



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

LETÍCIA LIMA CALDEIRA

**ANÁLISE DA DIVERSIDADE RACIAL E DE GÊNERO NOS
CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO**

Brasília – DF

2024

LETÍCIA LIMA CALDEIRA

**ANÁLISE DA DIVERSIDADE RACIAL E DE GÊNERO NOS
CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Emmanuel
Sousa de Abreu

Brasília – DF

2024

LETÍCIA LIMA CALDEIRA

**ANÁLISE DA DIVERSIDADE RACIAL E DE GÊNERO NOS
CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Letícia Lima Caldeira

Dr. Emmanuel Sousa de Abreu

Professor-Orientador

Esp. Débora Dorneles Barém

Professor-Examinador

Dr. Fábio Augusto Scalet Medina

Professor-Examinador

Brasília, 20 de setembro de 2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, expresso minha gratidão a Deus, o arquiteto do universo, por me conceder saúde, força e determinação para superar os desafios ao longo desta jornada acadêmica.

Agradeço à Universidade de Brasília, que me proporcionou um ambiente de aprendizado estimulante e uma variedade de experiências valiosas. As atividades acadêmicas, sociais e extracurriculares contribuíram significativamente para a minha formação pessoal e profissional. Sejam em semanas acadêmicas, aulas, acompanhando jogos esportivos, quando jogava ping-pong, sinuca, em festas, eventos universitários, CA's de outros cursos, atlética, empresa júnior ou até mesmo quando tinha tempo e admirava a beleza da minha universidade.

Aos meus colegas de graduação e aos meus amigos de fora da faculdade, agradeço pelo apoio incondicional, pelas discussões produtivas e pelos momentos de descontração que tornaram esta jornada muito mais agradável. Sem eles isso não seria possível, foram peças chaves em quase todos os momentos.

Agradeço também a todas as pessoas que conheci ao longo desta jornada, tanto na UnB quanto fora dela. As interações e o networking que a UnB e a vida me proporcionaram foram inestimáveis para o meu crescimento pessoal e profissional.

À minha família, expresso minha gratidão eterna. Vocês foram o alicerce que me sustentou, oferecendo amor, encorajamento e compreensão inabaláveis.

Agradeço aos meus chefes, Leo e Cadu, à Ana e à Anna, pela paciência, pelo apoio e pelos conselhos valiosos. Esse suporte e as trocas de conhecimento foram fundamentais para o meu desenvolvimento.

Aos meus estágios, expresso minha gratidão pelas oportunidades de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

À Atlética Presidência, agradeço pela oportunidade de ter sido diretora de eventos. Foram anos de bons momentos, que eu sempre irei guardar comigo.

Ao meu orientador, Dr. Emmanuel Sousa de Abreu, agradeço por aceitar o desafio de me orientar nesta etapa final. Agradeço toda paciência e apoio, pois foram fundamentais para a realização deste trabalho.

À professora Débora Barem, agradeço pela experiência proporcionada nesses três anos de monitoria nas matérias Gestão de Pessoas e Gestão de Desempenho. Suas aulas e conhecimentos passados serão para sempre guardados.

Aos professores Josy Guedes, Eduardo dos Santos, Luciano Rossoni e Bernardo Schlemper, agradeço pela excelência em ensino, pelo conhecimento transmitido e pela atmosfera acolhedora em sala de aula. Toda paixão que vocês sentem pelo que estão lecionando é transmitida de forma indescritível.

Agradeço à coordenadora Olinda e ao Departamento de Administração pelo suporte inestimável que me proporcionaram, especialmente nos momentos de desespero quando precisava de algo urgente. Sua organização e prontidão foram fundamentais para a minha jornada acadêmica.

Agradeço aos meus anjos da guarda, que me protegeram e guiaram ao longo desta jornada. Sua presença invisível foi uma fonte constante de conforto e segurança.

Agradeço ao universo por sua infinita sabedoria e por me lembrar constantemente da beleza e da vastidão do conhecimento que ainda temos a descobrir.

E, por fim, agradeço a mim mesma. Por toda a dedicação, esforço e perseverança que investi nesta jornada. Por todas as noites sem dormir, por todas as lágrimas derramadas, os sorrisos expressos, por todos os obstáculos superados e por toda força. Este trabalho é um testemunho do meu crescimento, da minha resiliência e da minha paixão.

Este trabalho é dedicado a todos vocês.

RESUMO

O presente estudo tem como enfoque investigar a diversidade racial e de gênero nos conselhos de administração na performance das empresas do segmento bancário listadas na B3. O objetivo do estudo é avaliar se a presença da diversidade racial e de gênero nesses conselhos de administração impacta positivamente o desempenho dessas organizações. Foram mapeados a composição dos conselhos de administração dessas empresas, analisando gênero e raça, além de testar possíveis correlações entre diversidade e indicadores financeiros. Não foram encontradas evidências de associação entre os indicadores financeiros e de diversidade. Contudo, foi possível perceber ao menos a presença de uma mulher no conselho na maioria das empresas. Conclui-se que, apesar de progressos, ainda há um caminho significativo a ser percorrido para que todas as instituições bancárias listadas na B3 atinjam o mínimo de diversidade proposto pelo Anexo ASG.

Palavras-chave: Instituições. Diversidade. Racial. Gênero. Conselhos de Administração. Capital aberto.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Contextualização	9
1.2. Formulação do problema	10
1.3. Objetivo Geral	13
1.4. Objetivo Específico	14
1.5. Hipóteses da Pesquisa	14
1.6. Justificativa	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Conceitos Centrais	15
2.2 Revisão da Literatura	18
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	25
3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo	27
3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa	27
3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	28
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
REFERÊNCIAS	54

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Comparação de crescimento de diversidade da Fortune 500.....	11
Figura 2 – Respostas em relação aos desafios de serem ouvidos nos conselhos.....	13
Figura 3 – Diversidade de gênero em equipes executivas.....	24
Figura 4 – População residente no Brasil, por cor ou raça.....	25
Figura 5 – Quantitativo de Gênero nos Conselhos de Administração.....	32
Figura 6 – Quantitativo Racial nos Conselhos de Administração.....	34
Figura 7 – Régua de correlação de Spearman.....	36
Figura 8 – % Feminino vs Margem Líquida.....	37
Figura 9 – % Masculino vs Margem Líquida.....	37
Figura 10 – % Feminino vs ROA.....	38
Figura 11 – % Masculino vs ROA.....	39
Figura 12 – % Feminino vs CAGR Receita.....	39
Figura 13 – % Masculino vs CAGR Receita.....	40
Figura 14 – % Brancos vs Margem Líquida.....	40
Figura 15 – % Negros vs Margem Líquida.....	41
Figura 16 – % Amarelos vs Margem Líquida.....	41
Figura 17 – % Pardos vs Margem Líquida.....	42
Figura 18 – % Outros vs Margem Líquida.....	43
Figura 19 – % Brancos vs ROA.....	43
Figura 20 – % Negros vs ROA.....	44
Figura 21 – % Amarelos vs ROA.....	44
Figura 22 – % Pardos vs ROA.....	45
Figura 23 – % Outros vs ROA.....	46
Figura 24 – % Brancos vs CAGR Receita.....	46
Figura 25 – % Negros vs CAGR Receita.....	47

Figura 26 – % Amarelos vs CAGR Receita.....	48
Figura 27 – % Pardos vs CAGR Receita.....	48
Figura 28 – % Outros vs CAGR Receita.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Respostas do quantitativo de gênero da CVM.....	32
Tabela 2 – Porcentagem por Gênero nos Conselhos de Administração.....	33
Tabela 3 – Respostas do quantitativo racial da CVM.....	34
Tabela 4 – Porcentagem Racial nos Conselhos de Administração.....	35
Tabela 5 – Resultados do teste de Correlação de Spearman.....	50
Tabela 6 – Resultados do teste de Correlação de Pearson.....	50
Tabela 7 – Classificação do Coeficiente do teste de Correlação de Pearson.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Documentos analisados ao decorrer do estudo.....	29
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

ESG – Environmental, Social, and Governance

ETFs – Exchange Traded Funds

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A B3, a bolsa de valores do Brasil, atua como uma plataforma intermediária para a negociação de uma ampla gama de ativos financeiros. Isso inclui ações corporativas, fundos imobiliários, ETFs, *commodities* e fundos de investimento. Além disso, a B3 oferece uma variedade de outras soluções além de ativos financeiros.

Em agosto de 2022, a B3, colocou em audiência pública proposta para as companhias elegerem “pelo menos uma mulher e um integrante de grupo minorizado para a alta liderança e incluam metas ESG como critério de remuneração variável”. A audiência pública resultou na criação do Anexo ASG, que foi aprovado pela CVM em julho de 2023. Com caráter informativo, o anexo propõe que as empresas listadas na B3 adotem critérios de diversidade ou justifiquem sua não adoção. Os reportes sobre essas práticas começarão a ser exigidos a partir de 2025. De acordo com a B3 (2022), essas normas visam aumentar a diversidade de gênero e a representatividade de grupos minoritários em posições de alta liderança. As companhias que não implementarem essas normas propostas terão que se explicar publicamente.

A discussão no âmbito da B3 demonstra que a diversidade racial e de gênero tem se tornado um tema significativo, principalmente no âmbito da governança corporativa e apresenta uma crescente relevância no cenário corporativo brasileiro.

A discussão em torno de políticas de diversidade é importante pelo fato de que o Brasil é um país que apresenta enormes desigualdades sociais e de gênero, mesmo tendo uma população amplamente diversa. Contudo, essa diversidade não é espelhada nas esferas de poder corporativo, assim como nos conselhos de administração das empresas.

A escolha deste tema se deu pela necessidade de explorar e entender como a representatividade nos conselhos pode impactar os resultados financeiros das empresas. Mais profundamente, investigar a associação entre diversidade e performance é crucial para tornar os modelos de governança mais eficazes. Ademais, esse assunto é relevante tanto para as organizações, que podem melhorar

suas práticas de gestão e alcançar melhores resultados, quanto para a sociedade, que busca um ambiente corporativo mais justo e equitativo.

1.2. Formulação do problema

A inclusão de gênero e de grupos minoritários no local de trabalho é uma questão de grande debate na sociedade contemporânea. Embora tenha havido avanços na inclusão de diferentes gêneros e grupos minoritários no mercado de trabalho, ainda persistem disparidades significativas, especialmente no que se refere à ocupação de cargos de liderança e à equidade salarial entre homens e mulheres em posições equivalentes.

Um estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019), que empregou indicadores de gênero, examinou a participação feminina no mercado de trabalho e as disparidades salariais existentes. Os dados obtidos evidenciam que as mulheres receberam 77,7% do salário dos homens, mesmo quando desempenhavam funções idênticas. Ao considerar os cargos de liderança, a diferença é maior, com as mulheres recebendo 61,9% dos rendimentos dos homens. Além disso, o estudo constatou que a maioria dos indivíduos no mercado de trabalho são homens, com uma taxa de participação de 73,7%, enquanto a taxa de participação das mulheres era de 54,5%. Além disso, foi apurado que as mulheres dedicam mais tempo ao cuidado da casa e de pessoas, totalizando assim 21,4 horas semanais, em comparação com as 11 horas semanais dedicadas pelos homens.

De acordo com a mesma pesquisa do IBGE (2019), foi observado que um maior número de mulheres possuíam diploma de ensino superior em comparação aos homens. Na faixa etária de 25 a 34 anos, 25,1% das mulheres concluíram o ensino superior, enquanto esse percentual para os homens foi de 18,3%.

De acordo com o estudo da Deloitte (2023), conduzido até 2022, avaliou a diversidade de gênero nos conselhos de 10.493 empresas distribuídas em 51 países, totalizando a análise de mais de 176.340 diretorias. A pesquisa evidencia um aumento no percentual de diversidade de conselhos. No contexto brasileiro, os principais resultados, quando comparados com o estudo anterior, foram:

- O Brasil registrou um aumento de 1,8% nas posições de liderança ocupadas por mulheres;

- A pesquisa revela que 1,2% das mulheres têm cargos de CEO no país, um crescimento de 0,4% em relação à edição anterior;
- O prazo médio que as mulheres ficam como membros de conselho é de 4,4 anos, enquanto os homens ficam, em média, 5,8 anos;
- Os cinco setores da economia que contam, no país, com mais mulheres nos conselhos são tecnologia, mídia e telecomunicações, bens de consumo, energia, manufatura e serviços financeiros.

Evidenciado o crescimento de 1,8% em relação ao estudo anterior realizado pela Deloitte (2019), a representação feminina em conselhos alcançou 10,4% do total. Contudo, apenas 4,4% desse percentual corresponde a mulheres que ocupam a cadeira de presidência do conselho.

Em contraste com a pesquisa realizada pela Deloitte (2019), a porcentagem de mulheres na cadeira de presidência do conselho era de 6,5%. Esse crescimento modesto reflete que o Brasil teria que avançar bastante nos níveis de diversidade em conselhos, considerando-se que ocupa atualmente a 39ª posição entre os 51 países analisados.

Em outro resultado divulgado pela Deloitte (2023), no que se refere às empresas listadas na Fortune 500, que engloba as 500 maiores corporações dos Estados Unidos, demonstra que essas corporações exibem uma tendência ascendente, embora não expresse um crescimento muito significativo na representação de mulheres e minorias em seus conselhos.

A tabela a seguir ilustra a comparação de crescimento ao longo dos anos:

Figura 1: Comparação de crescimento de diversidade da fortune 500

Appendix 2. Fortune 500 total board seats by race/ethnicity and gender^{53, i}

	2004		2010		2012		2016		2018		2020		2022	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
African American/Black			417	7.6%	406	7.4%	428	7.9%	486	8.6%	510	8.7%	698	11.9%
Men			312	5.7%	303	5.5%	306	5.6%	332	5.9%	327	5.6%	429	7.3%
Women			105	1.9%	103	1.9%	122	2.2%	154	2.7%	183	3.1%	269	4.6%
Asian/Pacific Islander			115	2.1%	141	2.6%	167	3.1%	209	3.7%	270	4.6%	317	5.4%
Men			97	1.8%	111	2.0%	123	2.3%	148	2.6%	181	3.1%	204	3.5%
Women			18	0.3%	30	0.5%	44	0.8%	61	1.1%	89	1.5%	113	1.9%
Hispanic/Latino(a)			166	3.0%	182	3.3%	188	3.5%	213	3.8%	240	4.1%	273	4.7%
Men	<i>Not available</i>		128	2.3%	139	2.5%	147	2.7%	168	3.0%	181	3.1%	200	3.4%
Women			38	0.7%	43	0.8%	41	0.8%	45	0.8%	59	1.0%	73	1.2%
Other			2	0.0%	2	0.0%	1	0.0%	4	0.1%	7	0.1%	14	0.2%
Men			2	0.0%	2	0.0%	1	0.0%	3	0.1%	5	0.1%	9	0.2%
Women			-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	0.0%	2	0.0%	5	0.1%
White			4,763	87.2%	4,757	86.7%	4,656	85.6%	4,758	83.9%	4,853	82.5%	4,566	77.8%
Men			4,068	74.5%	4,020	73.3%	3,763	69.2%	3,741	66.0%	3,627	61.7%	3,245	55.3%
Women			695	12.7%	737	13.4%	893	16.4%	1,017	17.9%	1,226	20.9%	1,321	22.5%
Total board seats			5,463	100.0%	5,488	100.0%	5,440	100.0%	5,670	100.0%	5,880	100.0%	5,868	100.0%

Fonte: Deloitte, 2023

Uma pesquisa realizada pela KPMG (2022), apontou para uma preocupação em relação à ausência de diversidade de perspectivas nos conselhos de administração e também mostrou a composição de diversidade dos respondentes. Ele indica que a falta de uma variedade de pontos de vista pode ser prejudicial para as discussões, pois a homogeneidade de opiniões pode levar a alguns pontos cegos nas decisões. Pode-se destacar os seguintes resultados apurados:

- Mais de 70% dos respondentes brasileiros demonstram grande ou relativa preocupação, em comparação a 57% da amostra global;
- A diversidade do conselho, tanto em sua composição quanto em pontos de vista, também é entendida como relevante ou muito relevante para a avaliação e a condução do papel social da empresa, tanto no Brasil (58%) como globalmente (73%);
- Cerca de 7 em cada 10 conselheiros (72%) pensam que a ausência de diferentes pontos de vista pode dificultar a identificação de deficiências ou oportunidades na condução dos negócios.
- 63% dos respondentes brasileiros não se identificam como participantes de grupos minoritários.

Abaixo são demonstrados os quantitativos de diversidade apurados:

Figura 2: Respostas em relação aos desafios de serem ouvidos nos conselhos



Fonte: KPMG, 2022

Tendo em vista o contexto levantado e a necessidade de verificar possíveis benefícios da diversidade para as organizações, a pergunta de pesquisa foi formulada da seguinte forma: As empresas que inserem maior diversidade racial e de gênero em seus conselhos de administração desempenham melhor financeiramente?

1.3. Objetivo Geral

A pesquisa tem como enfoque principal analisar se as instituições bancárias de capital aberto com conselhos de administração que possuem maior diversidade racial e de gênero possuem resultados financeiros mais relevantes.

1.4. Objetivo Específico

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram delineados diversos objetivos específicos que nortearam o desenvolvimento do trabalho:

Realizar o mapeamento da composição dos conselhos de administração das instituições bancárias de capital aberto listadas na B3.

Levantar indicadores de diversidade de gênero e racial presente nos conselhos de administração.

Levantar indicadores financeiros das empresas analisadas.

Realizar testes para avaliar se existem evidências de que companhias com maior diversidade possuem resultados mais relevantes.

1.5. Hipóteses da Pesquisa

Hipótese 1: Instituições bancárias de capital aberto que possuem conselhos de administração com maior diversidade racial apresentam performance superior.

Hipótese 2: Instituições bancárias de capital aberto que possuem conselhos de administração com maior diversidade de gênero apresentam performance superior.

1.6. Justificativa

Esse estudo busca contribuir para a literatura existente, explorando a relação entre a diversidade nos conselhos de administração e o desempenho das empresas de grande porte. Através desta pesquisa, espera-se que possam surgir *insights* valiosos para as organizações, reguladores e pesquisadores sobre a importância da inserção da diversidade nos conselhos de administração, notadamente no contexto de instituições bancárias. Espera-se que os resultados desta pesquisa não só contribuam para a literatura acadêmica, mas também ajudem as empresas a entender melhor os benefícios potenciais da diversidade nos conselhos de administração, incentivando-as a adotar maior abrangência de práticas de diversidade em suas estruturas de governança.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceitos Centrais

Governança Corporativa

Conforme Silveira (2005), a governança corporativa se norteia em 4 pilares fundamentais, sendo eles: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A transparência empresarial pode ser definida como um conjunto de ações voltadas para tornar públicas as decisões, gastos e atividades da empresa para seus stakeholders. Segundo o IBGC (2020), essa transparência deve abranger não apenas informações financeiras, mas também fatores intangíveis que influenciam a gestão e o valor da organização.

