

Análise longitudinal (2012-2021) da diversidade na alta administração das empresas de capital aberto do Brasil

DOI: 10.4025/enfoque.v43i3.64674

Marcus Guilherme Cruz Ventura 
Graduado em Ciências Contábeis (UnB)
E-mail: marcusgcventura@gmail.com

Eduardo Bona Safe de Matos 
Doutor em Controladoria e Contabilidade (PPGCC/FEA/USP)
Professor do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da
Universidade de Brasília
E-mail: eduardobona@unb.br

Vitor Hideo Nasu 
Doutor em Controladoria e Contabilidade (PPGCC/FEA/USP)
Professor na Universidade Estadual de Londrina (UEL)
E-mail: vnasu@uel.br

Recebido em: 19/08/2022

Aceito em: 13/09/2022

2ª versão aceita em: 20/02/2023

RESUMO

Objetivo: analisar as características dos membros da alta administração de empresas listadas na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) e suas modificações ao longo do período de 2012 a 2021 sob uma perspectiva da diversidade.

Método: Utilizando-se os Formulários de Referência disponíveis no site da B3 de 2012 a 2021, obteve-se uma amostra de 555 entidades de capital aberto, representando 3.831 observações de empresa-ano e 58.679 observações de indivíduo-empresa-ano. Com base nisso, foram mapeadas as variáveis de diversidade da pesquisa: gênero, idade, formação e nível de titulação, que foram analisadas por meio de estatísticas descritivas, testes qui-quadrado, testes de médias e análise de correspondência múltipla.

Originalidade/Relevância: O foco exclusivo nas características de diversidade, o período de análise, o tamanho amostral e a análise ano a ano são diferenciais em relação à literatura prévia e elementos cruciais para a obtenção de novas e sólidas evidências acerca do comportamento da diversidade ao longo do tempo. A pesquisa torna-se ainda mais relevante ao encontrar resultados diferentes de estudos anteriores, particularmente no que tange ao gênero e titulação acadêmica.

Resultados: Houve modificações significativas na composição e no perfil dos membros da alta administração das companhias abertas analisadas, sugerindo aumento das métricas de diversidade. Especificamente, houve aumento da participação feminina, da idade média e de membros com pós-graduação. Ademais, houve maior pluralidade de formação acadêmica dos membros da alta administração.

Contribuições teóricas/metodológicas/práticas: Contribui-se a uma discussão social ao analisar aspectos distintos da diversidade de forma a demonstrar a importância de um pensamento mais diverso nas organizações em um país emergente. As novas evidências levam a conclusões distintas das de estudos prévios. Em geral, o trabalho mostra que a diversidade está aumentando no alto escalão, mas muitos aspectos ainda merecem atenção e séria consideração para que aconteçam efetivos avanços da diversidade nas organizações.

Palavras-chave: Governança; Alta administração; Diversidade educacional; Diversidade etária; Diversidade de gênero.

Longitudinal analysis (2012-2021) of diversity in top management of publicly traded companies in Brazil

ABSTRACT

Objective: to analyze the characteristics of top management members of companies listed on B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) and its changes over the 2012-2021 period from a diversity perspective.

Method: Using the Reference Forms available on the B3 website from 2012 to 2021, a sample of 555

public-held companies was obtained, representing 3,831 firm-year observations and 58,679 individual-firm-year observations. Based on this, the following research diversity variables were mapped: gender, age, educational background and academic degree, which were analyzed through descriptive statistics, chi-square tests, mean tests and multiple correspondence analysis.

Originality/Relevance: The exclusive focus on diversity characteristics, the period of analysis, the sample size and the year-by-year analysis are differential points in relation to the previous literature and crucial elements for obtaining new and solid evidence about the behavior of diversity over time. The research becomes even more relevant when finding different results from previous studies, particularly with regard to gender and academic degree.

Results: There were significant changes in the composition and profile of top management members of the publicly traded companies analyzed, suggesting an increase in diversity metrics. Specifically, there was an increase in female participation, average age and members holding a graduate degree. Moreover, there was a higher plurality of the educational background of members from top management.

Theoretical/methodological/practical contributions: It contributes to a social discussion by analyzing different aspects of diversity in order to demonstrate the importance of more diverse thinking in organizations in an emerging country. The new evidence leads to conclusions that differ from previous studies. In general, the present study shows that diversity is increasing at the top management, but many aspects still deserve attention and serious consideration for effective advances in diversity in organizations to happen.

Keywords: Governance; Top Management; Educational diversity; Age diversity; Gender diversity.

1 INTRODUÇÃO

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

Entre os tópicos que ganharam relevância social nos últimos anos, estão questões como diversidade, equidade, justiça social e responsabilidades sociais e ambientais. As empresas não ficaram de fora destas discussões e são cobradas para demonstrar como suas atividades podem ter relação com esses temas (Cheung & Chung, 2022; Fia & Sacconi, 2019; Lagasio & Cucari, 2019; Van Peteghem et al., 2018). Nesse sentido, estes tópicos figuram entre as estratégias e discussões atuais nos cenários de governança empresarial e comumente são descritos como estratégias relacionadas com Environmental, Social and Governance (ESG) ou, em português, Ambiental, Social e Governança (ASG).

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

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

A atualidade e relevância do tema podem ser observadas em trabalhos acadêmicos (ex.: Brugni et al., 2018; Trambacos, 2020; Cheung & Chung, 2022, Santos et al., 2022) e na mídia popular

(ex.: Carbonari, 2022; Valor Econômico, 2022), tanto em âmbito nacional como internacional. O documentário *White Hot: The Rise and Fall of Abercrombie & Fitch*, estreado em 19 de abril de 2022 na Netflix, mostra como a falta de diversidade pode afetar negativamente os negócios da empresa. Além disso, políticas de diversidade devem ser implantadas com efetividade, para evitar a “diversidade de fachada” (*diversity washing*), a qual representa promessas de diversidade e inclusão, mas que não são eficazes para mudar a cultura da empresa (Carbonari, 2022). Considerando a atualidade do tema e pressões progressivamente mais intensas, normatizadores têm exigido a diversidade na alta administração das empresas como forma de garantir a governança (Cheung & Chung, 2022). Nesse sentido, não se observa a diversidade como uma estratégia com função retórica, mas sim como componente de um papel ativo nas organizações.

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

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

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

Considerando a predição causal advinda da teoria do alto escalão, em que se entende que as características individuais da alta administração impactam as decisões estratégicas e de desempenho das entidades (Hambrick & Mason, 1984), a observação do perfil desses membros permite melhor reflexão sobre os objetivos, tomadas de decisões e resultados da entidade, bem como acerca das políticas internas relacionadas à governança. Percebe-se que diretorias mais diversas, por exemplo, podem ter mais interesse em mudanças sociais nas entidades, ou, para que essas mudanças exigidas pela sociedade ocorram, faz-se necessário ter membros que pensem dessa forma e acreditem na inclusão como ferramenta para desenvolvimento das entidades (Bear et al., 2010; Post et al., 2011; Rao & Tilt, 2016). Deste modo, objetiva-se analisar as características dos membros da alta administração de empresas registradas na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) e suas modificações ao longo do período de 2012 a 2021 sob uma perspectiva da diversidade.

Com base nesse objetivo, não se pretende testar a teoria do alto escalão propriamente dita, mas sim utilizá-la como premissa, em conjunto com a teoria da agência, de que a diversidade possui impacto nas decisões. Nesse sentido, uma vez que se sabe que essas características direcionam as

decisões estratégicas das companhias, faz-se necessário, então, verificar até que ponto há diversidade nas organizações e se essa diversidade tem aumentado ao longo dos anos de modo a promover novas visões de negócios no cenário nacional.

Para observação do que comporia o perfil dos dirigentes, foram utilizadas variáveis de diversidade observadas em outros estudos que levam a possíveis modificações no processo decisório, sendo elas gênero, idade, titulação e formação acadêmica (Adams & Ferreira, 2009; Al-Shaer & Zaman, 2016; Brugni et al., 2018; Cheung & Chung, 2022; Gul et al., 2011; Liao et al., 2015; Perlin et al., 2021; Trambacos, 2020; Wellalage & Locke, 2013). Ressalta-se que há outras variáveis possíveis, como, por exemplo, etnia, experiência no cargo e ideologia política (Anderson et al., 2011; Chin et al., 2013; Kim et al., 2013; Wang & Clift, 2009; Wellalage et al., 2012; Yatim et al., 2006). Entretanto, a presente pesquisa limitou-se aos aspectos de diversidade que são formalmente identificáveis nos formulários de referências protocolados pelas entidades na B3 ao longo do período de análise.

A contribuição da presente pesquisa está relacionada aos seguintes pontos. Primeiramente, destaca-se o seu foco exclusivo na diversidade, permitindo discussões mais centradas nas características que configuram a diversidade em cargos do alto escalão em vez de suas relações com outras variáveis. Embora a análise da correlação da diversidade com outras variáveis seja relevante e tenha sido alvo de estudos prévios (Agyemang-Mintah & Schadewitz, 2019; Almeida et al. 2020; Bueno et al., 2018; Correia & Lucena, 2020; Mastella et al., 2021; Ooi et al., 2017), menor atenção é concedida ao fenômeno da diversidade em si. Um estudo cujo foco é estritamente na diversidade permite gerar evidências a partir de um maior monitoramento, estático ou longitudinal, da diversidade. Embora o trabalho de Brugni et al. (2018) tenha conduzido análises descritivas exclusivamente sobre o perfil dos membros do conselho de administração, a discussão não tinha uma conotação ou um enfoque de diversidade.

