

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Ayana Aparecida Negrão de Jonas

Uma análise referente a composição de gênero na dimensão de Conselho de
Administração e Diretoria das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade
Empresarial da B3

MESTRADO PROFISSIONAL EM
CIÊNCIAS CONTÁBEIS, CONTROLADORIA E FINANÇAS

SÃO PAULO
2023

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Ayana Aparecida Negrão de Jonas

Uma análise referente a composição de gênero na dimensão de Conselho de Administração e Diretoria das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3

MESTRADO PROFISSIONAL EM
CIÊNCIAS CONTÁBEIS, CONTROLADORIA E FINANÇAS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de MESTRE PROFISSIONAL em Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Neusa Maria Bastos Fernandes do Santos.

SÃO PAULO

2023

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial dessa Dissertação de Mestrado por processos de fotocopiadoras ou eletrônicos.

Assinatura:

Data:

E-mail:

BANCA EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

A minha querida avó Marina (*in memoriam*), que nos deixou, mas permanece inesquecível em lembrança. Dedico de coração à minha mãe, Therezinha, e ao meu pai, Jonas, por sempre apoiarem minha educação, valorizando-a como instrumento de desenvolvimento intelectual e social desde a minha juventude. Também imensamente dedico à minha amada Dani, que cuidou pacientemente de mim durante todo esse período de estudos e me ofereceu um incentivo incondicional para perseguir e concretizar esse sonho.

AGRADECIMENTOS

Minha estimada orientadora, Prof.^a Dr.^a Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, incentivou-me desde o início na abordagem deste tema e superou todas as minhas expectativas ao me orientar na escrita. Seu entusiasmo por minha pesquisa destacou a relevância do assunto. A riqueza de sua experiência e seu genuíno interesse em me guiar foram fundamentais para as reflexões que desenvolvi ao longo deste processo.

RESUMO

JONAS, A. A. N. (2023). Uma análise referente a composição de gênero na dimensão de Conselho de Administração e Diretoria das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3. Dissertação de Mestrado Profissional, Programa de Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

O propósito do estudo foi avaliar de que forma as empresas que integram a 18ª carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, encontram-se em relação ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 5, que aborda a igualdade de gênero. Especificamente, foi examinada a representatividade feminina nas posições de Conselho de Administração (também referido como *Board* ou CA) e Diretoria destas empresas.

Essa avaliação se refere a identificar a participação de mulheres nessas posições na carteira desse índice, uma vez que são reconhecidas como opções de investimento quanto as práticas de sustentabilidade empresarial no Brasil. Tal análise se relaciona com as práticas ASG (Ambiental, Social e Governança) que são fundamentais para a continuidade dos negócios, assim como a divulgação sobre informações de diversidade na composição do CA por conta desses indicadores em seus relatórios.

Ao analisar a composição do *Board* e Diretoria das empresas selecionadas, identificou-se que ainda existe uma lacuna pertinente em relação à participação feminina. O resultado reflete historicamente as desigualdades de gênero persistentes no país, especialmente em posições de alta liderança onde a falta de diversidade de gênero apresenta-se ainda mais evidente, independentemente das iniciativas e progressos que estas empresas possam ter demonstrado nesse tema.

Palavras-chave: governança; ASG; diversidade de gênero; conselho de administração; Índice de Sustentabilidade Empresarial.

ABSTRACT

The study aimed to evaluate how companies in the 18th portfolio of the B3 Corporate Sustainability Index align with Sustainable Development Goal (SDG) No. 5, which focuses on gender equality. Specifically, it examined female representation in the Board of Directors and Executive Board of these companies.

The evaluation focused on identifying women's participation in these positions within the index's portfolio, as these companies are recognized as sustainable investment options in Brazil. This analysis is linked to ESG (Environmental, Social, and Governance) practices, crucial for business continuity, and the disclosure of diversity information in the Board's composition due to these indicators in their reports.

Upon analyzing the composition of the Board of Directors and Executive Board of the selected companies, it was found that there is still a relevant gap in female participation. This outcome historically reflects the persistent gender inequalities in the country, particularly in high leadership positions where the lack of gender diversity is more pronounced, regardless of the initiatives and progress these companies may have demonstrated in this area.

