teoria buscou observar como as características individuais do alto escalão de uma organização podem afetar os resultados de uma companhia, por meio de decisões estratégicas diferenciadas. A teoria destaca como diversas características de cada integrante da administração podem afetar as tomadas de decisões e os resultados de uma companhia, relacionando exemplos de atributos pessoais e impactos esperados, a exemplo de: (i) juventude, propensão a maiores riscos e potencial de crescimento; (ii) tempo de estudos, aumento da inovação e maior estabilidade dos resultados; (iii) grupos heterogêneos, decisões mais lentas e maiores resultados em ambientes econômicos caóticos.

A teoria torna-se relevante devido à concepção da importância dos indivíduos na tomada de decisões e resultados de uma companhia, que à época adotava uma perspectiva de que as grandes organizações eram geridas pela inércia, sendo levadas pelos eventos e padrões estruturais do mercado, determinadas principalmente pelo ambiente de competição existente e não pelos indivíduos que as administravam, conhecida como teoria da ecologia populacional (Hannan & Freeman, 1977). A partir da observação de diversas pesquisas, que validaram o impacto do indivíduo dentro da tomada de decisões e nos resultados de uma companhia (Bantel & Jackson, 1989; D’Aveni, 1990; Milliken & Martins, 1996), a teoria ganhou maior visibilidade e relevância, buscando verificar fatores que podem aumentar a *performance* organizacional, em métricas financeiras e não financeiras. Dessa forma, uma contribuição da teoria do alto escalão é a concepção de que o indivíduo, e suas características pessoais, impactam as entidades e devem ser investigadas.

Assim, considerando que as políticas de governança a serem adotadas são, em primeira esfera, definidas pela alta administração das empresas, a teoria do alto escalão mais uma vez se mostra relevante nas análises das práticas que estão sendo adotadas.

## **2.2. Diversidade na alta administração**

Ao tratar das características individuais da alta administração, deve-se observar o conceito de diversidade utilizado, que permitirá a observação das características que os



diferenciam. Devido a diversas evidências do impacto da diversidade, como a de que a sua gestão pode impactar a produtividade e a rotatividade de uma equipe (Ellis, 1994), os benefícios de um ambiente de trabalho heterogêneo (Milliken & Martins, 1996), e o apontamento de que outras diferenças menos visuais também causam discriminação e impacto negativo na performance individual (Barak, 1999), esse conceito continuou em evidência e modificação.

Dessa forma, adota-se nesse estudo o conceito de diversidade de Gome-Meija et al. (2012), em que se define diversidade como características humanas que diferenciam indivíduos, sendo elas em duas categorias: (i) aspectos em que o indivíduo não possui nenhuma ou quase nenhuma influência, que incluem, mas não se limitam a, raça, sexo, idade, família e sociedade em que nasceu, e (ii) aspectos em que o indivíduo possui algum controle e autonomia para modificar, como estado civil, educação, crenças políticas e religiosas, dentre outras.

A literatura contemporânea relacionada à diversidade tende a incluir, principalmente, características da primeira categoria, devido à maior facilidade para observação das variáveis. É o caso dos estudos de gênero dentro das organizações, que demonstram como a presença feminina na alta administração impacta positivamente a contabilidade e a *performance* de mercado das organizações (Adams & Ferreira, 2009; Agyemang-Mintah & Schadewitz, 2019), e que a diversidade de gênero auxilia processos críticos, como análises e tomada de decisões (Bear et al., 2010). Adicionalmente, observa-se que a presença feminina aumenta a probabilidade de evidenciação voluntária relacionado aos riscos referentes às mudanças climáticas e a qualidade das informações divulgadas (Al-Shaer & Zaman, 2016; Ben-Amar et al., 2017) e o *disclosure* relacionado a ESG (Lagasio & Cucari, 2019). Em contrapartida, existem estudos que apontam achados diferentes, como o de que não há forte relação entre mulheres na alta gestão e a *performance* financeira de uma organização (Wang & Clift, 2009), que a maior presença feminina no comitê de auditoria não impacta a evidenciação de informações ambientais (Santos et al., 2022), e que a diversidade nos conselhos tem impacto negativo na *performance* financeira de uma empresa, não havendo consenso quanto à presença feminina na alta administração (Wellalage & Locke, 2013).

Além do gênero, há outros aspectos de diversidade estudados e que possuem relação com as entidades. Dentre as variáveis da primeira categoria, a idade da alta administração é outra métrica de diversidade investigada, com estudos destacando que diretores com idade próxima a 56 anos tendem a ter maior evidenciação ambiental em relação à RSC (Post et al., 2011), que a diversidade em idades nos conselhos tende a aumentar a *performance* financeira das entidades e que a diversidade geracional impacta positivamente a integração entre aspectos financeiros e não financeiros nas tomadas de decisões (Ferrero-Ferrero et al., 2015). Novamente

não há consenso entre esse tópico, com outros estudos negando tais achados, como a ausência de impacto da idade do conselho de administração na evidenciação voluntária (Bueno et al., 2018),

Também é possível encontrar estudos que incluem variáveis de segunda categoria, as quais tendem a ser mais abstratas e complexas devido à maior gama de opções, bem como mais subjetivas. Nessa linha, observam-se estudos que focam na formação dos indivíduos e no título acadêmico, tendo achados como a correlação de maior heterogeneidade ocupacional na diretoria, por meio de índice baseado em variáveis de educação, profissão e experiência, e o aumento no valor de uma entidade (Anderson et al., 2011). Bantel e Jackson (1989) encontraram, por exemplo, que bancos mais inovadores são administrados por equipes mais educadas e diversas. Há também observações de que a formação em contabilidade aumenta a divulgação de informações de RSC nos relatórios anuais (Esa & Zahari, 2016), além de evidências de que a formação acadêmica do conselho de administração não impacta a divulgação de RSC em uma companhia (Ratmono et al., 2021).

Mesmo havendo diferentes resultados nas pesquisas sobre diversidade na alta administração e seus possíveis impactos nas empresas, entende-se que sua maior compreensão é necessária para maior entendimento da possível forma de visão social das entidades (representadas pela alta administração). A diversidade, mesmo que no curto prazo não produza resultados financeiros observáveis, aumenta a capacidade de pensamento plural nas entidades, expandindo as redes de *networking*, o capital humano e as possibilidades de estratégias que podem ser adotadas em uma companhia (Booth-Bell, 2018). Ademais, também impacta a gestão da inovação de uma companhia de diferentes formas (Galia & Zenou, 2012), além transformar o ambiente em um local mais tolerante a erros e de maiores incentivos de longo prazo aos CEOs (Griffin et al., 2021), ambos influentes para o alcance da inovação. Por fim, outro destaque relevante nesse tópico é a observação do papel da diversidade e da inclusão social na felicidade do ambiente de trabalho (Mousa, 2021), além das melhoras em outras métricas não financeiras, sejam elas ambientais, como uso de energias limpas e diminuição da poluição, ou sociais, como melhoras na saúde e no engajamento com os colaboradores da companhia e com a sociedade (Gupta et al., 2014), ou seja, a diversidade não é apenas uma métrica para cumprir exigências de governança, mas sim toda uma mudança de pensamento social que pode ocorrer na companhia em virtude da pluralidade de ideias que são abertas e que antes não havia espaço.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo da pesquisa, inicialmente foi realizado um levantamento das possíveis variáveis para a construção do banco de dados e das informações que poderiam auxiliar a compreensão e o mapeamento da diversidade na alta administração das companhias negociadas no Brasil no período de interesse.