Em segundo lugar, o período de análise deste trabalho amplifica e atualiza as evidências encontradas por pesquisas anteriores. A pesquisa de Brugni et al. (2018), por exemplo, engloba o período de 2010 a 2014, a de Trambacos (2020) o período de 2011 a 2018, a de Mastella et al. (2021) o período de 2010 a 2018 e a de Almeida et al. (2020) o período de 2010 a 2015. No caso de Correia e Lucena (2020), foi analisado somente o ano de 2016. O conhecimento prévio pode ser alterado em virtude de evidências atualizadas que sustentam uma conclusão diferente. Como serão discutidos, os resultados da presente pesquisa para o gênero, por exemplo, são diferentes dos de Brugni et al. (2018) e Trambacos (2020). Deste modo, o período de análise constitui ponto essencial na obtenção de novas evidências.

Em terceiro lugar, a presente pesquisa analisa mais de 58 mil observações de indivíduo-empresa-ano, compreendendo cargos de conselhos, comitês e diretorias que compõem o alto escalão das empresas de capital aberto no Brasil. No caso de Brugni et al. (2018), foram analisados somente os membros dos conselhos de administração. Outras pesquisas também apresentaram amostras mais restritas. Por exemplo, Agyemang-Mintah & Schadewitz (2019) focaram nos dados de instituições financeiras, Perlin et al. (2021) nos de empresas não financeiras e Ooi et al. (2017) nos de empresas de turismo. Deste modo, o presente estudo busca colaborar com a discussão de diversidade em um mercado emergente cujas empresas são de setores variados, compreendidas na bolsa de valores do Brasil.

Em quarto lugar, a presente pesquisa analisa a titulação acadêmica dos membros do alto escalão, a qual é menos recorrente nas pesquisas da área. Na literatura nacional consultada, somente o trabalho de Brugni et al. (2018) leva em conta a titulação. Internacionalmente, há mais estudos (Al-Musali & Ku Ismail, 2015; Anderson et al., 2011; Ooi et al., 2017; Post et al., 2011). Post et al. (2011), por exemplo, mensura a titulação acadêmica por meio de proporção (0% a 100%) dos diretores com grau avançado de educação (isto é, MA, MS, MBA, JD ou PhD). No presente estudo, além da visão binária de membro com pós-graduação versus sem pós-graduação, é realizada a análise por nível de titulação, conforme será mostrado nas estatísticas descritivas. Deste modo, buscou-se contribuir, incrementalmente, com a documentação de evidências nacionais relativas ao comportamento da diversidade de titulação de membros do alto escalão ao longo do período de análise.

Em quinto lugar, as características da diversidade são examinadas ano a ano por meio de testes de associação e de médias. Isto viabiliza um acompanhamento mais detalhado do

comportamento da diversidade ao longo do tempo. A análise ano a ano é, por vezes, tratada de forma simplificada em estudos longitudinais que envolvem técnicas de dados em painel, na qual somente o output geral é discutido. Ao examinar os dados ano a ano, é possível perceber em que momento as características efetivamente começam a se modificar ou param de se modificar. Em adição, é fornecida, ao final, uma visão geral de como as variáveis da pesquisa estão associadas umas às outras.

Essa pesquisa está dividida em cinco seções. Nesta introdução – representando a primeira seção –, destaca-se a relevância e importância do tema. Em seguida, no referencial teórico, apresenta-se a literatura relevante sobre governança corporativa, em especial sobre aspectos sociais e de diversidade nas organizações, destacando a teoria do alto escalão e da agência. A terceira seção dispõe sobre os procedimentos metodológicos utilizados para coleta e análise dos dados, que serão demonstrados e analisados na quarta seção. Por fim, a quinta e última seção traz as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança corporativa, teoria da agência e teoria do alto escalão

A governança corporativa sofre constantes alterações em seus enfoques ao longo do tempo, sendo inicialmente relacionada à teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), à maximização de interesses econômicos e à relação com riscos morais (Ross, 1973). Destaca-se, nessa lógica, a diferença de interesses entre o principal, dono do capital e comumente responsável por ditar os objetivos de um grupo, e os agentes, encarregados de exercer as ações em prol do principal tomando como base seu conhecimento profissional (Araujo & Ribeiro, 2017; Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973).

Considerando essa relação contratual entre duas partes – principal e agente – percebe-se que essas partes possuem seus próprios interesses e buscam atendê-los em detrimento daqueles estabelecidos, resultando no conflito de agência (Araujo & Ribeiro, 2017). Com o objetivo de reduzir essa divergência, os indivíduos relacionados estabelecem regras no acordo firmado entre as partes, que limitam as ações possíveis dos agentes, enquanto estabelecem políticas a serem seguidas pelos integrantes da organização. Essas regras, portanto, compõem a visão da necessidade de práticas de governança corporativa.

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

Cabe destacar que, considerando que a maior parte dos estudos sobre governança aqui citados é estrangeira, deve-se compreender também o contexto nacional. No Brasil, parte dos aspectos de governança se direciona ao controle acionário de empresas que é majoritariamente concentrado. Em empresas de capital aberto, quando considerado o percentual dos três maiores acionistas, este se aproxima, em média, de 60 a 70% do capital votante (Leal et al., 2002; Marques et al., 2015). Isso demonstra a característica não-pública das organizações abertas, quando comparadas às norte-americanas, por exemplo. Com isso, grande parte do controle das organizações está em posse de poucos indivíduos e a governança corporativa no país assume uma característica de maior proteção ao acionista minoritário (La Porta et al., 1998).

Dentre os tópicos de governança corporativa mais relevantes, tratava-se principalmente de temas relacionados à existência de vantagens em seus métodos, como a possível existência de ganhos econômicos e não econômicos relacionados à divulgação voluntária de informações (Benston, 1982), e de que a forma como a evidenciação é realizada depende do público com maior pressão sobre a empresa, tendendo a priorizar o público mais importante, mesmo que contrariando

públicos de menor influência (Neu et al., 1998). Pesquisas mais atuais estão focadas, principalmente, na evidenciação relacionada à sustentabilidade das companhias e possíveis efeitos da diversidade (Afeltra et al., 2022; Ben-Amar et al., 2017).

Em consonância com a evolução das boas práticas de governança, deve-se observar a necessidade da alta administração de manter-se atualizada em relação à evolução das melhores ferramentas de governança (Cheung & Chung, 2022), não só pelos impactos positivos já observados que ela traz, mas também pelos prejuízos que podem decorrer de um sistema falho. Entre esses aspectos de governança que diminuem os riscos, mais uma vez a literatura mostra que uma maior diversidade reduz os impactos negativos que uma crise, por exemplo, teria nos resultados da organização (Ooi et al., 2017).

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

Com base no exposto, observa-se a importância da alta administração nas escolhas e nos rumos tomados pela companhia (Cheung & Chung, 2022), tanto nacional quanto internacionalmente. Com isso, de forma a melhor descrever os impactos individuais dos responsáveis pela alta administração – uma das partes envolvidas na teoria da agência – surge a teoria do alto escalão (Hambrick & Mason, 1984). Essa teoria representa uma perspectiva que defende que as características individuais do alto escalão de uma organização afetam as decisões estratégicas e de desempenho de uma companhia. O trabalho de Hambrick e Mason (1984), o qual concebe a teoria do alto escalão, coloca ênfase especialmente em características observáveis, tais como idade, tempo de experiência na organização, educação e origem socioeconômica.

Entende-se que a alta administração, portanto, é variável central nos rumos das organizações, e não a visão de que a organização se autorregula de forma a criar e manter o clima de decisões (Hambrick & Mason, 1984). Nesse sentido, essa perspectiva destaca como diversas características dos integrantes da alta administração podem afetar as tomadas de decisões e os resultados de uma companhia, relacionando exemplos de atributos pessoais e impactos esperados, a exemplo de: (i) juventude, propensão a maiores riscos e potencial de crescimento; (ii) tempo de estudos, aumento da inovação e maior estabilidade dos resultados; (iii) grupos heterogêneos, decisões mais lentas e maiores resultados em ambientes econômicos instáveis.

Essa visão torna-se relevante como premissa teórica devido à concepção da importância dos indivíduos na tomada de decisões e resultados de uma companhia, que à época adotava uma perspectiva de que as grandes organizações eram geridas pela inércia, sendo levadas pelos eventos e padrões estruturais do mercado, determinadas principalmente pelo ambiente de competição existente e não pelos indivíduos que as administravam, conhecida como teoria da ecologia populacional (Hannan & Freeman, 1977). A partir da observação de diversas pesquisas, que validaram o impacto do indivíduo dentro da tomada de decisões e nos resultados de uma companhia (Bantel & Jackson, 1989; D'Aveni, 1990; Milliken & Martins, 1996), a teoria ganhou maior visibilidade e relevância, buscando verificar fatores que podem aumentar o desempenho organizacional, em métricas financeiras e não financeiras. Dessa forma, uma contribuição da teoria do alto escalão é a concepção de que o indivíduo, e suas características pessoais, impactam as entidades e devem ser investigadas (Cheung & Chung, 2022).

