

**GÊNERO E GOVERNANÇA
CORPORATIVA: A
PARTICIPAÇÃO FEMININA
NOS ÓRGÃOS DE
ADMINISTRAÇÃO DAS
SOCIEDADES
EMPRESÁRIAS E SEUS
IMPACTOS NA TOMADA DE
DECISÃO E NA
RESPONSABILIDADE
EMPRESARIAL**

**GENDER AND CORPORATE GOVERNANCE: WOMEN'S PARTICIPATION IN
THE MANAGEMENT BODIES OF BUSINESS COMPANIES AND ITS IMPACTS
ON DECISION-MAKING AND CORPORATE RESPONSIBILITY**

Ciências Sociais Aplicadas • 10/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/775709294](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/775709294)

Josanne Cristina Ribeiro Ferreira Façanha¹

Inácio Ferreira Façanha Neto²

Naiane Nascimento Mendes³

Luís Antônio Mendes de Mesquita Araújo⁴

RESUMO

O presente artigo examina a relação entre diversidade de gênero nos órgãos de administração das sociedades empresárias e os impactos dessa composição sobre a qualidade da tomada de decisão e o aprimoramento da responsabilidade empresarial. A partir de uma abordagem interdisciplinar que articula direito societário, economia institucional e teoria feminista do direito, investigam-se os obstáculos estruturais que limitam o acesso das mulheres a cargos de liderança corporativa no Brasil, bem como os efeitos positivos de sua maior participação sobre indicadores de desempenho, transparência e governança ambiental, social e corporativa (ESG). Analisa-se, ainda, o tratamento normativo dispensado à temática no ordenamento jurídico brasileiro, comparando-o com experiências internacionais de cotas e metas voluntárias. Conclui-se pela necessidade de intervenção regulatória qualificada, complementada por transformações culturais profundas no ambiente corporativo, para que a diversidade de gênero deixe de ser meta retórica e converta-se em vetor efetivo de justiça e eficiência empresarial.

Palavras-chave: gênero; governança corporativa; participação feminina; tomada de decisão; responsabilidade empresarial; ESG.

ABSTRACT

This article examines the relationship between gender diversity in corporate governance bodies and its impacts on decision-making quality and corporate responsibility. Drawing on an interdisciplinary approach that articulates corporate law, institutional economics, and feminist legal theory, it investigates the structural obstacles that limit women's access to corporate leadership positions in Brazil, as well as the positive effects of their greater participation on performance indicators, transparency, and environmental, social, and corporate (ESG) governance.

and corporate governance (ESG). The article also analyzes the normative framework on this subject in Brazilian law, comparing it with international experiences of quotas and voluntary targets. It concludes that qualified regulatory intervention, complemented by profound cultural transformations in the corporate environment, is necessary for gender diversity to move beyond mere rhetoric and become an effective vector of justice and business efficiency.

Keywords: gender; corporate governance; female participation; decision-making; corporate responsibility; ESG.

1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa constitui um dos campos mais dinâmicos do direito empresarial contemporâneo, atravessado por transformações econômicas, sociais e tecnológicas que redefinem continuamente os padrões de gestão e controle das sociedades. Entre as questões que mais têm mobilizado atenção acadêmica, regulatória e empresarial nos últimos anos destaca-se a diversidade de gênero nos órgãos de administração, em especial nos conselhos de administração e diretorias executivas das grandes sociedades empresárias.

No Brasil, a presença feminina nesses espaços permanece significativamente sub-representada. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), as mulheres ocupam apenas cerca de 16% dos assentos nos conselhos de administração das companhias abertas brasileiras, percentual que cai ainda mais quando se trata de cargos de presidência executiva (CEO). Esse quadro contrasta com a crescente qualificação feminina, com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2022) indicando que mulheres

representam mais de 57% dos concluintes do ensino superior no país.

A tensão entre qualificação e sub-representação aponta para mecanismos estruturais de exclusão que não se explicam pelo déficit de competências, mas por arranjos institucionais, culturais e normativos que reproduzem hierarquias de gênero no mundo corporativo. Compreender esses mecanismos é tarefa indispensável tanto para o avanço da teoria jurídica quanto para a formulação de políticas regulatórias eficazes.

