



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ÉRICA DUARTE DA SILVA

DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA E SEU IMPACTO
NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

JUAZEIRO DO NORTE

2026

ÉRICA DUARTE DA SILVA

**DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA E SEU IMPACTO
NO DESEMPENHO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de ciências contábeis da Universidade Federal do Cariri - UFCA, como requisito parcial para aprovação no curso e titulação de graduação.

Orientador: José Mauro Madeiros Velôso
Soares

JUAZEIRO DO NORTE

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

S586d Silva, Érica Duarte da.

Diversidade de gênero nos órgãos de governança e seu impacto no desempenho
empresarial / Érica Duarte da Silva. – 2026.
25 f. : il. color.

Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Sociais
Aplicadas, Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Cariri, Juazeiro do
Norte, CE, 2026.

Orientador: Prof. Dr. José Mauro Madeiros Velôso Soares.

1. Governança corporativa. 2. Diversidade de gênero. 3. Desempenho organizacional. 4.
Conselho de Administração. 5. Mercado de capitais - Brasil. I. Soares, José Mauro
Madeiros Velôso (Orient.). II. Universidade Federal do Cariri. III. Título.

CDD 658.422

Bibliotecário: João Bosco Dumont do Nascimento – CRB 3/1355

ÉRICA DUARTE DA SILVA

**DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA E SEU IMPACTO
NO DESEMPENHO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao curso de ciências contábeis da Universidade
Federal do Cariri - UFCA, como requisito
parcial para aprovação no curso e titulação de
graduação.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Mauro Madeiros Velôso Soares – UFCA
Orientador

Prof. Dr. Mario Cesar Sousa de Oliveira – UFCA
Avaliador

Prof. Dr. Paulo Henrique Leal – UFCA
Avaliador

JUAZEIRO DO NORTE, 01 DE ABRIL DE 2026

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança ao longo de toda essa caminhada, iluminando meus passos e me sustentando nos momentos mais desafiadores.

À Nossa Senhora, por sua intercessão constante, proteção e cuidado, sendo amparo nos momentos de incerteza e inspiração para seguir com fé e confiança.

À minha família, em especial ao meu esposo e à minha filha, pelo amor, paciência e apoio incondicional. Vocês são minha base e minha maior motivação para nunca desistir.

Aos meus pais e sogros, pelo incentivo, compreensão e por acreditarem em mim, contribuindo de forma essencial para que este sonho se tornasse possível.

Aos professores, pela dedicação, ensinamentos e orientação ao longo dessa trajetória acadêmica, fundamentais para a construção do meu conhecimento.

Aos motoristas, pela contribuição no dia a dia, muitas vezes silenciosa, mas extremamente importante para a realização desta jornada.

E, por fim, aos amigos que, de forma direta ou indireta, estiveram presentes, oferecendo apoio, palavras de incentivo e compartilhando momentos que tornaram este percurso mais leve.

Muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a associação entre o desempenho organizacional e a diversidade de gênero nos diferentes órgãos de gestão e governança, representados pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, que exercem funções complementares na supervisão, controle e condução estratégica das organizações. A relevância do estudo reside na ampliação da compreensão dessa relação em instâncias ainda pouco exploradas pela literatura, especialmente no contexto brasileiro. A amostra é composta por 274 empresas/ano brasileiras no período de 2023 a 2024. O estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa e inferencial, com base em dados secundários. Para análise dos dados, foram utilizados testes estatísticos de diferença de médias e proporção, para examinar a presença feminina em cargos efetivos e suplentes nos três órgãos de governança. Os resultados evidenciam baixa participação feminina, sem diferenças estatisticamente significativas entre os anos analisados. Os testes t indicam predominância masculina em todos os órgãos e cargos, com destaque para o Conselho de Administração (membros efetivos), que apresenta a maior disparidade entre os gêneros, com diferença média de 4,028. No que se refere à associação entre diversidade de gênero e desempenho organizacional, não foi encontrada significância estatística ao nível de 5%, sugerindo que a presença feminina, de forma isolada, não influencia o desempenho empresarial.

Palavras-chave: Governança corporativa; diversidade de gênero; desempenho organizacional.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the association between organizational performance and gender diversity in different management and governance bodies, represented by the Board of Directors, the Fiscal Council, and the Executive Board, which perform complementary functions in supervision, control, and strategic management of organizations. The relevance of the study lies in expanding the understanding of this relationship in areas still little explored by the literature, especially in the Brazilian context. The sample consists of 274 Brazilian companies/years in the period from 2023 to 2024. The study is a descriptive, quantitative, and inferential research, based on secondary data. For data analysis, statistical tests of mean and proportion differences were used to examine the presence of women in regular and alternate positions in the three governance bodies. The results show low female participation, with no statistically significant differences between the years analyzed. The t-tests indicate a male predominance in all bodies and positions, with emphasis on the Board of Directors (full members), which shows the greatest gender disparity, with an average difference of 4.028. Regarding the association between gender diversity and organizational performance, no statistical significance was found at the 5% level, suggesting that the presence of women, in isolation, does not influence business performance.