Assim, considerando que as políticas de governança a serem adotadas são, em primeira esfera, definidas pela alta administração das empresas, a compreensão das características pessoais do alto escalão mais uma vez se mostra relevante para a justificativa da pesquisa.

2.2 Diversidade na alta administração

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

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

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

Além do gênero, há outros aspectos de diversidade estudados e que possuem relação com as entidades. Dentre as variáveis da primeira categoria, a idade da alta administração é outra métrica de diversidade investigada, com estudos destacando que diretores com idade próxima a 56 anos tendem a ter maior evidencição ambiental em relação à responsabilidade social corporativa (RSC) (Post et al., 2011), que a diversidade em idades nos conselhos tende a aumentar a performance financeira das entidades e que a diversidade geracional impacta positivamente a integração entre aspectos financeiros e não financeiros nas tomadas de decisões (Ferrero-Ferrero et al., 2015). Novamente não há consenso entre esse tópico, com outros estudos negando tais achados, como a ausência de impacto da idade do conselho de administração na evidencição voluntária (Bueno et al., 2018),

Também é possível encontrar estudos que incluem variáveis de segunda categoria, as quais tendem a ser mais abstratas e complexas devido à maior gama de opções, bem como mais subjetivas. Nessa linha, observam-se estudos que focam na formação dos indivíduos e no título acadêmico (Cheung & Chung, 2022), tendo achados como a correlação de maior heterogeneidade ocupacional na diretoria, por meio de índice baseado em variáveis de educação, profissão e experiência, e o aumento no valor de uma entidade (Anderson et al., 2011). Bantel e Jackson (1989) encontraram, por exemplo, que bancos mais inovadores são administrados por equipes mais educadas e diversas. Há também observações de que a formação em contabilidade aumenta a divulgação de informações de RSC nos relatórios anuais (Esa & Zahari, 2016), além de evidências de que a formação acadêmica do conselho de administração não impacta a divulgação de RSC em uma companhia (Ratmono et al., 2021).

Mesmo havendo diferentes resultados nas pesquisas sobre diversidade na alta administração e seus possíveis impactos nas empresas, entende-se que sua maior compreensão é necessária para maior entendimento da possível forma de visão social das entidades (representadas

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

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é caracterizado como pesquisa de arquivo (archival research) com acesso a dados secundários. De acordo com Smith (2015), esta estratégia de investigação engloba – como fundamento para elaborar uma pesquisa – o uso de documentos históricos, textos, artigos acadêmicos, relatórios anuais corporativos, divulgações empresariais e outros arquivos. Além disso, os dados utilizados no presente trabalho são de fontes secundárias, que são informações publicizadas por terceiros (ex.: relatórios de empresas) (Smith, 2015).

A pesquisa, também, é qualificada como quantitativa. Na ótica de Creswell e Creswell (2018), tal abordagem envolve a investigação da associação entre variáveis que são mensuradas numericamente e que são passíveis de serem analisadas por métodos estatísticos. Combinadamente com a abordagem quantitativa, utilizou-se o estudo longitudinal. Bryman (2012) define a pesquisa longitudinal como sendo aquela na qual os dados são coletados de uma amostra em pelo menos dois momentos. No caso da presente pesquisa, os dados são referentes a dez períodos (2012 a 2021).

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

3.1 Construção do banco de dados e variáveis

Para a obtenção dos dados referentes aos membros do alto escalão das companhias abertas negociadas na B3, utilizou-se como base o formulário de referência das empresas. Nesse documento, as empresas listam seus executivos e descrevem algumas de suas características. Os formulários são preenchidos por cada empresa e todos são disponibilizados no site da B3 (https://www.b3.com.br/pt_br/). Apesar de haver um direcionamento geral quanto ao preenchimento, cada empresa preenche o seu. Nesse sentido, as informações, por vezes, são encontradas de formas diferentes, necessitando de ajustes para fins de agregação e comparabilidade.

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

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

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

Tabela 1
Variáveis da pesquisa e literatura de apoio.

Campo	Forma de preenchimento	Fundamentação teórica
Gênero	Masculino ou Feminino.	(Almeida et al., 2020; Anderson et al., 2011; Cheung & Chung, 2022; Karim et al., 2021; Trambacos, 2020)
Idade	Em anos completos.	(Anderson et al., 2011; Bueno et al., 2018; Cheung & Chung, 2022; Karim et al., 2021; Trambacos, 2020)
Formação	Baseado na profissão informada: Administração, Contabilidade, Direito, Economia, Engenharia, Medicina e Outros.	(Anderson et al., 2011; Ooi et al., 2017; Trambacos, 2020)
Nível de titulação	Grau (titulação) de educação alcançado: Pós-Graduação, Graduação e Outros.	(Al-Musali & Ku Ismail, 2015; Brugni et al., 2018; Cheung & Chung, 2022; M. Perlin et al., 2021)

Fonte: Dados da pesquisa.

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

3.2 Tratamento dos dados

Com base nos procedimentos descritos anteriormente, foram coletados os dados de todas as empresas disponíveis na base de dados, para os anos de 2012 a 2021, que totalizaram 1.017 companhias (CNPJs) diferentes ao longo do período, dentre sociedades anônimas de capital aberto, capital fechado e fundos de investimento. Para a definição da amostra, delimitou-se a observação de empresas de capital aberto negociadas em mercado de bolsa na B3, com a observação das empresas listadas sendo feita em abril de 2022.

Posteriormente, foram adicionadas empresas que encerraram suas transações no mercado de bolsa, via encerramento das atividades ou oferta pública de aquisição (OPA) durante o período analisado, totalizando 555 empresas de capital aberto, negociadas no mercado de bolsa, ao longo do período de análise. Para empresas que fecharam capital no período observado, foram excluídos os dados dos formulários referentes ao período posterior à OPA. A Tabela 2 destaca as alterações realizadas na amostra.

Tabela 2
Descrição da amostra de empresas utilizadas.

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados ausentes (missing values) foram tratados de duas maneiras. Primeiro, houve casos de dados ausentes de indivíduos que foram preenchidos a partir de informações constantes em outras empresas. Por exemplo, na empresa X, não havia informações sobre o “José”. Mas este mesmo José fazia parte da empresa Y, a qual possuía as informações dele. Deste modo, as informações do José (gênero, idade, titulação e formação) da empresa Y foram preenchidas na empresa X. O segundo tratamento dos dados faltantes foi atribuir “não mencionado”, nos casos em que não foi possível constatar determinada característica de jeito algum. Em relação às repetições, as características de cada indivíduo foram consideradas uma vez para cada organização em que está inserido, independentemente da quantidade de cargos ocupados em cada uma das organizações,

porém podendo ser considerado mais de uma vez, caso o indivíduo esteja inserido em mais de uma companhia no mesmo ano.

A Tabela 3 destaca a quantidade de indivíduos (a), empresas (b) e a média de indivíduos por empresa (a/b). O conjunto de indivíduo-empresa-ano totalizou 58.679 observações.

Tabela 3

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Desta forma, observamos que, apesar de serem 555 empresas distribuídas ao longo do período observado, totalizaram-se 3.831 combinações de empresa-ano e 58.679 observações de pessoa-empresa-ano.

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

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

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

Relacionado à idade, utilizou-se a data-base de fim do ano para cada ano, para observação da idade de cada indivíduo no final de cada ano do período observado. Não encontrando a data de nascimento do indivíduo no quadro específico, buscou-se o complemento por meio da observação do seu currículo.

Para a análise dos dados, foram utilizadas (i) estatísticas descritivas, as quais permitiram visualizar o comportamento de tendência da diversidade do alto escalão; (ii) teste de proporção com base na distribuição qui-quadrado entre cada par de ano para as variáveis gênero, formação e nível de titulação (variáveis qualitativas) e teste t de Welch entre cada par de ano para a idade (variável quantitativa); e (iii) testes qui-quadrado para verificar associação significativa entre as variáveis e que serviram de base para a análise de correspondência múltipla (ACM).

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Gênero

Partindo da análise do indicador de diversidade de gênero, o Painel A da Tabela 4 destaca a participação feminina (a), masculina (b) e total (c) do alto escalão das organizações de 2012 a 2021, bem como traz as suas frequências relativas (a/c, b/c e a/b). O Painel B da Tabela 4 apresenta os testes de proporção para cada par de ano, permitindo verificar se a proporção de gênero se difere significativamente ano a ano.

Tabela 4

Perfil de gênero da alta administração (2012 a 2021).