Keywords: *governance; ESG; gender diversity; board of directors; Corporate Sustainability Index.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Intersecção entre ESG, diversidade e inclusão feminina	26
Quadro 2 – Algumas metas associadas ao ODS 5	29
Quadro 3 – Aspectos observados dentro de um Relatório de Sustentabilidade.....	38
Quadro 4 – Dimensões do Capital Humano do questionário ISE B3	43
Quadro 5 – Apresentação das empresas do ISE B3 nos anos 2023, 2022 e 2021...	46
Quadro 6 – Apresentação quanto a gênero na (Co)Presidência do Conselho de Administração das empresas do ISE	53
Quadro 7 – Menção sobre diversidade de gênero no FR das empresas que tem gênero feminino na Presidência do CA	55
Quadro 8 – Distribuição quanto a participação de mix de gênero em CA	60
Quadro 9 – Menção no Relatório de Sustentabilidade sobre diversidade de gênero no CA das 04 empresas com maior predominância masculina no CA	63
Quadro 10 – Menção ao tema de diversidade em Formulário de Referência nas empresas que não tem gênero feminino no CA	65
Quadro 11 – Distribuição quanto a participação de mix de gênero na Diretoria	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação quanto a gênero no Conselho de Administração	51
Tabela 2 – Participação quanto a gênero feminino no CA e na (Co)Presidência do CA.....	54
Tabela 3 – Distribuição quanto a setores das empresas do ISE da B3	61
Tabela 4 – Empresas que o gênero feminino não foi identificado no Conselho de Administração.....	62
Tabela 5 – Empresas com maior percentual de gênero feminino no Conselho de Administração.....	67
Tabela 6 – Participação quanto a gênero na Diretoria.....	69
Tabela 7 – Comparativo dos totais quanto a gênero no Conselho de Administração <i>versus</i> Diretoria.....	72
Tabela 8 – Apresentação das empresas com somente gênero masculino na Diretoria.....	72
Tabela 9 – Apresentação da concentração da quantidade de Diretores (somente gênero masculino) nas empresas sem gênero feminino na Diretoria.....	74
Tabela 10 – Apresentação das empresas com maior participação do gênero feminino em Diretoria.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) devem ser implementados pelos 193 países-membros da ONU até 2030.....	31
Figura 2 - Apresentação quanto a diversidade em CA da USIMINAS em seu Relatório de Sustentabilidade de 2022.....	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANBIMA= Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais

ASG= Ambiental, Social, Governamental

B3= Bolsa de Valores do Brasil (é a abreviação para Brasil, Bolsa, Balcão)

Board= Conselho de Administração

CA= Conselho de Administração

CFC= Conselho Federal de Contabilidade

CMMAD= Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CPC= Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CSR= Corporate Social Responsibility

CVM= Comissão de Valores Mobiliários

DE= Diretoria Executiva

D&I= Diversidade E Inclusão

ESG= Environmental, social and governance

FASB= Financial Accounting Standards Board

FEM= Fórum Econômico Mundial

FR= Formulário de Referência

GRC= Governance, Risk, Compliance

GRI= Global Reporting Initiative

IASB= International Accounting Standards Board

IBGC= Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFRS= International Financial Reporting Standards

ISE= Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISSB= International Sustainability Standards Board

IIRC= International Integrated Reporting Council

LGBTQIAPN+= Lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, queer, intersexuais, assexuais, pansexuais, não binarie (não binário)

NYSE= New York Stock Exchange

ODS= Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

ONU= Organização das Nações Unidas

PRI= Principles for Responsible Investment (Princípios para o Investimento Responsável)

PNUMA= Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

SER= Responsabilidade Social Empresarial

RSC= Responsabilidade Social Corporativa

S.A.= Sociedade por Ações

SASB= Sustainability Accounting Standards Board

SDG= Sustainable Development Goal

USP= Universidade de São Paulo

UNGC= United Nations Global Compact

WCD= Women Corporate Directors

WEF= World Economic Forum

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1.	Tema e Contexto da Pesquisa	15
1.2.	Problemática e Justificativa	20
1.3.	Objetivo do Estudo	21
1.4.	Contribuições do Estudo	22
1.5.	Estrutura do Trabalho	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1.	O ESG/ASG e o aspecto da Diversidade e Inclusão (D&I)	24
2.2.	A Interseccionalidade do ODS 5 com as práticas ESG: Promovendo a Inclusão Feminina no Ambiente Social e Corporativo	28
2.3.	A inclusão feminina em Conselhos, Diretoria Executiva e cargos de alta gestão	34
2.4.	Os Relatórios de Sustentabilidade e as informações divulgadas como parte de sua responsabilidade corporativa	36
3	MÉTODOS E TÉCNICAS	41
3.1.	Fonte de Coleta de Dados	41
3.1.1.	População	41
3.1.2.	Desenvolvimento do constructo da coleta de dados	49
3.2.	Processo de coleta e análise dos dados	50
3.2.1.	Fase de coleta e tratamento dos dados	50
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
	REFERÊNCIAS	81

1 INTRODUÇÃO

1.1. Tema e Contexto da Pesquisa

Nos últimos anos, devido à nova conjuntura social, econômica e financeira, tem-se observado um crescente questionamento no meio empresarial e social sobre como as empresas, em suas diversas dimensões, colaboram para melhorias nos padrões de governança e na promoção de mais diversidade e sustentabilidade nos mercados em que atuam.