Partindo dessa premissa, o presente artigo persegue três objetivos centrais: (i) mapear os obstáculos estruturais que limitam a participação feminina nos órgãos de administração das sociedades empresárias brasileiras; (ii) examinar as evidências empíricas e teóricas sobre os impactos dessa participação na qualidade da tomada de decisão e na responsabilidade empresarial; e (iii) analisar o tratamento normativo dispensado à matéria no ordenamento jurídico nacional, em perspectiva comparada com experiências internacionais.

Para alcançar esses objetivos, adota-se abordagem interdisciplinar que articula o direito societário brasileiro, a economia institucional e a teoria feminista do direito. A metodologia é qualitativa, com revisão bibliográfica sistemática, análise de legislação comparada e exame de dados empíricos disponíveis sobre diversidade de gênero e desempenho corporativo.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: GÊNERO, PODER E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A análise da participação feminina na governança corporativa pressupõe a compreensão de categorias teóricas que articulam gênero, poder e organização. Conforme sinaliza Scott (1995, p. 86), o gênero é "um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos" e, ao mesmo tempo, "uma forma primária de dar significado às relações de poder". Essa dupla dimensão — relacional e estrutural — é central para entender por que os espaços de poder corporativo tendem a reproduzir assimetrias de gênero.

No plano organizacional, a teoria feminista do direito desenvolveu conceitos indispensáveis para a análise. Mackinnon (1989) demonstrou que as estruturas formalmente neutras das organizações são, na prática, estruturas sexuadas que tomam o masculino como norma e o feminino como desvio. Aplicada ao ambiente corporativo, essa perspectiva revela que os critérios de seleção para cargos de liderança — como disponibilidade integral, mobilidade geográfica irrestrita e estilos de liderança assertivos — foram historicamente construídos em torno de biografias masculinas e tendem a desfavorecer sistematicamente as mulheres.

Na intersecção com a economia institucional, North (1990) fornece ferramentas analíticas relevantes ao distinguir entre instituições formais (leis, regulamentos, contratos) e informais (normas, convenções, cultura). A persistência da sub-representação feminina na governança corporativa, mesmo onde inexitem barreiras formais explícitas, sugere que são as instituições informais — os chamados "tetos de vidro" — que operam como principal mecanismo de exclusão. Como assinalam Kanter (1977) e, mais recentemente, Eagly e Carli (2007), tais barreiras são mais escorregadias do que transparentes, manifestando-se em redes informais de

recrutamento, expectativas implícitas de disponibilidade e vieses cognitivos nos processos de avaliação.

No direito brasileiro, a perspectiva de gênero como categoria analítica do direito empresarial ainda se encontra em fase de consolidação. Piovesan (2012) observa que a incorporação dos direitos humanos das mulheres ao ordenamento interno — especialmente após a Constituição Federal de 1988 e a ratificação de tratados internacionais como a CEDAW — criou um substrato normativo favorável à promoção da igualdade substantiva, mas que precisa ser operacionalizado em cada ramo do direito, inclusive no direito societário.

Forgioni (2018) aponta que o direito empresarial brasileiro, de tradição marcadamente patrimonialista e conservadora, tem sido progressivamente permeado por valores constitucionais, entre os quais a igualdade e a função social da empresa. Essa abertura axiológica cria espaço para a reinterpretação de institutos societários — como a composição dos órgãos de administração — à luz do princípio da igualdade de gênero.

3. OBSTÁCULOS ESTRUTURAIS À PARTICIPAÇÃO FEMININA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

3.1. O Teto de Vidro e as Redes Informais de Recrutamento

O conceito de "teto de vidro" (glass ceiling), cunhado por Morrison, White e Van Velsor (1987), designa as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançar posições de alta liderança, a despeito de suas qualificações. No ambiente corporativo, esse fenômeno manifesta-se de modo particularmente intenso nos processos de seleção para conselhos de administração e diretorias,

que frequentemente operam por meio de redes informais baseadas em laços de confiança, homofilia e afinidade cultural.