Painel A	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
(a) Feminino	540	560	561	568	567	589	649	681	818	865	6398
(b) Masculino	5754	5716	5596	5324	4970	5015	4861	4737	5033	5275	52281
bem Total	6294	6276	6157	5892	5537	5604	5510	5418	5851	6140	58679
a/c (em %)	8,6	8,9	9,1	9,6	10,2	10,5	11,8	12,6	14,0	14,1	10,9
b/c (em %)	91,4	91,1	90,9	90,4	89,8	89,5	88,2	87,4	86,0	85,9	89,1
a/b (em %)	9,4	9,8	10,0	10,7	11,4	11,7	13,4	14,4	16,3	16,4	12,2
Painel B	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
2013	=										
2014	=	=									
2015	dif**	=	=								
2016	dif***	dif**	dif**	=							
2017	dif***	dif***	dif**	=	=						
2018	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***	dif**					
2019	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***		=			
2020	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***	dif**		
2021	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***	dif**	=	

Nota: O símbolo “=” indica que não há diferença significante ($p > 0,10$). E o termo “dif” indica diferença significante: ***1%, **5% e *10%.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Painel A, pode-se observar que houve um aumento absoluto da quantidade feminina na alta administração, partindo de 540 indivíduos em 2012 para 865 ao fim do período e, simultaneamente, ocorrendo redução do quantitativo masculino, de 5753 para 5275. Em termos relativos, houve aumento da participação feminina de 8,6%, em 2012, para 14,1% ao fim de 2021. Quanto ao Painel B, nota-se que a proporção de gênero de 2012 começa a ser estatisticamente diferente a partir de 2015, constituindo evidência de que o aumento da representatividade do gênero feminino é significativo. Na comparação de 2012 com 2021, por exemplo, verifica-se que a proporção de 8,6% do gênero feminino sobre o masculino é significativamente diferente de 14,1%. Portanto, este aumento de 5,5 p.p. não é desprezível.

Desta forma, observa-se que houve aumento da diversidade de gênero na alta administração (ou redução da diferença entre a participação feminina e masculina), o que difere do observado pelo de estudo de Trambacos (2020), que não encontrou alteração relevante de diversidade dentro do período de 2011 a 2018, e do estudo de Brugni et al. (2018), que encontrou redução da participação feminina no período de 2009 a 2013. Ademais, ambos os estudos encontraram percentual inferior de participação feminina, entre 7% e 10%, em relação ao deste estudo, o que confirma a percepção de que a alta administração está se tornando um grupo mais diverso em relação a seu gênero sob o enfoque biológico. Ao encontrar resultados distintos de estudos nacionais prévios, a presente pesquisa torna-se ainda mais relevante por atualizar as evidências que levam a outras conclusões. No caso de Brugni et al. (2013), houve redução da participação feminina de 2009 a 2013. Posteriormente, não houve mudança de 2011 a 2018 (Trambacos, 2020). Já na análise de 2012 a 2021, parece haver um movimento em direção à elevação da participação feminina no mercado acionário brasileiro. Pesquisas futuras devem continuar monitorando este percentual para verificar se há aumento, redução ou não alteração da diversidade de gênero no alto escalão.

Possíveis causas para essa maior participação podem ser oriundas da exigência do mercado por maior inclusão e representação social em cargos da alta administração e de liderança, em

conformidade com as discussões contemporâneas e com a literatura. Conforme Almeida et al. (2020), uma maior participação feminina pode reduzir conflitos de agência e assimetria informacional, o que ensejaria um crescimento de mulheres em cargos do alto escalão. De uma perspectiva mais ampla, Bear et al. (2010) observam que o aumento de participação de mulheres em cargos de conselhos e comitês aprimora o processo de tomada de decisão uma vez que uma maior pluralidade de perspectivas, questões e resultados é considerada. Além disso, Al-Shaer et al. (2016) encontraram evidências que sustentam que a diversidade de gênero está associada a uma melhor qualidade de divulgação de informações de sustentabilidade, bem como à inovação em marketing (Galia & Zenou, 2012). De posse dos achados de Al-Shaer et al. (2016), Bear et al. (2010) e Galia e Zenou (2012), as empresas podem querer aumentar a participação feminina em cargos da alta administração a fim de diversificar seus membros em termos de gênero visando alguma estratégia de negócios.

Conforme observado em pesquisas anteriores, espera-se que esse aumento na diversidade de gênero traga impactos positivos ao mercado, dentre outros fatores, pela melhora na performance das organizações (Adams & Ferreira, 2009; Bear et al., 2010, Mastella et al., 2021), nas tomadas de decisões (Bear et al., 2010), além de melhorias em relação à divulgação de dados ambientais (Al-Shaer & Zaman, 2016; Ben-Amar et al., 2017) e ao valor da firma (Agyemang-Mintah & Schadewitz, 2019). Apesar de haver essa diminuição da diferença absoluta e percentual entre os dois grupos (masculino e feminino), entende-se que ainda está aquém do ideal. A representação feminina pode ir além dos 14,1% constatados ao final de 2021.

4.2 Idade

Para análise da idade dos membros do alto escalão, o Painei A da Tabela 5 demonstra as suas estatísticas descritivas para o período de 2012 a 2021. E o Painei B da Tabela 5 mostra os resultados dos testes de média para cada par de ano, permitindo visualizar se a idade média se difere significativamente ano a ano.

Tabela 5
Perfil da idade da alta administração (2012-2021).

Painei A	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
n	3876	4192	4576	4933	5391	5479	5411	5339	5793	6080
Média	53,06	53,15	53,24	53,30	53,49	53,54	53,88	53,87	53,67	54,09
Desvio-padrão	12,21	12,20	12,19	12,15	12,17	12,23	12,21	11,98	11,99	11,97
Mínimo	23	23	18	19	20	21	22	22	22	21
Máximo	91	92	93	94	95	94	95	95	96	97
Mediana	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Painei B	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
2013	=									
2014	=	=								
2015	=	=	=							
2016	dif*	=	=	=						
2017	dif*	=	=	=	=					
2018	dif***	dif***	dif**	dif**	=	=				
2019	dif***	dif***	dif**	dif**	=	=	=			
2020	dif**	dif**	dif*	=	=	=	=	=		
2021	dif***	dif***	dif***	dif***	dif***	dif**	=	=	dif*	

Nota: O símbolo “=” indica que não há diferença significante (p > 0,10). E o termo “dif” indica diferença significante: ***1%, **5% e *10%.
Fonte: Dados da pesquisa.

No Painei A, observa-se que a idade média aumentou de 53,06 anos, em 2012, para 54,09 anos, em 2021. Isto é similar aos 56 anos de idade média observada por Brugni et al. (2018). Na pesquisa de Post et al. (2011), a idade dos membros estudados variou de 42 a 71 anos e cuja média foi de 61 anos. Em Nakano e Nguyen (2011), a idade média foi de 58,63 anos, superando a idade média de 2021 dos membros da presente pesquisa em mais de quatro anos. Semelhantemente, Prudêncio et al. (2021) obtiveram uma idade média de 58,46 anos e um baixo coeficiente de variação (0,09). Os valores da mediana permaneceram em 53 anos ao longo de 2012 a 2021 e reforçam que a

faixa de idade de maior ocorrência dos conselheiros é dos 50 aos 59 anos (Brugni et al., 2018).

O desvio-padrão da idade diminuiu, o que indica que há maior concentração em torno da média. Passou de 12,21 anos, em 2012, para 11,97 anos, em 2021. O desvio-padrão de 2021 de 11,97 anos é muito superior ao desvio-padrão dos membros da pesquisa de Nakano e Nguyen (2011), que foi de 3,62 anos. Isto demonstra que os membros do trabalho de Nakano e Nguyen (2011) possuem idades mais similares e, conseqüentemente, há menor grau de diversidade de idade comparativamente ao da presente pesquisa. Ademais, a representatividade de jovens conselheiros (até 30 anos) gira em torno de 1% para o período analisado, sustentando que são a minoria. No Painel B, observa-se que a idade média de 2012 começa a ser significativamente diferente da idade média de 2016 em diante. Isto é, o aumento da idade média começa a ser não desprezível. Os 53,06 anos, de 2012, são estatisticamente diferentes dos 53,49 anos, de 2016 ($p < 0,10$). Isto constitui evidência de que há aumento significativo da idade dos membros do alto escalão.

Por um lado, a idade média estando acima de 50 anos demonstra que os membros de diretorias, conselhos e comitês de empresas negociadas na B3 priorizam membros com maior experiência, o que está relacionado às responsabilidades dos cargos. Entretanto, ao observar que os dados demonstram uma tendência de envelhecimento dos ocupantes do alto escalão, a literatura mostra que pode ocorrer redução do desempenho financeiro de uma companhia (Nakano & Nguyen, 2011). O resultado de Ferrero-Ferrero et al. (2012) corrobora esta ótica ao encontrar evidências de que a diversidade de idade está positivamente associada à performance corporativa. A adoção da diversidade de idade é importante para a adaptação a diferentes visões e para a tomada de decisão efetiva (Ferrero-Ferrero et al., 2012). Membros do alto escalão que possuem idades materialmente diferentes podem perceber, considerar e amplificar as opções disponíveis para uma tomada de decisão mais eficiente visando a melhoria do desempenho da companhia. A redução da diversidade geracional, portanto, pode impactar negativamente a união de dados financeiros e não financeiros nas tomadas de decisões (Ferrero-Ferrero et al., 2015). Adicionalmente, espera-se que as organizações tenham resultados mais consistentes e estejam menos suscetíveis a riscos quando há maior diversidade, como previsto pela teoria do alto escalão.