Keywords: Corporate governance; gender diversity; organizational performance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística descritivas das empresas da amostra	17
Tabela 2 - Distribuição do número de mulheres nos cargos efetivos e suplentes do Conselho de Administração (2023–2024)	18
Tabela 3 - Teste t pareado da participação de mulheres e homens nos órgãos de governança corporativa	19
Tabela 4 - Distribuição da participação feminina no Conselho Fiscal por tipo de cargo e ano	19
Tabela 5 - Distribuição do número de mulheres na diretoria por ano	20
Tabela 6 - Regressão da associação da participação feminina sobre o desempenho financeiro	21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Governança Corporativa, Conselho de Administração, Diretoria executiva e Conselho Fiscal.....	11
2.2 Diversidade de Gênero e Desempenho das empresas.....	14
3 METODOLOGIA.....	15
3.1 Caracterização, Amostra e Coleta de Dados.....	15
3.2 Modelo Econométrico e Apresentação das Variáveis.....	16
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	17
4.1 Estatística Descritiva.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa enquanto temática passou a ganhar ênfase no Brasil com a expansão e internacionalização das empresas nacionais na década de 1990 (Parente; Machado Filho, 2020). Neste cenário, a governança corporativa nasce como um sistema de controle de apoio aos *stakeholders*, com o objetivo de mitigar os conflitos de interesse entre o agente e o principal, promovendo transparência e alinhando os interesses entre os administradores e os acionistas (Silva Junior; Martins, 2017). Ao mesmo tempo, tem se tornado um elemento fundamental para a tomada de decisão pelos gestores, com o objetivo de alcançar e manter o sucesso da empresa, bem como a performance financeira (Alabdull; Ahmed; Kanaan-Jebna, 2022).

A estrutura de governança corporativa contempla amplas disposições que abrangem a presença e atuação do comitê de auditoria, o conselho de administração, a estrutura de propriedade, e até remuneração dos executivos (Farooq; Noor; Ali, 2022). Para muitos países, adotar melhores práticas de governança corporativa funciona como uma forma de melhorar em termos gerais, uma vez que espera-se uma associação entre a governança corporativa e seus efeitos, tanto no desempenho corporativo como no desempenho econômico (Bocean et al., 2007). Dessa forma, as estruturas de governança podem afetar positivamente os resultados de uma entidade, melhorando o desempenho e a qualidade dos relatórios (Angwaomaodoko, 2024; Peris et al., 2017).

Considerando a importância desses agentes de governança para a tomada de decisão e o monitoramento da gestão, torna-se relevante estudar as características dos membros que compõem esses mecanismos estratégicos como a diversidade de gênero. Isso se deve ao fato de que a revisão da literatura aponta que a diversidade de gênero não é meramente um aspecto normativo importante, mas um mecanismo estratégico (Mumu et al., 2022). Na governança corporativa a relação entre diversidade de gênero e desempenho organizacional tem ganhado destaque na literatura. Diversos estudos buscam compreender se mulheres ocupando cargos de liderança como, no conselho administração podem influenciar o desempenho da empresa (e.g., Carvalhal da Silva; Margem, 2015; Costa et al., 2019; Valcanover; Sonza, 2021).

A diversidade de gênero no ambiente corporativo pode trazer alguns benefícios, como: mais criatividade e inovação, ambiente de trabalho mais saudável com menor rotatividade e resultados mais positivos (Matos; Dias, 2023). Assim como também, favorece uma maior eficácia na resolução de problemas e tomadas de decisões mais assertivas (Silva Júnior; Martins, 2017). Neste sentido, a diversidade de gênero surge como parte desse

mecanismo de controle, tendo em vista que algumas características presentes no gênero feminino corroboram para obtenção de um diferencial competitivo, com maior prudência e cautela nas tomadas de decisões (Trento; Lachovicz Neto, 2022).

A partir desta perspectiva, observa-se que a presença feminina em cargos estratégicos pode influenciar os resultados organizacionais, ao agregar diferentes perspectivas e favorecer decisões mais eficazes. Nesse contexto, o presente estudo busca analisar a associação entre o desempenho organizacional e a diversidade de gênero nos diferentes órgãos de gestão e governança. Dessa forma, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar a análise da associação entre diversidade de gênero em diferentes postos de apoio e tomada de decisão, e a sua relação com o desempenho financeiro das empresas brasileiras.

Além disso, o estudo se diferencia ao considerar a diversidade de gênero não apenas no conselho de administração, mas também na diretoria e no conselho fiscal, instâncias ainda pouco exploradas pela literatura, embora desempenhem papel fundamental na condução, monitoramento e fiscalização da gestão, podendo influenciar diretamente o desempenho organizacional. Dessa forma, a pesquisa pode auxiliar empresas e investidores na compreensão do papel da diversidade de gênero na tomada de decisões estratégicas, contribuindo para discussões sobre melhores práticas de governança corporativa e para o fortalecimento de estruturas de gestão mais eficientes e transparentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Governança Corporativa, Conselho de Administração, Diretoria executiva e Conselho Fiscal

Uma definição sobre governança corporativa é particularmente difícil, uma vez que se trata de um conceito multifacetado, envolvendo a propriedade, o conselho (estruturalmente e procedimentalmente), direitos dos acionistas e a divulgação que a empresa realiza, dentre outros aspectos (Black et al., 2014). Nesse sentido, é considerado como um desafio realizar uma definição que distingue o que é, ou não é, governança corporativa, cabendo além da discussão teórica, uma avaliação e modificação de acordo com, por exemplo, a legislação de cada país (Hossain et al., 2024). Parte da literatura inerente, por exemplo, Marques et al. (2015), Wang e Shailer (2015) e Lizares (2022) tem discorrido sobre a governança corporativa no escopo dos argumentos relacionados à relação de agência entre principal e agente (Jensen; Mecking, 1976), com efeitos diversos e concorrentes de acordo com o ambiente em que a empresa está inserida.