#### 3.1. Construção do banco de dados

Para a obtenção dos dados referentes aos membros do alto escalão das companhias abertas negociadas na B3, utilizou-se como base o Formulário de Referência das empresas. Nesse documento, as empresas listam seus executivos e descrevem algumas de suas características. Os formulários são preenchidos por cada empresa e todos são disponibilizados no site da B3. Apesar de haver um direcionamento geral quanto ao preenchimento, cada empresa preenche o seu. Nesse sentido, as informações, por vezes, são encontradas de formas diferentes, necessitando de ajustes para fins de comparabilidade.

Portanto, a base de dados utilizada foi a dos formulários de referência disponíveis no site da B3 no período de 2012 a 2021. Optou-se pela análise longitudinal com o objetivo de compreender como o fenômeno da diversidade se comportou ao longo dos últimos dez anos e para a verificação se houve efeito de aumento da diversidade em consonância com os debates sociais que se intensificam com o passar dos anos.

A coleta dos dados foi realizada pelo *software* de programação R, linguagem de programação desenvolvida para questões relacionadas a dados, via pacote GetFREDData, anteriormente integrante do pacote GetDFPData, que coleta e organiza os dados diretamente do site da B3, sem interferência de terceiros, necessitando apenas selecionar o período e as empresas desejadas (Perlin, Kirch, & Vancin, 2019), sendo o pacote utilizado voltado para coleta específica de informações dos formulários de referência.

Após a coleta, os dados foram tabulados em formato de planilha eletrônica e foram desenvolvidas as seguintes variáveis de análise que representam a diversidade na pesquisa, conforme quadro 1.

<b>Campo</b>	<b>Forma de preenchimento</b>	<b>Fundamentação teórica</b>
Gênero	Masculino ou Feminino	(Almeida et al., 2020; Anderson et al., 2011; Karim et al., 2021; Trambacos, 2020)
Idade	Numéricos entre 0 e 100	(Anderson et al., 2011; Bueno et al., 2018; Karim et al., 2021; Trambacos, 2020)
Formação	Baseado na profissão informada – Agregado em Administração, Contabilidade, Direito, Economia, Engenharia, Medicina e outros	(Anderson et al., 2011; Ooi et al., 2017; Trambacos, 2020)
Nível de titulação	Grau de educação alcançado, agregado em Pós-Graduação, Graduação e outros	(Al-Musali & Ku Ismail, 2015; M. Perlin et al., 2021b; Trambacos, 2020)

Quadro 1: relação dos itens constantes na análise.  
Fonte: elaboração própria.

O quadro 1 destaca as variáveis utilizadas nessa pesquisa, a fim de observar as características Gênero, Idade, Formação e Nível de titulação como variáveis representantes da diversidade em uma companhia, e inclui de forma agregada os cargos de diretoria, conselho de administração e conselho fiscal, integrantes do alto escalão de uma organização.

### 3.2. Tratamento dos dados e variáveis utilizadas

Com base nos procedimentos descritos anteriormente, foram coletados os dados de todas as empresas disponíveis na base de dados, para os anos de 2012 a 2021, que totalizaram 1.017 companhias (CNPJs) diferentes ao longo do período, dentre Sociedades Anônimas de Capital Aberto, Fechado, e fundos de investimento. Para definição da amostra, delimitou-se a observação de empresas de capital aberto negociadas em mercado de bolsa na B3, com a observação das empresas listadas sendo feita em abril de 2022. Posteriormente, foram adicionadas empresas que encerraram suas transações no mercado de bolsa, via encerramento das atividades ou OPAs (Oferta Pública de Aquisição) durante o período analisado, totalizando 555 empresas de capital aberto, negociadas no mercado de bolsa, ao longo da série de dados. Para empresas que fecharam capital no período observado, foram excluídos os dados dos Formulários referente ao período posterior à OPA. A Tabela 1 destaca as alterações realizadas na amostra.

População: Empresas com Formulários de Referência disponíveis no período de 2012 a 2021	1017
Empresas listadas não negociadas em mercado de bolsa no período de 2012 a 2021	462
<b>Amostra:</b> Companhias negociadas em mercado de bolsa da B3 no período observado, que submeteram Formulários de Referência	555

Tabela 1: descrição da amostra de empresas utilizadas.

Fonte: elaboração própria.

Para dados ausentes, caso o indivíduo apareça em outra empresa ou ano na base de dados e tenha as informações no formulário dessa outra organização ou outro período, foram utilizados os dados observados para todas as outras aparições do indivíduo em que ocorre ausência de dados. Adicionalmente, não possuindo informações nas variáveis observadas, optou-se por destacar como “não mencionado” para aquela característica na análise dos dados. Em relação às repetições, as características de cada indivíduo foram consideradas uma vez para cada organização em que está inserido, independente da quantidade de cargos ocupados em cada uma das organizações, porém podendo ser considerado mais de uma vez, caso o indivíduo esteja inserido em mais de uma companhia no mesmo ano.

A tabela 2 destaca a quantidade de indivíduos, empresas e a média de indivíduos por empresa, no período analisado. O conjunto de empresa-indivíduo-ano totalizou 58.679 observações.

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Média	Total
Indivíduos	6.294	6.276	6.157	5.892	5.537	5.604	5.510	5.418	5.851	6.140	5.867,9	58.679
Empresas	413	407	397	388	371	369	357	348	379	402	383,1	3.831
Média de pessoas por empresa	15,2	15,4	15,5	15,2	14,9	15,2	15,4	15,6	15,4	15,3	15,3	-

Tabela 2: Distribuição dos indivíduos e empresas ao longo do período de 2012 a 2021.

Fonte: elaboração própria.

Dessa forma, observamos que, apesar de serem 555 empresas distribuídas ao longo do período observado, totalizou-se 3.831 combinações de empresas-ano, e 58.679 observações de pessoas-empresas-ano.

Com relação às variáveis analisadas para esse público de membros e empresas, explica-se que, para a variável gênero, é importante destacar a forma como o termo gênero é utilizado na literatura contábil, sendo sinônimo de sexo biológico, de forma binária, masculino-feminino, e determinada no nascimento, não seguindo os caminhos mais recentes do campo da Sociologia, que percebem gênero como um espectro de amplas possibilidades (Borsatto Junior et al., 2020; Garofalo & Garvin, 2020; Souza & Carrieri, 2010). Portanto, ao tratar de gênero, a literatura em sua maioria utiliza o conceito de sexo biológico de um indivíduo no lugar de gênero como

variável observável, e devido ao conceito de diversidade adotado, é concebido que essa seria outra característica que diferencia indivíduos, portanto podendo expandir o universo de características estudáveis. Nessa pesquisa, utilizamos o conceito de gênero como utilizado pela literatura contábil, separando-se em Masculino e Feminino, já que esta é a forma observável nos formulários de referência.

Na categoria de formação, foi observado o campo específico de profissões, e não podendo destacar a formação pelo campo, foi verificado o currículo (também presente no formulário de referência). Utilizou-se a primeira realizada ou mencionada no formulário, priorizando o nível graduação, e destacando apenas uma formação, caso o indivíduo possua mais de uma informada. Buscou-se a simplificação das formações para a área de graduação genérica, como apenas engenharia ou apenas administração. Ademais, as observações foram agrupadas de forma similar à pesquisa de Trambacos (2020), destacando as áreas de maior observação, sendo elas administração, contabilidade, direito, economia, engenharia, medicina, e agregando todas as formações com poucas observações, na categoria “outras”.