Aguiar (2016, p.70) sustenta que o princípio da equidade deve se estender a todos os *stakeholders*. A equidade é uma forma de promover a igualdade, mas de uma maneira que a regra se adapte a realidade de cada indivíduo, observando suas diferenças, sendo assim, respeitando as especificidades dos *stakeholders*. Isso pode ser exemplificado por salários equivalentes de acordo com cada função e competência, promoções, benefícios e etc.

De acordo com o IBGC (2020), na prestação de contas, os responsáveis pela governança da empresa devem apresentar informações claras, concisas, compreensíveis e tempestivas sobre suas atividades e resultados. Dessa forma, eles se responsabilizam pelos atos e omissões que possam vir a ocorrer durante o exercício de suas funções.

A responsabilidade corporativa envolve o compromisso que os responsáveis pela empresa devem ter com a mesma, de forma que traga benefícios econômicos e financeiros (IBGC, 2015), e assim busca-se manter a longevidade da empresa durante os anos (Aguiar, 2016). Ademais, é pertinente citar como mecanismos internos de fortalecimento da governança corporativa, a atuação dos conselhos de administração, além dos conselhos fiscais, a diretoria, os comitês e a auditoria.

Os instrumentos internos citados acima tem extrema importância para o funcionamento da empresa, pois suas ações determinam o curso da empresa e estes são responsabilizados por elas. Cada um desses responde por suas ações perante os acionistas e suas descrições interferem diretamente no andamento da organização (Steinberg, 2003).

Conselho de Administração

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), define conselho de administração como órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança.

Machado e Parente (2020), apontam que para o bom funcionamento do conselho existem algumas boas práticas que são recomendadas, entre estas “está a composição do conselho, que deve contar com a presença de conselheiros independentes e uma diversidade de formação e experiências entre os membros”. Eles afirmam que com maior diversidade é possível haver maior dinâmica com o grupo e mais pontos de vista poderão existir.

Já Barreto e Vieira (2019), ao afirmar que a composição do conselho é uma das estruturas mais importantes da governança corporativa, adicionam que “uma composição equilibrada entre membros internos e externos à organização, ou uma maioria de membros externos, é geralmente uma composição preferível que resulta em um melhor desempenho”.

Para Machado e Parente (2020), é possível afirmar que “a efetividade de um conselho é a combinação de determinados fatores que criam uma solução capaz de torná-lo efetivo em um determinado contexto”.

Conforme a Lei Nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, arts. 138, § 2º, e 239, é estabelecido que: “as companhias abertas e as de capital autorizado terão, obrigatoriamente, conselho de administração” (BRASIL, 1976).

Diante disso, é evidenciado que o conselho de administração é o órgão de maior poder dentro de uma empresa e é obrigatório que sua existência em empresas que são o foco desta pesquisa, que são empresas de capital aberto do segmento bancário, listadas na B3. Ele exerce um papel fundamental para a

existência dessas organizações com papel deliberativo e fiscalizador, sendo ele o responsável pelas decisões da organização.

Diversidade

Coox (2001), defende que diversidade pode ser confusa pois pode levar a interpretações ambíguas, a depender da dimensão em que o indivíduo está inserido, sendo elas características presentes no indivíduos que não são possíveis se alterar ao longo da vida ou características que são possíveis.

A diversidade começou a ser debatida no Brasil no ano de 1980 a partir da inclusão de direitos sociais na Constituição Federal de 1988 (FRAGA et al., 2022).

É determinado no Art. 3º da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que são objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

De acordo com Aguiar e Siqueira (2007), a diversidade é um elemento crucial para o funcionamento eficaz das organizações e proporciona uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Já Fleury (2002) cita que o gerenciamento da diversidade gera sucesso:

O conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio.

Gênero

O gênero pode ser definido por Guedes (1995), como “uma forma de entender, visualizar e referir-se à organização social da relação entre os sexos”.

Os grupos minoritários podem ser definidos por:

- Pessoas pretas;
- Pessoas pardas;
- Integrantes da comunidade LGBTQIA+;

- Pessoas com deficiência.

Contrariamente à percepção usual da sociedade, o conceito de minoria ou grupos minoritários não se refere necessariamente a um número menor de pessoas. Na verdade, refere-se a indivíduos que, por diversas razões, foram e são marginalizados na sociedade e enfrentaram e ainda enfrentam desvantagens em comparação com a considerada maioria dominante, como, por exemplo, pessoas brancas e heterossexuais, com isso pode-se adicionar povos indígenas e imigrantes como grupos minoritários no Brasil.

Chaves (1971) afirma que “As minorias recebem quase sempre um tratamento discriminatório por parte da maioria”. Para o autor, podem ser dados dois sentidos para o termo minoria:

i) um grupo de pessoas que de algum modo e em algum setor das relações sociais se encontra numa situação de dependência ou desvantagem em relação a um outro grupo, "maioritário", ambos integrando uma sociedade mais ampla.

ii) "minorias nacionais", grupos raciais ou étnicos que, em situação de minoria, cointegram juntamente com uma maioria um determinado Estado.

2.2. Revisão da Literatura

O artigo *Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards*, de Raheja (2005), explora os tamanhos e as composições ideais dos conselhos corporativos e modela as interações que ocorrem entre eles e as pessoas de dentro e fora da empresa.

A autora menciona a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), aprovada em 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos, como grande propulsora da transparência empresarial, essa lei federal surgiu diante de grandes escândalos contábeis que estavam ocorrendo na época. Esta lei busca restaurar a confiança que os investidores possam ter diante dos relatórios financeiros da empresa.

Ao avaliar a função do conselho Raheja (2005), o define como “ responsável por monitorar projetos e tomar decisões sobre a sucessão do CEO”. Ela afirma ainda que, quando há uma composição ideal no conselho, o monitoramento feito por estes é mais eficaz.

O artigo de Raheja (2005), cita que na composição de um conselho podem haver membros internos, membros externos e o CEO da empresa. E que é importante que haja essa composição para melhor definição das escolhas e objetivos da empresa.

Para Raheja (2005), os membros externos, mesmo que não estejam inseridos nas empresas, podem ser beneficiados pelo alto desempenho da empresa, tendo como exemplo membros que são investidores, que recebem mais pelas suas ações ou que estas possam ficar mais valorizadas quando a empresa desempenha melhor. Portanto, é de interesse destes votarem certo nas decisões propostas pelo conselho.

Raheja (2005), ainda afirma que se há um número muito maior de membros internos da empresa no conselho e estes não forem transparentes em sua comunicação, pode não haver um monitoramento real da empresa, pois algumas situações conhecidas pelos membros internos podem estar sendo ocultas por interesse privado.

Raheja (2005), cria a teoria de que, os membros internos pelo fato de já interagirem no mesmo ambiente de trabalho podem decidir juntos como serão as decisões e monitoramentos no conselho e de certa forma os membros externos também podem optar por fazer isso. Por conta desses possíveis vieses entre membros internos e externos, é necessário o equilíbrio entre esses membros, para haver decisões mais justas e balanceadas, garantindo assim o melhor desempenho da organização. Em suma, a composição dos conselhos corporativos tem um impacto significativo no desempenho das empresas. O equilíbrio entre os membros internos e externos do conselho são essenciais para garantir a eficácia do monitoramento e a tomada de decisões estratégicas. Além disso, a transparência na comunicação entre os membros do conselho é fundamental para o sucesso da governança corporativa.

O estudo *What Makes Better Boards? A Closer Look at Diversity and Ownership*, de Ben-Amar, Francoeur, Hafsi e Labelle (2013) investigou o efeito conjunto da diversidade e o sentimento de propriedade corporativa e a correlação desse efeito com o sucesso das decisões de fusões e aquisições (M&A).

A análise de Ben-Amar et al (2013), que se fundamentou em um conjunto de dados composto por 289 M&A, realizadas por empresas canadenses durante o período compreendido entre 2000 a 2007, traz à tona diversos *insights*. A

diversidade demográfica, que engloba aspectos como idade, gênero, etnia, classe social, entre outros, parece desempenhar um papel crucial no desempenho das operações de M&A.

Os resultados do estudo de Ben-Amar et al (2013), indicam que essa diversidade tem um impacto significativo, porém não linear, sobre o sucesso dessas operações. Isso sugere que a composição demográfica de uma empresa pode influenciar de maneira complexa e multifacetada a forma como ela conduz e se beneficia de fusões e aquisições. Por outro lado, a diversidade estatutária, que são as diferenças em status, poder ou influência dentro de uma organização, parece ter uma influência mais limitada.

Para Ben-Amar et al (2013), embora essas diferenças possam certamente afetar a dinâmica interna de uma empresa e, por extensão, suas estratégias de fusão e aquisição, os dados sugerem que seu impacto é mais restringido do que o da diversidade demográfica. Esses achados oferecem uma visão valiosa sobre a interação entre diversidade e desempenho de M&A, destacando a importância de considerar a composição demográfica ao planejar e executar essas operações estratégicas. No entanto, também ressaltam a necessidade de mais pesquisas para entender completamente as nuances dessa relação. A conclusão obtida pelos autores foi de que os efeitos que a diversidade pode ter no desempenho, dependem do contexto em que se está sendo analisado e este é multifatorial.

Por outro lado, segundo Ben-Amar et al (2013), os resultados obtidos no estudo que analisa o efeito da diversidade nos conselhos apontam que “A diversidade em níveis mais baixos pode ser favorável para alguns tipos de empresas e desfavorável para outras. Em níveis mais altos, os efeitos mudam”.

Portanto, segundo o artigo de Ben-Amar et al (2013), verifica-se que a diversidade nos conselhos de administração é um tema complexo e multifacetado que requer uma abordagem cuidadosa e equilibrada. É importante que as empresas considerem a diversidade em todas as suas formas ao tomar decisões estratégicas e ao selecionar membros para seus conselhos de administração.

Já o estudo *Board diversity and firm performance: an empirical investigation in the Brazilian market*, de Fraga e Silva (2012), realizou uma análise metódica da relevância e função dos conselhos de administração no contexto de governança corporativa. Ele ressalta que, mesmo com a presença de diretrizes rigorosas

estabelecidas por organizações renomadas como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) e a Bolsa de Valores de Nova Iorque, ainda se observam falhas notáveis de governança, exemplificadas pelas fraudes ocorridas na Enron e Worldcom, bem como pela crise financeira global de 2008.

O estudo de Fraga e Silva (2012), analisou empresas brasileiras que não possuem um acionista majoritário. A composição dos conselhos de administração dessas corporações é investigada, levando em consideração a diversidade de gênero, faixa etária, nível educacional e independência dos membros do conselho. O objetivo principal é avaliar se existe uma correlação entre a diversidade no conselho de administração e o desempenho da empresa no mercado.

Os resultados obtidos por Fraga e Silva (2012), indicam que uma maior diversidade em termos de educação formal e a proporção de membros independentes e não independentes no conselho podem ter um impacto negativo no desempenho da empresa. No entanto, a diversidade em termos de anos de educação parece exercer um impacto positivo no desempenho da empresa.

Fraga e Silva (2012) afirmam que os membros tendem ao extremismo, e costumam seguir algum membro que se demonstre mais autoconfiante. Essa postura pode dificultar o equilíbrio das decisões.

Carter, Simkins e Simpson (2002), ao analisarem 637 empresas americanas, chegaram ao resultado de que a diversidade de gênero e a inclusão de minorias nos conselhos de administração está relacionado a um resultado positivo e traz valor para as empresas. Os resultados obtidos do estudo mostraram ainda que, apesar da representação feminina nos conselhos ser relativamente baixa, as empresas que possuíam ao menos uma mulher no conselho apresentavam um desempenho de mercado significativamente superior em comparação às outras organizações que não possuíam representação feminina.

O estudo *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, de Adams e Ferreira (2009), verifica os efeitos que a presença feminina nos conselhos de administração traz para a governança e a performance destas. O estudo investiga o comportamento de presença, como exemplo a assiduidade, os padrões das atribuições de comitês, a rotatividade do CEO, a remuneração baseada em ações e a remuneração total. A importância da presença dos diretores em reuniões do conselho é enfatizada, pois é através dessa

participação que eles adquirem as informações necessárias para desempenhar suas funções de governança. O estudo em questão explora como a diversidade de gênero pode influenciar as características e decisões de governança no nível do conselho. Ele examina a relação entre a diversidade de gênero e aspectos como a rotatividade do CEO, a remuneração baseada em ações e a remuneração total, embora não chegue a conclusões específicas.

Os resultados do estudo de Adams e Ferreira (2009), indicam que a presença dos diretores tende a melhorar com um maior número de mulheres no conselho. Isso é corroborado pela regressão do total de diretores identificados com problemas de presença em um ano específico na proporção de mulheres no conselho e nas médias da empresa de todas as outras variáveis do lado direito. A proporção de problemas de presença entre os diretores masculinos também está negativamente e significativamente relacionada à proporção de diretoras.

Assim, para Adams e Ferreira (2009), a diversidade de gênero no conselho parece ter um impacto positivo no comportamento de presença dos diretores. No entanto, essas relações são complexas e podem ser influenciadas por vários fatores, incluindo características não observadas das empresas, como a cultura corporativa. Algumas empresas podem ter uma maior tendência a nomear mulheres para seus conselhos e também podem promover um melhor comportamento de presença entre os diretores. Além disso, mesmo após o controle de características dos diretores como independência, idade, tempo de serviço, status de aposentadoria e número de outros cargos de direção, as diretoras parecem se comportar de maneira diferente dos diretores. Isso está em linha com uma extensa literatura experimental que sugere que as mulheres são intrinsecamente diferentes dos homens. Butler (2003), defende que as mulheres são diferentes dos homens pois nascem em uma sociedade com normas que as colocam em papéis sociais específicos.

Em suma, o estudo de Adams e Ferreira (2009), indica que a diversidade de gênero pode ter implicações significativas para a governança corporativa, embora essas relações sejam complexas e possam ser influenciadas por uma variedade de fatores. A diversidade de gênero nos conselhos de administração é uma questão relevante que necessita de mais investigação e análise.

O estudo *The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation* de Bear, Rahman e Post

(2010), investiga como a variedade de recursos do conselho e a presença feminina nos conselhos impactam as avaliações de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) das empresas. Além disso, analisa como a CSR, por sua vez, afeta a reputação das empresas. A responsabilidade social corporativa é o compromisso das empresas com o desenvolvimento sustentável, ou seja, com o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental. A CSR envolve as ações voluntárias das empresas para gerar valor para a sociedade e para o meio ambiente, além de cumprir as leis e normas aplicáveis.

De acordo com Carroll (1979), a responsabilidade social das corporações seria composta por quatro dimensões distintas: econômica, legal, ética e discricionária. Estas dimensões representam as expectativas que a sociedade possui em relação às organizações em um dado período temporal, portanto uma boa imagem da empresa para o público pode ser evidenciada pelas responsabilidades assumidas pelas organizações e o modo que elas lidam com estas responsabilidades

O estudo de Bear, Rahman e Post (2010) demonstra que a presença de mulheres no conselho tem uma relação positiva para os indicadores da CSR. Contudo, ele aponta que, em alguns casos a presença de apenas uma mulher pode não ser suficiente, pois pode haver dificuldade da opinião dessa única mulher ser ouvida. Portanto, se esse número aumentar, as chances de terem voz ativa aumenta, e com isso, o índice aumenta

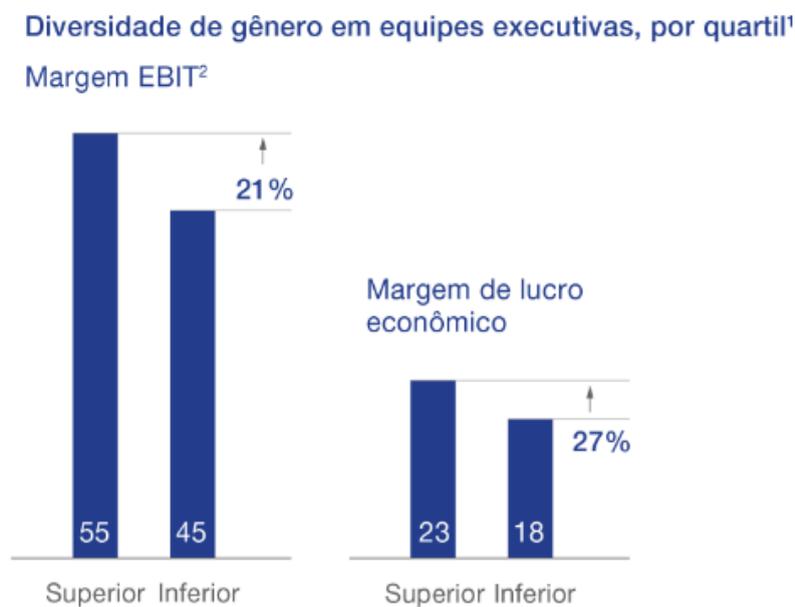
Bear, Rahman e Post (2010), conclui afirmando que a presença de mulheres no conselho é positiva, mas não deve ser minoria e afirma que com essa presença os índices CSR tendem a aumentar .

Dados apurados pela McKinsey & Company (2018), revelam que existe uma correlação entre lucratividade e maior criação de valor para as companhias quando existe maior inclusão de gênero nestas. Para eles, foi observado que com maior diversidade, a gama de atração de talentos se expande, podendo assim escolher os melhores para a empresa, para o cargo e para a tomada de decisões.

No gráfico abaixo foram apresentados os dados referentes a ascendente da performance financeira quando há diversidade em equipes:

Figura 3: Diversidade de gênero em equipes executivas

Probabilidade de performance financeira superior à mediana nacional do setor, %



¹Os resultados são estatisticamente significativos com valor de $p < 0,05$.

²Margem EBIT média (lucros antes de juros e impostos).

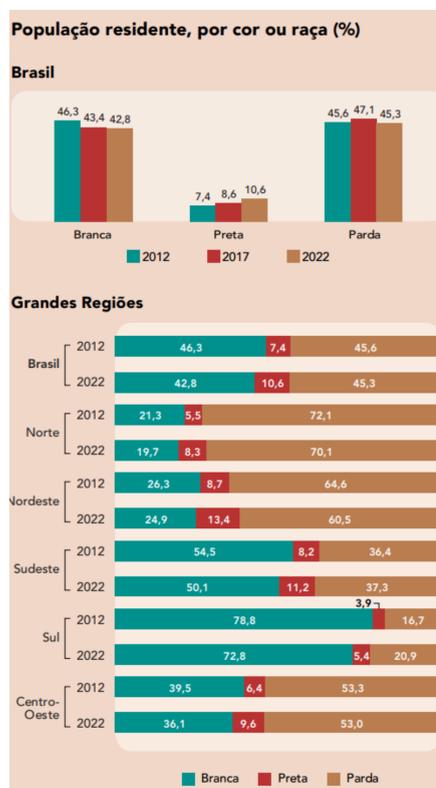
Fonte: McKinsey & Company, 2018

A McKinsey & Company (2018), divulgou os seguintes dados sobre diversidade nas companhias:

- A diversidade étnica e cultural da equipe de liderança está correlacionada com a lucratividade, em ambas as medidas, as penalidades da não diversidade persistem;
- Há pouca diversidade étnica e cultural nas equipes executivas;
- As equipes executivas das empresas de performance superior têm mais mulheres em cargos de liderança do que em outras funções;
- No caso da diversidade de gênero, a equipe executiva mostra a correlação mais forte;
- O panorama de diversidade étnica e cultural em equipes executivas é cheio de nuances;
- Empresas com diversidade étnica apresentam 33% mais chances de sucesso, e as com diversidade de gênero costumam ser 21% mais lucrativas.