Conforme o IBGC (2023), o conceito de governança corporativa vem se modificando com o passar do tempo.. Atualmente, sua definição está relacionada com a geração de valor econômico e a criação de valor para as partes interessadas como, sócios e *stakeholders*. Essa abordagem considera não só influências internas da organização, como também os impactos externos do ambiente no qual a empresa está inserida, incluindo aspectos ambientais e sociais. Em diversas pesquisas por exemplo, em Ramos e Martinez, (2006) e Ribeiro e Souza (2023), é possível observar diferentes definições sobre governança corporativa, as quais, em geral, caminham para o mesmo propósito: aprimorar o desempenho da empresa por meio de mecanismos de controle e avaliação dos gestores. Esses mecanismos buscam alinhar os interesses dos administradores com os das demais partes interessadas, promovendo, assim, a adoção de estratégias voltadas para um objetivo comum, principalmente, no conselho de administração (Matos; Dias, 2023).

De maneira análoga, no Brasil, o aumento da procura pelas boas práticas ocorreu no final da década de 1990 com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), sendo, a partir de então, implementados modelos de boas práticas de gestão nas organizações, com foco na transparência, prestação de contas, equidade e na responsabilidade organizacional (IBGC 2023; Marques et al., 2015). De acordo com Black et al. (2014), em seu estudo sobre a evolução da governança corporativa no Brasil ao longo dos anos, que tem como parâmetro um índice criado pelos autores, destaca que as boas práticas de gestão têm melhorado no decorrer do período (2004 a 2009). Com o objetivo de entender de que forma as pesquisas científicas têm contribuído para o debate sobre a Teoria dos *Stakeholders* no contexto da governança corporativa, Sousa et al. (2022) afirmam que, é possível perceber um avanço no período de 2011 a 2021 da adoção das boas práticas de gestão, principalmente, voltadas aos *stakeholders*.

Segundo Marins et al. (2023), os conselheiros de administração devem atuar com o intuito de alcançar o objetivo em comum, ou seja, a favor das metas organizacionais, tendo em vista que o conselho de administração representa um dos principais sistemas de governança corporativa, que por sua vez tem a função de guiar e supervisionar a gestão. Corroborando com o mesmo pensamento, Lopes e Theóphilo (2022) destacam que cabe ao conselho de administração conduzir e deliberar na empresa, com o propósito de elevar o valor da organização. Nesse sentido, infere-se que o conselho de administração é um órgão fundamental na aplicação das boas práticas de governança, sendo responsável por alinhar os

interesses dos stakeholders aos da organização, em conformidade com os princípios estabelecidos pelo Código das Melhores Práticas da Governança Corporativa, (IBGC, 2023).

Embora o conselho de administração ocupe posição central na literatura sobre governança corporativa, o desempenho empresarial também é influenciado pela atuação de outros integrantes do sistema de governança. Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023) destaca o papel da diretoria executiva e do conselho fiscal, cujas funções complementares integram o sistema de monitoramento e gestão das organizações. A diretoria executiva, por sua vez, tem o importante papel de conduzir e executar todo planejamento estratégico deliberado no conselho de administração (IBGC, 2023). Neste contexto, torna-se pertinente estudar a diretoria executiva juntamente com os demais órgãos do sistema de governança, tendo em vista a sua capacidade de influenciar os resultados da organização.

No âmbito da governança corporativa, há ainda o conselho fiscal que atua como instrumento de fiscalização independente, acompanhando decisões estratégicas e avaliando a consistência dos controles internos e da gestão de riscos, de modo a fortalecer a transparência, a confiança do mercado e a sustentabilidade institucional (Tinôco; Escuder; Yoshitake, 2011). Nesta mesma linha de pensamento, Escuder e Miashiro (2006), afirma que o conselho fiscal constitui um instrumento de controle para os acionistas, uma vez que é composto por representantes escolhidos pelos proprietários e atua de maneira autônoma em relação à administração da companhia. Essa perspectiva é estabelecida legalmente pelo artigo 163.º da Lei 6.404/1976 (BRASIL, 1976) que estabelece a prestação de contas diretamente aos acionistas durante as assembleias, por sua função de salvaguarda de direitos destes (Baioco; Almeida, 2017).

Nessa perspectiva, o conselho fiscal configura-se como um mecanismo da governança como responsável por supervisionar as estratégias decididas no conselho de administração e os atos desenvolvidos pela diretoria executiva da entidade e bem como por se manifestar acerca das informações contábeis submetidas à auditoria independente (Tinôco; Escuder; Yoshitake, 2011). Sendo assim, o Conselho Fiscal é um órgão corporativo distinto, independente do conselho de administração e da própria gestão em si, sendo sua atuação associada a um melhor desempenho da empresa e menor envolvimento da gestão em manipulação de resultados (Procianoy; Decourt, 2014).

2.2 Diversidade de Gênero e Desempenho das empresas

Conforme Costa et al., (2019) com a chegada das mulheres ao ensino superior e o consequente aumento da participação no mercado de trabalho, já se esperava também, uma maior inserção feminina em cargos de liderança. Trento e Lachovicz Neto (2022) destacam que é perceptível a diferença da presença da diversidade de gênero nas organizações. No entanto, ainda há divergências na literatura quanto à associação entre diversidade de gênero e seus efeitos no desempenho, embora estudos mais recentes apontem uma relação positiva entre esses elementos (Marins et al., 2023; Lazzaretti et al., 2022). Em contrapartida, alguns autores evidenciaram em suas abordagens que a diversidade de gênero na organização tem uma relação negativa ou até mesmo não apresentaram associação significativa (Costa et al., 2019; Silva Junior; Martins, 2017).