Em relação ao nível de titulação, foi realizada a pesquisa por palavras-chave dentro do currículo do indivíduo, para organizar em alguma das categorias destacadas: Pós-Graduação (incluindo doutorado, mestrado, MBA e Especialização e pós-graduação não descrita), Graduação (Ensino Superior) e Fundamental, médio ou técnico.

Relacionado à idade, utilizou-se a data-base de fim do ano para cada ano, para observação da idade de cada indivíduo no final de cada ano do período observado. As idades foram agrupadas em grupos de 10 anos, com exceção dos indivíduos com menos de 30 anos, que foram todos agrupadas, e acima de 80 anos com mais velhos. Não encontrando data de nascimento do indivíduo no quadro específico, buscou-se o complemento por meio da observação do currículo do indivíduo.

Por fim, realizou-se um comparativo entre a variável gênero e as variáveis idade, formação e título de graduação, em busca de relações entre as variáveis.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1. Gênero

Partindo da análise do indicador de diversidade de gênero, a figura 1 destaca a participação feminina e masculina do alto escalão das organizações ao longo do tempo estudado.

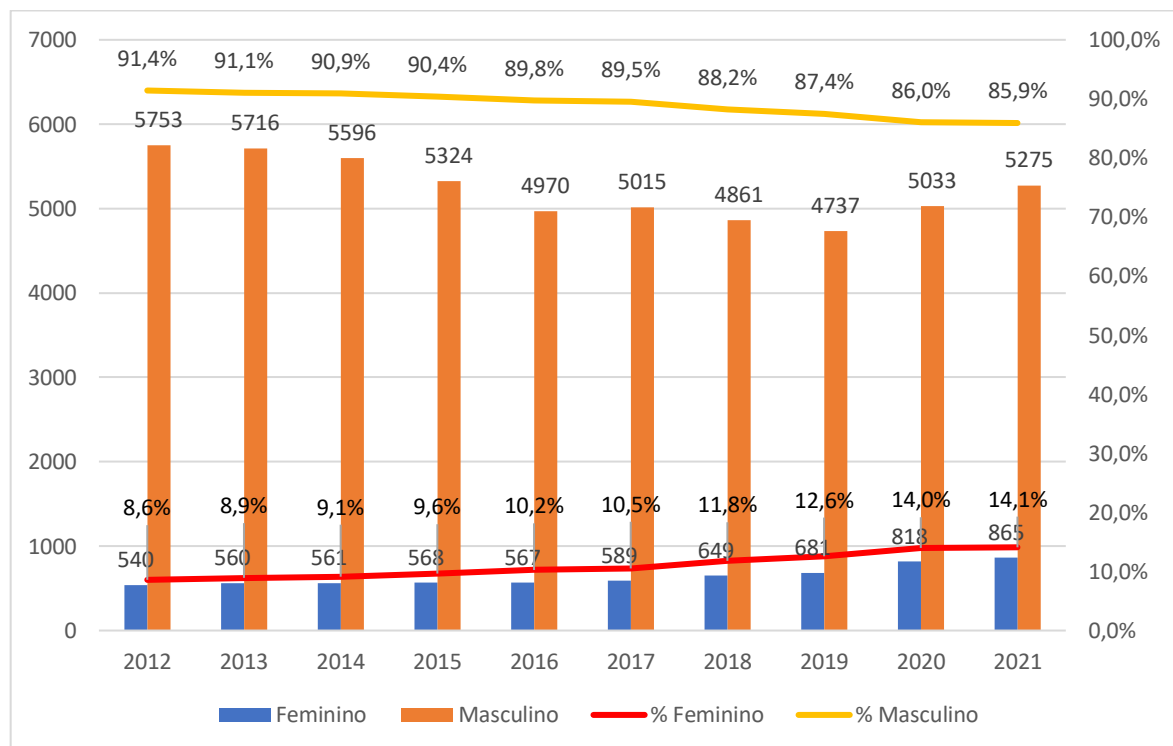


Figura 1: Perfil de gênero da alta administração ao longo dos anos de 2012 a 2021.  
Fonte: elaboração própria.

A partir dos dados, pode-se observar que houve um aumento absoluto da quantidade feminina na alta administração partindo de 540 indivíduos em 2012, para 865 ao fim do período, simultaneamente ocorrendo redução do quantitativo masculino, de 5.753 para 5.275, que resultaram em aumento da participação feminina de 8,6%, em 2012, para 14,1% ao fim de 2021. Dessa forma, observa-se que houve aumento da diversidade de gêneros na alta administração (ou redução da diferença entre a participação feminina e masculina), o que difere do observado pelo de estudo de Trambacos (2020), que não encontrou alteração absoluta de diversidade dentro do período analisado de 2011 a 2018, e do estudo de Brugni (2018), que encontrou redução da participação feminina no período de 2009 a 2013. Ademais, ambos os estudos encontraram percentual inferior, entre 7 e 10%, o que confirma a percepção de que a alta

administração está se tornando um grupo mais diverso em relação a seu gênero. Possíveis causas para essa maior participação podem ser oriundas da exigência do mercado por maior inclusão e representação social no mercado, em conformidade com as discussões contemporâneas e com a literatura.

Conforme observado em pesquisas anteriores, espera-se que esse aumento na diversidade de gênero traga impactos positivos ao mercado, dentre outros fatores, pela melhora na *performance* das organizações (Adams & Ferreira, 2009; Bear et al., 2010), nas tomadas de decisões (Bear et al., 2010), além de melhorias em relação à divulgação de dados ambientais (Al-Shaer & Zaman, 2016). Apesar de haver essa diminuição da diferença absoluta e percentual entre os dois grupos, entende-se que ainda está aquém do ideal. Uma vez que temos apenas dois grupos, em uma divisão igualitária, haveria metade de participação para cada grupo, porém não é isso que é observado.

## 4.2. Idade

Para análise da faixa etária, a tabela 3 demonstra participação de cada faixa etária das empresas observadas para o período de 2012 a 2021.

<b>Faixa etária</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Média</b>	<b>Total</b>
% < 30 anos	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	734
% 30-39 anos	8%	9%	9%	10%	11%	11%	10%	10%	10%	9%	10%	5.462
% 40-49 anos	16%	17%	20%	23%	27%	28%	28%	28%	29%	29%	24%	14.258
% 50-59 anos	18%	20%	22%	25%	29%	28%	28%	29%	28%	29%	26%	14.894
% 60-69 anos	12%	13%	15%	17%	19%	19%	20%	19%	20%	20%	17%	10.120
% 70-79 anos	5%	6%	6%	7%	8%	9%	9%	9%	9%	10%	8%	4.655
% > 80 anos	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	947
Não Mencionado	38%	33%	26%	16%	3%	2%	2%	1%	1%	1%	12%	7.609
<b>Total Geral</b>	<b>6.294</b>	<b>6.276</b>	<b>6.157</b>	<b>5.892</b>	<b>5.537</b>	<b>5.604</b>	<b>5.510</b>	<b>5.418</b>	<b>5.851</b>	<b>6.140</b>	<b>5.867,9</b>	<b>58.679</b>

Tabela 3: Perfil etário da alta administração ao longo dos anos de 2012 a 2021.

Fonte: elaboração própria.

Além disso, apresentam-se no quadro 2, as estatísticas descritivas relacionados aos dados de idade dos membros da alta administração analisados na presente pesquisa.



Média	54
Mediana	53
Máximo	97
Mínimo	18
Desvio-Padrão	12

Quadro 2: Estatísticas descritivas da faixa etária.  
Fonte: elaboração própria.