Em pesquisa realizada pelo IBGE (2022), foi verificado que a composição brasileira consiste em: “42,8% dos brasileiros se declararam como brancos, 45,3% como pardos e 10,6% como pretos”.

Figura 4: População residente no Brasil, por cor ou raça



Fonte: IBGE, 2022.

Portanto é evidenciado que a inclusão pode trazer benefícios econômicos e sociais, tanto para empresas quanto para a sociedade brasileira, composta em sua maioria por grupos minoritários.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Para Gil (2002), os tipos de pesquisa podem ser separados em dois tipos, sendo eles: pela natureza da pesquisa e o delineamento que será utilizado nela.

No primeiro critério entende-se que, uma pesquisa pode ser classificada como descritiva, explicativa, aplicada, exploratória, metodológica ou intervencionista. Já no delineamento, a pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa de campo,

pesquisa bibliográfica, pesquisa de laboratório, estudo de caso, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa participante, levantamento, pesquisa telematizada, pesquisa-ação ou pesquisa ex-post-facto.

Para a primeira etapa realizada foi o levantamento bibliográfico, Gil (2002) define que um levantamento preliminar é necessário para familiarizar-se ao tema escolhido e o chama de estudo exploratório. Para ele “ o levantamento bibliográfico preliminar é que irá possibilitar que a área de estudo seja delimitada e que o problema possa finalmente ser definido”.

Já na segunda etapa, foi realizada a revisão sistemática da literatura para poder reunir todos os dados empíricos de forma mais meticulosa.

Galvão e Ricarte (2019), definem que revisão sistemática da literatura consiste em:

É uma modalidade de pesquisa, que segue protocolos específicos, e que busca entender e dar alguma logicidade a um grande *corpus* documental, especialmente, verificando o que funciona e o que não funciona num dado contexto. Está focada no seu caráter de reprodutibilidade por outros pesquisadores, apresentando de forma explícita as bases de dados bibliográficos que foram consultadas, as estratégias de busca empregadas em cada base, o processo de seleção dos artigos científicos, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos e o processo de análise de cada artigo.

E por último, foi feita a pesquisa documental que contém dados primários, de fontes confiáveis. Gil (2002), afirma que a pesquisa documental é bem parecida com a pesquisa bibliográfica, contudo, são disponibilizadas de formas mais diversas e mais diversificadas. Para ele, a pesquisa documental apresenta muitas vantagens, mas também limitações. O autor cita que, as vantagens e desvantagens da pesquisa documental são:

Vantagens

- Custo mais baixos;
- Não necessitar de contato com sujeitos da pesquisa;
- Possibilidade de informações mais assertivas.

Desvantagens

- Não representatividade;
- Subjetividade de documentos.

Gil (2002), argumenta que “para garantir a representatividade, alguns pesquisadores consideram um grande número de documentos e selecionam certo número pelo critério de aleatoriedade. Contudo, com para trazer a objetividade é um

pouco mais difícil, mas esse problema pode vir a ocorrer em qualquer investigação social. Ele cita que “é importante que o pesquisador considere as mais diversas implicações relativas aos documentos antes de formular uma conclusão definitiva.”

3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

Para a realização deste estudo, optou-se inicialmente por empresas que estão listadas na B3. Estas foram escolhidas por serem empresas de capital aberto e, por força da legislação, são obrigadas a incluir conselhos de administração em sua estrutura organizacional.

Até novembro de 2023, foram listadas cerca de 436 empresas na B3, contudo, com o objetivo de refinar o estudo e produzir resultados mais pertinentes, a análise será circunscrita às empresas do segmento bancário.

Foram listadas 24 empresas do segmento bancário, contudo, duas delas não possuíam informações de gênero ou raça enviadas para o formulário de referência da CVM de 2023, sendo elas: Banco Sofisa e China Construction Bank Brasil, dado este fato, foram excluídas da análise.

Portanto, a seleção contempla as seguintes empresas: Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, BTG Pactual, Banco Santander, Banco Pan, Alfa Holdings, Banco BMG, BANESTES, Banco ABC Brasil, Banco da Amazônia, BANESE, BANPARÁ, BANRISUL, Banco Mercantil de Investimentos, Banco Mercantil do Brasil, Banco do Nordeste, Banco Pine, BR Advisory Partners Participações, BRB, Inter & CO e Paraná Banco.

Ao realizar uma busca de indicadores financeiros de eficiência, rentabilidade e crescimento, houve uma impossibilidade em encontrar informações sobre a Alfa Holdings e o Paraná Banco, portanto, esses também não fizeram parte da pesquisa.

3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa

Para a coleta de dados desta pesquisa foram coletadas informações sobre as composições dos conselhos de administração de membros efetivos pelos sites das instituições analisadas e também foram analisadas as respostas dessas empresas

quanto a composição de gênero e raça em seus conselhos de administração, enviadas por meio do formulário de referência da CVM¹. Além disso, foram analisados indicadores financeiros de cada uma das empresas, analisando Margem Líquida, ROA e CAGR Receita..

3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Foram utilizados como instrumentos de pesquisa dados públicos disponíveis na rede mundial de computadores, como o formulário de referência da CVM e a composição dos conselhos pelas empresas analisadas. Os dados da CVM foram disponibilizados no site da CVM em tabelas, que foram filtradas pelos CNPJ's das empresas que seriam analisadas e após isso, sendo filtradas pelos conselhos de administração, escolhendo somente os membros efetivos, sem considerar os suplentes para as análises. A partir da coleta dos dados foram separados os dados em uma tabela do excel, após isso foram analisados os dados, comparando os padrões de diversidade por meio de gráficos.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Anualmente, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), divulga os Formulários de Referência preenchidos por companhias brasileiras com ações negociadas em bolsa. Estes formulários são um compêndio de informações vitais relativas à gestão corporativa das referidas empresas. No Formulário de Referência, são divulgadas informações pertinentes como a remuneração dos gestores, a composição dos conselhos administrativos, as operações financeiras realizadas, as atividades desenvolvidas pela organização, a estrutura de capital da companhia e a compensação dos empregados. A partir da Resolução CVM nº 59, que altera a Instrução Normativa nº 480, foi incluído no formulário de 2023 critérios sobre diversidade, para mensurar os níveis e composições em sua estrutura organizacional.

¹ Disponível em: https://dados.cvm.gov.br/dataset/cia_aberta-doc-fre. Acesso em: 7 dez. 2023.

Um dos pilares da governança corporativa é a transparência, portanto, todas as empresas analisadas devem publicar as composições dos seus conselhos de administração informando o nome e posição do conselheiro no conselho. Levando em conta esse quesito, foram analisadas as composições dos conselhos publicadas em seus sites.

Com isso, foram analisadas as respostas do formulário de referência de vinte empresas e foram consultados os quadros do conselho de administração nos sites dessas empresas para entender a composição dos mesmos. Esses dados foram separados em uma tabela para ter um melhor parâmetro entre as empresas, construindo assim dois gráficos para exemplificar essa representatividade, um para inclusão de gênero e outro para inclusão racial. Além disso, foram analisados indicadores financeiros, como: ROA, margem líquida e CAGR receita.

Para o embasamento do estudo, foram analisados os seguintes documentos listados no Quadro 1:

QUADRO 1: DOCUMENTOS ANALISADOS AO DECORRER DO ESTUDO

Identificação do documento	Título do documento, link e propósito	Objetivos específicos
D1	fre_cia_aberta_administrador_declaracao_genero (https://dados.cvm.gov.br/dataset/cia_aberta-doc-fr), descrição da quantidade de membros por declaração de gênero dos conselhos de administração	Identificar a quantidade de membros em cada empresa que se identificam com o gênero feminino, masculino ou como não binário
D2	fre_cia_aberta_administrador_declaracao_raca (https://dados.cvm.gov.br/dataset/cia_aberta-doc-fr), descrição da quantidade de membros por declaração de cor e raça dos conselhos de administração	Identificar a quantidade de membros em cada empresa que se autodeclararam brancos, pretos, pardos ou indígenas
D3	Composição do conselho de administração Banco PAN (https://ri.bancopan.com.br/show.aspx?idCanal=iiF_VTOuyaCeYHxwMkz5vVw==), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D4	Composição do conselho de administração Bradesco (https://www.bradesco.com.br/wp-content/uploads/sites/541/2024/03/29_Composicao-do-Conselho-de-Administracao-1.pdf), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D5	Composição do conselho de administração Banco do Brasil	Mapear o conselho de administração com nome,

	(https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/conselho-de-administracao/), descrição dos membros efetivos do conselho	cargo e gênero
D6	Composição do conselho de administração Banco Itaú (https://www.italy.com.br/relacoes-com-investidores/estrutura-administrativa/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D7	Composição do conselho de administração Banco Santander (https://www.santander.com.br/ri/administracao/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D8	Composição do conselho de administração BTG Pactual (https://ri.btgpactual.com/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D9	Composição do conselho de administração Banco BMG (https://bancobmg.mzweb.com.br/governanca-corporativa/conselho-e-diretoria/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D10	Composição do conselho de administração BANESTES (https://ri.banestes.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselhos/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D11	Composição do conselho de administração Banco ABC Brasil (https://ri.abcbrasil.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D12	Composição do conselho de administração Banco da Amazônia (https://www.bancoamazonia.com.br/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/conselho-de-administracao/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D13	Composição do conselho de administração BANESE (https://ri.banese.com.br/governanca-corporativa/conselho-de-administracao-e-fiscal/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D14	Composição do conselho de administração BANPARA (https://ri.banpara.b.br/a-companhia/estrutura-organizacional/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D15	Composição do conselho de administração	Mapear o conselho de

	BANRISUL (https://ri.banrisul.com.br/governanca-corporativa/conselhos-diretoria-e-comites/), descrição dos membros efetivos do conselho	administração com nome, cargo e gênero
D16	Composição do conselho de administração Banco Mercantil de Investimentos (https://vipfiles.valor.com.br/BDEmpresas/674872d6-c7ce-4d80-9b78-7076cae84581.pdf), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D17	Composição do conselho de administração Banco Mercantil do Brasil (https://ri.bancomercantil.com.br/governanca-corporativa/conselho-e-diretoria/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D18	Composição do conselho de administração Banco do Nordeste do Brasil (https://ri.bnb.gov.br/governanca-e-sustentabilidade/estrutura-de-governanca/comites-e-colegiados/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D19	Composição do conselho de administração Banco Pine (https://www.pine.com/relacao-com-investidores/governanca-corporativa/conselho-e-diretoria/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D20	Composição do conselho de administração BR Advisory Partners Participações (https://ri.brpartners.com.br/governanca-corporativa/visao-geral-e-estrutura-acionaria/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D21	Composição do conselho de administração BRB (https://ri.brb.com.br/pt/administracao), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero
D22	Composição do conselho de administração Inter & CO (https://investors.inter.co/governanca-corporativa/conselho-e-diretores-inter-co/), descrição dos membros efetivos do conselho	Mapear o conselho de administração com nome, cargo e gênero

Fonte: elaborada pela autora, 2024.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base no Formulário de Referência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) de 2023, foi compilada a tabela subsequente, que apresenta as respostas relativas ao número de indivíduos identificados como do gênero feminino, masculino, não binário, outros, houveram ainda aqueles que optaram por não responder,

contudo, não fizeram parte da análise. A seguir, a distribuição de gênero nos conselhos de administração, com data de referência em 31 de dezembro de 2023:

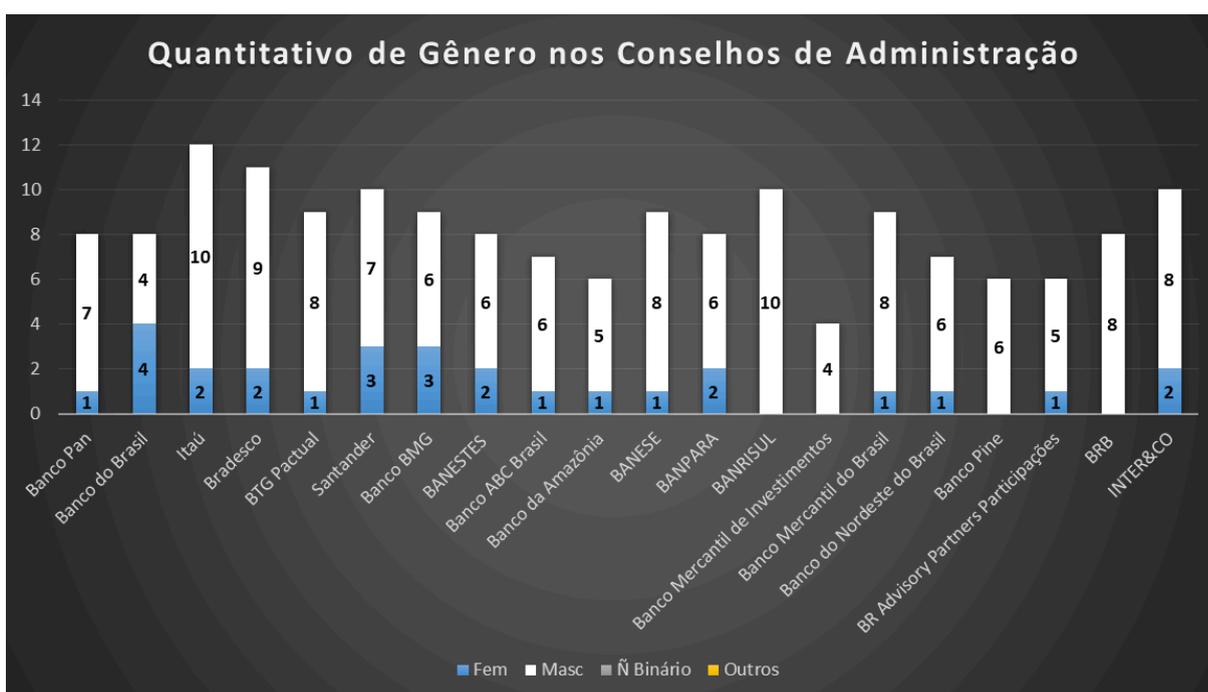
Tabela 1: Respostas do quantitativo de gênero da CVM

Nome Companhia	CNPJ Companhia	Órgao	Fem	Masc	Ñ Binário	Outros
Banco Pan	59.285.411/0001-13	CA	1	7	0	0
Banco do Brasil	00.000.000/0001-91	CA	4	4	0	0
Itaú	60.872.504/0001-23	CA	2	10	0	0
Bradesco	60.746.948/0001-12	CA	2	9	0	0
BTG Pactual	30.306.294/0001-45	CA	1	8	0	0
Santander	90.400.888/0001-42	CA	3	7	0	0
Banco BMG	61.186.680/0001-74	CA	3	6	0	0
BANESTES	28.127.603/0001-78	CA	2	6	0	0
Banco ABC Brasil	28.195.667/0001-06	CA	1	6	0	0
Banco da Amazônia	04.902.979/0001-44	CA	1	5	0	0
BANESE	13.009.717/0001-46	CA	1	8	0	0
BANPARA	04.913.711/0001-08	CA	2	6	0	0
BANRISUL	92.702.067/0001-96	CA	0	10	0	0
Banco Mercantil de Investimentos	34.169.557/0001-72	CA	0	4	0	0
Banco Mercantil do Brasil	17.184.037/0001-10	CA	1	8	0	0
Banco do Nordeste do Brasil	07.237.373/0001-20	CA	1	6	0	0
Banco Pine	62.144.175/0001-20	CA	0	6	0	0
BR Advisory Partners Participações	10.739.356/0001-03	CA	1	5	0	0
BRB	00.000.208/0001-00	CA	0	8	0	0
INTER&CO	42.737.954/0001-21	CA	2	8	0	0

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Com base na tabela supracitada, foi construído um gráfico para exemplificar de maneira mais eficaz a representatividade de gênero entre as empresas. Segue:

Figura 5: Quantitativo de Gênero nos Conselhos de Administração



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Calculando a porcentagem de gênero para cada uma das empresas os resultados encontrados foram os seguintes:

Tabela 2: Porcentagem por Gênero nos Conselhos de Administração

Banco	Gênero Feminino (%)	Gênero Masculino (%)
Banco Pan	12,5	87,5
Banco do Brasil	50	50
Banco Itaú	16,7	83,3
Banco Bradesco	18,2	81,8
BTG Pactual	11,1	88,9
Banco Santander	30	70
Banco BMG	33,3	66,7
BANESTES	25	75
Banco ABC Brasil	14,3	85,7
Banco da Amazônia	16,7	83,3
BANESE	11,1	88,9
BANPARÁ	25	75
BANRISUL	0	100
Banco Mercantil de Investimentos	0	100
Banco Mercantil do Brasil	11,1	88,9
Banco do Nordeste	14,3	85,7
Banco Pine	0	100
BR Advisory Partners Participações	16,7	83,3
BRB	0	100
Inter & CO	20	80

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Ao realizar a análise do Formulário de Referência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para o mesmo período analisando o quantitativo racial, constatou-se a inexistência de informações pertinentes ao Banco do Brasil. Os resultados correspondentes às demais companhias foram os seguintes:

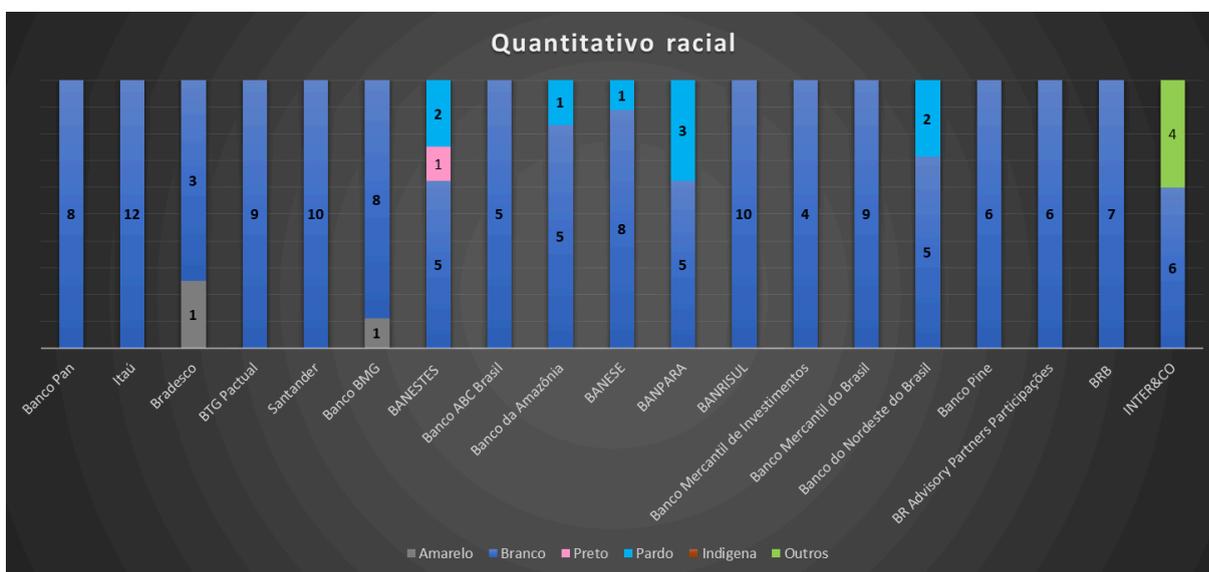
Tabela 3: Respostas do quantitativo racial da CVM

Nome Companhia	CNPJ Companhia	Órgão	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros
Banco Pan	59.285.411/0001-13	CA	0	8	0	0	0	0
Itaú	60.872.504/0001-23	CA	0	12	0	0	0	0
Bradesco	60.746.948/0001-12	CA	1	3	0	0	0	0
BTG Pactual	30.306.294/0001-45	CA	0	9	0	0	0	0
Santander	90.400.888/0001-42	CA	0	10	0	0	0	0
Banco BMG	61.186.680/0001-74	CA	1	8	0	0	0	0
BANESTES	28.127.603/0001-78	CA	0	5	1	2	0	0
Banco ABC Brasil	28.195.667/0001-06	CA	0	5	0	0	0	0
Banco da Amazônia	04.902.979/0001-44	CA	0	5	0	1	0	0
BANESE	13.009.717/0001-46	CA	0	8	0	1	0	0
BANPARA	04.913.711/0001-08	CA	0	5	0	3	0	0
BANRISUL	92.702.067/0001-96	CA	0	10	0	0	0	0
Banco Mercantil de Investimentos	34.169.557/0001-72	CA	0	4	0	0	0	0
Banco Mercantil do Brasil	17.184.037/0001-10	CA	0	9	0	0	0	0
Banco do Nordeste do Brasil	07.237.373/0001-20	CA	0	5	0	2	0	0
Banco Pine	62.144.175/0001-20	CA	0	6	0	0	0	0
BR Advisory Partners Participações	10.739.356/0001-03	CA	0	6	0	0	0	0
BRB	00.000.208/0001-00	CA	0	7	0	0	0	0
INTER&CO	42.737.954/0001-21	CA	0	6	0	0	0	4

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Dessa forma, ao excluir o Banco do Brasil da análise gráfica devido à ausência de informações, obtivemos o resultado subsequente.