Pesquisa realizada por Loureiro e Cardoso (2008) sobre o mercado de trabalho executivo brasileiro identificou que as mulheres, mesmo com escolaridade equivalente ou superior à dos homens, tendem a ocupar cargos de menor hierarquia e remuneração no interior das organizações. Essa segmentação vertical — denominada por Blackburn, Browne, Brooks e Jarman (2002) de "segregação vertical" — reflete-se diretamente na composição dos órgãos societários.

O fenômeno das "portas giratórias" entre conselhos — pelo qual ex-executivos e ex-conselheiros de grandes companhias são recrutados para novos conselhos em razão de seus laços pessoais com os controladores — contribui para a perpetuação de redes homogêneas do ponto de vista de gênero, raça e origem social. Como observa Yeung (2020), a efetividade de mecanismos de governança depende criticamente da diversidade de perspectivas nos colegiados decisórios, diversidade que essas redes tendem a suprimir.

3.2. A Dupla Jornada e a Organização do Tempo Corporativo

Além das barreiras nas redes de recrutamento, a participação feminina na governança corporativa é constrangida por fatores estruturais relacionados à organização social do cuidado. A divisão sexual do trabalho, que atribui predominantemente às mulheres as responsabilidades domésticas e de cuidado com filhos e idosos, produz uma assimetria de disponibilidade que opera como barreira informal ao acesso a cargos de alta liderança.

Barros e Oliveira (2019) demonstram que, no Brasil, as mulheres dedicam em média o dobro do tempo que os homens ao trabalho não remunerado doméstico e de cuidado, o que restringe sua disponibilidade para as demandas de disponibilidade integral frequentemente associadas aos cargos de conselheiro e diretor. Essa estrutura não é natural, mas socialmente construída e institucionalmente reproduzida, razão pela qual sua transformação requer intervenção nos dois planos — organizacional e estatal.

Nesse sentido, políticas corporativas de licença parental igualitária, flexibilização de jornada e infraestrutura de cuidado representam medidas que, embora situadas no campo da organização interna das empresas, têm impacto direto na ampliação do acesso feminino a posições de liderança. A ausência dessas políticas configura, em muitos casos, discriminação indireta, vedada pelo art. 5º, I, da Constituição Federal e pelos arts. 1º e 3º da Lei nº 9.029/1995.

3.3. Vieses Cognitivos e Cultura Organizacional

A literatura comportamental tem evidenciado que os processos de seleção para cargos de liderança são permeados por vieses cognitivos que desfavorecem as candidatas mulheres. O viés de "ajuste ao protótipo" (leader prototype fit), descrito por Eagly e Karau (2002), opera quando avaliadores associam automaticamente atributos de liderança ao masculino, julgando as mesmas condutas de modo diferente conforme o gênero do avaliado.

Pesquisas experimentais demonstram que currículos idênticos são avaliados de forma mais favorável quando associados a nomes masculinos do que femininos (Moss-Racusin et al., 2012), fenômeno que se repete nos processos seletivos para cargos executivos e de

conselho. No Brasil, a intersecção de gênero com raça aprofunda essas desvantagens, de modo que mulheres negras enfrentam barreiras ainda mais robustas no acesso à alta liderança corporativa, conforme documentado por Carneiro (2003).

4. IMPACTOS DA DIVERSIDADE DE GÊNERO NA TOMADA DE DECISÃO E NA RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL

4.1. Diversidade de Gênero e Qualidade Decisória

A literatura empírica sobre os efeitos da diversidade de gênero nos conselhos de administração tem crescido exponencialmente nas últimas duas décadas. Os resultados convergem, em grande parte, para a constatação de que conselhos mais diversos do ponto de vista de gênero tendem a apresentar melhores indicadores de governança e desempenho.

O estudo seminal de Carter, Simkins e Simpson (2003), baseado em amostra de 638 empresas listadas na Fortuna 1000, identificou associação positiva e estatisticamente significativa entre a presença de mulheres nos conselhos e o valor de mercado das empresas (medido pelo Q de Tobin). Resultados similares foram obtidos por Catalyst (2011) em pesquisa abrangendo empresas do S&P 500, que documentou correlação positiva entre diversidade de gênero no conselho e indicadores de retorno sobre equity e retorno sobre vendas.