Observa-se, com base na tabela 3 e no quadro 2, que há maior concentração nas faixas etárias de 40-49 anos e 50-59 anos, que ao longo do período sempre somam entre 25 e 30% cada, com reduzida modificação da proporção de 50-59 anos, enquanto o grupo de 40-49 anos tem crescido constantemente nos últimos anos, o que corroboram o observado por Brugni et al. (2018), em que a faixa de idade de maior ocorrência dos conselheiros é dos 50-59 anos e a idade média de 56, enquanto que nesse estudo foi observada a idade média de 54 anos. Adicionalmente, os grupos de idade abaixo de 30 anos e de 30-39 anos tem menor participação, com o primeiro permanecendo constante em aproximadamente 1%, e o segundo tendo decaído ao longo do período para abaixo de 10% das observações.

Por um lado, a faixa de idade de maior ocorrência estando acima de 50 anos demonstra que os membros de diretorias, conselhos e comitês de empresas negociadas na B3 priorizam membros com maior experiência, o que está relacionado com as responsabilidades dos cargos. Entretanto, ao observar que os dados demonstram uma tendência de envelhecimento dos ocupantes do alto escalão, a literatura mostra que pode ocorrer redução da *performance* financeira de uma companhia (Nakano & Nguyen, 2011). A redução da diversidade geracional, portanto, pode impactar negativamente a união de dados financeiros e não financeiros nas tomadas de decisões (Ferrero-Ferrero et al., 2015). Adicionalmente, espera-se que as organizações tenham resultados mais consistentes e estejam menos suscetíveis a riscos, como previsto pela teoria do alto escalão.

Considerando os amplos debates sociais recentes, a diversidade de idades pode ser vista como um fator a ser repensado pelas entidades. Membros mais novos pode ter menor experiência, mas podem originar um choque de gerações que pode ser positivo para as entidades, já que gerações mais recentes podem trazer, além de pensamentos mais modernos sobre os negócios, pensamentos mais contemporâneos quanto à visão de mundo, social e ambiental, aumentando a integração de aspectos financeiros e não financeiros na companhia (Ferrero-Ferrero et al., 2015).

### 4.3. Formação e nível de titulação

Com base na teoria do alto escalão, entende-se que um maior tempo de estudo dos membros executivos pode impactar positivamente as entidades, especificamente com relação à inovação. Para tanto, a tabela 4 abaixo demonstra o nível de titulação acadêmica observada no período analisado.

<b>Grau de Formação</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Média</b>	<b>Total</b>
Pós-Graduação	2.350	2.405	2.415	2.378	2.251	2.365	2.381	2.388	2.640	2.821	2.439	24.394
Graduação	1.694	1.620	1.592	1.482	1.366	1.367	1.374	1.340	1.523	1.609	1.497	14.967
Fundamental, médio ou técnico	59	58	55	46	39	42	36	35	36	37	44	443
Não mencionado	2.191	2.193	2.095	1.986	1.881	1.830	1.719	1.655	1.652	1.673	1.888	18.875
<b>Indivíduos</b>	<b>6.294</b>	<b>6.276</b>	<b>6.157</b>	<b>5.892</b>	<b>5.537</b>	<b>5.604</b>	<b>5.510</b>	<b>5.418</b>	<b>5.851</b>	<b>6.140</b>	<b>5.867,9</b>	<b>58.679</b>
% Pós-Graduação	37%	38%	39%	40%	41%	42%	43%	44%	45%	46%	42%	-
% Graduação	27%	26%	26%	25%	25%	24%	25%	25%	26%	26%	25%	-
% Fundamental, médio ou técnico	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	-
% Não mencionado	35%	35%	34%	34%	34%	33%	31%	31%	28%	27%	32%	-

Tabela 4: Perfil do nível de titulação por ano no período de 2012 a 2021.

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se destacar que houve aumento absoluto e relativo de indivíduos com pós-graduação no período, saindo de 37% para 46% dos dados, enquanto o quantitativo de graduados permaneceu estável perto dos 27%, com pouca variação no período. No mesmo sentido, ensino fundamental, médio e técnico permaneceram constantes em 1%. Esse aumento percentual de pós-graduados não se deve apenas à redução do quantitativo de não mencionados, de 2.191 para 1.673, pois que observamos aumento de 2.350 para 2.821 nos pós-graduados, demonstrando que ocorreu uma expansão de novos indivíduos com maior formação nos dados observados.

Em sintonia com Perlin et al. (2021), observa-se que há grande participação de indivíduos com pós-graduação dentro do alto escalão, entre 37 e 46% dos dados observados, o que, considerando a maior participação etária de indivíduos com 40-49 e 50-59 anos, está alinhado com os pressupostos de que o alto escalão de uma companhia deve possuir alto grau de conhecimento e experiência para gerir a companhia. Dessa forma, observa-se que, apesar da maior concentração de indivíduos em poucas faixas etárias e assim menor diversidade geracional tender a reduzir o grau de inovação do mercado (Galía & Zenou, 2012), a maior experiência devido à proporção de indivíduos com pós-graduação, conforme previsto pela teoria do alto escalão, tende a estar positivamente relacionada à inovação, reduzindo o impacto negativo dessa configuração etária.

Em sequência, a tabela 5 destaca a modificação da formação acadêmica do alto escalão para o período analisado.

<b>Grupo de formação</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Média</b>	<b>Total Geral</b>
Engenharia	27%	27%	26%	26%	26%	25%	25%	24%	25%	25%	26%	15.087
Administração	21%	22%	21%	21%	21%	22%	22%	22%	23%	24%	22%	12.847
Economia	15%	15%	16%	16%	15%	15%	14%	14%	14%	14%	15%	8.788
Direito	13%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	13%	12%	13%	7.905
Contabilidade	9%	10%	10%	10%	10%	11%	12%	12%	11%	11%	11%	6.157
Não mencionado	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	6%	3.760
Outros	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	6%	3.299
Medicina	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	2%	2%	2%	1%	836
<b>Indivíduos</b>	<b>6.294</b>	<b>6.276</b>	<b>6.157</b>	<b>5.892</b>	<b>5.537</b>	<b>5.604</b>	<b>5.510</b>	<b>5.418</b>	<b>5.851</b>	<b>6.140</b>	<b>5.868</b>	<b>58.679</b>

Tabela 5: Perfil das formações no período de 2012 a 2021.

Fonte: Elaboração própria.

Com base na tabela 5 observa-se que não houve transformações relevantes nas formações observadas na amostra, permanecendo engenharia, administração e economia como as principais formações do alto escalão, com pequenas reduções de 1% em economia e direito, 2% para engenharia, e aumentos de 3% para administração e 2% para contabilidade. Adicionalmente, observa-se um pequeno aumento de 1% no grupo de medicina, e redução de 1% no grupo de outros, notando pequena redução na diversidade de formações.

Esses dados condizem com os achados de Trambacos (2020), à medida que demonstram pouca alteração na formação acadêmica dos indivíduos, porém diferem em relação às formações de administração e engenharia, que tiveram variações maiores no período.

A teoria do alto escalão não prevê o impacto que algumas formações específicas podem ter, porém tal teoria destaca a previsão de que grupos mais heterogêneos tendem a operar melhor em ambientes caóticos. A partir da observação de Ooi et al. (2017) do impacto positivo de diversidade educacional em lidar com crises, a concentração em poucas formações tende a não ser valorizada em um momento como o atual, em meio à uma pandemia e com situação de guerra ocorrendo em um parceiro econômico, que resultam em um ambiente de negócios mais instável.