Figura: 6: Quantitativo Racial nos Conselhos de Administração



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Calculando a porcentagem racial para cada uma das empresas os resultados encontrados foram os seguintes:

Tabela 4: Porcentagem Racial nos Conselhos de Administração

Banco	Branco (%)	Amarelo (%)	Pretos (%)	Pardos (%)	Outros (%)	Sem Resposta (%)
Banco Pan	100	0	0	0	0	0
Banco do Brasil	-	-	-	-	-	-
Banco Itaú	100	0	0	0	0	0
Banco Bradesco	27	9	0	0	0	64
BTG Pactual	100	0	0	0	0	0
Banco Santander	100	0	0	0	0	0
Banco BMG	88,9	11,1	0	0	0	0
BANESTES	62,5	0	12,5	25	0	0
Banco ABC Brasil	100	0	0	0	0	0
Banco da Amazônia	83,3	0	0	16,7	0	0
BANESE	88,9	0	0	11,1	0	0
BANPARÁ	62,5	0	0	37,5	0	0
BANRISUL	100	0	0	0	0	0
Banco Mercantil de Investimentos	100	0	0	0	0	0
Banco Mercantil do Brasil	100	0	0	0	0	0
Banco do Nordeste	71,4	0	0	28,6	0	0
Banco Pine	100	0	0	0	0	0
BR Advisory Partners Participações	100	0	0	0	0	0
BRB	100	0	0	0	0	0
Inter & CO	60	0	0	0	40	0

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

É importante ressaltar que a falta de dados sobre o Banco do Brasil pode ser devida a uma variedade de fatores, incluindo a possibilidade de que a instituição não tenha fornecido as informações necessárias no período em questão ou que haja um atraso na disponibilização desses dados. Independentemente disso, a análise prosseguiu com as informações disponíveis no formulário de referência da CVM das outras empresas. Essa abordagem permitiu uma avaliação mais precisa e relevante das tendências e padrões nas empresas para as quais os dados estavam disponíveis. No entanto, é crucial lembrar que a ausência do Banco do Brasil pode ter um impacto significativo nos resultados finais, dada a sua importância e tamanho no mercado brasileiro. Portanto, os resultados devem ser interpretados com cautela, levando em consideração essa limitação.

Com base nas porcentagens calculadas de gênero e raça foram realizados testes de coeficiente de correlação de postos de Spearman e teste de coeficiente de correlação de Pearson. O teste de Spearman pode ser descrito como um teste estatístico não paramétrico que avalia a relação de postos entre duas variáveis e o teste de Pearson mede a relação estatística entre duas variáveis contínuas.

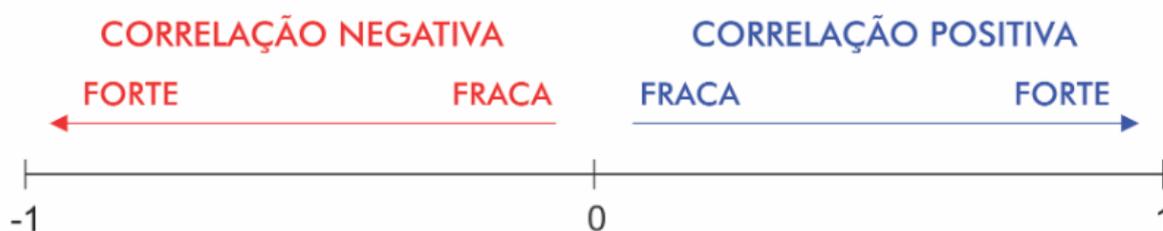
Para o teste de Spearman foram analisados os seguintes indicadores financeiros: ROA, margem líquida e CAGR receita. O ROA mensura o retorno sobre

os ativos, é um importante indicador de rentabilidade que mede a capacidade das empresas gerarem lucro a partir dos seus ativos; a margem líquida é um indicador de eficiência que avalia a proporção de lucro em relação à receita total de uma empresa e o CAGR receita é um indicador de crescimento, é uma taxa de crescimento anual composta, refere-se à taxa de retorno exigida para que um investimento se valorize de seu saldo inicial até seu saldo final ao longo de um determinado período, os números utilizados para análise foram referentes aos últimos 5 anos de performance das empresas.

Na realização dos testes de Spearman, usando o indicativo ROA para o Banco Pine foi identificado um *outlier* que poderia afetar a análise, portanto, nesta etapa envolvendo o indicativo ROA, os números do Banco Pine foram desconsiderados para análise.

Para a análise dos resultados do teste de Spearman, um valor próximo de 1 indica uma correlação positiva forte, enquanto um valor próximo de -1 sugere uma correlação negativa forte. Por outro lado, se o valor estiver próximo de zero, seja em direção negativa ou positiva, isso indica uma correlação fraca, ou seja, não sugere uma relação significativa entre as variáveis.

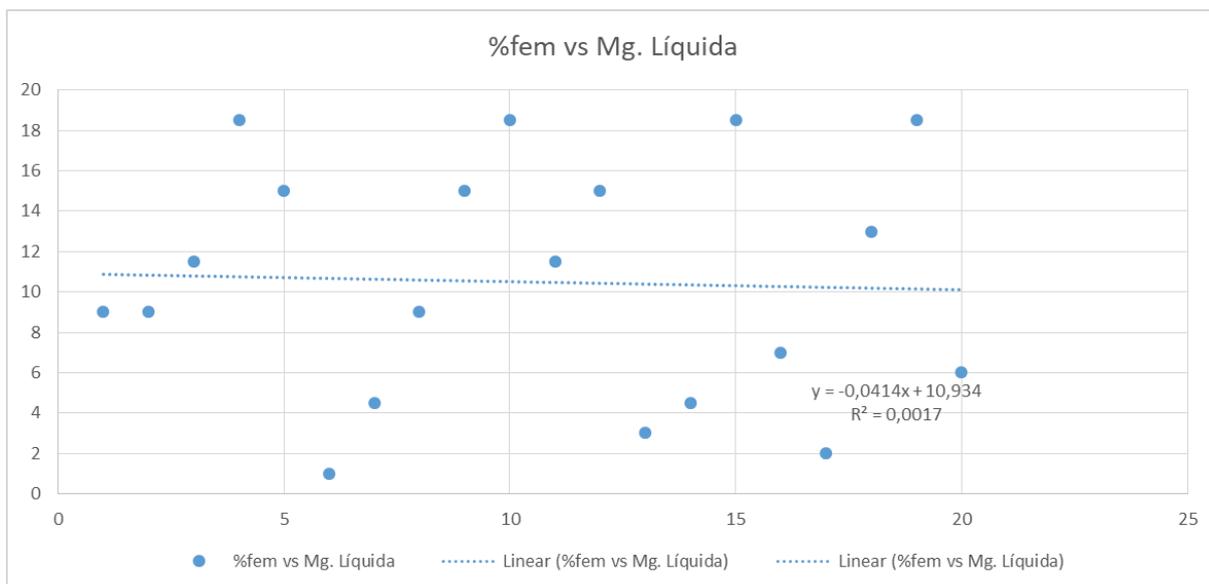
Figura 7: Régua de correlação de Spearman



Fonte: Statplace, 2019.

Abaixo seguem os gráficos referentes aos testes de correlação de postos de Spearman para cada um dos indicadores definidos:

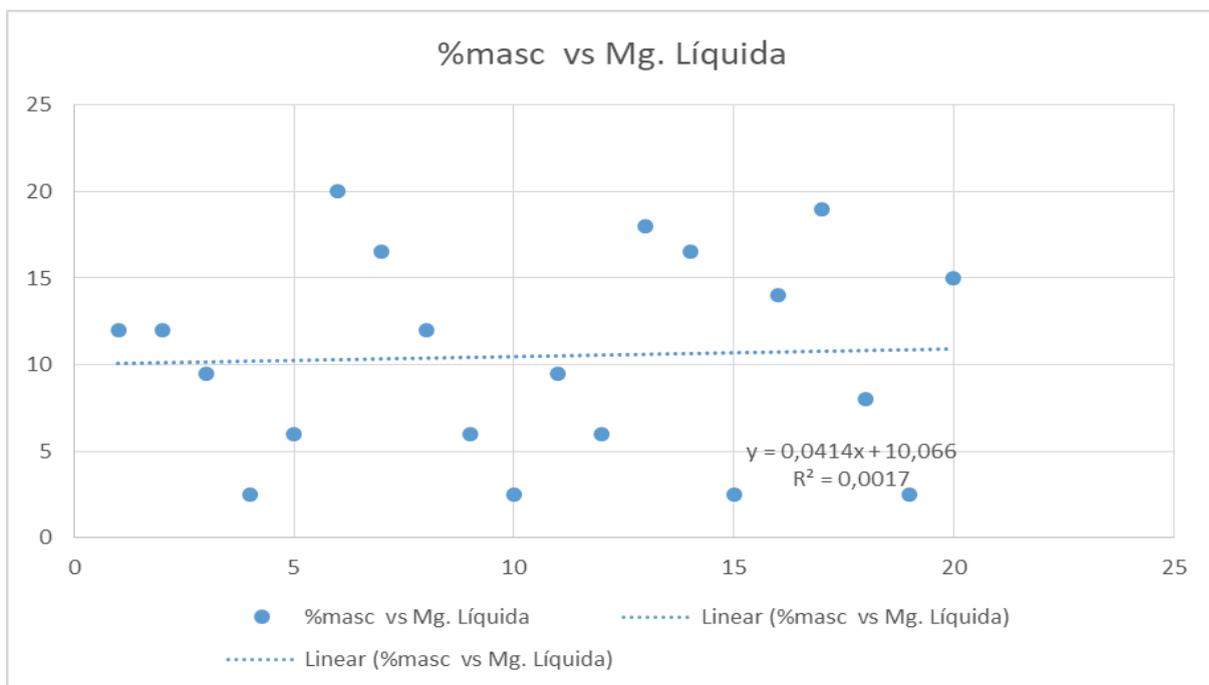
Figura 8: % Feminino vs Margem Líquida



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre a margem líquida e a predominância de mulheres em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

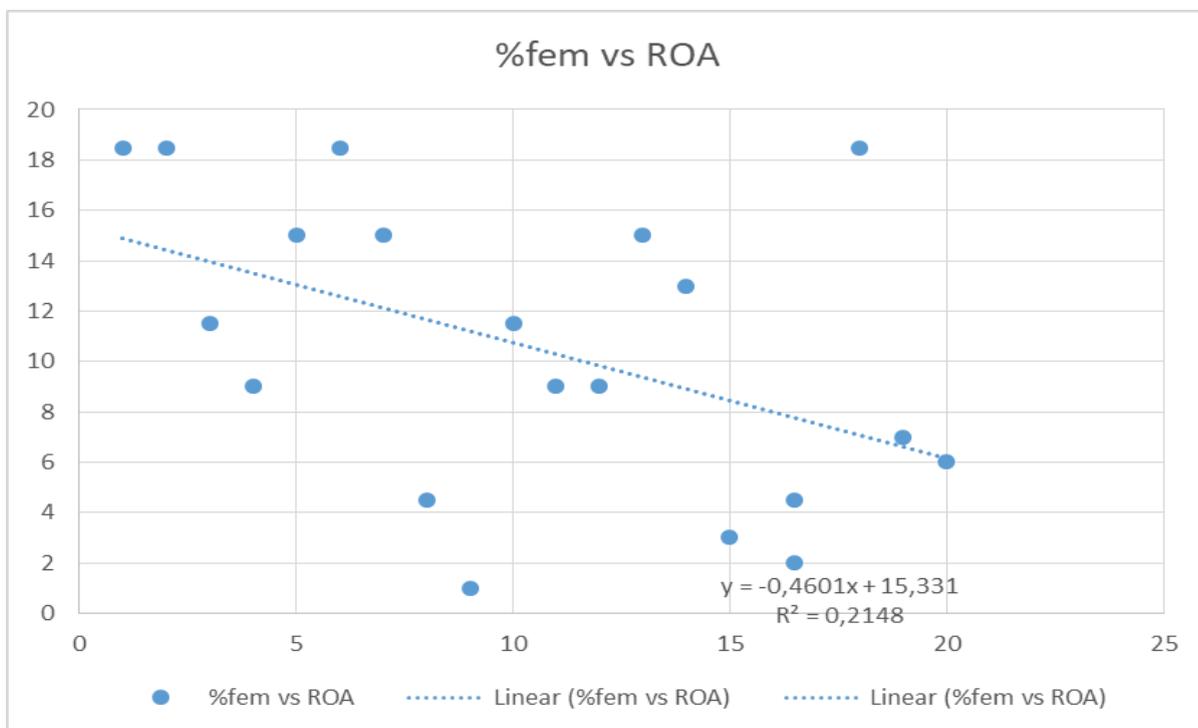
Figura 9: % Masculino vs Margem Líquida



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre a margem líquida e a predominância de homens em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

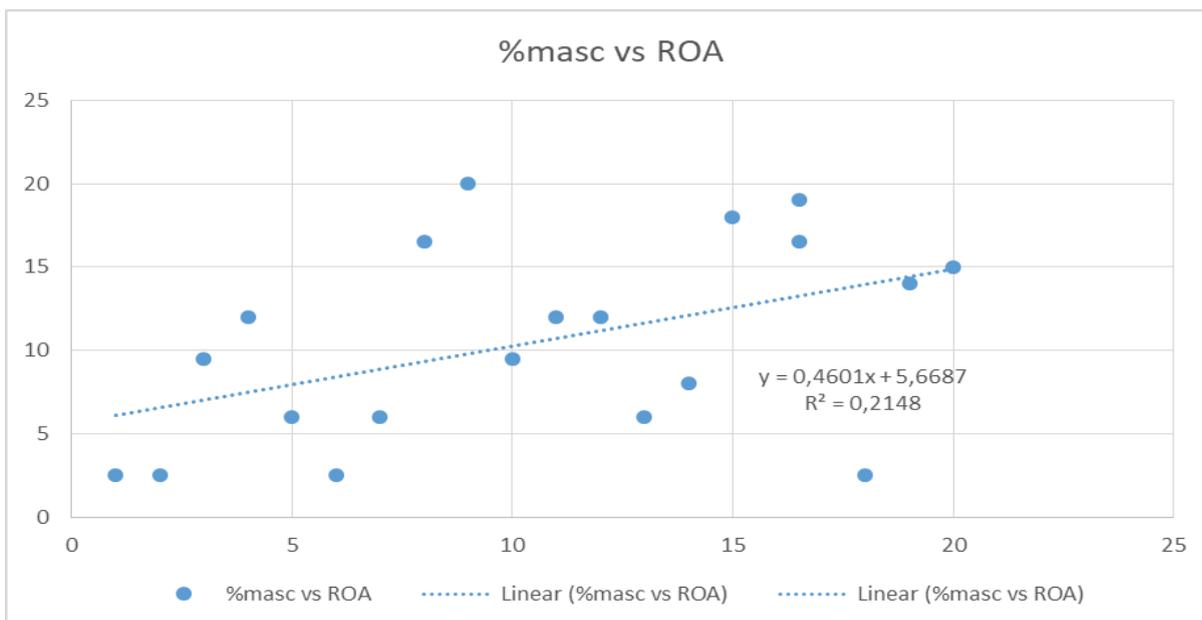
Figura 10: % Feminino vs ROA



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o ROA e a predominância de mulheres em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