Do ponto de vista teórico, esses efeitos são explicados por múltiplos mecanismos. Primeiro, a diversidade cognitiva gerada pela inclusão de perspectivas femininas amplia o repertório de alternativas consideradas nas decisões estratégicas, reduzindo os riscos do pensamento de grupo (groupthink), fenômeno descrito por Janis

(1982) como a tendência de grupos homogêneos a suprimir o dissenso e a superestimar o consenso. Segundo, a presença feminina tende a elevar os padrões de governança interna, com maior atenção aos processos de auditoria, controle de riscos e disclosure, conforme documentado por Srinidhi, Gul e Tsui (2011).

No contexto brasileiro, Yeung (2020) identificou que companhias abertas com maior proporção de mulheres em posições de liderança apresentaram menores índices de irregularidades contábeis e maiores índices de aderência às melhores práticas de governança recomendadas pelo IBGC. Esses dados sugerem que a diversidade de gênero não é apenas uma questão de equidade, mas também de eficiência institucional.

4.2. Diversidade de Gênero e Responsabilidade Empresarial (ESG)

A relação entre diversidade de gênero nos órgãos de administração e o desempenho das empresas em critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) constitui um dos campos mais promissores da pesquisa contemporânea em direito e economia empresarial. As evidências disponíveis apontam consistentemente para uma associação positiva entre maior representação feminina na liderança e melhores indicadores ESG.

Pesquisa de Bear, Rahman e Post (2010) demonstrou que empresas com maior proporção de mulheres em seus conselhos tendem a apresentar melhores indicadores de responsabilidade social corporativa, incluindo maior atenção à diversidade interna, às relações com comunidades e ao respeito aos direitos dos trabalhadores. Os autores sugerem que esse efeito decorre tanto de diferenças nas orientações éticas médias de homens e mulheres em

posições de liderança quanto da maior sensibilidade das mulheres a stakeholders historicamente marginalizados nos processos decisórios corporativos.

No campo ambiental, a pesquisa de Liao, Luo e Tang (2015) identificou relação positiva entre a presença de diretoras nas empresas e a adoção de práticas de divulgação voluntária de informações sobre carbono, sugerindo que a diversidade de gênero na liderança contribui para maior transparência ambiental. Esses resultados ganham particular relevância no contexto da crescente pressão de investidores institucionais pela adoção de critérios ESG nas decisões de alocação de capital.

No Brasil, o marco regulatório ESG ainda está em fase de consolidação, mas já conta com contribuições normativas relevantes, como a Resolução CVM nº 59/2021, que introduziu obrigações de reporte de fatores de risco relacionados a questões ambientais, sociais e de governança para as companhias abertas, incluindo a divulgação de informações sobre diversidade de gênero nos órgãos de administração.

4.3. A Perspectiva da Responsabilidade Civil e a Função Social da Empresa

A participação feminina nos órgãos de administração também tem implicações relevantes do ponto de vista da responsabilidade empresarial em sentido estritamente jurídico. A teoria da função social da empresa, prevista no art. 170, III, da Constituição Federal e no art. 116, parágrafo único, da Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/1976), impõe às sociedades empresárias deveres que transcendem a maximização do lucro acionário e abrangem a

consideração dos impactos de suas atividades sobre trabalhadores, consumidores, comunidade e meio ambiente.

Forgioni (2018, p. 234) observa que a função social da empresa, longe de ser mera declaração programática, constitui "parâmetro hermenêutico que informa a leitura de todo o direito empresarial", condicionando o exercício dos poderes de gestão e de controle pelos administradores e acionistas. Nessa perspectiva, a exclusão sistemática de mulheres — que representam mais da metade da população e da força de trabalho — dos órgãos de decisão das sociedades empresárias pode ser lida como violação do dever de lealdade aos múltiplos stakeholders que a função social impõe.