#### 4.4. Relação entre as variáveis

Em seqüência, apresenta-se a relação entre as variáveis gênero e idade, conforme figura 2.

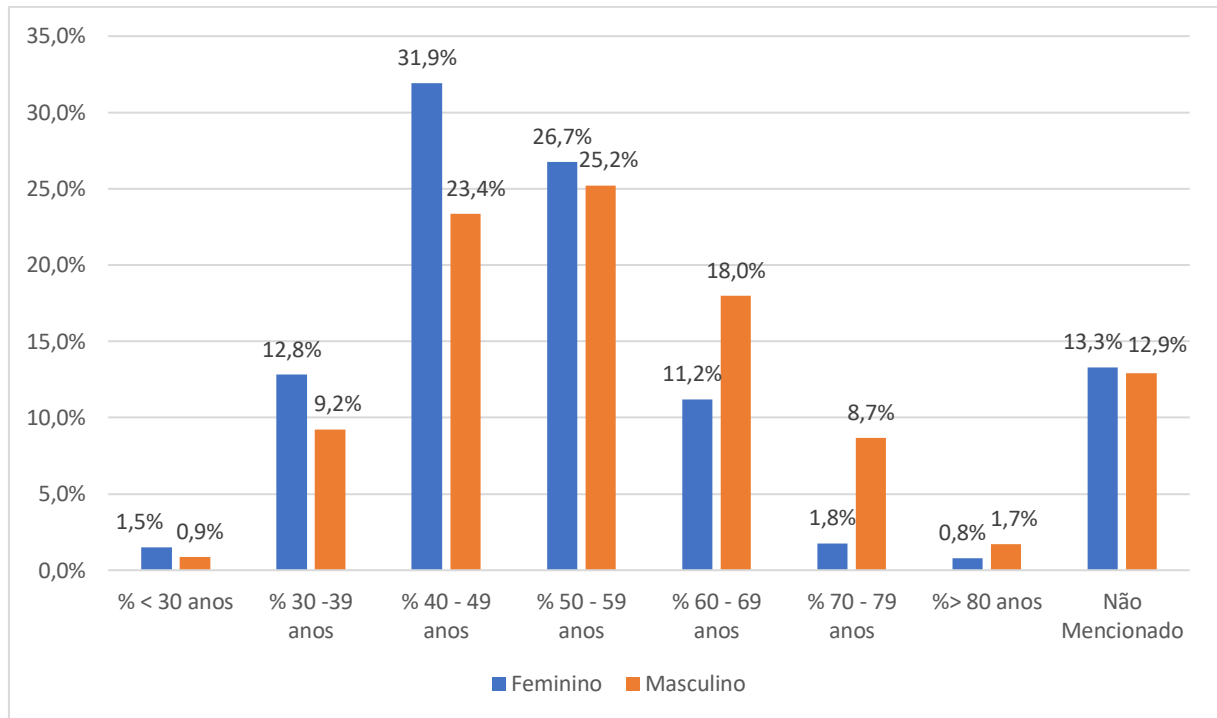


Figura 2: Perfil de gênero e idade do conjunto de indivíduos-empresa-ano.  
Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que a participação feminina é maior que a masculina dentro das faixas mais jovens, com a maior quantidade de indivíduos tendo a faixa de 40-49 anos, em 31,9%, 8,5 p. p. a mais que os homens, com menor participação nas faixas de idade superior a 60 anos. Assim, observa-se que, apesar da participação feminina reduzida na alta administração, elas tendem a alcançar tal marca profissional mais cedo em suas carreiras, se comparado aos homens. Outro fator explicativo pode ser que há mais espaço para mulheres jovens no mercado e que, no longo prazo, essa tendência de distorção na relação entre os sexos femininos e masculinos seja diminuída. Por outro lado, podem estar deixando o mercado de forma antecipada em relação ao gênero masculino, visto que tem baixa participação nas faixas de 60-69, 70-79 e mais de 80 anos. Entretanto, devido ao ambiente pouco diverso e à maior discussão e aceitação de políticas de diversidade recentes, é possível que a pouca participação feminina em faixas de idade mais avançadas sejam provenientes de um mercado em anos anteriores com menos oportunidade para o público feminino.

Ainda mantendo a comparação entre participação feminina e masculina, na tabela 6 demonstra-se o nível de titulação dos indivíduos do conjunto de indivíduos-empresa-ano.

Nível de titulação	Feminino	Masculino
Pós-Graduação	46,1%	41,0%
Graduação	16,5%	26,6%
Fundamental, médio ou técnico	0,6%	0,8%
Não Mencionados	36,8%	31,6%
<b>Total Geral</b>	<b>6398</b>	<b>52281</b>

Tabela 6: Perfil de gênero e título de graduação do conjunto de indivíduos-empresa-ano.  
Fonte: Elaboração própria.

Com base na tabela 6, pode-se observar que há diferenças entre os percentuais de pós-graduação e, de 46,1% feminino para 41,0% masculino, e de graduação, com 16,5% feminino e 26,6% masculino. Infere-se assim que as mulheres, além de alcançarem a alta administração mais cedo que o público masculino, tendem a ter maior formação acadêmica, apesar de ter menor quantidade de indivíduos com graduação, sendo a participação de indivíduos com pós-graduação ou graduação sendo maior para o gênero masculino em, com 67,6%, comparado ao feminino, de 62,6%. Dessa forma, observa-se maior necessidade do gênero feminino em buscar maior especialização, enquanto apenas a graduação já tem bastante aceitação para indivíduos masculinos.

Por fim, apresenta-se a relação de gênero com a formação acadêmica na figura 3.

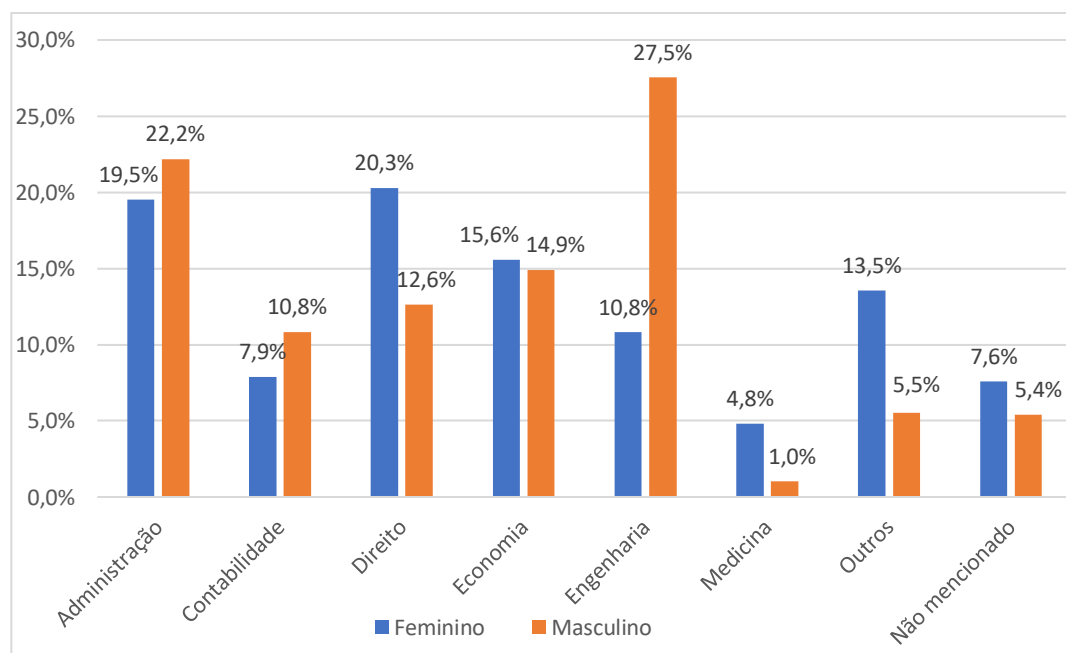


Figura 3: Perfil de gênero e formação do conjunto de indivíduos-empresa-ano  
Fonte: Elaboração própria