O número de membros do conselho deve ser definido de modo a garantir diversidade de perspectivas e eficiência no processo decisório (IBGC, 2023). No Brasil, a Lei nº 15.177, de 23 de julho de 2025, que altera dispositivos da Lei nº 6.404/1976 (Lei das Sociedades Anônimas) e da Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), instituiu a reserva mínima de 30% de participação feminina nos conselhos de administração das sociedades empresárias que especifica. Ademais, a Resolução CVM nº 59, de 2021, impõe às companhias abertas o dever de divulgar, no Formulário de Referência, a composição dos órgãos de administração e do conselho fiscal, incluindo a identificação do número de membros por gênero autodeclarado a partir do ano de 2023. Diante desse contexto regulatório, torna-se pertinente investigar se a ampliação da presença feminina nos órgãos de administração está associada a melhores resultados organizacionais.

Existem diversas métricas utilizadas para medir o desempenho organizacional, podendo ser classificadas em indicadores financeiros ou contábeis. Entre essas medidas, uma das mais utilizadas em estudos relacionados à governança corporativa e à diversidade de gênero é o Retorno sobre Ativos (ROA), adotado em diversos estudos como indicador de desempenho das empresas (Lopes; Theóphilo, 2022; Valcanover; Sonza, 2021; Marins et al., 2023; Costa et al., 2019). O ROA é amplamente utilizado por analistas como um indicador para avaliar a capacidade da empresa de gerar lucro a partir de seus ativos (Jewell; Mankin, 2011). Nesse sentido, a partir dessa perspectiva, diferentes estudos têm buscado compreender de que forma a presença feminina e as características associadas à liderança das mulheres podem influenciar a gestão e, consequentemente, o desempenho das organizações.

Silva et al., (2025) evidenciaram, em seu estudo, a predominância da atuação feminina em um negócio familiar, além de destacar que apesar dos estilos de liderança feminino e

masculino serem, muitas das vezes, confundido, há particularidades que os diferem, e que precisam ser levadas em consideração, para que não ocorra uma má gestão da organização. Conforme os autores, as mulheres possuem um *modus operandi* diferenciado, caracterizado por práticas mais colaborativas e inclusivas no processo de tomada de decisão nas empresas. No entanto, Parente e Machado Filho (2020) destacam que existem diversos mecanismos de governança, internos e externos, que influenciam a composição do conselho, e que o perfil dos conselheiros, por si só, não garante melhores resultados para a empresa. Necessitando ainda, de mais estudos para compreender o que realmente torna um conselho eficaz (Parente; Machado Filho, 2020).

Já Albuquerque e Santos (2019) apresentam que numa amostra de 1.014 integrantes de diretorias executivas de empresas brasileiras, considerando empresas dos níveis diferenciados de governança, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, foram identificadas apenas 102 mulheres, e percentualmente este resultado se mantém nos três níveis, sendo 11% no Nível 1, 7% no Nível 2 e 10% no Novo Mercado. Pela revisão da literatura, ademais, em mercados emergentes, a diversidade cultural e de gênero estão associadas à melhoria de performance da governança, porém, nem sempre o aspecto de performance social é significativamente relacionado (Yilmaz et al., 2023). Assim, surge a seguinte hipótese:

H1 : Há relação positiva entre o desempenho e a diversidade de gênero nos órgãos de gestão e governança das empresas brasileiras.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização, Amostra e Coleta de Dados

O presente estudo tem o caráter descritivo, quantitativo e inferencial, que busca analisar a associação entre o desempenho organizacional e a diversidade de gênero nos diferentes órgãos de gestão e governança nas empresas brasileiras. No entanto, foi necessário a exclusão de algumas empresas, que não possuíam dados suficientes para análise da pesquisa durante o período supracitado para a obtenção da amostra da pesquisa, como: empresas que não foram possíveis a coleta de dados sobre a composição do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal, empresas com patrimônio líquido negativo e instituições financeiras por terem estrutura diferente das demais.

O recorte temporal adotado na pesquisa compreende o período de 2023 a 2024, totalizando dois anos. Essa delimitação justifica-se pelas alterações regulatórias promovidas pela Comissão de Valores Mobiliários por meio da Resolução CVM nº 59, de 2021. Tais

alterações passaram a exigir maior transparência das companhias abertas quanto à divulgação da composição de seus órgãos de governança, incluindo informações relacionadas ao gênero de seus membros. Dessa forma, a partir de 2023 as empresas passaram a divulgar essas informações de maneira mais padronizada em seus relatórios obrigatórios, o que viabilizou a coleta dos dados necessários para a análise da diversidade de gênero no presente estudo. Assim, após as exclusões necessárias e considerando o intervalo definido, a amostra final foi composta por 274 empresas/ano.

As informações sobre diversidade de gênero foram coletados diretamente dos arquivos da base de dados aberta da CVM, os arquivos do Formulário de Referência (FRE) da CVM, são submetidos pelas empresas por meio do sistema Empresas.NET ou CVMWeb, e são enviados obrigatoriamente em formato PDF. Embora o envio seja em PDF, as versões modernas geradas pelas empresas a partir de 2023 são "pesquisáveis" (machine-readable), ou seja, já contêm texto em formato texto, permitindo a extração de dados via OCR ou cópia direta, sendo disponibilizado o arquivo bruto com todas as informações de 2023 e 2024 de maneira organizada.

Os dados financeiros da pesquisa foram coletados por meio da base de dados Economatica. Após a coleta os dados foram tratados no software Stata, onde se realizaram procedimentos de criação de variáveis, elaboração de estatísticas descritivas, aplicação de testes e estimação de modelos de regressão.