Considerando os debates sociais recentes, a diversidade de idades pode ser vista como um fator a ser repensado pelas entidades (Cheung & Chung, 2022). Membros mais novos podem ter menos experiência, mas podem originar um choque de gerações que pode ser positivo para as empresas já que podem trazer, além de pensamentos mais modernos sobre os negócios, pensamentos mais contemporâneos quanto à visão de mundo e de perspectivas social e ambiental, aumentando a integração de aspectos financeiros e não financeiros na companhia (Ferrero-Ferrero et al., 2015). Similarmente, Nakano e Nguyen (2011) observam que estratégias inovadoras tendem a ser inicializadas por diretores mais jovens e as suas evidências sugerem que a idade dos membros dos comitês está negativamente associada ao desempenho da firma. Logo, a inserção de indivíduos mais jovens pode trazer maior grau de inovação às empresas e colaborar com o aumento do seu desempenho, particularmente em ambientes de mudanças dinâmicas e com altos níveis de incerteza (Nakano & Nguyen, 2011).

Embora a literatura anterior sustente que há benefícios quando da presença de diversidade de idades, há resultados contrários também. Prudêncio et al. (2021), por exemplo, encontraram que a heterogeneidade etária do conselho de administração está negativamente associada à RSC, indicando que idades diversificadas levam a uma menor preocupação com boas práticas de RSC. Post et al. (2011), por sua vez, verificaram que os diretores tendem a divulgar mais informações ambientais quando possuem em torno de 56 anos. Os diretores mais jovens e os mais velhos são os que apresentaram menor indicadores de divulgação ambiental (comportamento curvilíneo), sugerindo que uma composição com membros muito jovens e muito experientes implicaria em uma pior evidencição ambiental. Deste modo, é importante salientar que cada empresa deve estudar como compor o quadro de conselheiros e de diretores em termos de idade para que um equilíbrio adequado entre juventude e experiência seja viabilizado.

4.3. Nível de titulação e área de formação

Com base na teoria do alto escalão, entende-se que um maior tempo de estudo dos

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 43	n. 3	p. 36-59	setembro / dezembro 2024
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------------

membros executivos pode impactar positivamente as entidades, especificamente com relação à inovação (Cheung & Chung, 2022). Para Anderson et al. (2011), a formação educacional heterogênea provavelmente fornece aos diretores diferentes visões e paradigmas cognitivos que afetam as suas carreiras e contatos sociais. Ademais, a literatura prévia sugere que a titulação dos membros de conselhos pode afetar o desempenho e o risco das empresas (Perlin et al., 2021). Al-Musali e Ku Ismail (2015) indicam que a diversidade educacional dos membros de comitê reflete os diferentes níveis de conhecimento e habilidades, o que influencia a sua capacidade de gerar soluções mais ou menos inovadoras para problemas complexos. Por estes motivos, avaliar a titulação e a formação acadêmicas são relevantes. A Tabela 6 mostra as frequências absolutas e relativas do nível de titulação acadêmica observada no período de análise.

Tabela 6
Perfil do nível de titulação da alta administração (2012 a 2021).

Titulação	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Pós-Graduação	2350	2405	2415	2378	2251	2365	2381	2388	2640	2821	24394
Graduação	1694	1620	1592	1482	1366	1367	1374	1340	1523	1609	14967
Fundamental, médio ou técnico	59	58	55	46	39	42	36	35	36	37	443
Não mencionado	2191	2193	2095	1986	1881	1830	1719	1655	1652	1673	18875
Total	6294	6276	6157	5892	5537	5604	5510	5418	5851	6140	58679
% Pós-Graduação	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	-
% Graduação	27	26	26	25	25	24	25	25	26	26	-
% Fundamental, médio ou técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-
% Não mencionado	35	35	34	34	34	33	31	31	28	27	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que houve aumento de indivíduos com pós-graduação no período, saindo de 37% para 46%, enquanto o quantitativo de graduados permaneceu estável, próximo aos 26%. No mesmo sentido, pessoas com ensino fundamental, médio ou técnico permaneceram constantes em 1%. Percebe-se que parcela relevante não mencionou a sua titulação e isto constituiu uma limitação da pesquisa. Caso fossem mencionados, o resultado poderia ter sido outro.

Na pesquisa de Post et al. (2011), a titulação foi mensurada pela proporção (0% a 100%) dos membros com graus acadêmicos avançados (i.e., MA, MS, MBA, JD ou PhD). Esta proporção variou de 0% a 100%, resultando em uma média de 67%. Brugni et al. (2018), por sua vez, encontraram que 24,43% dos membros dos conselhos de administração possuíam pós-graduação lato sensu e que 67,5% das empresas possuíam ao menos um membro com título de especialização. Considerando a facilidade de acesso a cursos lato sensu na atualidade, este número pode ser visto como baixo (Brugni et al., 2018). Os 46% do ano de 2021 são superiores aos 24,43% encontrados com base nos formulários de referência de 2014 por Brugni et al. (2018). Todavia, ressalta-se que a presente pesquisa levou em consideração o conselho de administração, o conselho fiscal e cargos de diretoria, enquanto Brugni et al. (2018) analisaram somente os membros dos conselhos de administração. Na pesquisa de Perlin et al. (2021), constatou-se que o percentual de empresas-ano com ao menos um doutor em cargo de conselheiro ou de diretor foi de 20,1%, estando abaixo dos percentuais encontrados por estudos conduzidos com empresas norte americanas (Perlin et al., 2021). Ainda assim, observa-se que há parcela relevante de participação de indivíduos com pós-graduação dentro do alto escalão na presente pesquisa, entre 37% (2012) e 46% (2021) dos dados observados, alinhando-se aos pressupostos de que o alto escalão de uma companhia deve possuir alto grau de conhecimento e experiência para gerir a companhia (Cheung & Chung, 2022).

Observa-se que, portanto, apesar da maior concentração de indivíduos em poucas faixas etárias e assim menor diversidade geracional tender a reduzir o grau de inovação do mercado (Galía & Zenou, 2012), a maior experiência devido à proporção de indivíduos com pós-graduação, conforme

previsto pela teoria do alto escalão, tende a estar positivamente relacionada à inovação, reduzindo o impacto negativo da configuração etária. Os achados empíricos de Perlin et al. (2021) indicam que a presença de membros com título de doutor obtido no exterior está positivamente associada à rentabilidade e negativamente relacionada ao risco das 133 empresas não financeiras analisadas. Apesar disso, Post et al. (2011) não encontraram evidências para sustentar uma relação entre o grau acadêmico avançado e a divulgação de informações ambientais ligadas à responsabilidade social corporativa. Da mesma forma, Al-Musali e Ku Ismail (2015) verificaram que o grau acadêmico não está relevantemente associado à performance de capital intelectual dos bancos.

Em complementação à análise anterior, foram efetuados testes de proporção para os indivíduos que tinham ou não tinham pós-graduação (Tabela 7). Salienta-se que, para estes testes, os indivíduos foram reagrupados em “sem pós-graduação” (graduação e ensino fundamental, médio ou técnico) e “com pós-graduação” (lato e stricto sensu). Os “não mencionados” foram excluídos desta análise.

Tabela 7
Titulação com foco na pós-graduação (2012 a 2021).

Painel A	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
(a) Com pós-graduação	2350	2405	2415	2378	2251	2365	2381	2388	2640	2821	24394
(b) Sem pós-graduação	1753	1678	1647	1528	1405	1409	1410	1375	1559	1646	15410
(c) Total	4103	4083	4062	3906	3656	3774	3791	3763	4199	4467	39804
a/c (em %)	57	59	59	61	62	63	63	63	63	63	61
b/c (em %)	43	41	41	39	38	37	37	37	37	37	39
a/b (em %)	134	143	147	156	160	168	169	174	169	171	158
Painel B	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
2013	=										
2014	dif**	=									
2015	dif***	dif**	=								
2016	dif***	dif**	dif**	=							
2017	dif***	dif***	dif***	=	=						
2018	dif***	dif***	dif***	dif*	=	=					
2019	dif***	dif***	dif***	dif**	dif*	=	=				
2020	dif***	dif***	dif***	dif*	=	=	=	=			
2021	dif***	dif***	dif***	dif**	=	=	=	=	=	=	

Nota: O símbolo “=” indica que não há diferença significativa (p > 0,10). E o termo “dif” indica diferença significativa: ***1%, **5% e *10%.

Fonte: Dados da pesquisa.

No Painel A da Tabela 7, percebe-se que os indivíduos com pós-graduação são a maioria e a sua representatividade aumenta, passando de 57%, em 2012, para 63%, em 2021. Em sentido contrário, há redução de pessoas sem pós-graduação. Em 2012, eram 43% e no final de 2021 passaram a ser 37%. Quanto ao Painel B, constata-se que a proporção entre indivíduos com e sem pós-graduação do ano de 2012 começa a ser significativamente diferente a partir de 2014. Este resultado sustenta que a alta administração esteve buscando, progressivamente, membros com titulação acadêmica mais elevada. Apesar disso, desde 2017 não há diferença significativa (p > 0,10), indicando que as proporções são semelhantes e, portanto, que o número de pós-graduados não se alterou relevantemente em relação aos sem pós-graduação.