Piovesan (2012) acrescenta que a responsabilidade das empresas em matéria de direitos humanos, consolidada pelos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU (Ruggie, 2011), abrange o dever de respeitar a igualdade de gênero tanto na dimensão interna — nas relações de trabalho e nas estruturas de governança — quanto na dimensão externa — nos impactos que as atividades empresariais geram sobre as comunidades onde operam.

5. MARCO NORMATIVO: BRASIL E EXPERIÊNCIAS COMPARADAS

5.1. O Ordenamento Jurídico Brasileiro

O ordenamento jurídico brasileiro não estabelece, até o momento, quotas legais de gênero para os órgãos de administração das sociedades empresárias em geral. A abordagem predominante é a da divulgação obrigatória (comply or explain), pela qual as companhias são compelidas a informar sua composição de gênero e a justificar eventuais desvios de metas recomendadas pelas autoridades regulatórias.

No âmbito do mercado de capitais, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) editou a Resolução nº 44/2021, que exige das companhias abertas a divulgação anual de informações sobre diversidade em seus órgãos de administração, incluindo dados sobre gênero, raça e faixa etária. Essa norma representa avanço significativo na construção de um regime de transparência que permita o monitoramento da diversidade no mercado de capitais brasileiro.

Para as empresas estatais, a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) inova ao estabelecer, em seu art. 17, §1º, que os conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista devem ter composição que observe "percentual mínimo de 25% (vinte e cinco por cento) de membros de cada sexo". Trata-se da única previsão legal de quota de gênero em órgãos societários no direito brasileiro positivo, com aplicação restrita ao setor público empresarial.

No plano constitucional, a igualdade formal entre homens e mulheres é garantida pelo art. 5º, I, da Constituição Federal. Mais do que isso, o art. 3º, IV, eleva à condição de objetivo fundamental da República a promoção do bem de todos, sem discriminação de sexo, gênero ou qualquer outra forma de discriminação. Esses dispositivos, lidos em conjunto com o art. 5º, §2º — que incorpora os tratados internacionais de direitos humanos ao bloco de constitucionalidade —, fornecem substrato normativo para a exigência de medidas afirmativas de gênero no ambiente corporativo.

5.2. Experiências Internacionais: Cotas Legais e Metas Voluntárias

A experiência comparada revela abordagens diversas para a promoção da diversidade de gênero na governança corporativa, que variam do modelo de cotas legais ao das metas voluntárias com disclosure obrigatório, passando por formas híbridas de regulação.

A Noruega foi pioneira no modelo de cotas legais, introduzindo em 2003 a exigência de participação mínima de 40% de cada gênero nos conselhos das empresas públicas e das grandes companhias privadas, sob pena de dissolução compulsória da sociedade. Essa medida produziu resultados expressivos: a representação feminina nos conselhos noruegueses saltou de aproximadamente 7% em 2002 para 42% em 2012 (Ahern; Dittmar, 2012). A iniciativa norueguesa inspirou legislações similares em países como França, Islândia, Bélgica e Alemanha, este último com quota de 30% para os conselhos de supervisão das maiores companhias a partir de 2016.

O modelo britânico optou por abordagem diversa, baseada em metas voluntárias e pressão reputacional. O Relatório Davies (2011) estabeleceu meta de 25% de mulheres nos conselhos das empresas do FTSE 100 até 2015, posteriormente elevada para 33% pelo Relatório Hampton-Alexander. Esse modelo alcançou resultados significativos sem recorrer à coercibilidade legal: as empresas do FTSE 100 atingiram 36% de mulheres nos conselhos em 2020. O sucesso britânico é atribuído à combinação de metas claras, disclosure obrigatório e pressão de investidores institucionais, especialmente fundos de pensão.

Nos Estados Unidos, a Securities and Exchange Commission (SEC) aprovou em 2020 regra exigindo que as companhias listadas na bolsa Nasdaq divulguem dados sobre diversidade de seus conselhos e expliquem o descumprimento de metas recomendadas. O Estado

da Califórnia, por sua vez, promulgou em 2018 a lei SB 826, que estabeleceu quotas de gênero para conselhos de companhias com sede no estado, posteriormente declarada inconstitucional pela Suprema Corte californiana em 2022, em decisão que acendeu o debate sobre os limites constitucionais das medidas afirmativas no direito corporativo norte-americano.