3.2 Modelo Econométrico e Apresentação das Variáveis

O modelo econométrico utilizado consiste em uma regressão linear múltipla com dados em painel. A amostra compreende o período de 2023 a 2024, caracterizando, assim, um painel curto. Diante dessa limitação temporal, a estimação foi realizada por meio do método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), na forma de dados agrupados (pooled OLS), o qual não incorpora explicitamente os efeitos individuais não observados. Dessa forma, a adoção desse método justifica-se pelo reduzido número de períodos disponíveis, o que restringe a aplicabilidade de abordagens mais sofisticadas, como os modelos de efeitos fixos ou aleatórios.

O modelo econométrico está representado pela equação destacada abaixo:

$$ROA_i = \beta_0 + \beta_1 \text{perc_mulheres_ca}_i + \beta_2 \text{perc_mulheres_cf}_i + \beta_3 \text{perc_mulheres_diretoria}_i + \varepsilon_i$$

Neste modelo, o símbolo i refere-se a uma determinada empresa. O desempenho é a variável dependente, representada pelo ROA (Retorno sobre Ativos), sendo calculado pela razão entre o lucro líquido e o ativo total da empresa. O termo β_0 corresponde ao intercepto do modelo, enquanto β_1 , β_2 e β_3 representam os coeficientes associados, respectivamente, às variáveis percentual de mulheres no Conselho de Administração (*perc_mulheres_ca*), percentual de mulheres no Conselho Fiscal (*perc_mulheres_cf*) e percentual de mulheres na diretoria (*perc_mulheres_diretoria*), indicando o efeito da participação feminina nesses diferentes níveis de governança sobre o desempenho financeiro das empresas. Por fim, ε_i denota o termo de erro, que agrega os efeitos não explicados pelo modelo.

Quanto ao sinal esperado das variáveis relacionadas à participação feminina, a literatura apresenta resultados ambíguos. Parte dos estudos sugere um efeito positivo, indicando que a maior presença de mulheres nos órgãos de governança pode contribuir para melhores práticas de governança corporativa, maior diversidade de perspectivas e aprimoramento do processo de tomada de decisão. Por outro lado, há evidências empíricas que não identificam relação estatisticamente significativa ou apontam resultados negativos. Dessa forma, não se estabelece previamente um sinal esperado definido para as variáveis analisadas, sendo a direção da relação determinada empiricamente a partir dos resultados estimados pelo modelo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estatística Descritiva

A análise das estatísticas descritivas evidencia que a participação feminina nos órgãos de governança das empresas analisadas é, em média, reduzida, variando entre 12,7% e 16,5%. Embora sejam observados casos isolados em que essa participação atinge 100%, tais ocorrências são episódicas e tal qual a proporção média de participação não representa o padrão predominante da amostra. A Tabela 1 sintetiza as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas na análise, permitindo a visualização das principais características da amostra.

Tabela 1 - Estatística descritivas das empresas da amostra

Variáveis	Obs	Média	Desv. Padrão	Min	Max
perc mulheres ca	529	0,16	0,137	0	0,6
perc mulheres cf	283	0,165	0,187	0	1,00
perc mulheres diretoria	532	0,127	0,173	0	1,00
perc mulheres total	536	0,148	0,11	0	0,538

Fonte: dados da pesquisa (2026)

Nota: O número de observações (Obs) varia entre as variáveis devido à disponibilidade de dados para cada indicador.

Analisando o Conselho de Administração, em relação à presença de mulheres dentre seus membros efetivos e suplentes é possível identificar que proporcionalmente, há mais conselhos sem participação de nenhuma mulher, do que com a participação feminina. Em relação aos membros efetivos, em 2023 havia na amostra 109 (38,11%) empresas sem qualquer de seus membros efetivos do gênero feminino, enquanto em 2024 a quantidade de empresas é de 106 (36,93%). Já sobre os membros suplentes, 261(91,25%) empresas da amostra não tinham qualquer participação feminina em 2023, e em 2024 esse número é igual a 265 (92,33%).

A quantidade máxima de membros efetivos do gênero feminino, dentre os anos foi de 5 e 4 membros, em 2023 e 2024, respectivamente. Analisando comparativamente, por meio do teste qui-quadrado, é possível identificar que não há diferença estatisticamente significativa entre os dois anos na participação feminina no Conselho de Administração, seja por meio de participação em caráter efetivo (p-valor 0,8086), ou dentre os membros suplentes deste conselho (p-valor 0,7225). Os dados da quantidade de empresas e a quantidade de membros efetivos e suplentes do gênero feminino estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição do número de mulheres nos cargos efetivos e suplentes do Conselho de Administração (2023–2024)

Nº de mulheres	Efetivos 2023	Efetivos 2024	Suplentes 2023	Suplentes 2024
0	109	106	261	265
1	104	106	12	11
2	53	58	10	6
3	16	16	2	2
4	3	1	1	3
5	1	0	-	-
Total	286	287	286	287

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Quando analisados os resultados do teste t pareado, que se refere à comparação entre a participação feminina e masculina nos cargos efetivos e suplentes do Conselho de Administração, observa-se que a média de mulheres em cargos efetivos é de 0,96, enquanto a média de homens é de 4,99. A diferença média de -4,03 indica que, em média, há cerca de quatro homens a mais do que mulheres nesses cargos. De forma semelhante, para os membros suplentes, a média de mulheres foi de 0,14, enquanto a de homens foi de 0,47, com diferença média de -0,33, reforçando a maior participação masculina no Conselho de Administração.

Ademais, ambos os testes t apresentaram diferenças estatisticamente significativas (p-valor 0,000), tanto para os membros efetivos quanto para os suplentes.