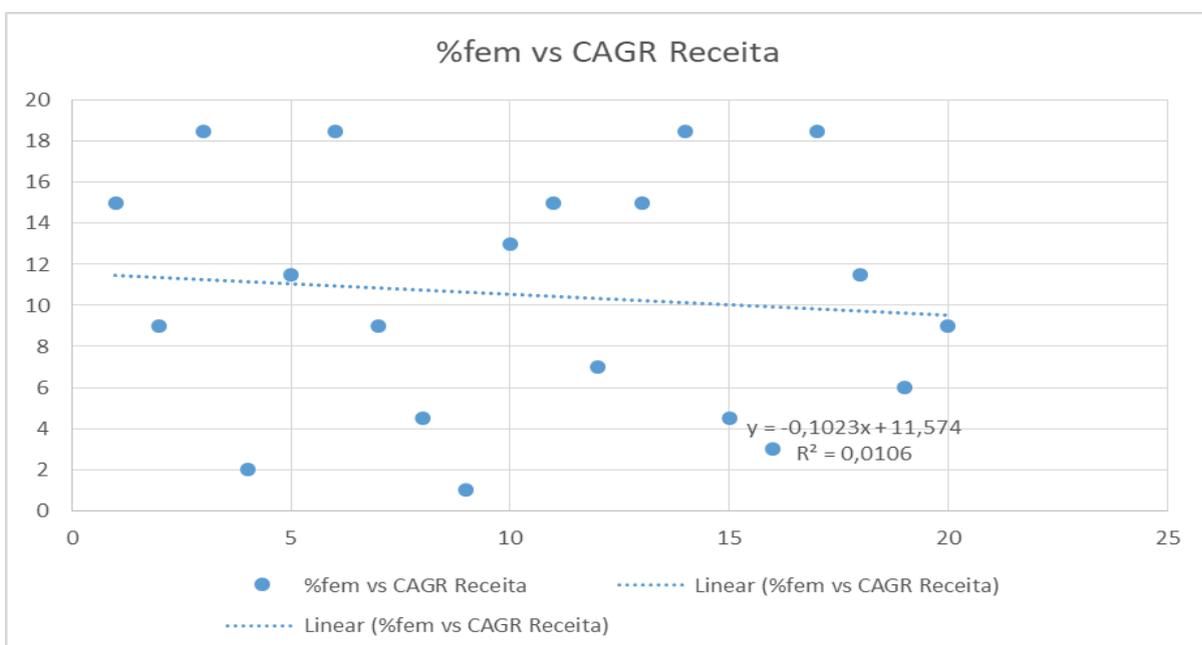
Figura 11: % Masculino vs ROA



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o ROA e a predominância de homens em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

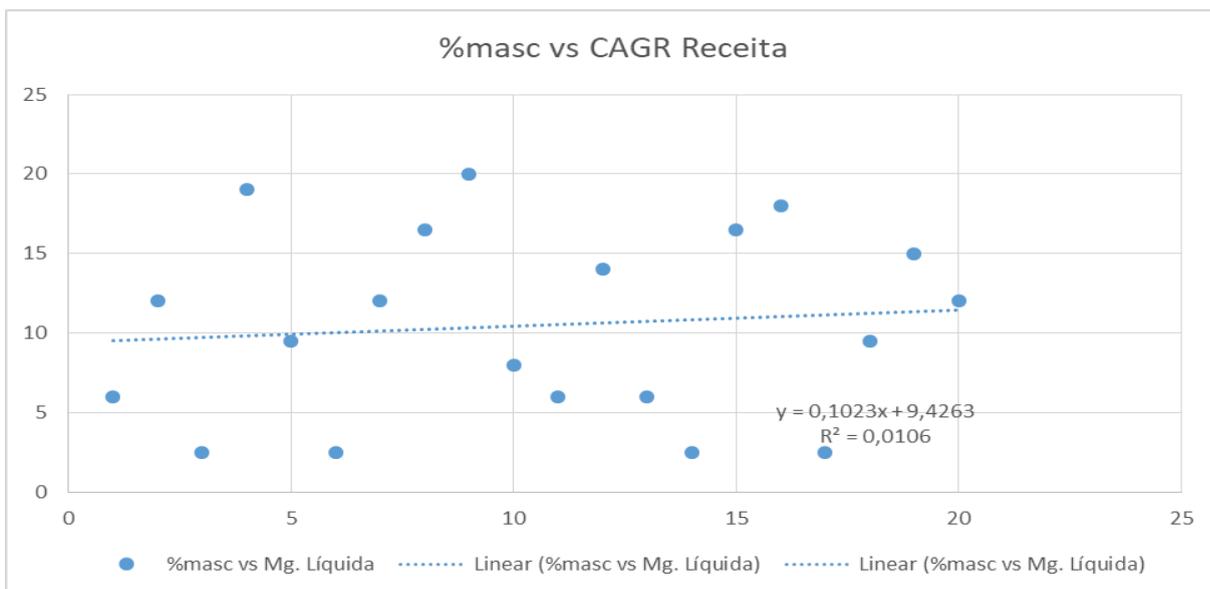
Figura 12: % Feminino vs CAGR Receita



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o CAGR de Receita e a predominância de mulheres em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

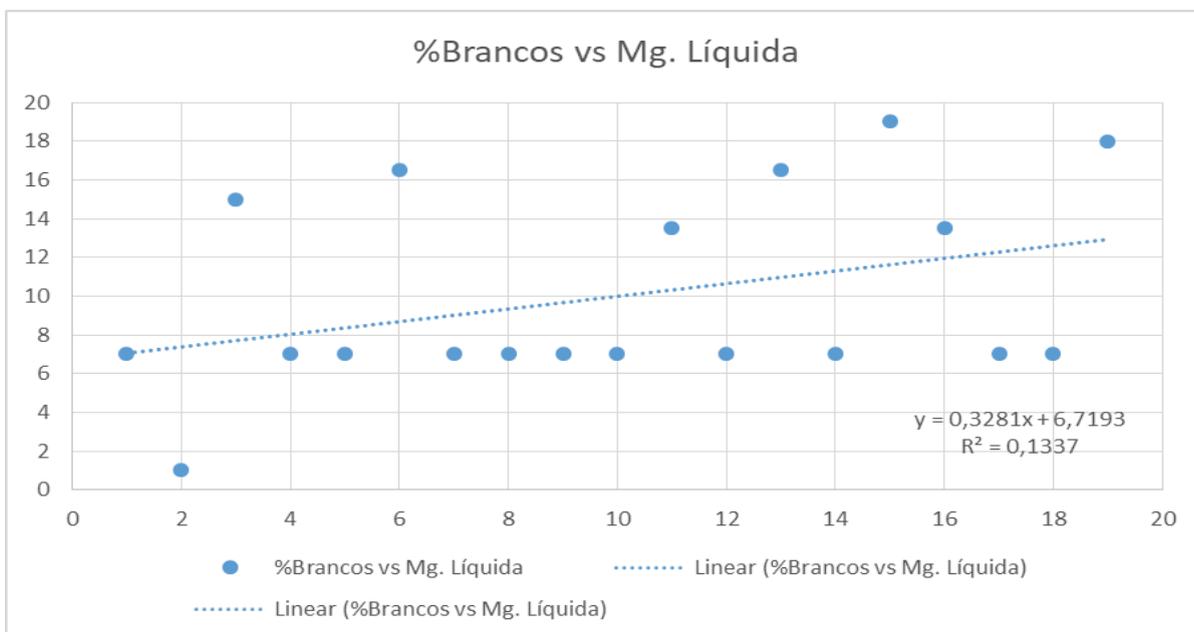
Figura 13: % Masculino vs CAGR Receita



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o CAGR de Receita e a predominância de homens em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

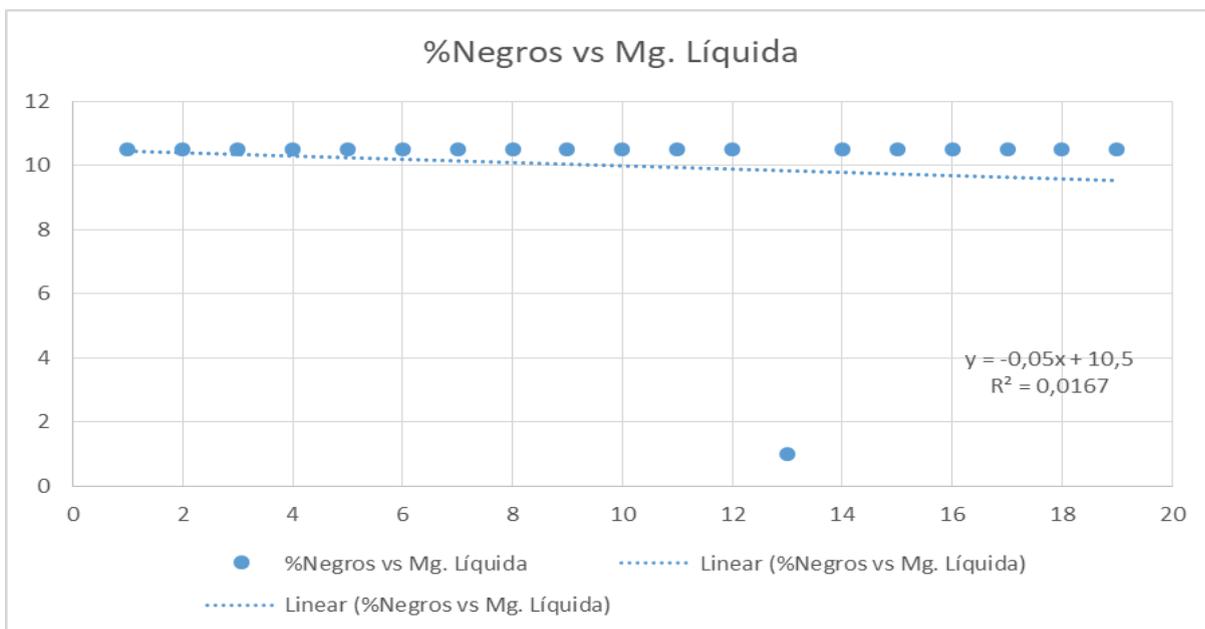
Figura 14: % Brancos vs Margem Líquida



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre a margem líquida e a predominância de pessoas brancas em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

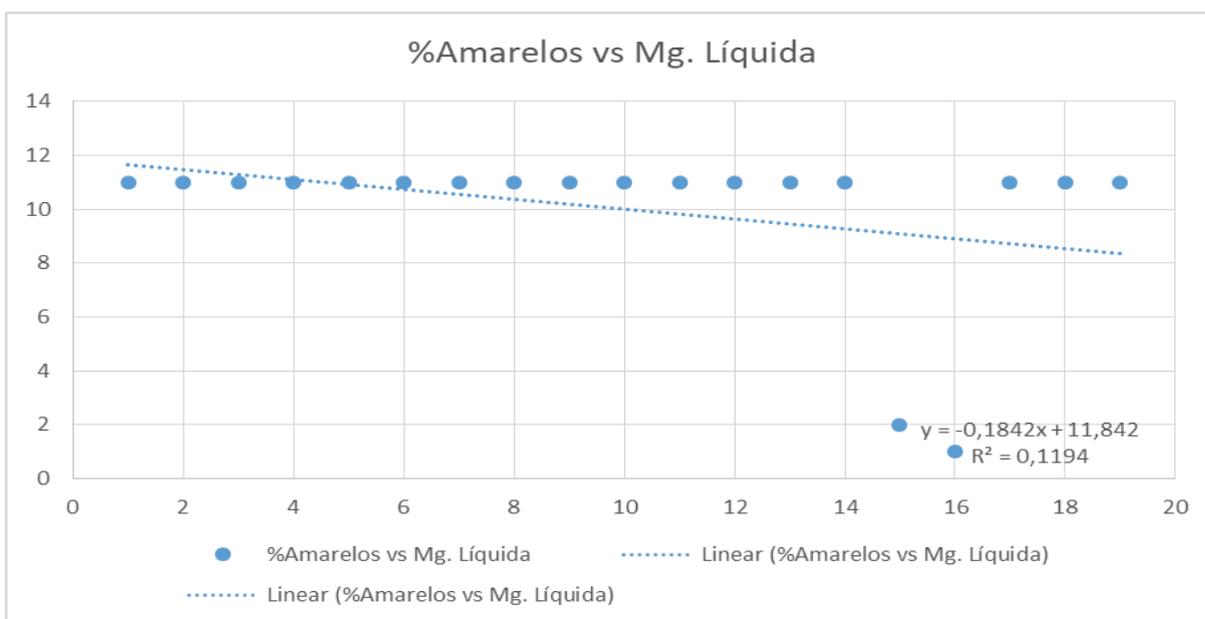
Figura 15: % Negros vs Margem Líquida



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre a margem líquida e a predominância de pessoas negras em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

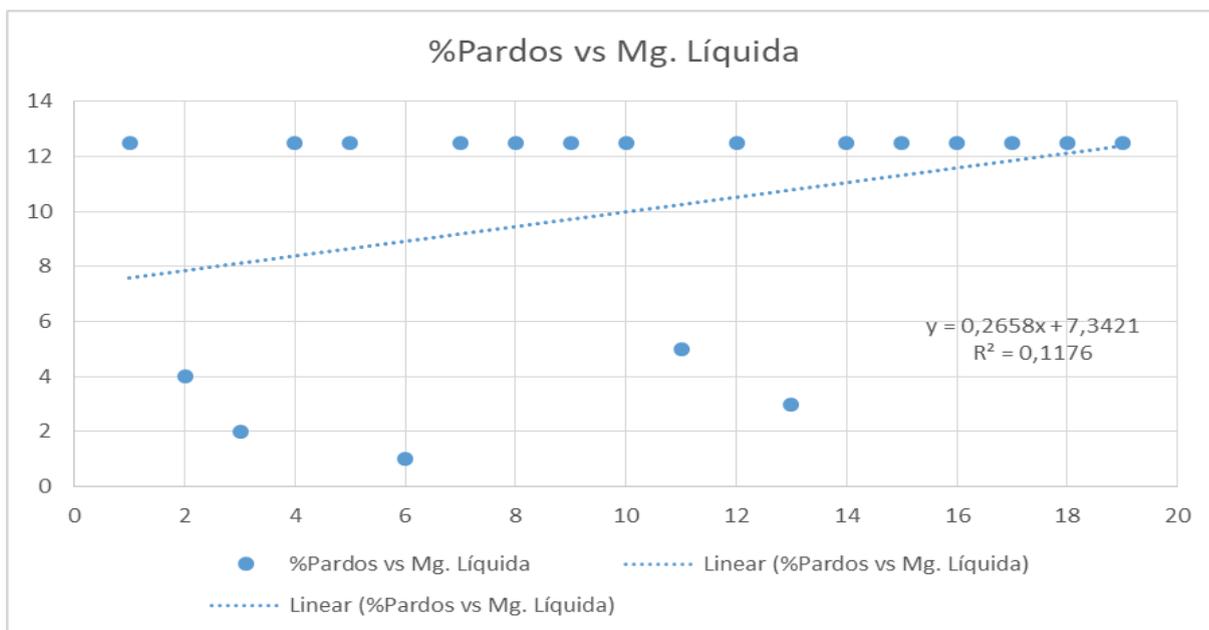
Figura 16: % Amarelos vs Margem Líquida



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre a margem líquida e a predominância de pessoas amarelas em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

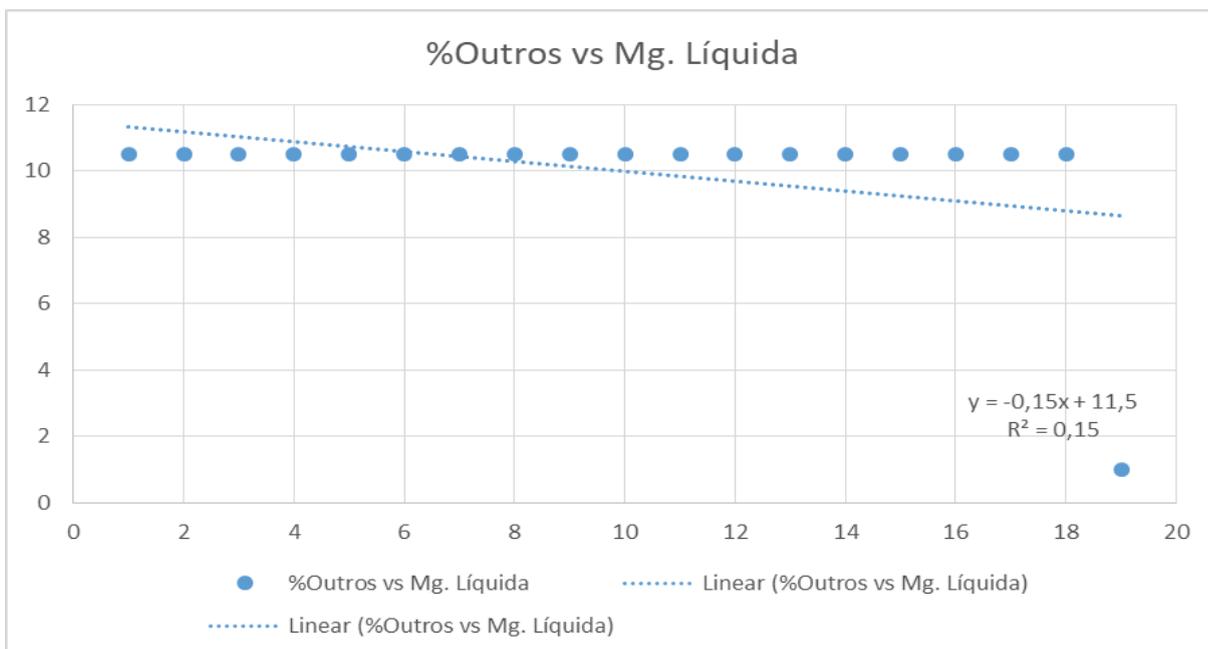
Figura 17: % Pardos vs Margem Líquida



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre a margem líquida e a predominância de pessoas pardas em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

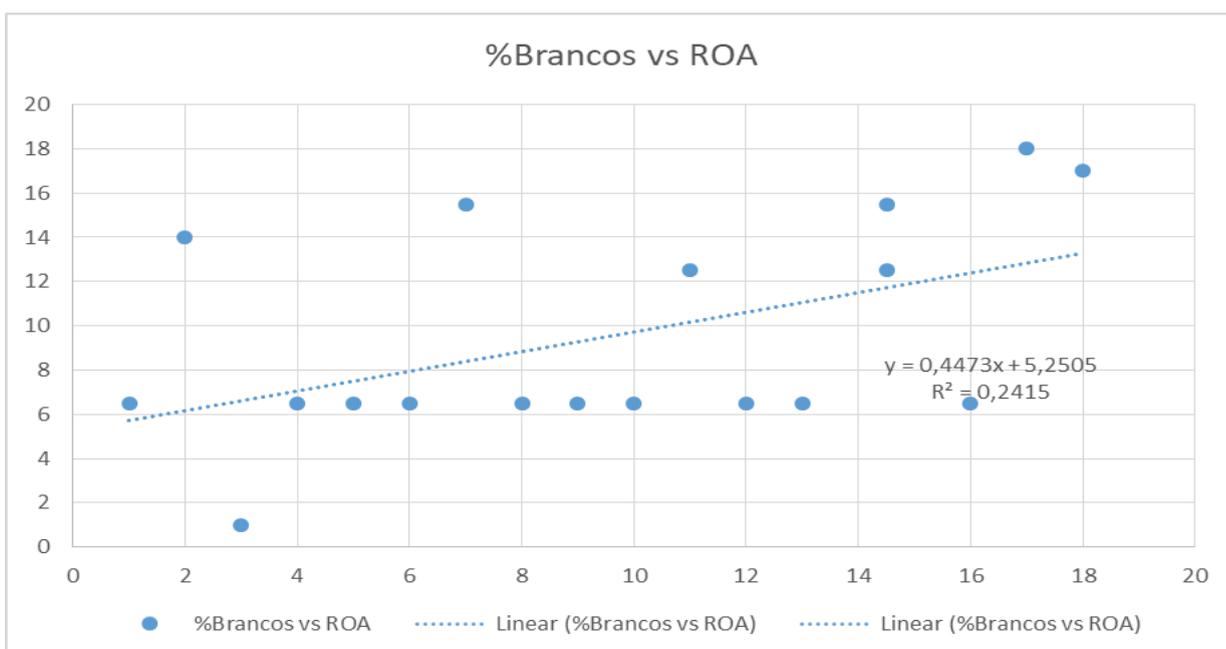
Figura 18: % Outros vs Margem Líquida



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre a margem líquida e a predominância de pessoas que se identificam como “outros” em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