A titulação acadêmica demonstra a capacidade dos indivíduos na superação de tarefas cognitivas, principalmente voltadas à compreensão e produção de conhecimentos. Os conhecimentos adquiridos, principalmente em nível de graduação e pós-graduação, são aplicáveis ao contexto profissional e, por isso, um conhecimento mais especializado e direcionado ao suprimento das demandas das empresas nas quais os indivíduos são diretores ou conselheiros deve ser almejado por poder ajudar nas decisões que definem o percurso presente e futuro das empresas. Especificamente no caso de Perlin et al. (2021), é recomendável que os conselheiros e diretores busquem realizar cursos de doutorado no exterior, dado que há indícios de associação significativa entre tal titulação e a rentabilidade empresarial.

Na sequência, a Tabela 8 mostra as frequências relativas da formação acadêmica do alto escalão ao longo do período analisado.

Tabela 8
Perfil de formação acadêmica da alta administração (2012 a 2021).

Formação	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Engenharia	1722	1669	1594	1536	1418	1424	1362	1323	1483	1556
Administração	1340	1356	1280	1225	1180	1231	1212	1207	1362	1454
Economia	957	959	1001	966	852	824	787	771	819	852
Direito	848	851	849	820	770	767	763	736	737	764
Contabilidade	596	605	616	587	572	625	639	625	641	651
Não mencionado	375	370	354	337	333	324	314	302	291	299
Outras	385	390	384	358	326	332	358	369	416	442
Medicina	71	76	79	63	86	77	75	85	102	122
Total	6294	6276	6157	5892	5537	5604	5510	5418	5851	6140
% Engenharia	27	27	26	26	26	25	25	24	25	25
% Administração	21	22	21	21	21	22	22	22	23	24
% Economia	15	15	16	16	15	15	14	14	14	14
% Direito	13	14	14	14	14	14	14	14	13	12
% Contabilidade	9	10	10	10	10	11	12	12	11	11
% Não mencionado	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
% Outras	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7
% Medicina	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que não houve transformações relevantes nas formações observadas na amostra, permanecendo engenharia, administração e economia como as principais áreas de formação do alto escalão, com reduções de 1 p.p. em economia e direito, 2 p.p. para engenharia e aumentos de 3 p.p. para administração e 2 p.p. para contabilidade ao longo do período de análise. Adicionalmente, observa-se um aumento de 1 p.p. no grupo de medicina e no grupo “outras”, o que denota um pequeno aumento na diversidade de formações.

Estes achados condizem com os de Trambacos (2020) na medida em que demonstram pouca alteração na formação acadêmica dos indivíduos. Apesar disso, em relação às formações de administração e engenharia, percebem-se variações maiores no período. A teoria do alto escalão não prevê o impacto que algumas formações específicas podem ter, porém destaca a previsão de que grupos mais heterogêneos tendem a operar melhor em ambientes caóticos. A partir da observação de Ooi et al. (2017) do impacto positivo de diversidade educacional em lidar com crises, a concentração em poucas formações tende a não ser valorizada em um momento como o atual, em meio a uma pandemia e com situação de guerra ocorrendo em um parceiro econômico, que resultam em um ambiente de negócios mais instável.

A heterogeneidade de formações possibilita troca de experiências diversificadas (Brugni et al., 2018), já que cada área de formação desenvolve competências distintas. Conforme o IBGC (2010), é recomendável que os membros do alto escalão possuam conhecimentos vinculados à contabilidade e às finanças, além daqueles de gestão. Na pesquisa de Brugni et al. (2018), constatou-se que 1.195 conselheiros possuíam uma ou mais formações nas áreas de administração, contabilidade e economia e 1.032 conselheiros que não possuíam formação nestas áreas. Além disso, 33% das empresas possuíam ao menos um profissional contábil em seu quadro de conselheiros de administração (Brugni et al., 2018).

Em adição à análise prévia, foram realizados testes de proporção considerando as formações mais “comuns” (engenharia, administração, economia, direito, contabilidade e medicina) e as “incomuns” (outras). Os “não mencionados” foram excluídos desta análise. A Tabela 9 reporta os resultados.

O Painel A da Tabela 9 mostra que houve variação negativa das formações comuns (5.534 observações em 2012 para 5.399 em 2021). Da mesma forma, houve aumento absoluto das

formações incomuns (385 observações em 2012 para 442 em 2021). Em termos percentuais, houve redução de 1 p.p. para a formação comum e aumento de 1 p.p. para a formação incomum no período analisado. Isto sugere que houve um ligeiro aumento da diversidade. No Painel B, é possível observar que a proporção de formações comuns em relação às incomuns do ano de 2012 começa a ser significativamente diferente somente em 2020.

Tabela 9

Formação comum e incomum do alto escalão (2012 a 2021).

Painel A	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
(a) Comum	5534	5516	5419	5197	4878	4878	4838	4747	5144	5399	51550
(b) Incomum	385	390	384	358	326	332	358	369	416	442	3760
Continuação...											
(c) Total	5919	5906	5803	5555	5204	5210	5196	5116	5560	5841	55310
a/c (em %)	93	93	93	94	94	94	93	93	93	92	93
b/c (em %)	7	7	7	6	6	6	7	7	7	8	7
a/b (em %)	1437	1414	1411	1452	1496	1469	1351	1286	1237	1221	1371
Painel B	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
2013	=										
2014	=	=									
2015	=	=	=								
2016	=	=	=	=							
2017	=	=	=	=	=						
2018	=	=	=	=	=	=					
2019	=	=	=	=	dif*	dif*	=				
2020	dif**	dif*	dif*	dif**	dif**	dif**	=	=			
2021	dif**	dif**	dif**	dif**	dif***	dif***	=	=	=		

Nota: O símbolo “=” indica que não há diferença significativa ($p > 0,10$). E o termo “dif” indica diferença significativa: ***1%, **5% e *10%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Deste modo, não há variação significativa da proporção em boa parte do período. Apesar disso, é possível vislumbrar um aumento da diversidade em termos de formação acadêmica nos últimos dois anos (2020 e 2021). Isto é, estão emergindo novas formações em cargos do alto escalão. Esta heterogeneidade é relevante por motivos de trocas de experiências (Brugni et al., 2018) e de considerações de múltiplas perspectivas e paradigmas cognitivos (Anderson et al., 2011). Apesar disso, destaca-se que é desejável que os conselheiros e diretores saibam ler relatórios financeiros (IBGC, 2010). Por isso, o conhecimento relacionado à contabilidade e finanças deve ser valorizado, além da formação específica.

4.4. Relação entre as variáveis

Nesta subseção, são apresentadas análises de relação entre as variáveis. Ressalta-se que, para este fim, a variável idade (contínua) foi transformada em faixas de idade (categórica) a partir dos quartis, a saber: 1º quartil (18 a 44 anos), 2º quartil (45 a 53 anos), 3º quartil (54 a 62 anos) e 4º quartil (63 a 97 anos). Os casos “não mencionados” não foram considerados nas análises conduzidas aqui. Posto isto, a Tabela 10 traz as estatísticas de teste e a significância dos testes qui-quadrados realizados com o intuito de verificar associação entre as variáveis.

Tabela 10

Testes qui-quadrado de associação.

Teste de associação	Gênero	Faixa de idade	Titulação	Formação
Faixa de idade	761,23***			
Titulação	256,57***	583,62***		
Formação	645,62***	34,91***	4,50**	

Nota: ***1%, **5%, *10%.

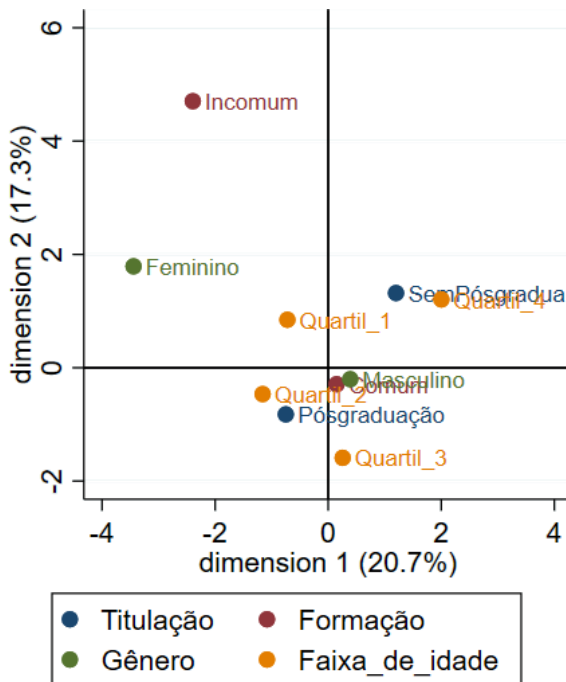
Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que há associação relevante entre as variáveis da pesquisa. Em virtude da constatação destas associações materiais ($p < 0,10$), foi conduzida a ACM, conforme mostra a Figura 1.