Observa-se que há diferenças se consideradas as áreas de formação observadas e os gêneros, tendo como a área mais observada pelas mulheres o Direito, em 20,3%, enquanto 12,6% para homens, sendo a preferência masculina pela área de Engenharia, representada por 27,5% dos homens, contra 10,8% do público feminino. Ambos os gêneros têm como segunda e terceira maior observação as áreas de Administração, seguida de economia, sendo a próxima divergência em destaque a maior participação feminina em cursos de outras áreas, em 13,5%, contra 5,5% do gênero masculino.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou explorar o perfil dos indivíduos da alta administração das empresas listadas na B3 ao longo do período de 2012 a 2021. Para isso, utilizou-se da análise das informações dos membros da alta administração constantes nos formulários de referência para o período em questão.

Com base nos achados, observa-se a ocorrência de aumento da participação feminina no alto escalão (embora limitado), o que tende a ter diversos impactos positivos para o mercado e para as companhias individualmente, em métricas financeiras e não financeiras, como *performance* e divulgação ambiental, aumentando a diversidade presente no alto escalão. Tais achados diferenciam-se de pesquisas recentes no cenário brasileiro (Brugni et al., 2018; Trambacos, 2020), que não observaram aumentos absolutos de diversidade nessa variável.

Com relação à formação acadêmica dos executivos, não se observou alteração entre as formações mais comuns ao alto escalão, com redução de engenheiros e pequeno aumento de administradores, o que tende a não ter impacto na diversidade relacionada ao *background* educacional dos indivíduos, já que estas eram categorias já presentes e representativas. A diversidade poderia ser observada com a inserção de novas áreas de formação na composição do alto escalão das entidades.

Observando a idade dos membros, pode-se perceber o aumento da concentração de indivíduos entre a faixa etária de 40-49 e 50-59 anos leva à uma redução da diversidade etária, o que resulta em menor propensão à risco e a variações em seus resultados, a custo de menor crescimento potencial (Nakano & Nguyen, 2011). Adicionalmente, a participação relativamente restrita de indivíduos mais novos, com menos de 39 anos, diminui o alcance geracional da alta administração, tendo impactos negativos para a inovação da companhia, que é parcialmente compensada pelo aumento de indivíduos com pós-graduação, que tendem a ter mais tempo de estudo e, assim, possuem influência positiva no processo de inovação.

De forma geral, foram observados, ao longo dos dez anos (2012-2021) de análise da presente pesquisa, modificações sutis na composição e no perfil dos membros da alta administração das companhias abertas listadas na B3. Essas modificações ocorreram, em geral, por meio de movimentos entre categorias já predominantes desde o início do período estudado, mas com reduzida inclusão de novas categorias ou mudanças significativas entre as representatividades observadas, ou seja, as categorias dominantes continuaram dominantes ao longo do período, apenas com reduzidas representatividades.

Tomando por base a combinação das variáveis observáveis, podemos traçar o perfil dos indivíduos que compõem o alto escalão, é possível traçar o perfil mais comum do alto escalão, como sendo um homem de 40 a 69 anos, pós-graduado, e formado em engenharia, administração ou economia, e especificamente no perfil feminino, sendo mais jovem, entre 30 e 59 anos, pós-graduada, com formação na área de direito, administração ou economia.

Essa pesquisa esteve sujeita a limitações em termos da coleta de dados, devido à possibilidade de erros de preenchimento e ausência de informações nos formulários, além da limitação de variáveis disponíveis, o que diminui a variedade de características observadas individualmente e dificulta a conferência das variáveis, reduzindo o escopo da pesquisa. Adicionalmente, a ausência de dados para alguns indivíduos, referente às características observadas, tratados nessa pesquisa como “não mencionados”, dificulta a comparação e observação de possíveis modificações dentro do período da amostra. Com isso, entende-se a relevância de diversas métricas de diversidade, como etnia, cultura, crença política e religiosa, idade, gênero, dentre outras. Entretanto, por se utilizar dos formulários de referência anexados nos sites da B3, a pesquisa se restringiu às variáveis de diversidade ali observáveis, que foram: idade, sexo, formação acadêmica e nível de titulação. Adicionalmente, destaca-se a importância de observar os resultados dessa pesquisa com outros indicadores relevantes observados na literatura, que podem abranger outras variáveis e podem obter conclusões diferentes.

Como sugestões para pesquisas futuras, apesar da dificuldade na obtenção desses dados, pode-se utilizar outro conjunto de variáveis, como etnia, orientação sexual, posição política e religiosa, nacionalidade e localização geográfica, além de estender o conceito de gênero para a concepção não binária. Dessa forma, pode-se aumentar o conhecimento da modificação e da situação da diversidade em relação a cada variável estudada dentro das empresas listadas em bolsas de valores, a fim de observar a aceitação e utilização do mercado das ferramentas de diversidade existentes. Além disso, podem ser realizadas pesquisas longitudinais de forma a identificar se as modificações observadas ao longo do tempo no perfil dos membros e se essas questões possuem alguma relação com variáveis contáveis.

Outra pesquisa relevante é a observação das variáveis estudadas em subgrupos, podendo dividir a amostra em: (i) grupos que compõem a alta administração, como Diretoria e conselho de administração, para averiguar se há diferença estatística do perfil de cada grupo, o que pode indicar a tendência de divergências na criação e execução das políticas desenvolvidas pela companhia, ou (ii) setores econômicos, disponibilizados pela B3, em busca da observação de diferenças de perfis dentre cada setor, o que pode demonstrar o grau de diversidade dentre cada tipo de atividade.



Por fim, outro tema possível é a comparação dos achados desta pesquisa com outros países, em mercados mais desenvolvidos e menos desenvolvidos, a fim de comparar os perfis da alta administração em cada país e observar se há diferença estatística entre as variáveis observadas nessa pesquisa, em busca de verificar maior concentração de algum perfil em diferentes localidades e estruturas de mercado.

## REFERÊNCIAS

- Abbadi, S., Hijazi, Q., & Al-Rahahleh, A. (2016). Corporate Governance Quality and Earnings Management: Evidence from Jordan. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 10(2), 54–75. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v10i2.4>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance☆. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Afeltra, G., Alerasoul, A., & Usman, B. (2022). Board of Directors and Corporate Social Reporting: A Systematic Literature Network Analysis. *Accounting in Europe*, 19(1), 48–77. <https://doi.org/10.1080/17449480.2021.1979609>
- Agyemang-Mintah, P., & Schadewitz, H. (2019). Gender diversity and firm value: evidence from UK financial institutions. *International Journal of Accounting & Information Management*, 27(1), 2–26. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-06-2017-0073>
- Al-Musali, M. A. K. M., & Ku Ismail, K. N. I. (2015). Board diversity and intellectual capital performance. *Accounting Research Journal*, 28(3), 268–283. <https://doi.org/10.1108/ARJ-01-2014-0006>
- Al-Shaer, H., Salama, A., & Toms, S. (2017). Audit committees and financial reporting quality. *Journal of Applied Accounting Research*, 18(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2014-0114>
- Al-Shaer, H., & Zaman, M. (2016). Board gender diversity and sustainability reporting quality. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 12(3), 210–222. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2016.09.001>
- Almeida, T. A., Morais, C. R. F. de, & Coelho, A. C. (2020). Gender diversity, governance and dividend policy in Brazil. *Revista de Gestao*, 27(2), 189–205. <https://doi.org/10.1108/REG-03-2019-0041>
- Amorelli, M., & García-Sánchez, I. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 204–221. <https://doi.org/10.1002/csr.1793>
- Anderson-Gough, F., Edgley, C., Robson, K., & Sharma, N. (2022). Organizational responses to multiple logics: Diversity, identity and the professional service firm. *Accounting, Organizations and Society*, xxxx, 101336. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101336>
- Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Zhao, W. (2011). The Economics of Director