Tabela 3 - Teste t pareado da participação de mulheres e homens nos órgãos de governança corporativa

Órgão/Cargo	Média -Fem	DP - Fem	Média - Masc	DP - Masc	Dif (F-M)	p-valor
CA Efetivos	0,958	0,940	4,986	2,427	-4,028	0,000
CA Suplentes	0,145	0,553	0,471	1,373	-0,326	0,000
CF Efetivos	0,241	0,574	1,407	1,591	-1,166	0,000
CF Suplentes	0,288	0,620	1,180	1,450	-0,892	0,000
Diretoria Efetivos	0,598	0,850	3,831	2,466	-3,233	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Nota: Conselho de Administração (CA), Conselho Fiscal (CF) e Diretoria. Para cada órgão, são exibidas a média (Média Fem e Média Masc) e o desvio-padrão da participação feminina e masculina (DP Fem e DP Masc), a diferença média entre os gêneros (Dif. F – M) e o p-valor.

No que se refere ao Conselho Fiscal, observa-se um cenário mais acentuado em relação à participação feminina quando comparado com o Conselho de Administração. Conforme apresentado na Tabela 4, os dados evidenciam que em 2023 cerca de 238 (83,22%) das empresas analisadas não continham mulheres efetivas em seu conselho, reduzindo-se levemente para 235 (81,88%) nas empresas em 2024. Adicionalmente, observa-se que mesmo nos casos onde tem o gênero feminino o número de mulheres ainda tende a ser baixo em relação ao número do gênero masculino no Conselho Fiscal. Embora que, ao comparar a participação feminina entre membros efetivos e suplentes, nota-se que a presença de mulheres tende a ser ligeiramente mais frequente nos cargos suplentes, indicando que, embora haja inserção feminina na estrutura de governança, esta ainda se concentra em posições de menor poder decisório.

Tabela 4 - Distribuição da participação feminina no Conselho Fiscal por tipo de cargo e ano

Nº de mulheres	CF Efetivos 2023	CF Efetivos 2024	CF Suplentes 2023	CF Suplentes 2024
0	238	235	233	219
1	30	36	34	47
2	15	15	16	17
3	3	1	3	3
Total	286	287	286	286

Fonte: dados da pesquisa (2026)

Nota: Os testes qui-quadrado de Pearson indicam ausência de diferença estatisticamente significativa entre os anos, tanto para os membros efetivos (p-valor 0,6679) quanto para os suplentes (p-valor 0,4663).

Os resultados do teste t pareado evidenciam diferenças estatisticamente significativas entre o número de membros masculinos e femininos, tanto entre os efetivos quanto entre os

suplentes ($p\text{-valor} < 0,001$). Observa-se que a média de homens é substancialmente superior à de mulheres em ambas as categorias, indicando uma predominância masculina consistente nesse órgão. Em termos médios, entre os membros efetivos, observa-se a presença de cerca de 0,24 mulheres por conselho, enquanto a média de homens é de aproximadamente 1,40 membros. Entre os suplentes, a média feminina é de aproximadamente 0,28, ao passo que a masculina atinge cerca de 1,18 membros.

No que tange à Diretoria, nota-se um nível reduzido de participação feminina, configurando-se como um dos segmentos com menor representatividade média de mulheres entre os órgãos de governança analisados, conforme apresentado na Tabela 1. Ainda assim, observa-se a existência de valores que variam entre a ausência e níveis mais elevados de participação feminina, ainda que estes sejam menos frequentes. Neste contexto, ao analisar a distribuição da participação feminina na Diretoria entre os anos de 2023 e 2024, por meio do teste qui-quadrado, verifica-se que não há diferença estatisticamente significativa entre os períodos analisados ($p\text{-valor} 0,8519$). Consequentemente, o resultado indica que a composição de gênero na Diretoria permaneceu estável ao longo do tempo, sem mudanças relevantes na participação feminina. Os dados detalhados estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Distribuição do número de mulheres na diretoria por ano

Nº de mulheres	2023	2024	Total
0	165	169	334
1	85	79	164
2	24	30	54
3	10	9	19
4	1	1	2
6	1	0	1
Total	286	288	574

Fonte: dados da pesquisa (2026)

Complementarmente, os resultados do teste t pareado indicam diferenças estatisticamente significativas entre o número de membros masculinos e femininos na Diretoria ($p\text{-valor} < 0,001$). Em termos médios, nota-se a presença de aproximadamente 0,60 mulheres por diretoria, enquanto a média de homens é de cerca de 3,83 membros, evidenciando uma expressiva disparidade na composição de gênero. Esses resultados reforçam que, apesar da estabilidade observada ao longo do tempo, a predominância masculina permanece significativa nesse nível de governança.

Considerando a evidência de baixa representatividade feminina e da ausência de variações significativas ao longo do tempo, torna-se relevante analisar qual a associação entre diversidade de gênero e o desempenho financeiro das empresas. Para isso, foi estimado um modelo de regressão linear múltipla tendo como variável dependente o retorno sobre os ativos (ROA) e, como variáveis explicativas, às proporções de mulheres no Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria, representado na Tabela 1.