As empresas têm considerado que fatores ambientais, sociais e governança (ASG ou ESG, em inglês) contribuem para um mercado de investimento mais forte e resiliente, bem como para o desenvolvimento sustentável dos negócios.

Tais práticas ESG de acordo com o Pacto Global (2020) trazem critérios que passaram a ser essenciais nas análises de riscos e que as empresas devem adotar em suas operações para garantir um impacto positivo no meio ambiente, na sociedade e nos acionistas.

A origem dos princípios ESG remonta a movimentos e iniciativas passadas, como o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), em 1972, visando a preencher uma lacuna entre a conscientização e a ação, como resultado da Conferência de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano. E mais recentemente, em 1987, no relatório “*Our Common Future*” (“Nosso Futuro Comum”) que foi definido como o processo que “satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” que foi criado através da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) e, que passou a ser conhecido como Relatório Brundtland, já que foi presidida por Gro Harlem Brundtland, na época primeira-ministra da Noruega.

Um outro termo utilizado e conectado com o ESG, refere-se às iniciativas adotadas pela empresa para o desenvolvimento sustentável, por meio de ações consideradas éticas pelas partes interessadas, chamado como Responsabilidade Social Empresarial (RSE), em que temos uma denominação apresentada pelo Instituto Ethos (2009, p. 5) como:

Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

O fundador do Fórum Econômico Mundial (FEM), Klaus Schwab, têm falado desde a década de 70 sobre o que vem a ser chamado de um "capitalismo de *stakeholders*", onde empresas são responsáveis não apenas perante acionistas, mas também outros interessados como funcionários, comunidades e o meio ambiente. Ou seja, não faz mais sentido separar a agenda econômica dos aspectos socioambientais nos negócios. O capitalismo de *stakeholders* busca garantir retornos sustentáveis e de longo prazo aos acionistas.

John Elkington, um renomado autor e precursor da responsabilidade social e ambiental, abrilhantou as práticas empresariais ao introduzir, nas grandes empresas nos anos 1990, o conceito de '*Triple Bottom Line*' (Tripé da Sustentabilidade). Este conceito amplia a perspectiva tradicional de desempenho das empresas, incorporando, além da dimensão financeira, a avaliação de seu impacto social e ambiental.

Recentemente, Larry Fink (Fundador da Black Rock, uma das maiores empresas de gestão de investimentos do mundo que tem mais de U\$\$ 9 trilhões sob gestão) compartilha sua visão do ESG durante um painel na *Expert XP (2020)* quando diz: "Os fatores ESG estão se tornando cada vez mais dominantes, e não somente no que se refere à sustentabilidade, mas também sobre como as empresas evoluirão para se tornarem muito mais engajadas socialmente."

As mudanças advindas pela transformação cultural e organizacional são um desafio significativo para líderes, gestores e colaboradores. Eles devem desenvolver uma visão ampla e enfrentar o desconforto provocado pela mudança na perspectiva atual.

Santos (2021) definiu a cultura organizacional como o pano de fundo e a mola propulsora para qualquer processo bem-sucedido de mudança e transformação organizacional. Como esfinge, decifre-a ou ela te devora.

Atualmente, em mais ações propositivas, as empresas buscam não apenas alcançar a excelência em seus negócios, mas também aumentar a geração de valor

social. Elas visam legitimizar as condições de produção e comercialização de produtos e serviços, desenvolvendo códigos de conduta, conquistando selos sociais e promovendo ações de sustentabilidade ambiental. Essas iniciativas são adotadas não apenas por serem politicamente corretas, mas também como parte da gestão de continuidade dos negócios.

Ao analisar pela lente do pilar Social ("S") do ESG, as mulheres têm conquistado um papel cada vez mais relevante diante dessas mudanças. Com isso, nas relações de trabalho, através de nova lei 14.611/23, busca-se a igualdade de gênero salarial, tratando de corrigir o desequilíbrio existente de critérios remuneratórios entre mulheres e homens em uma mesma função.

A nova legislação promove uma reflexão sobre a proporção de cargos de liderança ocupados por gênero masculino e feminino, além de requerer uma reavaliação dos mecanismos de conformidade e das iniciativas implementadas para dirimir possíveis disparidades de gênero no ambiente de trabalho.

Em empresas de capital aberto, essa nova lei reforça as considerações já estimuladas pelas modificações introduzidas no Formulário de Referência (um documento público que toda empresa de capital aberto deve divulgar anualmente até 05 meses após o término do seu exercício fiscal) pela Resolução CVM nº 59/2021, que exige além de outros itens, a divulgação transparente das informações sobre gênero dos colaboradores e gestores em todos os níveis hierárquicos e entrou em vigor dia 02 de janeiro de 2023.