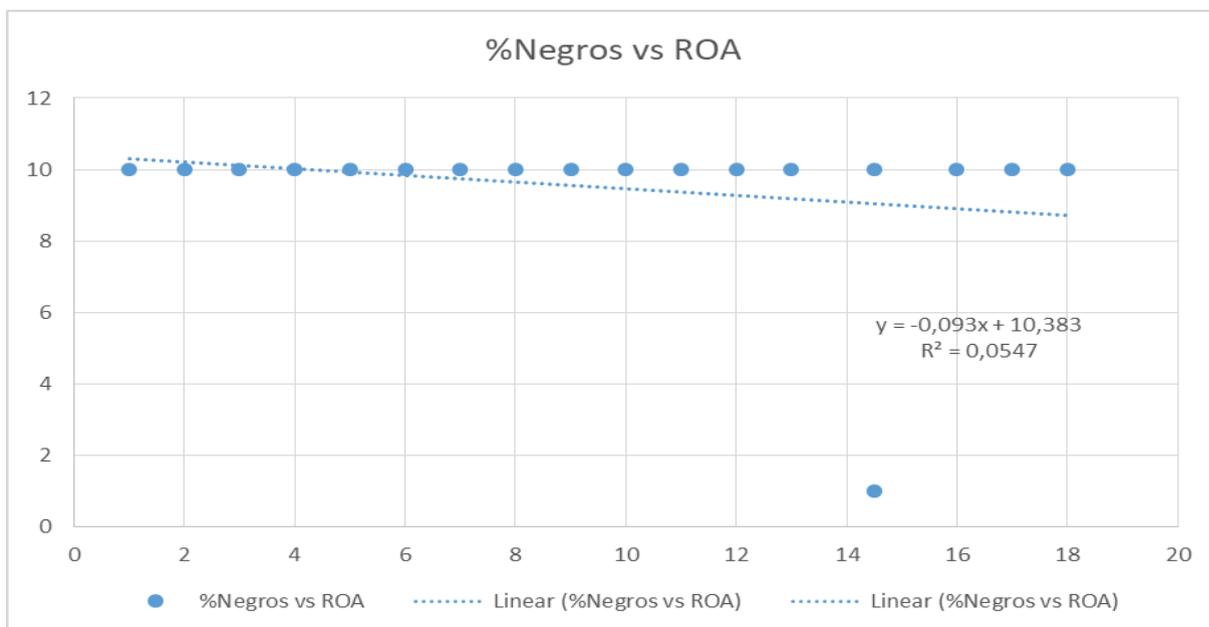
Figura 19: % Brancos vs ROA



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o ROA e a predominância de pessoas brancas em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

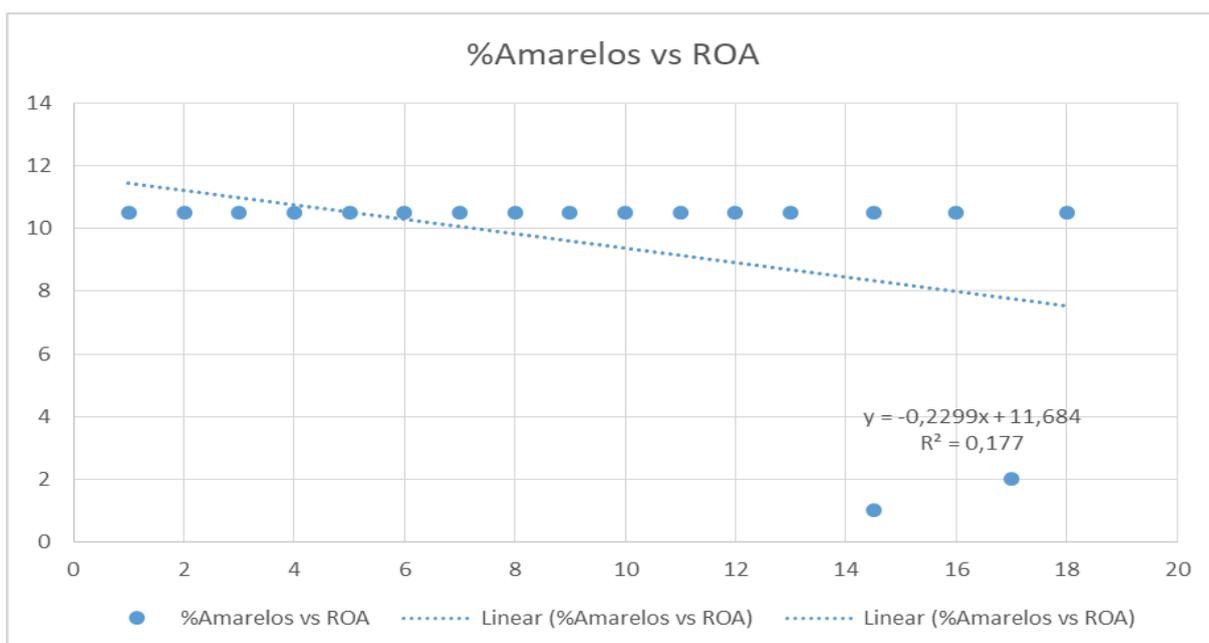
Figura 20: % Negros vs ROA



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o ROA e a predominância de pessoas negras em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

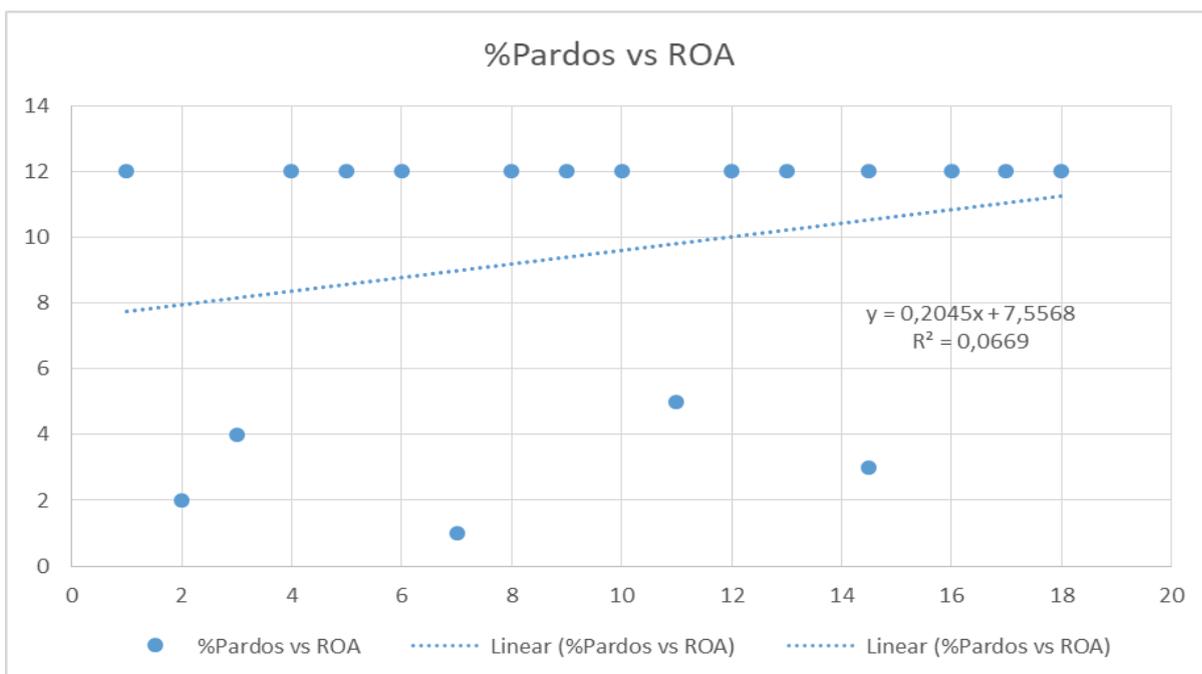
Figura 21: % Amarelos vs ROA



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o ROA e a predominância de pessoas amarelas em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

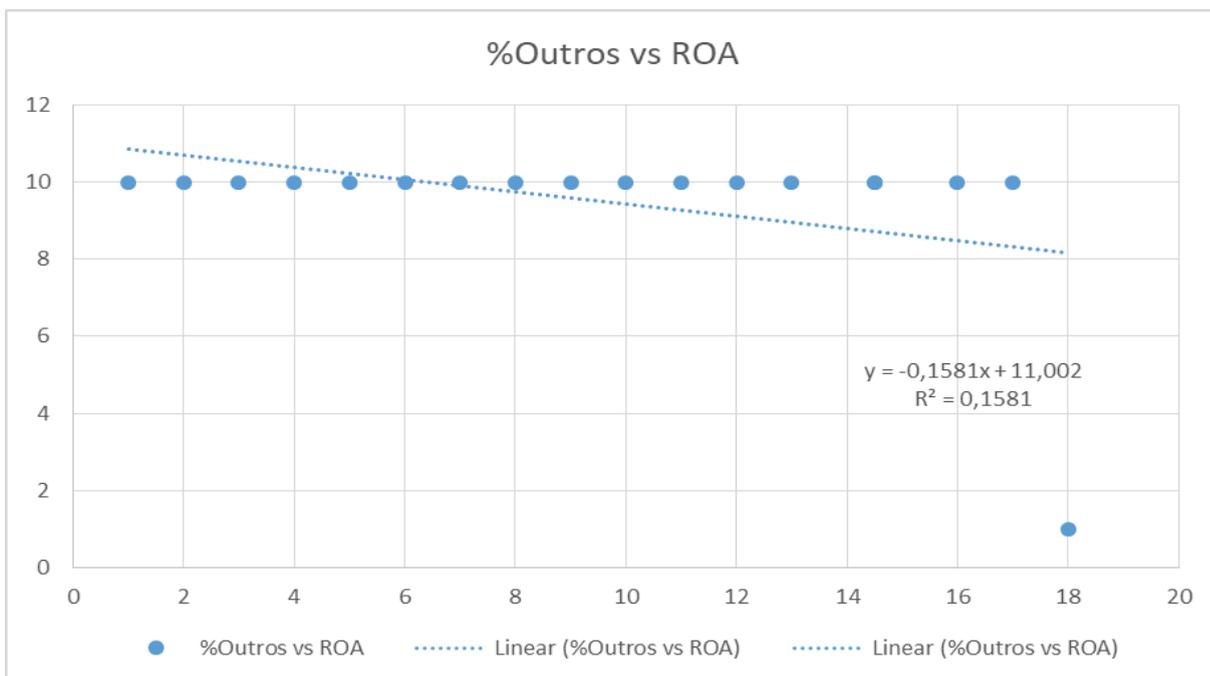
Figura 22: % Pardos vs ROA



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o ROA e a predominância de pessoas pardas em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

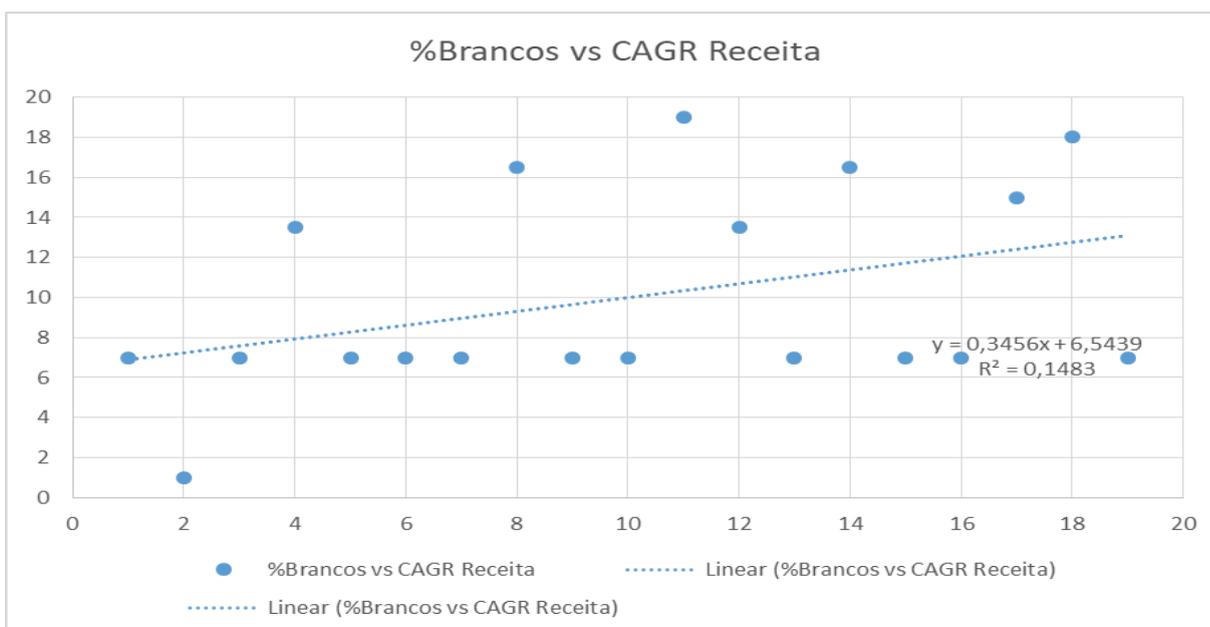
Figura 23: % Outros vs ROA



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o ROA e a predominância de pessoas que se identificam como “outros” em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

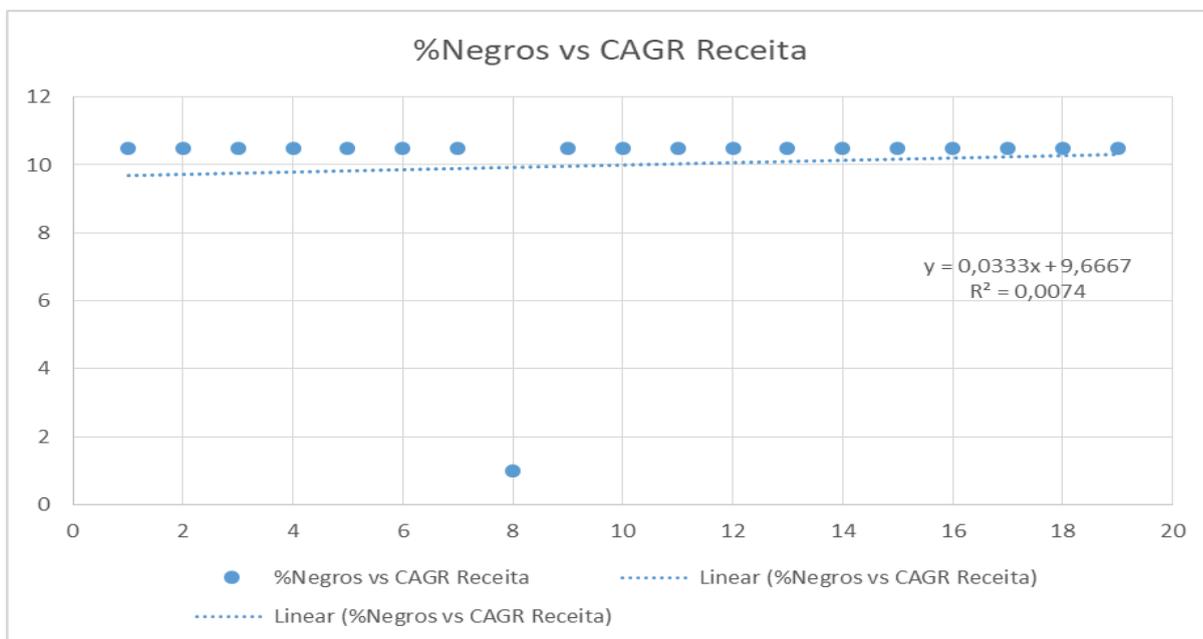
Figura 24: % Brancos vs CAGR Receita



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o CAGR de Receita e a predominância de pessoas brancas em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

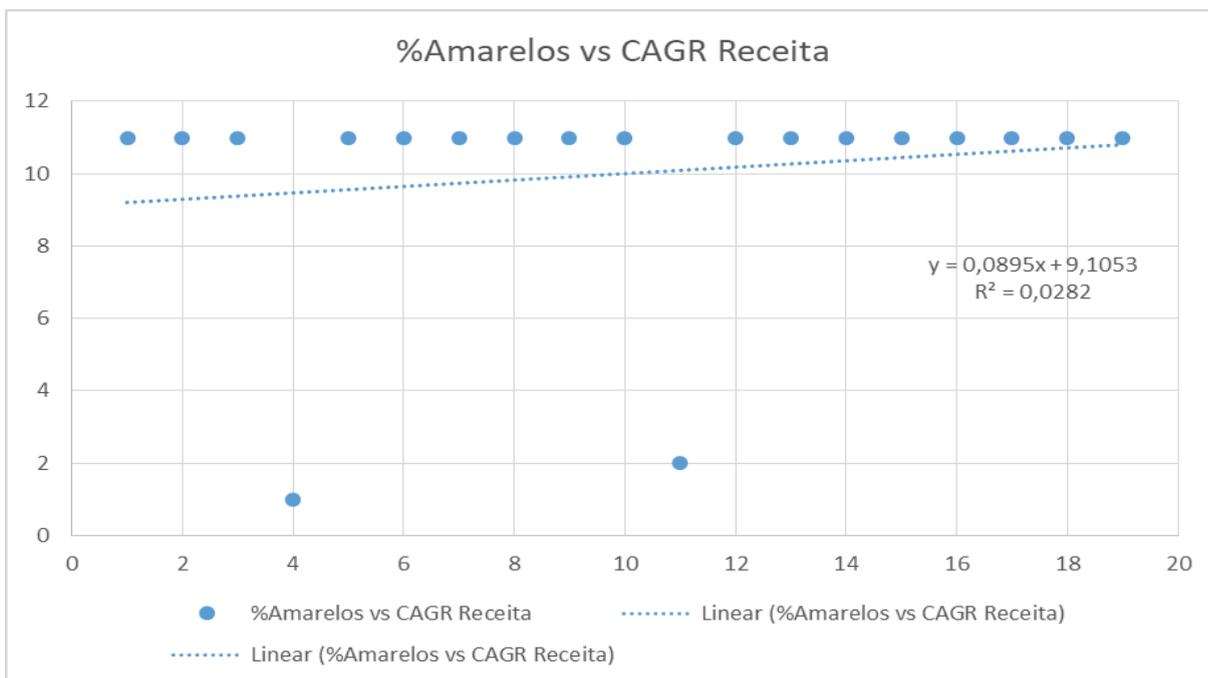
Figura 25: % Negros vs CAGR Receita



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o CAGR de Receita e a predominância de pessoas negras em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