- Heterogeneity. *Financial Management*, 40(1), 5–38. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2010.01133.x>
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0933>
- Barak, M. E. M. (1999). Beyond Affirmative Action. *Administration in Social Work*, 23(3–4), 47–68. [https://doi.org/10.1300/J147v23n03\\_04](https://doi.org/10.1300/J147v23n03_04)
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Ben-Amar, W., Chang, M., & McIlkenny, P. (2017). Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, 142(2), 369–383. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2759-1>
- Benston, G. J. (1982). Accounting and corporate accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 7(2), 87–105. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(82\)90014-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(82)90014-9)
- Black, B. S., de Carvalho, A. G., & Sampaio, J. O. (2014). The evolution of corporate governance in Brazil. *Emerging Markets Review*, 20(12), 176–195. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2014.04.004>
- Booth-Bell, D. (2018). Social capital as a new board diversity rationale for enhanced corporate governance. *Corporate Governance (Bingley)*, 18(3), 425–439. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2017-0035>
- Borsatto Junior, J. L., Zabotti, E. D., & Araújo, M. da P. (2020). GÊNERO, ETNIA E RAÇA: DÉBITO OU CRÉDITO NA CONTABILIDADE? *Contabilidade Vista & Revista*, 31(2), 68–94. <https://doi.org/10.22561/cvr.v31i2.4954>
- Bravo, F., & Reguera-Alvarado, N. (2018). Sustainable development disclosure: Environmental, social, and governance reporting and gender diversity in the audit committee. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), bse.2258. <https://doi.org/10.1002/bse.2258>
- Brugni, T. V., Paulo Lopes Fávero, L., Cabús Klotzle, M., & Carlos Figueiredo Pinto, A. (2018). CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO BRASILEIROS: UMA ANÁLISE À LUZ DOS FORMULÁRIOS DE REFERÊNCIA. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(1), 146–165. <https://doi.org/10.14392/asaa.2018110108>
- Bueno, G., Marcon, R., Pruner-da-Silva, A. L., & Ribeirete, F. (2018). The role of the board in voluntary disclosure. *Corporate Governance (Bingley)*, 18(5), 886–910.

- <https://doi.org/10.1108/CG-09-2017-0205>
- Calza, F., Profumo, G., & Tutore, I. (2016). Corporate Ownership and Environmental Proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 25(6), 369–389.  
<https://doi.org/10.1002/bse.1873>
- Chan, M. C., Watson, J., & Woodliff, D. (2014). Corporate Governance Quality and CSR Disclosures. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 59–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1887-8>
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197–232. <https://doi.org/10.1177/0001839213486984>
- Correia, T. de S., & Lucena, W. G. L. (2020). Board of directors and code of business ethics of Brazilian companies. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 263–279.  
<https://doi.org/10.1108/RAUSP-12-2018-0147>
- Cuomo, F., Mallin, C., & Zattoni, A. (2016). Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 222–241.  
<https://doi.org/10.1111/corg.12148>
- D'Aveni, R. A. (1990). Top Managerial Prestige and Organizational Bankruptcy. *Organization Science*, 1(2), 121–142. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.121>
- Ellis, C. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1), 79–109. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330106>
- Esa, E., & Zahari, A. R. (2016). Corporate Social Responsibility: Ownership Structures, Board Characteristics & the Mediating Role of Board Compensation. *Procedia Economics and Finance*, 35(16), 35–43. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00007-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00007-1)
- Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(2), 324–342. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2019-0096>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2015). Integrating Sustainability into Corporate Governance: An Empirical Study on Board Diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 193–207.  
<https://doi.org/10.1002/csr.1333>
- Fia, M., & Sacconi, L. (2019). Justice and Corporate Governance: New Insights from Rawlsian Social Contract and Sen's Capabilities Approach. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 937–960. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3939-6>
- Galia, F., & Zenou, E. (2012). Board composition and forms of innovation: Does diversity

- make a difference? *European Journal of International Management*, 6(6), 630–650.  
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.050425>
- García-Meca, E., García-Sánchez, I. M., & Martínez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking and Finance*, 53, 202–214. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.12.002>
- Garofalo, E. M., & Garvin, H. M. (2020). The confusion between biological sex and gender and potential implications of misinterpretations. In *Sex Estimation of the Human Skeleton*. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-815767-1.00004-3>
- Gomes-Meija, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2012). *Manging Human Resources*.
- Griffin, D., Li, K., & Xu, T. (2021). Board gender diversity and corporate innovation: International evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 123–154. <https://doi.org/10.1017/S002210901900098X>
- Gul, F. A., Srinidhi, B., & Ng, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 314–338. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.01.005>
- Gupta, P. P., Lam, K. C. K., Sami, H., & Zhou, H. (2014). Board Diversity and Its Effect on Firm Financial and Non-Financial Performance. *SSRN Electronic Journal*, April 2015. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2531212>
- Gyapong, E., Monem, R. M., & Hu, F. (2016). Do Women and Ethnic Minority Directors Influence Firm Value? Evidence from Post-Apartheid South Africa. *Journal of Business Finance & Accounting*, 43(3–4), 370–413. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12175>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. a. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hamid, M. A., Ting, I. W. K., & Kweh, Q. L. (2016). The Relationship between Corporate Governance and Expropriation of Minority Shareholders' Interests. *Procedia Economics and Finance*, 35(16), 99–106. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00014-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00014-9)
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). Corporate Governance and CSR Nexus. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 45–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0772-6>
- IBGC, I. B. de G. C. (2010). *Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração*. 46 p.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency

- costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.  
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Karim, K. E., Li, J., Lin, K. J., & Robin, A. (2021). Do directors have style? Board interlock and accounting properties. *Journal of Business Finance and Accounting*, July, 1–30.  
<https://doi.org/10.1111/jbfa.12567>
- Kim, I., Pantzalis, C., & Park, J. C. (2013). Corporate boards' political ideology diversity and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 21(1), 223–240.  
<https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2013.02.002>
- Kumar, N., & Singh, J. P. (2013). Global Financial Crisis: Corporate Governance Failures and Lessons. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 53(9), 1689–1699.  
[http://www.gsmi-ijgb.com/documents/jfam\\_v4\\_n1\\_p02\\_naveen\\_kumar\\_global\\_financial\\_crisis.pdf](http://www.gsmi-ijgb.com/documents/jfam_v4_n1_p02_naveen_kumar_global_financial_crisis.pdf)
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155. <https://doi.org/10.1086/250042>
- Lagasio, V., & Cucari, N. (2019). Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 701–711. <https://doi.org/10.1002/csr.1716>
- Lazzaretti, K., Piekas, A. A. S., & Julkovski, D. J. (2019). CARACTERÍSTICAS DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E DESEMPENHO DAS FIRMAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO. *Revista Gestão Organizacional*, 12(3).  
<https://doi.org/10.22277/rgo.v12i3.5197>
- Leal, R. P. C., Silva, A. L. C. da, & Valadares, S. M. (2002). Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 7–18. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100002>
- Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2015). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *British Accounting Review*, 47(4), 409–424.  
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.01.002>
- Macedo, Á. F. P. de, Oliveira, A. M., Nobre, L. N., Brito, S. G., & Quandt, C. O. (2015). Governança Corporativa e Evidenciação de Capital Intelectual em Empresas Brasileiras. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 3(1), 18–33.  
<https://doi.org/10.18405/recfin20150102>
- Mardjono, A. (2005). A tale of corporate governance: lessons why firms fail. *Managerial Auditing Journal*, 20(3), 272–283. <https://doi.org/10.1108/02686900510585609>
- Marques, T. de Á., Guimarães, T. M., & Peixoto, F. M. (2015). A CONCENTRAÇÃO