No que se refere a questões ESG, a Resolução CVM nº 59/21 utilizou como referência a normativa da União Europeia (EU 2021/1253), de maneira a trazer de forma mais objetiva a divulgação ESG por parte das companhias brasileiras. Antes disso, já era esperado que as empresas divulgassem informações em relação à agenda ESG, mas a mudança agora é que a CVM incentiva uma divulgação mais aprofundada, onde as empresas de capital aberto são obrigadas a reportar e, se for o caso, a esclarecer por que não há a aplicação das melhores práticas de ESG nas empresas (modelo "pratique ou explique"), além da necessidade de divulgação de indicadores-chave de desempenho ESG.

Tornou-se mais do que nunca "mandatório" destacar práticas sustentáveis e a diversidade nas empresas, evidenciando-as em relatórios gerenciais, demonstrações financeiras, relatos integrados e outros documentos. O relatório da PWC - Navegador Contábil (2021), sinaliza sobre os desafios que o mercado tem

para a análise das informações de temas ESG divulgados pelas empresas, principalmente, em função da falta de padronização e da diversidade nas aplicações de distintas normas, estruturas, metodologias e métricas adotadas.

Assim, a inclusão feminina como iniciativa de diversidade no pilar social dos ESG é destaque para a sustentabilidade dos negócios e atração de mais investimentos. Isso se reflete na publicação de relatórios de diversidade/sustentabilidade, detalhando a composição dos colaboradores por grupos identitários em todos os níveis organizacionais, incluindo o Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

Os dados da 2ª edição do estudo “Mulheres em Ações” (2022) com o objetivo de mapear a evolução da diversidade de gênero no mercado brasileiro feito pela B3, menciona que a cada 100 empresas com ações negociadas em bolsa no Brasil, 61 não têm mulheres em cargos de diretoria estatutária, e 37 não têm participação feminina no conselho de administração.

A B3 em agosto de 2022, para aumentar a diversidade nas empresas de capital aberto, abriu para discussão em audiência pública uma meta de inclusão de ao menos uma mulher e um representante de grupos com pouca presença em espaços de influência como negros, pessoas com deficiência e LGBTQIAPN+, em Conselho de Administração ou Diretoria Estatutária. Se a proposta aprovada, o prazo de início em 2025 e, o descumprimento das empresas ou a falta de explicação para a não adoção da medida poderá gerar consequências, inclusive abertura de processo para a "deslistagem". A regra trabalha com base no princípio de aumentar a transparência dos dados oferecidos pelas empresas.

Esse modelo mencionado pela B3 conhecido como “pratique ou explique”, tem em seu objetivo colher percepções do mercado e de entidades engajadas na temática ESG para aumentar progressivamente a diversidade de gênero e a participação de grupos sub-representados na alta liderança das empresas listadas. Tais medidas, após aprovadas, devem ser adotadas em todos os segmentos da B3, incluindo Básico, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.

No entanto, em artigo publicado no portal “O Globo”, Copola (2022) divulga que:

[...] a B3 recebeu uma enxurrada de e-mails, em sua maioria anônimos, com insultos, ironias, ofensas, além de mensagens com conteúdo misógino, homofóbico ou racista. Tiveram 251 manifestações recebidas na recente audiência pública aberta pela B3 para discutir uma proposta de regra de diversidade nos conselhos de administração de companhias listadas,

destas, observou-se 118 manifestações de ódio. Os comentários foram tão inapropriados, debochados ou ofensivos, que a B3 achou por bem não os publicar no relatório da audiência pública. Eles foram enviados para a CVM diretamente e podem ser objeto de pedidos de vista.

Em uma audiência pública, em julho de 2023, a CVM aprovou o Anexo ASG com medidas propostas pela B3 para promover diversidade de gênero e inclusão de grupos sub-representados em cargos de alta liderança, além de relatórios de boas práticas pelas empresas listadas.

De acordo com as medidas da B3 e aprovadas pela CVM, as companhias brasileiras listadas devem, em até dois anos após a vigência do Anexo ASG, escolher pelo menos um gênero feminino e um membro de grupo sub-representado (pessoas pretas, pardas, indígenas, LGBTQIA+ ou com deficiência) para conselho ou diretoria.

Para empresas já listadas, na vigência das novas regras, a eleição do primeiro membro diverso deve ocorrer até 2025, e do segundo até 2026, ou justificativas devem ser apresentadas. Empresas IPO terão prazos similares. As mudanças na remuneração de administradores e critérios ASG para indicar conselheiros e diretores devem ocorrer ou ser justificadas a partir de 2025 para empresas listadas, e após IPO para novas listagens.