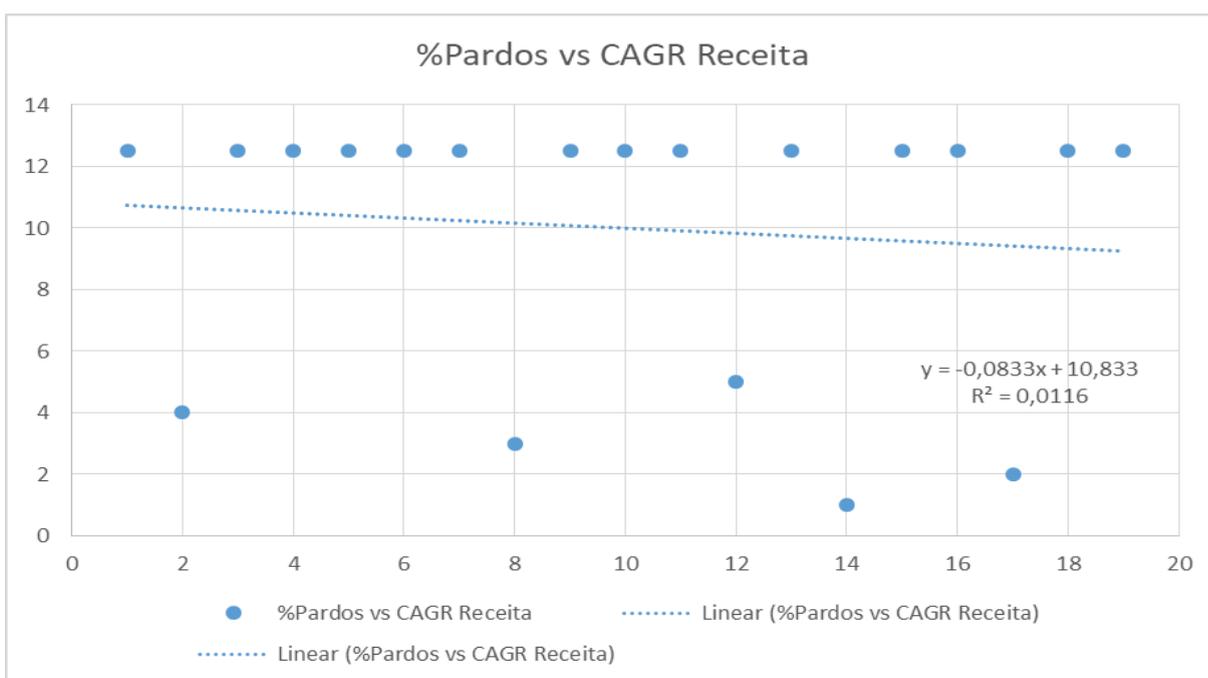
Figura 26: % Amarelos vs CAGR Receita



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o CAGR de Receita e a predominância de pessoas amarelas em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

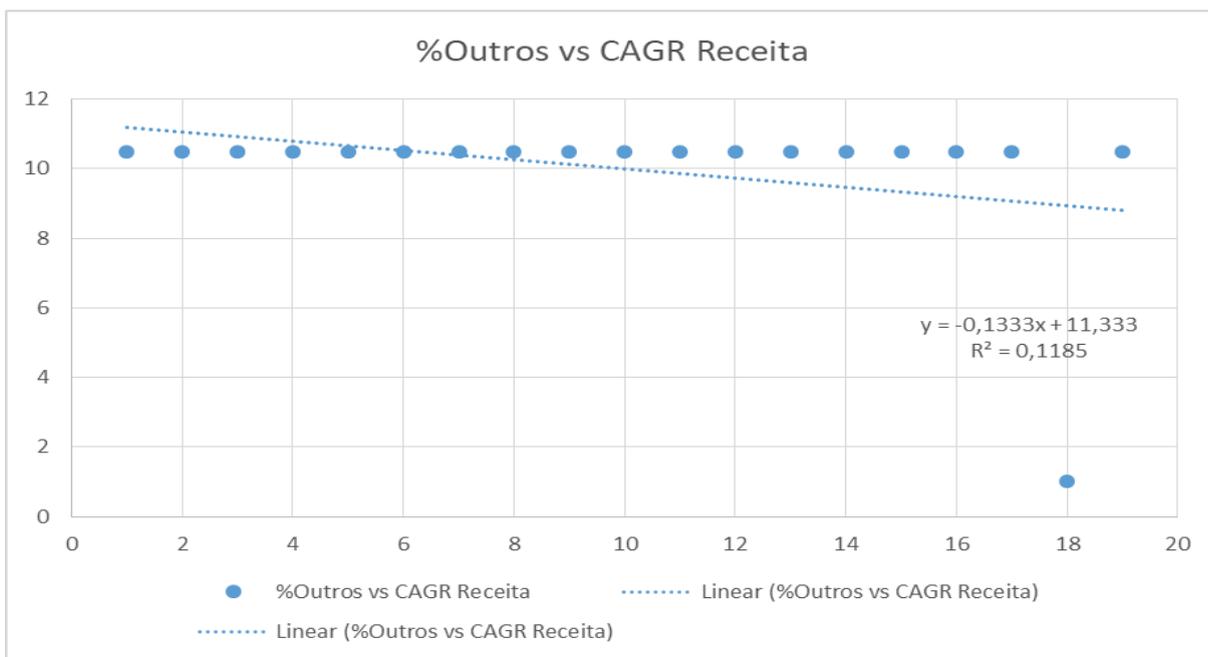
Figura 27: % Pardos vs CAGR Receita



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o CAGR de Receita e a predominância de pessoas pardas em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

Figura 28: % Outros vs CAGR Receita



Fonte: elaborado pela autora, 2024

O gráfico acima apresenta a dispersão entre o CAGR de Receita e a predominância de pessoas que se identificam como “outros” em conselhos. Houve uma correlação fraca entre as duas variáveis.

A análise estatística realizada utilizando o teste de correlação de Spearman para verificar se existia alguma relação significativa entre a diversidade nos conselhos e os indicadores financeiros das empresas, indicaram que não houve correlação significativa entre a maior representatividade de mulheres e minorias raciais e maior desempenho financeiro das empresas analisadas. Em todos os casos, os coeficientes de correlação ficaram próximos de zero, sugerindo que, na amostra analisada, a diversidade de gênero e raça nos conselhos de administração não está diretamente associada a uma melhoria no desempenho financeiro. Seguem resultados do teste de Spearman resumidos em uma tabela:

Tabela 5: Resultados do teste de Correlação de Spearman

Matriz Correlação de Spearman			
	Margem Líquida	ROA	CAGR Receita
% Fem	-0,04167	-0,46345	-0,10303
% Masc	0,04167	0,46345	0,10303
Branços	0,36559	0,49143	0,38514
Negros	-0,12910	-0,23386	0,08607
Amarelos	-0,34554	-0,42067	0,16783
Pardos	0,34288	0,25873	-0,10750
Outros	-0,38730	-0,39756	-0,34427

Fonte: elaborado pela autora, 2024

Para o teste de Pearson foram analisados os mesmos indicadores usados no teste de Spearman, sendo eles: ROA, margem líquida e CAGR receita.

Tabela 6: Resultados do teste de Correlação de Pearson

Matriz Correlação de Pearson			
	Margem Líquida	ROA	CAGR Receita
% Fem	-0,063594926	-0,359983404	-0,101013572
% Masc	0,063594926	0,359983404	0,101013572
Branços	0,285122472	-0,052351307	0,221202519
Negros	-0,121362196	-0,056880547	0,064402657
Amarelos	-0,200962805	-0,082525684	0,063249236
Pardos	0,118360919	-0,12693987	-0,014020626
Outros	-0,326426253	-0,058446539	-0,222531389

Fonte: elaborado pela autora, 2024

Tabela 7: Classificação do Coeficiente do teste de Correlação de Pearson

Classificação Coeficiente de Correlação de Pearson	
Valor de p (+ ou -)	Interpretação
0,00 a 0,19	Correlação Bem Fraca
0,20 a 0,39	Correlação Fraca
0,40 a 0,69	Correlação Moderada
0,70 a 0,89	Correlação Forte
0,90 a 1,00	Correlação Muito Forte

Fonte: Shimakura (2006).

Os resultados do teste de correlação de Pearson indicaram que, mesmo na maior correlação observada entre as variáveis masculino e feminino e o indicador ROA, a correlação foi considerada fraca. As demais correlações foram fracas ou bem fracas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Por meio desse estudo foi possível investigar a diversidade racial e de gênero nos conselhos de administração de instituições bancárias listadas na B3 e a possível relação com o desempenho financeiro dessas empresas. Os resultados mostraram que, embora a presença de pelo menos uma mulher seja comum nos conselhos, a diversidade racial ainda é escassa. Isso indica que, apesar de alguns avanços em termos de inclusão de gênero, a representatividade de minorias nos conselhos de administração permanece limitada.

A literatura revisada aponta que a diversidade pode trazer melhorias em termos de governança e responsabilidade social, o que reforça a importância de sua implementação, mesmo que os impactos financeiros diretos ainda sejam incertos.

Os testes estatísticos, utilizando o coeficiente de correlação de Spearman, não encontraram evidências de uma relação significativa entre maior diversidade e melhores resultados financeiros, medidos por indicadores como ROA, Margem Líquida e CAGR de Receita.

No entanto, vale destacar o papel crescente das regulamentações promovidas pela CVM e pela B3 para aumentar a diversidade. O "Anexo ASG", aprovado em 2023, estabelece diretrizes que incentivam a inclusão de pelo menos uma mulher e um indivíduo de um grupo minoritário nos conselhos de administração das empresas listadas. A partir de 2025, as companhias terão que justificar publicamente a ausência dessas figuras em suas lideranças. Essas iniciativas representam um marco na governança corporativa brasileira, promovendo a inclusão de minorias e pressionando as empresas a adotar práticas mais transparentes e diversas.

Essas novas exigências regulatórias, promovidas pela CVM e pela B3, reforçam a importância de práticas de governança corporativa mais inclusivas e transparentes, acompanhando uma tendência global. Embora os resultados do presente estudo não tenham indicado uma relação clara entre diversidade e performance financeira, é possível que, à medida que essas mudanças regulatórias ganhem força, os impactos da diversidade se tornem mais evidentes, tanto em termos de governança quanto no desempenho empresarial a longo prazo.

Com base nos resultados do estudo, há várias recomendações que podem ajudar tanto em futuras pesquisas quanto na prática corporativa. Primeiramente, é importante ir além dos números e adotar uma abordagem mais qualitativa para

entender os efeitos da diversidade. Apesar de os testes não terem mostrado uma correlação direta entre diversidade e desempenho financeiro, entrevistas com membros dos conselhos e outros profissionais podem revelar impactos mais sutis, como melhorias na reputação da empresa, maior inovação, melhores relações internas e maior satisfação dos colaboradores.

Outro ponto importante é acompanhar de perto as novas regras da CVM e da B3, que exigirão mais transparência sobre a inclusão de mulheres e minorias nos conselhos a partir de 2025. Será interessante observar como essas mudanças influenciarão as empresas ao longo do tempo. Estudos futuros podem se beneficiar ao investigar se essas exigências realmente levarão a um aumento significativo na diversidade e, com o tempo, em resultados financeiros melhores.

Além disso, é fundamental expandir o olhar para outros setores além do bancário. A inclusão pode ter impactos diferentes dependendo do setor de atuação da empresa. Por exemplo, setores como tecnologia, varejo e indústrias podem responder de maneira diversa à diversidade nos conselhos, o que poderia fornecer um entendimento mais completo sobre o tema.

As empresas também precisam criar formas mais abrangentes de medir os efeitos da diversidade. Além de indicadores financeiros, seria interessante analisar como a diversidade afeta a inovação, o clima organizacional e a qualidade das decisões estratégicas. Esses aspectos muitas vezes são o ponto de partida para mudanças significativas no desempenho de longo prazo.

É igualmente importante que as empresas vejam a diversidade como uma estratégia de negócio, e não apenas uma obrigação regulatória. Equipes diversas são mais inovadoras e mais preparadas para enfrentar desafios em um mundo cada vez mais globalizado e interconectado. Investir em inclusão não só melhora a imagem da empresa, mas também a torna mais atraente para investidores focados em responsabilidade social e governança.

Por fim, recomenda-se explorar como a diversidade nos conselhos pode influenciar diretamente a qualidade das decisões estratégicas. Empresas com conselhos diversos têm mais chances de adotar abordagens inovadoras e equilibradas em decisões complexas, como fusões, aquisições e políticas de responsabilidade social. A diversidade, portanto, não é apenas uma questão de

inclusão, mas uma oportunidade para as empresas se tornarem mais fortes e resilientes no futuro.

REFERÊNCIAS

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. doi:10.1016/j.jfineco.2008.10.007 »
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>

Administração - Banco Santander. 2023. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/ri/administracao>>. Acesso em: 12 dez. 2023.

AGUIAR, G. S. DE; SIQUEIRA, M. V. S. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. **XXXI Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração–ENANPAD. Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

AGUIAR, L. I. L. Governança corporativa tributária: Aspectos essenciais. **São Paulo: Quartier Latin, PwC e FGV**, 2016.

BANCO ABC BRASIL S.A. Diretoria e Conselho de Administração. Disponível em: <https://ri.abcbrasil.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/>. Acesso em: 09 set. 2024.

BANCO ABC BRASIL S.A. ABCB4 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/abcb4>. Acesso em: 11 set. 2024.

BANCO BMG S.A. BMGB4 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bmgb4> . Acesso em: 11 set. 2024

BANCO BMG S.A. Conselho e Diretoria. Disponível em: <https://bancobmg.mzweb.com.br/governanca-corporativa/conselho-e-diretoria/>. Acesso em: 09 set. 2024.

BANCO BTG PACTUAL S.A. BPAC11 - Ação Unitária: cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bpac11>. Acesso em: 25 ago. 2024.

BANCO DA AMAZÔNIA S.A. Conselho de Administração. Disponível em: <https://www.bancoamazonia.com.br/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/conselho-de-administracao>. Acesso em: 09 set. 2024.

BANCO DA AMAZÔNIA S.A. BAZA3 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/baza3>. Acesso em: 11 set. 2024.

BANCO DO BRASIL S.A. BBAS3 - Ação Ordinária: cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bbas3>. Acesso em: 25 ago. 2024.

BANCO DO ESTADO DE SERGIPE S.A. Conselho de Administração. Disponível em: <https://ri.banese.com.br/governanca-corporativa/conselho-de-administracao-e-fiscal/>. Acesso em: 09 set. 2024.

BANCO DO ESTADO DO PARÁ S.A. Estrutura Organizacional. Disponível em: <https://ri.banpara.b.br/a-companhia/estrutura-organizacional/>. Acesso em: 09 set. 2024.

BANCO DO ESTADO DO PARÁ S.A. BPAR3 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bpar3>. Acesso em: 11 set. 2024.

BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A. Conselhos, Diretoria e Comitês. Disponível em: <https://ri.banrisul.com.br/governanca-corporativa/conselhos-diretoria-e-comites/>. Acesso em: 09 set. 2024.

BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A. BRSR3 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/brsr3>. Acesso em: 11 set. 2024.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. Comitês e Colegiados. Disponível em: <https://ri.bnb.gov.br/governanca-e-sustentabilidade/estrutura-de-governanca/comites-e-colegiados/>. Acesso em: 09 set. 2024.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. BNBR3 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bnbr3>. Acesso em: 11 set. 2024.

BANCO INTER S.A. BIDI11 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bidi11>. Acesso em: 11 set. 2024.

BANCO MERCANTIL DE INVESTIMENTOS S.A. Ata da Reunião do Conselho de Administração realizada em 29 de abril de 2022. Disponível em:

<https://vipfiles.valor.com.br/BDEmpresas/674872d6-c7ce-4d80-9b78-7076cae84581.pdf>. Acesso em: 09 set. 2024.

BANCO MERCANTIL DE INVESTIMENTOS S.A. BMIN3 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bmin3>. Acesso em: 11 set. 2024.

BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A. Conselho e Diretoria. Disponível em: <https://ri.bancomercantil.com.br/governanca-corporativa/conselho-e-diretoria/>. Acesso em: 09 set. 2024.

BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A. BMEB3 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bmeb3>. Acesso em: 11 set. 2024.

BANCO PAN S.A. Relações com Investidores. Disponível em: <https://ri.bancopan.com.br/show.aspx?idCanal=iiFVTOuyaCeYHxwMkz5vVw>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BANCO PINE S.A. Comitês. Disponível em: <https://www.pine.com/relacao-com-investidores/governanca-corporativa/conselho-e-diretoria/>. Acesso em: 09 set. 2024.

BANCO PINE S.A. PINE3 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/pine3>. Acesso em: 11 set. 2024.

BANESE - BGIP3 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bgip3>. Acesso em: 11 set. 2024.

BANCO BANESTES S.A. BEES3 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bees3>. Acesso em: 11 set. 2024.

BANCO PAN S.A. BPAN4 - Ação Preferencial: cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bpan4>. Acesso em: 25 ago. 2024.

BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A. SANB3 - Ação Ordinária: cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/sanb3>. Acesso em: 25 ago. 2024.

BANESTES S.A. Diretoria e Conselhos. Disponível em: <https://ri.banestes.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselhos>. Acesso em: 09 set. 2024.

BARRETO, R. DE S.; VIEIRA, J. B. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília, DF: Enap, 2019.

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. doi:10.1007/s10551-010-0505-2» <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>

BEN-AMAR, W., FRANCOEUR, C., HAFSI, T., & LABELLE, R. (2013). **What makes better boards? A closer look at diversity and ownership**. British Journal of Management, 24(1), 85-101. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00789.x

» <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00789.x>

BRADESCO S.A. BBDC4 - Ação Preferencial: cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bbdc4>. Acesso em: 25 ago. 2024

BR ADVISORY PARTNERS PARTICIPAÇÕES S.A. Visão Geral e Estrutura Acionária. Disponível em: <https://ri.brpartners.com.br/governanca-corporativa/visao-geral-e-estrutura-acionaria/>. Acesso em: 09 set. 2024.

BR ADVISORY PARTNERS PARTICIPAÇÕES S.A. BRBI11 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/brbi11>. Acesso em: 11 set. 2024.

BRASIL. 6.404. Lei nº. 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

BRB - BANCO DE BRASÍLIA S.A. Administração. Disponível em: <https://ri.brb.com.br/pt/administracao>. Acesso em: 09 set. 2024.

BRB - BANCO DE BRASÍLIA S.A. BSLI3 - Cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/bsli3>. Acesso em: 11 set. 2024.

BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003

B3. CVM aprova medidas propostas pela B3 para aumentar diversidade em diretoria e conselhos de administração de empresas listadas. São Paulo, 20 jul. 2023.

Disponível em:
https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/cvm-aprova-medidas-propostas-pela-b3-para-aumentar-diversidade-em-diretoria-e-conselhos-de-administracao-de-empresas-listadas.htm. Acesso em: 11 set. 2024.

B3. Empresas Listadas. Disponível em:
https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm. Acesso em: 9 set. 2024.