A análise comparada revela que, independentemente do modelo adotado, a tendência global aponta para uma regulação crescente da diversidade de gênero na governança corporativa, impulsionada tanto por mandamentos de equidade quanto por evidências empíricas sobre os benefícios da diversidade para o desempenho e a sustentabilidade das empresas.

6. PERSPECTIVAS PARA O DIREITO EMPRESARIAL BRASILEIRO

Diante do quadro apresentado, impõe-se reflexão sobre os caminhos que o ordenamento jurídico brasileiro pode trilhar para avançar na promoção da diversidade de gênero na governança corporativa. Três ordens de considerações se apresentam como centrais: o papel da regulação, o papel das práticas de mercado e o papel da cultura organizacional.

No plano regulatório, a extensão do modelo de cotas estabelecido para as estatais ao universo das companhias abertas configura alternativa que merece exame sério. A objeção mais frequente a esse caminho — o risco de nomeações por critério de gênero em detrimento da competência — é refutada pelos dados empíricos disponíveis, que consistentemente mostram ausência de escassez de candidatas qualificadas para posições de liderança. O problema não é de oferta, mas de acesso e de escolha.

Uma alternativa menos intervencionista, mas potencialmente eficaz, seria o fortalecimento do modelo *comply or explain*, com a exigência de metas progressivas de diversidade e de planos de ação detalhados para seu cumprimento, associados a penalidades reputacionais e, eventualmente, econômicas para o descumprimento injustificado. Esse modelo preserva a autonomia empresarial enquanto cria incentivos robustos para a mudança.

No plano das práticas de mercado, o papel dos investidores institucionais — fundos de pensão, fundos de investimento e gestoras de recursos — é crucial. A crescente adoção de políticas de voto que favorecem companhias com maior diversidade de gênero, e o engajamento ativo junto às diretorias e conselhos das empresas investidas, constituem mecanismos de mercado que têm demonstrado eficácia em outras jurisdições e podem ser potencializados no Brasil, onde os fundos de pensão acumulam ativos consideráveis.

Por fim, no plano da cultura organizacional, é preciso reconhecer que nenhuma reforma normativa terá efetividade plena sem transformação nas práticas informais que estruturam o recrutamento, a avaliação e a promoção nos ambientes corporativos. A adoção de processos seletivos estruturados, a realização de treinamentos sobre vieses inconscientes e a criação de redes de mentoria para lideranças femininas são medidas que, embora fora do alcance da regulação direta, podem ser incentivadas por políticas públicas e integradas a programas de certificação de boas práticas de governança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso analítico empreendido neste artigo permite formular algumas conclusões de síntese. Primeiro, a sub-representação feminina nos órgãos de administração das sociedades empresárias brasileiras não é resultado de déficit de qualificação ou de preferências individuais, mas de mecanismos estruturais de exclusão que operam tanto no plano das instituições formais quanto, principalmente, no das informais — redes homofílicas de recrutamento, divisão desigual do trabalho de cuidado e vieses cognitivos nos processos de avaliação.

Segundo, as evidências empíricas disponíveis apontam de modo consistente para impactos positivos da diversidade de gênero nos órgãos de administração sobre a qualidade da tomada de decisão, o desempenho corporativo e o comprometimento com a responsabilidade empresarial, inclusive nos pilares ambiental e social. A diversidade de gênero não é, portanto, apenas uma demanda de equidade, mas também uma exigência de eficiência e de sustentabilidade corporativa.

Terceiro, o ordenamento jurídico brasileiro dispõe de bases normativas — constitucionais, legais e internacionais — suficientes para fundamentar medidas afirmativas de gênero no campo da governança corporativa, mas carece de regulação específica e abrangente para as companhias privadas. A experiência comparada oferece modelos úteis, que devem ser adaptados às especificidades do contexto institucional brasileiro.