O IBGC publicou a série GT Conselho do Futuro em seu terceiro artigo que comenta sobre “O mix de diversidade apropriado para empresas do futuro” em que, explica-se a diferença entre duas expressões que vem sendo utilizadas para situações em que as empresas não se preocupam de verdade com a diversidade, eis que:

[...] *diversity washing* é um termo criado por Liliane Rocha (consultora em D&I) com base no conceito de *greenwashing*, para identificar práticas ou ações de empresas, governos e outras instituições que se apropriam de questões relacionadas à temática para ganharem posicionamento em marketing e comunicação, sem que de fato, realizem ações concretas para a inclusão da diversidade. Enquanto isso *tokenismo* é a prática de fazer apenas um esforço superficial ou simbólico para ser inclusivo para membros de minoria, especialmente recrutando um pequeno número de pessoas de grupos sub-representados para dar a aparência de igualdade racial, ou de outros pilares de D&I, dentro das empresas. (Messano; Blanchet, 2021)

1.2. Problemática e Justificativa

Através do Pacto Global, em 2015, a ONU propôs aos seus países membros uma nova agenda de desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos, a Agenda 2030, composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas com o potencial de definir o desenvolvimento global em um caminho mais equitativo.

Entre os principais pontos descritos dentro do Objetivo 5 (ODS 5), podemos destacar os que interagem neste estudo, que se refere a "Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública" e "Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis."

A representação feminina está alinhada ao ODS 5, as boas práticas no mercado como um todo e juntamente ao pilar da causa social do ESG. O movimento "Equidade é Prioridade: Gênero" da Rede Brasil do Pacto Global, salienta o objetivo de ter 30% de mulheres em cargos de alta liderança até 2025 ou 50% até 2030, na busca da participação plena e igualitária das mulheres em todos os níveis de decisão (meta 5.5).

A divulgação dos dados da pesquisa da KPMG (91ª edição, 2023) denominada "Um retrato da liderança feminina no Brasil" menciona que 86% das executivas brasileiras já tiveram de lidar com algum tipo de discriminação e estereótipo de gênero na carreira. E complementa que 96% das respondentes do Brasil disseram que as corporações têm muito a fazer para que a diversidade de gênero seja efetiva nos cargos gerenciais e nos conselhos.

Adams (2016) questiona o que torna um conselho eficaz, apontando que a sub-representação das mulheres pode ser atribuída a estereótipos negativos, como percepções sobre seu estilo de liderança e preferências, e observa que as diferenças de gênero, bem como o impacto da diversidade do conselho, variam entre diferentes tipos de empresas e países.

A conclusão realizada por Silva e Margem (2015) em identificar através de um estudo se a participação das mulheres nos conselhos de administração e diretoria afeta o valor e desempenho das empresas brasileiras não foi significativa. Apesar

disso, alguns resultados em modelos obtidos para empresas com pelo menos duas conselheiras parecem estar mais alinhados com outros estudos sobre diversidade na alta administração que encontram relação positiva entre a presença de mulheres no conselho de administração e o valor e desempenho das empresas.

Para conduzir este estudo sobre empresas do ISE de 2023, a seguinte pergunta norteadora é proposta: As empresas da carteira que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial de 2023 apresentam uma significativa representatividade do gênero feminino na busca pela diversidade na composição do Conselho de Administração e da Diretoria dessas empresas?

1.3. Objetivo do Estudo

Lançado no final de 2005, o ISE objetiva criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e incentivar as empresas brasileiras a adotarem as melhores práticas em termos de sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa.

O objetivo geral desse estudo é analisar como as empresas do ISE de 2023 da B3, estão em relação ao *gap* (lacuna) de representatividade do gênero feminino em posições estratégicas como no Conselho de Administração e Diretoria. Considerando que esta representatividade é parte do compromisso do ODS 5 – alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres.

De forma específica, o foco é verificar se o gênero feminino está igualmente representado em relação ao masculino, especialmente em posições como na presidência da empresa ou do Conselho. Ou seja, se nessas empresas listadas, existe um compromisso com a inclusão do gênero feminino também nessas posições.

Uma vez que, havendo essa representatividade, essas empresas atuariam como motores para impulsionar e acelerar a mudança cultural no ambiente de negócios, sendo agentes redutores da assimetria na sub-representação nessas posições de mulheres em conselhos e diretorias.

Diversas publicações têm demonstrado a falta de diversidade em Conselhos e, em consulta do estudo global “Mulheres no Conselho” da Deloitte (7ª edição, 2021) incluindo atualizações de 51 países, entre eles o Brasil, sobre diversidade de

gênero em seus conselhos, nota-se que uma média global de apenas 19,7% dos assentos no conselho são ocupados por mulheres, um aumento de 2,8 pontos percentuais desde 2018. O Brasil ocupa a 39ª posição de 51 empresas analisadas, com 115 mulheres nos Conselhos. Ao ser comparado a levantamento da pesquisa anterior, a representatividade feminina no Brasil teve aumento de 1,8%.

O *Business Insights* da KPMG (26ª edição, 2022) divulgou em seu *Board Leadership Center* uma pesquisa com mais de 700 conselheiros de administração e membros de comitês de auditoria em diferentes países do mundo, onde os líderes pesquisados da Argentina e do Brasil garantiram que esse é um tema relevante para 65% e 69% deles, respectivamente.