- ACIONÁRIA NO BRASIL: ANÁLISE DOS IMPACTOS NO DESEMPENHO, VALOR E RISCO DAS EMPRESAS. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(4), 100–133. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n4p100-133>
- Mastella, M., Vancin, D., Perlin, M., & Kirch, G. (2021). Board gender diversity: performance and risk of Brazilian firms. *Gender in Management*, 36(4), 498–518. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2019-0088>
- Milani, B., Righi, M. B., Ceretta, P. S., & Dias, V. D. V. (2012). Práticas de Sustentabilidade, Governança Corporativa e Responsabilidade Social afetam o risco e o retorno dos investimentos? *Revista de Administração Da UFSM*, 5, 667–682. <https://doi.org/10.5902/198346596946>
- Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755–786. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x>
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402. <https://doi.org/10.2307/258667>
- Monte, D. S., Oliveira, M. C., & De Alencar, R. C. (2021). Divulgação das Práticas de Integridade e a Relação com as Características do Conselho de Administração. 21<sup>o</sup> USP *International Conference in Accounting*, 1. [www.congressousp.fipecafi.org](http://www.congressousp.fipecafi.org)
- Mousa, M. (2021). Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion. *Public Organization Review*, 21(1), 119–135. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00479-0>
- Muller-Kahle, M. I., & Lewellyn, K. B. (2011). Did Board Configuration Matter? The Case of US Subprime Lenders. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 405–417. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00871.x>
- Nadeem, M. (2020). Does board gender diversity influence voluntary disclosure of intellectual capital in initial public offering prospectuses? Evidence from China. *Corporate Governance: An International Review*, 28(2), 100–118. <https://doi.org/10.1111/corg.12304>
- Nakano, M., & Nguyen, P. (2011). Do Older Boards Affect Firm Performance? An Empirical Analysis Based on Japanese Firms. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1879825>
- Nalikka, A. (2009). Impact of Gender Diversity on Voluntary Disclosure in Annual Reports. *Accounting & Taxation*, 1(1), 101–113.

- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00008-1)
- Ooi, C. A., Hooy, C. W., & Mat Som, A. P. (2017). The influence of board diversity in human capital and social capital in crisis. *Managerial Finance*, 43(6), 700–719. <https://doi.org/10.1108/MF-08-2016-0226>
- Perlin, M., Kirch, G., Vancin, D., & Mastella, M. (2021a). The Impact of Academic Titles of Board Member and Directors Over the Performance of Companies Traded at B3. *Brazilian Business Review*, 18(5), 561–584. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.5.5>
- Perlin, M., Kirch, G., Vancin, D., & Mastella, M. (2021b). The Impact of Academic Titles of Board Member and Directors Over the Performance of Companies Traded at B3. *Brazilian Business Review*, 18(5), 561–584. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.5.5>
- Perlin, M. S., Kirch, G., & Vancin, D. (2019). Accessing financial reports and corporate events with GetDFPData. *Brazilian Review of Finance*, 17(3), 85. <https://doi.org/10.12660/rbfin.v17n3.2019.78654>
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189–223. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- Procianoy, J. L., & Decourt, R. F. (2014). The Brazilian Fiscal Council — Protecting Minority Shareholders in a Weak Legal System. In *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility* (pp. 159–180). WORLD SCIENTIFIC. [https://doi.org/10.1142/9789814520386\\_0006](https://doi.org/10.1142/9789814520386_0006)
- Prudêncio, P., Forte, H., Crisóstomo, V., & Vasconcelos, A. (2021). Effect of Diversity in the Board of Directors and Top Management Team on Corporate Social Responsibility. *Brazilian Business Review*, 18(2), 118–139. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327–347. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>
- Ratmono, D., Nugrahini, D. E., & Cahyonowati, N. (2021). The Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility Disclosure and Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 933–941. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0933>
- Santiago-Castro, M., & Brown, C. J. (2007). Ownership structure and minority rights: A Latin American view. *Journal of Economics and Business*, 59(5), 430–442.



- <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2007.04.005>
- Santos, L. M. da S., Costa Santos, M. I. da, & Leite Filho, P. A. M. (2022). A Influência da diversidade de gênero, no comitê de auditoria, na evidenciação de informações ambientais das empresas listadas na B3. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 41(1), 77–93. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i1.52798>
- Schmidt, R. H., & Tyrell, M. (1997). Financial Systems, Corporate Finance and Corporate Governance. *European Financial Management*, 3(3), 333–361. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00047>
- Silveira, A. D. M. da. (2002). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. (Vol. 85, Issue 2) [Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.12.2002.tde-04122002-102056>
- Souza, E. M. de, & Carrieri, A. de P. (2010). A analítica queer e seu rompimento com a concepção binária de gênero. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 46–70. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300005>
- Tingbani, I., Chithambo, L., Tauringana, V., & Papanikolaou, N. (2020). Board gender diversity, environmental committee and greenhouse gas voluntary disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2194–2210. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2014-0114>
- Tinoco, J. E. P., Escuder, S. A. L., & Yoshitake, M. (2011). O Conselho Fiscal e a Governança Corporativa: Transparência e Gestão de Conflitos <br>DOI:10.5007/2175-8069.2011v8n16p175. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 8(16), 175–202. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2011v8n16p175>
- Trambacos, F. L. (2020). *A relação entre a diversidade no Conselho de Administração e na diretoria e o retorno acionário* [Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.12.2020.tde-24092021-171124>
- Van Peteghem, M., Bruynseels, L., & Gaeremynck, A. (2018). Beyond Diversity: A Tale of Faultlines and Frictions in the Board of Directors. *The Accounting Review*, 93(2), 339–367. <https://doi.org/10.2308/accr-51818>
- Wang, Y., & Clift, B. (2009). Is there a “business case” for board diversity? *Pacific Accounting Review*, 21(2), 88–103. <https://doi.org/10.1108/01140580911002044>
- Wellalage, N. H., & Locke, S. (2013). Corporate governance, board diversity and firm financial performance: new evidence from Sri Lanka. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(2), 116. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2013.054416>
- Wellalage, N. H., Locke, S., & Scrimgeour, F. (2012). The Global Financial Crisis Impact on

Ethnic Diversity of Sri Lanka Boards. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 4(1), 52–68. <https://doi.org/10.5296/ajfa.v4i1.1243>

Yatim, P., Kent, P., & Clarkson, P. (2006). Governance structures, ethnicity, and audit fees of Malaysian listed firms. *Managerial Auditing Journal*, 21(7), 757–782. <https://doi.org/10.1108/02686900610680530>