Observa-se que o gênero masculino está mais associado aos quartis 1, 2 e 3 da faixa de idade, além de estar mais próximo às categorias “pós-graduação” e “comum”. Por outro lado, o gênero feminino se encontra mais afastado das categorias das outras variáveis, sugerindo menor associação. Similarmente, percebe-se que a formação “incomum” está longe das outras categorias das variáveis. Este achado é esperado uma vez que a ocorrência da formação “incomum” é menos frequente e tenderia a apresentar menor associação com outras variáveis. Ainda, nota-se associação forte entre os indivíduos sem pós-graduação e o quartil 4 da faixa de idade (faixa que contém as idades mais elevadas). Este é um achado importante e interessante e que denota que ser mais experiente em termos de idade não implica necessariamente em possuir titulações acadêmicas mais altas.

Figura 1

ACM das variáveis da pesquisa.



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou analisar as características dos indivíduos da alta administração das empresas listadas na B3 ao longo do período de 2012 a 2021 sob uma perspectiva da diversidade. Para isso, utilizou-se da análise das informações dos membros da alta administração constantes nos formulários de referência para o período em questão, incluindo mais de 58 mil observações de indivíduo-empresa-ano.

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

Com relação à formação acadêmica dos executivos, foram observadas alterações significativas somente nos dois últimos anos, em que se constatou um aumento da formação em medicina e “outras”, sugerindo uma maior – embora tímida – diversificação das formações acadêmicas. Recomenda-se que

este ponto continue a ser monitorado em pesquisas futuras para verificar as formações acadêmicas emergentes, as quais são relevantes para uma composição mais heterogênea e que podem contribuir positivamente com o desempenho das entidades especialmente em cenários incertos.

Observando a idade dos membros, percebe-se uma elevação da idade média, sustentada pelos testes de média, o que tende a implicar em menor propensão à risco e a variações nos resultados das empresas, a custo de menor crescimento potencial (Nakano & Nguyen, 2011). Ademais, a participação relativamente restrita de indivíduos mais novos diminui o alcance geracional da alta administração, tendo impactos negativos para a inovação da companhia. Isto é parcialmente compensado pelo aumento de indivíduos com pós-graduação, os quais tendem a ter mais tempo de estudo e, assim, possuírem influência positiva no processo de inovação. Observa-se que, conforme a ACM, os indivíduos mais jovens estão mais associados ao título de pós-graduação. Deste modo, as empresas podem querer considerar pessoas mais jovens em seus conselhos e comitês diretivos.

De forma geral, foram observadas, ao longo dos dez anos (2012-2021) de análise, modificações significativas na composição e no perfil dos membros da alta administração das companhias abertas listadas na B3. Essas modificações ocorreram, em geral, por meio de movimentos entre categorias já predominantes desde o início do período estudado, mas com reduzida inclusão de novas categorias ou de representatividade. Ainda há amplo espaço para que a composição do alto escalão se torne mais diversificado. Empresas que valorizam a diversidade devem prestar maior atenção na composição e características do seu alto escalão e considerar com seriedade o uso de medidas de pluralização e heterogeneização de seus membros. Apesar disso, os resultados deste estudo são promissores, já que foram obtidas evidências de aumento de representatividade do sexo feminino e de pessoas com outras formações acadêmicas. O aumento da idade média reforça a predominância de pessoas mais experientes e indica menor espaço ocupado por pessoas mais jovens. E o aumento de pessoas com pós-graduação também reforça a importância da titulação, especialmente em relação a conhecimentos especializados de distintas áreas.

Essa pesquisa esteve sujeita a limitações em termos da coleta de dados, devido à possibilidade de erros de preenchimento e ausência de informações nos formulários, além da limitação de variáveis disponíveis, o que diminui a variedade de características observadas individualmente e dificulta a conferência das variáveis, reduzindo o escopo da pesquisa. Adicionalmente, a ausência de dados para alguns indivíduos, referente às características observadas, tratados nessa pesquisa como “não mencionados”, dificulta a comparação e observação de possíveis modificações dentro do período de análise. Entretanto, por se utilizar dos formulários de referência anexados nos sites da B3, a pesquisa se restringiu às variáveis de diversidade ali observáveis, que foram idade, sexo, formação acadêmica e nível de titulação.

Por fim, cabe uma reflexão sobre o papel da diversidade, do seu aumento e da sua relevância para as organizações. Permite-se aqui uma analogia com a visão de investimentos. A diversificação de investimentos, por exemplo, reduz o potencial risco para o investidor. Apesar disso, quando se fala em diversidade humana (nos mais diversos espectros) nas organizações, essa visão ainda não parece massificada. De toda forma, defende-se a diversidade na alta administração como uma potencial ferramenta para a diminuição de vies por meio do aumento da amplitude de pensamentos. Quando se tem a participação de pessoas não só com históricos de vida diferentes, mas sim visões sociais distintas em decorrência de suas individualidades por efeitos de participarem de minorias ou grupos hipossuficientes na sociedade, têm-se a possibilidade de incorporação de novas ideias sociais em ambientes mais modernos de governança. Nesse sentido, a continuidade de estudos de natureza semelhante se mostra relevante.

Como sugestões para pesquisas futuras, além daquelas já realizadas ao longo do artigo, indica-se a utilização de outro conjunto de variáveis, como etnia, orientação sexual, posição política e religiosa, nacionalidade e localização geográfica, além de estender o conceito de gênero para a concepção não-binária. Desta forma, pode-se aumentar o conhecimento da modificação e da situação da diversidade em relação a cada variável estudada dentro das empresas listadas em bolsas de valores, a fim de observar a aceitação e utilização do mercado das políticas e práticas de diversidade existentes. Ademais, podem ser realizadas pesquisas longitudinais de forma a identificar se as modificações observadas ao longo do tempo no perfil dos membros e se essas questões possuem alguma relação com variáveis contábeis, bem como avaliações comparativas entre perfis dos

membros do alto escalão do Brasil com os de outros países com o propósito de verificar se há maior concentração de algum perfil em diferentes localidades e estruturas de mercado.

REFERÊNCIAS:

- Abbadi, S., Hijazi, Q., & Al-Rahahleh, A. (2016). Corporate Governance Quality and Earnings Management: Evidence from Jordan. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 10(2), 54–75. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v10i2.4>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance☆. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Afeltra, G., Alerasoul, A., & Usman, B. (2022). Board of Directors and Corporate Social Reporting: A Systematic Literature Network Analysis. *Accounting in Europe*, 19(1), 48–77. <https://doi.org/10.1080/17449480.2021.1979609>
- Agyemang-Mintah, P., & Schadewitz, H. (2019). Gender diversity and firm value: evidence from UK financial institutions. *International Journal of Accounting & Information Management*, 27(1), 2–26. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-06-2017-0073>
- Almeida, T. A., Morais, C. R. F. de, & Coelho, A. C. (2020). Gender diversity, governance and dividend policy in Brazil. *Revista de Gestao*, 27(2), 189–205. <https://doi.org/10.1108/REGE-03-2019-0041>
- Al-Musali, M. A. K. M., & Ku Ismail, K. N. I. (2015). Board diversity and intellectual capital performance. *Accounting Research Journal*, 28(3), 268–283. <https://doi.org/10.1108/ARJ-01-2014-0006>
- Al-Shaer, H., Salama, A., & Toms, S. (2017). Audit committees and financial reporting quality. *Journal of Applied Accounting Research*, 18(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2014-0114>
- Al-Shaer, H., & Zaman, M. (2016). Board gender diversity and sustainability reporting quality. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 12(3), 210–222. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2016.09.001>
- Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Zhao, W. (2011). The Economics of Director Heterogeneity. *Financial Management*, 40(1), 5–38. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2010.01133.x>
- Anderson-Gough, F., Edgley, C., Robson, K., & Sharma, N. (2022). Organizational responses to multiple logics: Diversity, identity and the professional service firm. *Accounting, Organizations and Society*, xxxx, 101336. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101336>
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0933>
- Barak, M. E. M. (1999). Beyond Affirmative Action. *Administration in Social Work*, 23(3–4), 47–68. https://doi.org/10.1300/J147v23n03_04
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Ben-Amar, W., Chang, M., & McIlkenny, P. (2017). Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, 142(2), 369–383. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2759-1>
- Benston, G. J. (1982). Accounting and corporate accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 7(2), 87–105. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(82\)90014-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(82)90014-9)
- Black, B. S., de Carvalho, A. G., & Sampaio, J. O. (2014). The evolution of corporate governance in Brazil. *Emerging Markets Review*, 20(12), 176–195. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2014.04.004>
- Booth-Bell, D. (2018). Social capital as a new board diversity rationale for enhanced corporate governance. *Corporate Governance (Bingley)*, 18(3), 425–439. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2017-0035>