A pesquisa *Women in Business* da Grant Thornton (2022), empresa global de auditoria, consultoria e tributos, indica um pequeno aumento na proporção de mulheres na alta administração em todo o mundo. As mulheres representam 32% dos principais cargos de liderança, ante 31% em 2021, incluindo diversas funções de Diretoria, tais como: executiva, administrativa, financeira, de informações, de operações, de marketing e de recursos humanos.

1.4. Contribuições do Estudo

Este estudo contribui para somar ao desenvolvimento de conhecimento relacionado à inclusão e igualdade de gênero, especificamente, em cargos de alta liderança estratégica como no CA e Diretoria das empresas do ISE B3. O estudo é fundamental para medir o progresso empresarial em um mundo que busca alinhar os negócios às práticas de ESG sob o aspecto do “S” de Social. Além disso, contribui para sinalizar ao mercado, de forma prática, a lacuna da diversidade de gênero ainda persistente nas empresas, sob a perspectiva do ESG e do ODS 5.

As conclusões resultantes deste estudo serão ferramentas para diferenciar quais as empresas dentro da carteira ISE de 2023, de fato, estão mais alinhadas ao ODS 5 e, com as respectivas diretrizes de diversidade de gênero em referência também ao ESG, além de auxiliar os investidores interessados nessa temática social a avaliar melhor suas decisões e escolhas com base nesse resultado.

1.5. Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está dividida em cinco partes. A primeira é a introdução, que apresenta um contexto mais amplo sobre o tema. O segundo capítulo, referente ao referencial teórico, aborda o arcabouço conceitual relacionado à temática do ESG, ODS 5 e à questão de diversidade de gênero na participação em Conselhos de Administração e Diretoria das empresas pertencentes ao ISE de 2023 e aspectos de Relatórios de Sustentabilidade, fornecendo embasamento para a elaboração da pergunta de pesquisa. No terceiro capítulo, são especificados os procedimentos metodológicos e a abordagem analítica adotada.

No quarto capítulo, tratamos dos dados e resultados, seguidos pela discussão desses achados. Por fim, no quinto capítulo, apresentamos as considerações finais, as limitações do estudo e identificamos oportunidades para futuras pesquisas na continuação deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico analisado neste estudo traz a discussão de diferentes atores, tais como, pesquisas de consultorias e artigos de autores em estudos recentes, mas, não se limitando a experiência brasileira, como, também, o que há disponível internacionalmente sobre a temática em relação as práticas de sustentabilidade, desempenho socioambiental, gênero em conselhos/diretoria e seu impacto em relação a seus resultados.

2.1. O ESG/ASG e o aspecto da Diversidade e Inclusão (D&I)

O termo ESG foi popularizado pelo relatório "*Who Cares Wins*" ("Ganha quem se importa") do "*The U.N. Global Compact*" (UNGC) em 2004, que destacou a importância de considerar critérios ambientais, sociais e de governança nos investimentos.

Um dos principais elementos para se explorar tem sido a interseção entre os princípios ESG/ASG (Ambiental, Social e Governança) e a diversidade e inclusão, já que o aspecto do S (Social) é o que mais se alinha ao ODS 5. Ao abranger práticas empresariais que beneficiam as relações com funcionários e a comunidade.

Portanto, a promoção da igualdade de gênero nas empresas, seja na remuneração, oportunidades ou representatividade em cargos de liderança, é uma componente fundamental a se observar como esses elementos trabalham juntos para promover uma prática sustentável no futuro e em tornar o ambiente mais igualitário.

De acordo com os autores Nunes *et al.* (2010) as empresas estão cada vez mais comprometidas com a sustentabilidade; o mercado financeiro também adotou mudanças, incluindo a criação de indicadores, avaliações e fundos de investimento que priorizam a responsabilidade social.

Conforme relatório da Deloitte (2018, p. 2) temos em uma tradução livre:

As organizações não são mais avaliadas com base apenas em métricas tradicionais, como desempenho financeiro, ou mesmo a qualidade de seus produtos ou serviços. Em vez disso, as organizações hoje são cada vez mais julgadas com base nas suas relações com os seus trabalhadores, os seus clientes e suas comunidades, bem como seu impacto na sociedade em geral - transformando-os de empresas empresariais em empresas sociais.

Alguns estudos como Hamza e Jarboui (2020) trazem percepções sobre como a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) beneficia seus *stakeholders* e empresas e destaca a diferença entre iniciativas implementadas de forma genuína e estratégias simbólicas conhecidas como *greenwashing*.

A visão ESG da Deloitte (2019), cita como os fatores ambientais, sociais e de governança corporativa ganham relevância, em especial durante períodos de crise, promovendo uma colaboração intensificada entre reguladores, entidades econômicas, governos, empresas e a sociedade civil. Essa cooperação tem como foco o desenvolvimento e a análise de iniciativas com o objetivo de fomentar uma sociedade mais sustentável e transparente.