CARROLL, A. B. (1979). A three dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>

CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G. **Corporate governance, board diversity and firm value**. Oklahoma State University, working paper, 2002. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=304499>>.

CHAVES, L. DE G. M. Minorias e seu estudo no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, v. 2, n. 1, p. 149–168, 1971.

Cias Abertas: Documentos: Formulário de Referência (FRE) - Portal Dados Abertos CVM. Disponível em:
<https://dados.cvm.gov.br/dataset/cia_aberta-doc-fre>. Acesso em: 7 dez. 2023.

Conheça os quatro princípios da governança corporativa. Disponível em:
<<https://www.ibgc.org.br/blog/principios-de-governanca-corporativa>>. Acesso em: 28 jul. 2023.

Conselho de Administração. Disponível em:
<<https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/conselho-de-administracao/>>. Acesso em: 6 dez. 2023.

Conselho de Administração - Banco Bradesco. 2024. Disponível em:
<https://www.bradescom.com.br/wpcontent/uploads/sites/541/2024/03/29_Composicao-do-Conselho-de-Administracao-1.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2024.

Conselho de Administração - Itaú Unibanco Holding S.A. 2024. Disponível em:
<<https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/estrutura-administrativa/>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

COX JR, T. **Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2001. v. 6

Dicionário da governança - Conselho de administração. Disponível em: <<https://ibgc.org.br/blog/conselho-de-administracao>>. Acesso em: 20 ago. 2023.

Diretoria e Conselho de Administração - BTG Pactual. 2024. Disponível em: <<https://ri.btgpactual.com/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

Diversidade nos Conselhos de Administração: Pesquisa Global. . [s.l.] ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, [s.d.].

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil | IBGE. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-d-e-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>>. Acesso em: 4 dez. 2023.

Estudo IBGE B3 lança primeiro índice de diversidade com foco em gênero e raça. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/b3-lanca-primeiro-indice-de-diversidade-com-foco-em-genero-e-raca.htm>. Acesso em: 4 dez. 2023.

FRAGA, A. M. et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 1–19, 22 fev. 2022.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. **Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação**. Revista Logeion: Filosofia da informação, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p.57-73, set.2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 04 dez. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Fraga, J. B., & Silva, V. A. B. (2012). **Board diversity and firm performance: An empirical investigation in the Brazilian market**. *Brazilian Business Review*, 9(Special Ed), 55-77. doi:10.15728/bbrconf.2012.3
» <https://doi.org/10.15728/bbrconf.2012.3>

HUNT, D. V. et al. **A diversidade como alavanca de performance | McKinsey**. Disponível em: **Audiência Pública ASG | B3 - Empresas listadas em bolsa terão regras para aumentar diversidade em diretoria e conselhos de administração**. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/audiencia-publica-asg.htm>. Acesso em: 28 nov. 2023.

HUNT, D. V. et al. **A diversidade como alavanca de performance | McKinsey**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR#/>>. Acesso em: 6 dez. 2023.

Índice de Diversidade (IDVR) - Composição da Carteira - B3. 2023. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-diversidade-idvr-composicao-da-carreira.htm>. Acesso em: 6 dez. 2023.

Índice Ibovespa - Composição da carteira | B3. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-amplos/indice-ibovespa-ibovespa-composicao-da-carreira.htm>. Acesso em: 4 dez. 2023.

INFOMONEY. As ações que se despediram da Bolsa em 2023 e o que esperar para 2024. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/as-acoes-que-se-despediram-da-bolsa-em-2023-e-o-que-esperar-para-2024/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

INTER&CO. Conselho e Diretores. Disponível em: <https://investors.inter.co/governanca-corporativa/conselho-e-diretores-inter-co/>. Acesso em: 10 set. 2024.

ITAÚ UNIBANCO S.A. ITUB3 - Ação Ordinária: cotação e indicadores. Disponível em: <https://statusinvest.com.br/acoes/itub3>. Acesso em: 25 ago. 2024.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1 out. 1976.

DELOITTE. **Missing Pieces: A board diversity census of women and underrepresented racial and ethnic groups on Fortune 500 boards, 7th edition.** Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/US_Missing_Pieces_7th_edition_report.pdf. Acesso em: 3 dez. 2023.

DELOITTE. **Women in the Boardroom: A Global Perspective - Seventh Edition.** 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/sg/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective-seventh-edition.html>. Acesso em: 11 set. 2024.

DELOITTE. **Women in the Boardroom: A Global Perspective - Sixth Edition.** Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html>. Acesso em: 11 set. 2024.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. Mulheres ocupam 38% dos cargos de alta liderança no executivo federal, mostra estudo do Movimento Pessoas à Frente. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/mulheres-ocupam-38-dos-cargos-de-alta-lideranca-no-executivo-federal-mostra-estudo-do-movimentopessoas-afrente/#:~:text=De%202022%20para%202023%20h%C3%A1,de%20representa%C3%A7%C3%A3o%20na%20sociedade%20brasileira>. Acesso em: 11 set. 2024.

Mulheres ganham 77,7% do salário dos homens no Brasil, diz IBGE. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/mulheres-ganham-77-7-dos-salarios-dos-homens-no-brasil-diz-ibge/>. Acesso em: 4 dez. 2023.

Mulheres no conselho | Deloitte Brasil. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/mulheres-no-conselho.html>. Acesso em: 28 nov. 2023.

Número de mulheres nos conselhos das empresas tem aumentado gradualmente nos últimos anos, mas ainda faltam avanços, aponta pesquisa da Deloitte; prazo médio na função é menor que o de homens. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/Release-Women-in-the-Boardroom-2022.html>. Acesso em: 8 dez. 2023.

PARENTE, T. C.; MACHADO FILHO, C. A. Conselhos de administração no Brasil: revisão da literatura e agenda de pesquisa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 6, 2020.

PERONDI, R. **CVM passará a exigir divulgação de dados de diversidade em conselhos.** Disponível em: <<https://ibgc.org.br/blog/cvm-dados-diversidade-em-conselhos>>. Acesso em: 4 dez. 2023.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil.** São Paulo, SP: Saint Paul Editora, 2005.

SHIMAKURA, S.E. **Correlação.** In: CE003 Estatística II. Paraná: Dep. de Estatística da Universidade Federal do Paraná: 71-78p. 2006.

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

Raheja, C. G. (2005). **Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards.** Journal of Financial and Quantitative Analysis, 40(2), 283-306. doi:10.1017/S0022109000002313 » <https://doi.org/10.1017/S0022109000002313>

SARBANES-OXLEY ACT. **A primary purpose for enactment.** 2023. Disponível em: <<https://sarbanes-oxley-act.com/>> Acesso em: 12 dez. 2023

Statplace. Coeficientes de correlação: para que servem e como interpretá-los? Disponível em: <https://statplace.com.br/blog/coeficientes-de-correlacao/>. Acesso em: 11 set. 2024.

**ANEXO A – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO PAN**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Roberto Sallouti	Presidente	não
André Esteves	Membro independente	não
André Fernandes	Membro efetivo	não
Alexandre Camara	Membro efetivo	não
Sérgio Cutolo	Membro efetivo	não
Fábio Pinheiro	Membro independente	não
Marcelo Torresi	Membro independente	não
Maíra Habimorad	Membro independente	sim

Fonte: BANCO PAN, 2023.

**ANEXO B – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO BRADESCO**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Luiz Carlos Trabuco Cappi	Presidente - Membro Externo	não
Alexandre da Silva Glüher	Vice-Presidente - Membro Externo	não
Denise Aguiar Alvarez	Membro Externo	sim
Octavio de Lazari Junior	Membro Externo	não
Milton Matsumoto	Membro Externo	não
Maurício Machado de Minas	Membro	não
Samuel Monteiro dos Santos Junior	Membro Independente	não
Walter Luis Bernardes Albertoni	Membro Independente	não
Paulo Roberto Simões da Cunha	Membro Independente	não
Rubens Aguiar Alvarez	Membro Externo	não
Denise Pauli Pavarina	Membro Independente	sim

Fonte: Banco Bradesco, 2024.

**ANEXO C – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO DO BRASIL**

Membro	Cargo	Indicação	Atende ao critério de inclusão de gênero
Dario Carnevalli Durigan	Presidente	membro indicado pelo acionista Controlador	não
Anelize Lenzi Ruas de Almeida	Conselheira	membro indicado pelo acionista Controlador	sim
Elisa Vieira Leonel	Conselheira	membro indicado pelo acionista Controlador	sim
Kelly Tatiane Martins Quirino	Conselheira	membro eleita pelos empregados do Banco do Brasil	sim
Marcelo Gasparino da Silva	Conselheiro	membro independente indicado pelos acionistas minoritários	não
Paulo Roberto Simão Bijos	Conselheiro	membro indicado pelo acionista Controlador	não
Robert Juenemann	Conselheiro	membro independente indicado pelos acionistas minoritários	não
Tarciana Paula Gomes Medeiros	Conselheira	Presidente do Banco do Brasil	sim

Fonte: Banco do Brasil, 2023

**ANEXO D – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO ITAÚ**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Pedro Moreira Salles	Copresidente	não
Roberto Egydio Setubal	Copresidente	não
Ricardo Villela Marino	Vice-Presidente	não
Alfredo Egydio Setubal	Membro	não
Ana Lúcia de Mattos Barretto Villela	Membro	sim
Candido Botelho Bracher	Membro independente	não
João Moreira Salles	Membro	não
Cesar Nivaldo Gon	Membro independente	não
Fábio Colletti Barbosa	Membro independente	não
Fabricio Bloisi Rocha	Membro independente	não
Maria Helena dos Santos Fernandes de Santana	Membro independente	sim
Pedro Luiz Bodin de Moraes	Membro independente	não
Paulo Antunes Veras	Membro independente	não

Fonte: Itaú Unibanco, 2024.

**ANEXO E – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO SANTANDER**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Deborah Stern Vieitas	Presidente - Membro Independente	sim
José Antonio Álvarez Álvarez	Vice-Presidente	não
Angel Santodomingo	Conselheiro	não
Cristiana Almeida Pipponzi	Conselheira Independente	sim
Deborah Patricia Wright	Conselheira Independente	sim
Ede Ilson Viani	Conselheiro	não
José Antonio Garcia Cantera	Conselheiro	não
José de Paiva Ferreira	Conselheiro Independente	não
Marília Artimonte Rocca	Conselheira Independente	sim
Mario Roberto Opice Leão	Conselheiro	não
Pedro Augusto de Melo	Conselheiro Independente	não

Fonte: Santander, 2023.

ANEXO F – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BTG PACTUAL

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
André Santos Esteves	Presidente	não
John Huw Gwili Jenkins	Vice-Presidente	não
Eduardo Henrique de Mello Motta Loyo	Conselheiro Independente	não
Guillermo Ortiz Martínez	Conselheiro	não
João Marcello Dantas Leite	Conselheiro	não
Mark Clifford Maletz	Conselheiro Independente	não
Nelson Azevedo Jobim	Conselheiro	não
Roberto Balls Sallouti	Conselheiro	não
Sofia De Fátima Esteves	Conselheira Independente	sim

Fonte: BTG Pactual, 2024.

**ANEXO G – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO BMG**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Olga Stankevicius Colpo	Presidente - Membro Independente	sim
Ricardo Annes Guimarães	Vice-Presidente	não
José Eduardo Dominicale	Vice-Presidente	não
Ângela Annes Guimarães	Conselheira	sim
Antônio Mourão Guimarães Neto	Conselheiro	não
Dorival Dourado Jr.	Conselheiro Independente	não
Gueitiro Matsuo Genso	Conselheiro Independente	não
Manuela Vaz Artigas	Conselheira Independente	sim
Marco Antonio Antunes	Conselheiro	não

Fonte: Banco BMG, 2024.

ANEXO H – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BANESTES

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Maelcio Maurício Soares	Presidente	não
Carla Barreto	Conselheira	sim
Danilo Ronaldo Alves dos Santos Bicalho	Conselheiro	não
João Luiz Pereira de Oliveira	Conselheiro	não
José Amarildo Casagrande	Conselheiro	não
José Roberto Macedo Fontes	Conselheiro	não
Marcello Rinaldi	Conselheiro	não
Marinete Andrião Francischetto	Conselheira	sim
Sebastião José Balarini	Conselheiro	não

Fonte: BANESTES, 2024.

**ANEXO I – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO ABC BRASIL**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Khaled Said Ramadan Kawan	Presidente	não
Anis Chacur Neto	Vice-Presidente	não
Nicholas Church	Conselheiro	não
Brendon Hopkins	Conselheiro	não
Tony Berbari	Conselheiro	não
Juliana Buchaim Correa da Fonseca	Conselheira Independente	sim
Roberto Pedote	Conselheiro Independente	não

Fonte: Banco ABC Brasil, 2024.

**ANEXO J – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO DA AMAZÔNIA**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Maria Abadia da Silva Alves	Presidente	sim
Antônio Carlos Villela Sequeira	Conselheiro Independente	não
Inálio Vieira Cruz	Conselheiro representante dos empregados	não
Lauro Arcangelo Zanol	Conselheiro	não
Luiz Claudio Moreira Lessa	Conselheiro	não
Ana Patrícia Gonçalves Lira Ribeiro	Conselheiro	sim
Rodrigo Octávio Orair	Conselheiro	não

Fonte: Banco da Amazônia, 2024.

ANEXO K – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BANESE

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Gilberto Magalhães Occhi	Presidente	não
Ademar de Oliveira Ribeiro	Conselheiro	não
Ademario Alves de Jesus	Conselheiro	não
Leandro Neves de Oliveira Bando	Conselheiro	não
Luis Carlos Spaziani	Conselheiro	não
Maico Santos Wiltshire de Carvalho	Conselheiro	não
Marco Antônio Queiroz	Conselheiro	não
Sarah Tarsila Araújo Andreozzi	Conselheira	sim
Walter Pereira Lima	Conselheiro	não

Fonte: BANESE, 2024.

**ANEXO L – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANPARÁ**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Genyce Pires de Amorim	Presidente	sim
Elias Thiago Gonçalves Lima	Conselheiro	não
Igor Barbosa Gonçalves	Conselheiro	não
Jorge Wilson Campos e Silva Antunes	Conselheiro	não
Lucy Álvares Anaisse	Conselheiro	sim
Raimundo Benedito Pinheiro	Conselheiro Independente	não
Ruth Pimentel Mello	Conselheiro	sim
Sérgio Roberto Ribeiro Maciel	Conselheiro Independente	não

Fonte: BANPARÁ, 2024.

ANEXO M – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BANRISUL

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Itanielson Dantas Silveira Cruz	Presidente	não
Fernando Guerreiro de Lemos	Vice-Presidente	não
Luiz Gonzaga Veras Mota	Conselheiro	não
Irany de Oliveira Sant'Anna Junior	Conselheiro	não
Eduardo Cunha da Costa	Conselheiro	não
Jorge Luís Tonetto	Conselheiro	não
Ramiro Silveira Severo	Conselheiro Independente	não
Urbano Schmitt	Conselheiro Independente	não
Rafael Andréas Weber	Conselheiro Independente	não
Adriano Cives Seabra	Conselheiro Independente	não
Marcelo Willmsen	Conselheiro indicado pelos empregados	não

Fonte: BANRISUL, 2024.

**ANEXO N – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO MERCANTIL DE INVESTIMENTOS**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Luiz Henrique Andrade de Araújo	Presidente	não
Paulo Henrique Brant de Araújo	Secretário	não
Marco Antônio Andrade de Araújo	Conselheiro	não
Roberto Godoy Assumpção	Conselheiro	não
Delson de Miranda Tolentino	Conselheiro	não

Fonte: Banco Mercantil de Investimentos, 2024.

**ANEXO O – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO MERCANTIL DO BRASIL**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Marco Antônio Andrade de Araújo	Presidente	não
Maurício de Faria Araujo	Vice-Presidente	não
Luiz Henrique Andrade de Araújo	Conselheiro	não
Gustavo Henrique Diniz de Araújo	Conselheiro	não
André Luiz Figueiredo Brasil	Secretário	não
Marco Cesar de Castro Bravo	Conselheiro Independente	não
Leonardo Ferreira Antunes	Conselheiro Independente	não
Daniel Henrique Alves da Silva	Conselheiro	não
Clarissa Nogueira de Araújo	Conselheira Independente	sim

Fonte: Banco Mercantil do Brasil, 2024.

**ANEXO P – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO DO NORDESTE**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Marcello Froidi Negro	Conselheiro	não
Olavo Rebelo de Carvalho Filho	Conselheiro	não
Adauto Modesto Júnior	Conselheiro	não
Luiz Alberto da Silva Júnior	Conselheiro	não
Romildo Carneiro Rolim	Conselheiro	não
Paulo Henrique Saraiva Câmara	Conselheiro	não

Fonte: Banco do Nordeste, 2024.

**ANEXO Q – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
BANCO PINE**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Noberto Nogueira Pinheiro	Presidente	não
Rodrigo Esteves Pinheiro	Vice-Presidente	não
Noberto Nogueira Pinheiro Jr.	Conselheiro	não
Igor Esteves Pinheiro	Conselheiro	não
Mailson Ferreira da Nóbrega	Conselheiro Independente	não
Sérgio Machado Zica de Castro	Conselheiro Independente	não

Fonte: Banco PINE, 2024.

**ANEXO R – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BR
ADVISORY PARTNERS PARTICIPAÇÕES**

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Jairo Eduardo Loureiro Filho	Presidente	não
Ricardo Fleury Cavalcanti de Albuquerque Lacerda	Conselheiro	não
Danilo Depieri Catarucci	Conselheiro	não
Carla Trematore	Conselheira Independente	sim
Eduardo Bunker Gentil	Conselheiro Independente	não
José Flávio Ferreira Ramos	Conselheiro	não

Fonte: BR Advisory Partners, 2024.

ANEXO S – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BRB - BANCO DE BRASÍLIA

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Marcelo Talarico	Presidente	não
Paulo Henrique Bezerra Rodrigues Costa	Conselheiro	não
Paulo César Pagi Chaves	Conselheiro	não
Reinaldo Busch Alves Carneiro	Conselheiro Independente	não
Luís Fernando de Lara Resende	Conselheiro Independente	não
Romes Gonçalves Ribeiro	Conselheiro Representante dos Acionistas Minoritários	não
André Luiz de Mello Perezino	Conselheiro Representante dos Empregados	não
Hugo Ferreira Braga Tadeu	Conselheiro Independente	não

Fonte: BRB, 2024.

ANEXO T – MAPEAMENTO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BANCO INTER & CO

Membro	Cargo	Atende ao critério de inclusão gênero
Rubens Menin Teixeira de Souza	Presidente	não
Maria Fernanda Menin	Conselheira	sim
José Felipe Diniz	Conselheiro	não
Leonardo Guimarães Corrêa	Conselheiro	não
Luiz Antônio França	Conselheiro Independente	não
André Maciel	Conselheiro Independente	não
Antônio Kandir	Conselheiro Independente	não
Todd Chapman	Conselheiro Independente	não
Claudia Farkouh Prado	Conselheira Independente	sim
James Drummond Allen	Conselheiro Independente	não

Fonte: Banco Inter & CO, 2024.