- Borsatto Junior, J. L., Zabotti, E. D., & Araújo, M. da P. (2020). Gênero, etnia, e raça: débito ou crédito na contabilidade? *Contabilidade Vista & Revista*, 31(2), 68–94. <https://doi.org/10.22561/cvr.v31i2.4954>
- Bravo, F., & Reguera-Alvarado, N. (2018). Sustainable development disclosure: Environmental, social, and governance reporting and gender diversity in the audit committee. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), bse.2258. <https://doi.org/10.1002/bse.2258>
- Brugni, T. V., Paulo Lopes Fávero, L., Cabús Klotzle, M., & Carlos Figueiredo Pinto, A. (2018). Conselhos de administração brasileiros: uma análise à luz dos formulários de referência. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(1), 146–165. <https://doi.org/10.14392/asaa.2018110108>
- Bueno, G., Marcon, R., Pruner-da-Silva, A. L., & Ribeiro, F. (2018). The role of the board in voluntary disclosure. *Corporate Governance (Bingley)*, 18(5), 886–910. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2017-0205>
- Carbonari, P. (2022). Sabe o que é diversidade de fachada? Empresas mostram como a combatem... Recuperado de: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2022/05/10/sabe-o-que-e-diversidade-de-fachada-empresas-mostrar-como-a-combatem.htm>
- Cheung, K. Y., & Chung, C. V. (2022). Board characteristics and audit committee diversities: Evidence from Hong Kong. *Corporate Ownership and Control*, 19(4), 17–29. <https://doi.org/10.22495/cocv19i4art2>
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197–232. <https://doi.org/10.1177/0001839213486984>
- Correia, T. de S., & Lucena, W. G. L. (2020). Board of directors and code of business ethics of Brazilian companies. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 263–279. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-12-2018-0147>
- Cuomo, F., Mallin, C., & Zattoni, A. (2016). Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 222–241. <https://doi.org/10.1111/corg.12148>
- D'Aveni, R. A. (1990). Top Managerial Prestige and Organizational Bankruptcy. *Organization Science*, 1(2), 121–142. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.121>
- Ellis, C. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1), 79–109. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330106>
- Esa, E., & Zahari, A. R. (2016). Corporate Social Responsibility: Ownership Structures, Board Characteristics & the Mediating Role of Board Compensation. *Procedia Economics and Finance*, 35(16), 35–43. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00007-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00007-1)
- Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(2), 324–342. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2019-0096>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2015). Integrating Sustainability into Corporate Governance: An Empirical Study on Board Diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 193–207. <https://doi.org/10.1002/csr.1333>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2012). Age Diversity in the Boardroom: Measures and Implications. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 115, 134–143. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30433-0_14
- Fia, M., & Sacconi, L. (2019). Justice and Corporate Governance: New Insights from Rawlsian Social Contract and Sen's Capabilities Approach. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 937–960. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3939-6>
- Galia, F., & Zenou, E. (2012). Board composition and forms of innovation: Does diversity make a difference? *European Journal of International Management*, 6(6), 630–650. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.050425>

- García-Meca, E., García-Sánchez, I. M., & Martínez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking and Finance*, 53, 202–214. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.12.002>
- Garofalo, E. M., & Garvin, H. M. (2020). The confusion between biological sex and gender and potential implications of misinterpretations. In *Sex Estimation of the Human Skeleton*. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-815767-1.00004-3>
- Gomes-Meija, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2012). *Managing Human Resources* (7^a ed). Pearson Education Inc.
- Griffin, D., Li, K., & Xu, T. (2021). Board gender diversity and corporate innovation: International evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 123–154. <https://doi.org/10.1017/S002210901900098X>
- Gul, F. A., Srinidhi, B., & Ng, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 314–338. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.01.005>
- Gupta, P. P., Lam, K. C. K., Sami, H., & Zhou, H. (2014). Board Diversity and Its Effect on Firm Financial and Non-Financial Performance. *SSRN Electronic Journal*, April 2015. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2531212>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. a. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- IBGC. (2010). *Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração*. 46 p.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Karim, K. E., Li, J., Lin, K. J., & Robin, A. (2021). Do directors have style? Board interlock and accounting properties. *Journal of Business Finance and Accounting*, July, 1–30. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12567>
- Kim, I., Pantzalis, C., & Park, J. C. (2013). Corporate boards' political ideology diversity and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 21(1), 223–240. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2013.02.002>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155. <https://doi.org/10.1086/250042>
- Lagasio, V., & Cucari, N. (2019). Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 701–711. <https://doi.org/10.1002/csr.1716>
- Leal, R. P. C., Silva, A. L. C. da, & Valadares, S. M. (2002). Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 7–18. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552002000100002>
- Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2015). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *British Accounting Review*, 47(4), 409–424. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.01.002>
- Mardjono, A. (2005). A tale of corporate governance: lessons why firms fail. *Managerial Auditing Journal*, 20(3), 272–283. <https://doi.org/10.1108/02686900510585609>
- Marques, T. de Á., Guimarães, T. M., & Peixoto, F. M. (2015). A concentração acionário no Brasil: análise dos impactos no desempenho, valor e risco das empresas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(4), 100–133. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n4p100-133>
- Mastella, M., Vancin, D., Perlin, M., & Kirch, G. (2021). Board gender diversity: performance and risk of Brazilian firms. *Gender in Management*, 36(4), 498–518. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2019-0088>

- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402. <https://doi.org/10.2307/258667>
- Monte, D. S., Oliveira, M. C., & De Alencar, R. C. (2021). Divulgação das Práticas de Integridade e a Relação com as Características do Conselho de Administração. 21^o USP International Conference in Accounting, 1.
- Mousa, M. (2021). Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion. *Public Organization Review*, 21(1), 119–135. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00479-0>
- Nadeem, M. (2020). Does board gender diversity influence voluntary disclosure of intellectual capital in initial public offering prospectuses? Evidence from China. *Corporate Governance: An International Review*, 28(2), 100–118. <https://doi.org/10.1111/corg.12304>
- Nakano, M., & Nguyen, P. (2011). Do Older Boards Affect Firm Performance? An Empirical Analysis Based on Japanese Firms. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1879825>
- Nalikka, A. (2009). Impact of Gender Diversity on Voluntary Disclosure in Annual Reports. *Accounting & Taxation*, 1(1), 101–113.
- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00008-1)
- Ooi, C. A., Hooy, C. W., & Mat Som, A. P. (2017). The influence of board diversity in human capital and social capital in crisis. *Managerial Finance*, 43(6), 700–719. <https://doi.org/10.1108/MF-08-2016-0226>
- Perlin, M., Kirch, G., Vancin, D., & Mastella, M. (2021). The Impact of Academic Titles of Board Member and Directors Over the Performance of Companies Traded at B3. *Brazilian Business Review*, 18(5), 561–584. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.5.5>
- Perlin, M. S., Kirch, G., & Vancin, D. (2019). Accessing financial reports and corporate events with GetDFPData. *Brazilian Review of Finance*, 17(3), 85. <https://doi.org/10.12660/rbfin.v17n3.2019.78654>
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189–223. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- Procianny, J. L., & Decourt, R. F. (2014). The Brazilian Fiscal Council — Protecting Minority Shareholders in a Weak Legal System. In *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility* (pp. 159–180). WORLD SCIENTIFIC. https://doi.org/10.1142/9789814520386_0006
- Prudêncio, P., Forte, H., Crisóstomo, V., & Vasconcelos, A. (2021). Effect of Diversity in the Board of Directors and Top Management Team on Corporate Social Responsibility. *Brazilian Business Review*, 18(2), 118–139. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327–347. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>
- Ratmono, D., Nugrahini, D. E., & Cahyonowati, N. (2021). The Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility Disclosure and Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 933–941. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0933>
- Santos, L. M. da S., Costa Santos, M. I. da, & Leite Filho, P. A. M. (2022). A Influência da diversidade de gênero, no comitê de auditoria, na evidenciação de informações ambientais das empresas listadas na B3. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 41(1), 77–93. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i1.52798>
- Schmidt, R. H., & Tyrell, M. (1997). Financial Systems, Corporate Finance and Corporate Governance. *European Financial Management*, 3(3), 333–361. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00047>

- Silveira, A. D. M. da. (2002). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. (Vol. 85, Issue 2) [Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.12.2002.tde-04122002-102056>
- Tingbani, I., Chithambo, L., Tauringana, V., & Papanikolaou, N. (2020). Board gender diversity, environmental committee and greenhouse gas voluntary disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2194–2210. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2014-0114>
- Trambacos, F. L. (2020). *A relação entre a diversidade no Conselho de Administração e na diretoria e o retorno acionário* [Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.12.2020.tde-24092021-171124>
- Van Peteghem, M., Bruynseels, L., & Gaeremynck, A. (2018). Beyond Diversity: A Tale of Faultlines and Frictions in the Board of Directors. *The Accounting Review*, 93(2), 339–367. <https://doi.org/10.2308/accr-51818>
- Valor Econômico (2022). XP fecha acordo após polêmica de foto só com pessoas brancas. Recuperado de: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2022/05/26/xp-fecha-acordo-apos-polemica-de-foto-so-com-pessoas-brancas.ghtml>
- Wang, Y., & Clift, B. (2009). Is there a “business case” for board diversity? *Pacific Accounting Review*, 21(2), 88–103. <https://doi.org/10.1108/01140580911002044>
- Wellalage, N. H., & Locke, S. (2013). Corporate governance, board diversity and firm financial performance: new evidence from Sri Lanka. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(2), 116. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2013.054416>
- Yatim, P., Kent, P., & Clarkson, P. (2006). Governance structures, ethnicity, and audit fees of Malaysian listed firms. *Managerial Auditing Journal*, 21(7), 757–782. <https://doi.org/10.1108/02686900610680530>

Endereço dos Autores:

Campus Universitário Darcy Ribeiro - Prédio da FACE, Sala BT2 54/7
Asa Norte
Brasília – Distrito Federal - Brasil
70910-900