A pesquisa da *McKinsey Global Institute* (MGI) sobre o tema ESG em 2021, apontou que a vasta maioria dos executivos e profissionais de investimento concorda que os programas ESG afetam positivamente o desempenho das empresas, sendo que 83% dos líderes executivos (*C-level*) e profissionais de investimento do mundo afirmam que esperam que os programas ESG contribuam com mais valor para os acionistas.

Quando se fala do tema ESG atrelado ao aspecto da diversidade e inclusão feminina em funções como Diretoria e Conselho de Administração, destaca-se a necessidade de promover a equidade de gênero, através da participação delas em cargos de alta liderança e a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e mais próximo de uma igualdade com os homens. Nada mais justo para combater as desigualdades históricas e as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho desde a existência.

De acordo com Cardoso (2021, p. 110), diversos incentivos estão sendo implementados para equilibrar a representação de gêneros na força de trabalho e fortalecer a presença feminina em posições de liderança, impactando positivamente a gestão de ESG.

Adams e Ferreira (2009) concluem em seu estudo que a presença feminina nos conselhos de administração afeta notavelmente a governança corporativa. As mulheres demonstram um comportamento distinto dos homens em termos de assiduidade e propensão a participar nas funções de monitoramento dos conselhos.

A interseccionalidade é um conceito que foi popularizado pela jurista, professora e acadêmica Kimberlé Crenshaw (1989) com a introdução ao termo em um artigo chamado "*Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black*

Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics" ("Desmarginalizando a intersecção entre raça e sexo: uma crítica feminista negra à doutrina antidiscriminação, à teoria feminista e à política antirracista") em que descreve como raça, classe, gênero e outras características individuais "interseccionam" ou interagem de formas que afetam as experiências individuais de discriminação e privilégio.

Desde a introdução deste conceito, a interseccionalidade torna-se uma ferramenta valiosa para uma análise crítica em muitos campos, incluindo estudos de gênero, estudos raciais, estudos LGBTQIAPN+, sociologia e demais. Ao reconhecer as complexas sobreposições entre diferentes identidades e sistemas de opressão, a interseccionalidade oferece uma maneira mais completa de entender as experiências vividas pelas diferentes pessoas.

A interseccionalidade destaca que as vivências femininas devem ser entendidas através das interações entre gênero, raça, classe e outras identidades. Essa perspectiva ressalta a necessidade de abordagens inclusivas que reconheçam a diversidade das experiências femininas, tanto históricas quanto contemporâneas.

Ao falar sobre a intersecção entre ESG, diversidade e inclusão feminina no ambiente de negócios, observa-se, também, os seguintes pontos:

Quadro 1 - Intersecção entre ESG, diversidade e inclusão feminina

Reconhecimento da disparidade de gênero	De acordo com a PNAD contínua (2019), havia no mercado de trabalho brasileiro 92,5 milhões de pessoas ocupadas com 14 anos ou mais. Mulheres com 52,4% da população disponível para o trabalho, mas, os homens representavam 56,8% da população que efetivamente trabalhava. Um dado que reflete a condição histórica da mulher "precisar" tomar conta da casa ou ainda, não ter creche disponível para deixar os filhos. Além de, historicamente, persistir a distinção de rendimentos de salários em função do gênero.
Benefícios da diversidade de gênero	De acordo com o relatório da McKinsey & Company (2020) intitulado " <i>Diversity Wins: How Inclusion Matters</i> ", empresas com maior diversidade de gênero em seus quadros tendem a ter melhor desempenho financeiro, inovação e retenção de talentos que as demais.
Políticas e práticas para promover metas ESG, ODS e inclusão feminina	Segundo levantamento realizado com as companhias que fazem parte do ISE da B3, 83% delas possuem processos de integração dos ODS às estratégias, metas e resultados de acordo com informações publicadas no site do Pacto Global.

Governança corporativa e diversidade de gênero	<p>A edição nº26 de artigos da KPMG da <i>Business Insights (2022a)</i> traz como os desafios e oportunidades referentes à diversidade são percebidos na Alta Administração, considerando o interesse crescente das sociedades em relação a esse tema e, portanto, sua relevância no planejamento estratégico e no gerenciamento de riscos e talentos das corporações. Ainda sinaliza uma preocupação de que a falta de diversidade e de pontos de vista diferentes acabe dificultando as discussões e a identificação de problemas importantes para o futuro da empresa, principalmente para 72% das lideranças no Brasil. E 63% expressaram a opinião de que a composição do conselho de suas empresas deve ser revisada. Isso sugere que esses participantes acreditam que é necessário fazer alterações ou ajustes na maneira como o conselho de administração das suas empresas está estruturado ou funcionando atualmente.</p>
Impactos sociais e econômicos	<p>A <i>Women in Business (2022)</i> da Grant Thornton (GT) cita que um aumento na diversidade de gênero em cargos de liderança traz benefícios para os negócios. As empresas estão reestruturando suas configurações de trabalho com uma visão voltada para o futuro, com o objetivo de proporcionar a todos os colaboradores a oportunidade de alcançar equidade nos cargos de liderança.</p>