Os resultados indicam que nenhuma das variáveis relacionadas à diversidade de gênero apresentou coeficiente estatisticamente significativo ao nível de 5%. A variável referente à participação feminina no Conselho de Administração apresentou coeficiente negativo e significância apenas marginal no modelo estimado inicialmente (p-valor 0,087), porém perdeu significância ao considerar erros padrão robustos (p-valor 0,125). As variáveis associadas ao Conselho Fiscal (p-valor 0,288) e à Diretoria (p-valor 0,676) também não apresentaram significância estatística, indicando que não foi possível identificar uma relação estatisticamente relevante entre a participação feminina nesses órgãos e o desempenho financeiro das empresas analisadas. Adicionalmente, o modelo apresentou baixo poder explicativo (R^2 0,0161), sugerindo que as variáveis incluídas explicam apenas uma pequena parcela da variação do desempenho financeiro.

Tabela 6 - Regressão da associação da participação feminina sobre o desempenho financeiro

Variável	Coef	Erro Padrão	t	p - valor
perc mulheres ca	-0,157	0,102	-1,54	0,125
perc mulheres cf	-0,043	0,040	-1,07	0,288
perc mulheres diretoria	-0,024	0,057	-0,42	0,676
cons	0,137	0,029	4,71	0,000

Fonte: dados da pesquisa (2026)

A verificação dos pressupostos do modelo revelou a presença de heterocedasticidade, conforme indicado pelo teste de Breusch-Pagan (p-valor 0,000). Além disso, o teste de Shapiro-Wilk apontou que os resíduos não seguem distribuição normal (p-valor 0,000). Por outro lado, não foram identificados problemas de multicolinearidade, uma vez que os valores do VIF foram baixos, nem evidências de erro de especificação do modelo, conforme o linktest (p-valor 0,277), tampouco inadequação da forma funcional (p-valor 0,482). Também não foram observadas influências excessivas de outliers. Diante da presença de heterocedasticidade, foi realizada a correção por meio da estimação com erros-padrão robustos, tornando as inferências mais confiáveis. Após a correção, os coeficientes

permaneceram estatisticamente não significativos, reforçando a ausência de evidências robustas de relação entre as variáveis explicativas e o desempenho das empresas.

Os resultados indicam que, para a amostra analisada, a diversidade de gênero nos níveis de governança corporativa não apresenta relação estatisticamente significativa com o desempenho financeiro das empresas, medido pelo ROA. Além disso, o baixo poder explicativo do modelo sugere que outros fatores, não incluídos na análise, podem ser mais relevantes para explicar o desempenho empresarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões acerca da diversidade de gênero nos níveis de governança corporativa têm ganhado destaque nas últimas décadas, impulsionadas tanto por avanços institucionais quanto por iniciativas que buscam promover maior equidade entre homens e mulheres nos espaços de decisão. Apesar da existência de mecanismos legais e normativos que incentivam a participação feminina nos conselhos, bem como de uma crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho, os resultados desta pesquisa evidenciam que a presença feminina ainda permanece reduzida nos conselhos de administração, fiscal e na diretoria das empresas analisadas. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar a associação entre a diversidade de gênero e o desempenho financeiro das empresas, contribuindo para o debate sobre a efetividade dessas iniciativas no ambiente corporativo.

A análise descritiva dos dados reforça esse cenário de baixa representatividade feminina. Em média, a participação de mulheres no Conselho de Administração é de 0,16 (16%), no Conselho Fiscal de 0,165 (16,5%) e na diretoria de 0,127 (12,7%), enquanto o percentual total médio de participação feminina nas estruturas de governança é de 0,148 (14,8%). Além disso, observa-se que os valores mínimos iguais a zero em todas as variáveis indicam a existência de empresas sem qualquer participação feminina nesses espaços, ao passo que os valores máximos demonstram que, embora existam casos pontuais com maior representatividade, estes ainda são exceção. De modo geral, os resultados evidenciam a persistência de baixos níveis de diversidade de gênero nos cargos de alta gestão, reforçando a desigualdade ainda presente no ambiente corporativo.

No que se refere à análise econométrica, os resultados da regressão linear múltipla indicaram que a diversidade de gênero, mensurada pelo percentual de mulheres nos diferentes níveis de governança, não apresentou relação estatisticamente significativa com o desempenho financeiro das empresas, representado pelo ROA. Além disso, o modelo apresentou baixo poder explicativo (R^2 0,0161), sugerindo que outras variáveis não incluídas

na análise podem exercer maior influência sobre o desempenho empresarial. Mesmo após a realização de testes de diagnóstico e a correção para heterocedasticidade por meio de erros robustos, os resultados permaneceram não significativos, não sendo possível confirmar a hipótese de pesquisa proposta.

Por fim, destaca-se que este estudo apresenta algumas limitações, especialmente relacionadas ao recorte temporal da análise, tendo em vista que a obrigatoriedade de divulgação das informações sobre a composição dos órgãos de governança passou a vigorar a partir de 2023, o que restringe a disponibilidade de dados históricos mais amplos. Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras utilizem séries temporais mais extensas, à medida que novos dados forem disponibilizados, possibilitando análises mais robustas sobre a evolução da participação feminina ao longo do tempo. Além disso, a ampliação do conjunto de variáveis explicativas poderá contribuir para uma compreensão mais aprofundada da relação entre diversidade de gênero e desempenho empresarial.

REFERÊNCIAS

ALABDULLAH, T. T. Y.; AHMED, E. R.; KANAAN-JEBNA, A. Corporate governance system and firm financial performance. **Acta Scientific Computer Sciences**, v. 4, n. 6, p. 115-121, 2022.

ALBUQUERQUE, L. F. G.; SANTOS, A. S. Governança corporativa: uma análise da representatividade das mulheres na diretoria executiva das empresas listadas na B3. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 11, n. 3, p. 346–361, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i3.458>.