Quarto, a efetividade de qualquer intervenção regulatória dependerá de sua capacidade de articular incentivos de mercado, obrigações normativas e transformações culturais. A diversidade de gênero na governança corporativa é, em última análise, uma

questão de justiça — mas é também, como a evidência demonstra, uma questão de competência e de qualidade institucional. Tratar as duas dimensões como contraditórias é um equívoco que o avanço do conhecimento e da prática corporativa contemporânea já não permite.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHERN, Kenneth R.; DITTMAR, Amy K. The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford, v. 127, n. 1, p. 137-197, 2012.

BARROS, Alda; OLIVEIRA, Rosiska D. de. Trabalho doméstico e desigualdade de gênero no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 49, n. 173, p. 32-57, 2019.

BEAR, Stephen; RAHMAN, Noushi; POST, Corinne. The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 97, n. 2, p. 207-221, 2010.

BLACKBURN, Robert M. et al. Explaining gender segregation. *British Journal of Sociology*, London, v. 53, n. 4, p. 513-536, 2002.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 17 dez.

1976.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 jul. 2016.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. Resolução CVM nº 44, de 23 de agosto de 2021. Dispõe sobre o relatório anual de políticas de remuneração dos administradores de companhias abertas. Brasília, DF: CVM, 2021.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. Resolução CVM nº 59, de 22 de dezembro de 2021. Dispõe sobre a elaboração e a divulgação do formulário de referência. Brasília, DF: CVM, 2021.

CARNEIRO, Sueli. Mulheres em movimento. Estudos Avançados, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 117-132, 2003.

CARTER, David A.; SIMKINS, Betty J.; SIMPSON, W. Gary. Corporate governance, board diversity, and firm value. Financial Review, Hoboken, v. 38, n. 1, p. 33-53, 2003.

CATALYST. The bottom line: corporate performance and women's representation on boards (2004-2008). New York: Catalyst, 2011.

DAVIES, Mervyn. Women on boards. London: Department for Business, Innovation and Skills, 2011.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. Through the labyrinth: the truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, Washington, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.

FORGIONI, Paula A. *A evolução do direito comercial brasileiro: da mercancia ao mercado*. 3. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

IBGC — INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Panorama da governança corporativa no Brasil 2023*. São Paulo: IBGC, 2023.

INEP — INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Censo da educação superior 2022: resumo técnico*. Brasília, DF: INEP, 2022.

JANIS, Irving L. *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. 2. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1982.

KANTER, Rosabeth M. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.

LIAO, Lin; LUO, Le; TANG, Qingliang. Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *British Accounting Review*, London, v. 47, n. 4, p. 409-424, 2015.

LOUREIRO, Paulo R. A.; CARDOSO, Rodrigo L. Discriminação de gênero no mercado de trabalho executivo brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 931-951, 2008.

MACKINNON, Catharine A. Toward a feminist theory of the state. Cambridge: Harvard University Press, 1989.

MORRISON, Ann M.; WHITE, Randall P.; VAN VELSOR, Ellen. Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations? Reading: Addison-Wesley, 1987.

MOSS-RACUSIN, Corinne A. et al. Science faculty's subtle gender biases favor male students. Proceedings of the National Academy of Sciences, Washington, v. 109, n. 41, p. 16474-16479, 2012.

NORTH, Douglass C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

ONU — ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos: implementando o marco "proteger, respeitar e remediar" das Nações Unidas. Genebra: ONU, 2011. (Relatório Ruggie).

PIOVESAN, Flávia. Direitos humanos e o direito constitucional internacional. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SCOTT, Joan W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

SRINIDHI, Bin; GUL, Ferdinand A.; TSUI, Judy. Female directors and earnings quality. Contemporary Accounting Research, Toronto, v. 28, n. 5, p. 1610-1644, 2011.

YEUNG, Luciana L.-T. Diversidade de gênero e eficiência corporativa: evidências do mercado brasileiro. Revista de Direito Empresarial, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 45-72, 2020.

¹ Professora Adjunto I da UEMA. Doutora em Direito e em Políticas Públicas.

² Professor Assistente III da UEMA. Doutorando em Ciências Contábeis e Administração.

³ Professora da UEMA. Doutora em Ciências Contábeis e Administração.

⁴ Professor Adjunto I da UEMA. Doutor em Engenharia de Produção.