ANGWAOMAODOKO, E. A. Corporate governance and firm performance: investigating the impact of governance structures on economic outcome. **Traektoriâ Nauki**, v. 10, n. 12, p. 1001–1011, 2024.

BAIOCO, V. G.; ALMEIDA, J. E. F. Effects of the audit committee and the fiscal council on earnings quality in Brazil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, n. 74, p. 229–248, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201703250>.

BLACK, B. S.; DE CARVALHO, A. G.; SAMPAIO, J. O. **The evolution of corporate governance in Brazil**. [S. l.]: SSRN, 2014. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2181039>. Acesso em: 31 ago. 2025.

BOCEAN, C. *et al.* Corporate governance and firm performance. **Management and Marketing Journal**, v. 5, n. 1, p. 125–131, 2007.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. **Resolução CVM nº 59, de 22 de dezembro de 2021**. Rio de Janeiro: CVM, 2021. Disponível em: <https://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 6 abr. 2026.

BRASIL. [Lei nº 15.177, de 23 de julho de 2025]. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 jul. 2025. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 1 mar. 2026.

CARVALHAL DA SILVA, A. L.; MARGEM, H. Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras? **Revista Brasileira de Finanças**, v. 13, n. 1, p. 102–133, 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305842561004>. Acesso em: 24 jul. 2025.

COSTA, L.; SAMPAIO, J. O.; FLORES, E. S. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 721–738, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180327>.

ESCUDE, S. A. L.; MIASHIRO, C. M. O conselho fiscal como instrumento de proteção e geração de valor aos acionistas minoritários. **eGesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 2, n. 2, p. 1–21, 2006.

FAROOQ, M.; NOOR, A.; ALI, S. Corporate governance and firm performance: empirical evidence from Pakistan. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 22, n. 1, p. 42–66, 2022.

HOSSAIN, M. Z. Corporate governance as a global phenomenon: evolution, theoretical foundations, and practical implications. **Journal of Financial Risk Management**, v. 13, n. 2, p. 342–375, 2024. DOI: 10.4236/jfrm.2024.132017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

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

JEWELL, J. J.; MANKIN, J. A. What is your ROA? **Academy of Educational Leadership Journal**, v. 15, 2011.

LAZZARETTI, K.; PIEKAS, A. A. S.; JULKOVSKI, D. J. Características dos conselhos de administração e desempenho das firmas brasileiras. **Revista Especial UNOCHAPECÓ**, p. 54–71, 2022.

LIZARES, R. M. Ownership concentration and board structure. **Managerial and Decision Economics**, v. 43, n. 8, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.3544>.

LOPES, R. R.; THEÓPHILO, C. R. Participação feminina em conselho de administração e diretoria. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 22., 2022, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fipecafi, 2022.

MARINS, V. S. *et al.* Influência da presença feminina no conselho de administração. **Contabilometria**, v. 10, n. 2, p. 19–36, 2023.

MARQUES, V. A. *et al.* Relação entre níveis de governança e valor das empresas. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 4–26, 2015.

MATOS, F.; DIAS, R. Desigualdade de gênero nas organizações. **Contemporary Journal**, v. 3, n. 7, p. 8440–8465, 2023. DOI: 10.56083/RCV3N7-057.

MUMU, J. R. *et al.* Gender diversity in corporate governance. **Gender in Management**, v. 37, n. 3, p. 328–343, 2022.

PARENTE, T. C.; MACHADO FILHO, C. A. P. Conselhos de administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 6, p. 1–33, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200066>.

PERIS, R. *et al.* Does better corporate governance increase performance? **Corporate Governance**, v. 17, n. 3, p. 524–537, 2017.

PROCIANOY, J. L.; DECOURT, R. F. The Brazilian fiscal council. *In: Corporate Governance and Corporate Social Responsibility*. [S. l.]: [s. n.], 2014. p. 159–180.

RAMOS, G. M.; MARTINEZ, A. L. Governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 6, p. 143–164, 2006.

RIBEIRO, J. E.; SOUZA, A. A. R. Índice de governança corporativa. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 34, 2023.

SILVA, A. A. *et al.* Práticas de liderança na gestão feminina. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 6, p. 1–29, 2025.

SILVA JÚNIOR, C. P.; MARTINS, O. S. Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 6–33, 2017.

SOUSA, H. A. *et al.* Teoria dos stakeholders e governança corporativa. *In: CONGRESSO USP*, 22., 2022, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fipecafi, 2022.

TINÔCO, J. E. P. *et al.* O conselho fiscal e a governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 16, p. 175–202, 2011.

TRENTO, F. F.; LACHOVICZ NETO, P. Diversidade de gênero e tomada de decisão. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD)*, 46., 2022, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2022.

VALCANOVER, V. M.; SONZA, I. B. Mulheres no comando. **Contextus**, v. 19, p. 345–358, 2021.

WANG, K.; SHAILER, G. Ownership concentration and firm performance. **Journal of Economic Surveys**, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joes.12048>. Acesso em: 31 ago. 2025.

YILMAZ, M. K. *et al.* Measuring the impact of board gender and cultural diversity on corporate governance and social performance: evidence from emerging markets. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 36, n. 2, p. 2106503, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2106503>.

ANEXO

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo), intitulado “DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO EMPRESARIAL”, de autoria de ERICA DUARTE DA SILVA, escrito sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora. Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Juazeiro do Norte – CE, 06 de ABRIL de 2026



Documento assinado digitalmente

JOSE MAURO MADEIROS VELOSO SOARES

Data: 06/04/2026 23:14:32-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. José Mauro Madeiros Velôso Soares
Professor Orientador
Universidade Federal do Cariri (UFCA)