Fonte: elaborada pela autora com base nas pesquisas citadas

Todos os pontos elencados, reforçam os conceitos fundamentais de ESG, diversidade e inclusão, trazendo sua importância no contexto empresarial e na sociedade atual em transformação. As empresas que incorporam esses princípios em suas estratégias, evidenciando os benefícios alcançados, ajudam a promover a intersecção entre ESG, diversidade e inclusão, levam valor a seus stakeholders com intuito de construir uma sociedade mais justa e equitativa.

Em uma das cartas de Larry Fink da *Black Rock* aos CEOs em 2022, traz a seguinte passagem que tem sido difundida dentro do mundo dos negócios como algo a ser considerado em uma tradução livre: “O capitalismo de stakeholders transcende política. Não é impulsionado por agendas sociais ou ideológicas e não deve ser confundido com "justiça social". É uma forma de capitalismo fundamentada em relações de benefício mútuo entre a empresa e seus funcionários, clientes, fornecedores e as comunidades das quais depende. Esse é o verdadeiro potencial do capitalismo.”

Em meados de agosto de 2023, a B3 lança o IDIVERSA B3 (índice de diversidade da B3) que é uma carteira teórica composta por 79 ativos de 75 empresas de dez setores econômicos; o IDIVERSA B3 mede o desempenho das ações de empresas que se destacam na temática de diversidade de gênero e raça.

O Banco do Brasil (empresa que compõem o ISE B3) é selecionado para compor também o IDIVERSA B3, por ser uma das companhias listadas que tem se destacado em diversidade, além de promover maior representatividade desses grupos em seus diversos cargos.

O índice foi criado seguindo os procedimentos e regras delineados em seu Manual de Definições e Procedimentos dos Índices da B3. Seu propósito é tornar os indicadores de diversidade facilmente percebíveis e mensuráveis para o mercado, promovendo a comparabilidade no desempenho das empresas. Isso, por sua vez, incentiva as empresas a implementar as melhores práticas relacionadas à diversidade.

O índice corresponde ao décimo membro da série de indicadores ESG oferecidos pela B3. Essa série inclui o ISE B3, o principal índice de sustentabilidade empresarial do mercado brasileiro, o qual sua carteira de 2023 é objeto de análise nesse estudo.

Em agosto de 2023 a TIM anuncia que foi a única empresa de telecomunicações a marcar presença nesse novo índice de diversidade da B3. A entrada no recém-lançado IDIVERSA B3 foi através de seus programas de atração de novos talentos e aceleração de carreira para mulheres e pessoas negras.

2.2.A Interseccionalidade do ODS 5 com as práticas ESG: Promovendo a Inclusão Feminina no Ambiente Social e Corporativo

O ODS número 5, proposto pela ONU, em busca pela igualdade de gênero e pela inclusão feminina tem sido um dos principais objetivos da agenda internacional de desenvolvimento sustentável. Assim como, as práticas ESG estão se tornando cada vez mais discutidas para as empresas que buscam a sustentabilidade em todas as suas operações.

Rezende; Carneiro (2021) faz uma pergunta provocativa: devem as empresas criar valor para outros *stakeholders*, além de seus acionistas? As empresas privadas são importantes na promoção dos ODSs.

As metas associadas ao ODS 5 abordam uma série de questões que visam transformar sistemas, atitudes e estruturas sociais que perpetuam a desigualdade de gênero e com isso promover um mundo onde mulheres e meninas tenham as mesmas oportunidades, direitos e participação que os homens, incluindo assim, em resumo no Quadro 2:

Quadro 2 – Algumas metas associadas ao ODS 5

Metas Associadas ao ODS 5
Eliminar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte.
Eliminar todas as formas de violência de gênero nas esferas pública e privada.
Eliminar todas as práticas nocivas, como o casamento infantil e forçado e a mutilação genital feminina.
Reconhecer e valorizar o trabalho de cuidado não remunerado e promover a igualdade de responsabilidade no cuidado com o lar e a família.
Assegurar a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.
Garantir o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, conforme acordado nos programas de ação e documentos finais das conferências internacionais relevantes.
Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.

Fonte: elaborada pela autora com base na página brasil.un.org/pt-br/sdgs/5

Neste contexto, a interseccionalidade do ODS 5 e outros temas como as práticas ESG visa a promoção da inclusão do gênero feminino em todas as esferas como no ambiente social e corporativo, contribuindo para a construção de um mundo mais justo, equitativo e sustentável.

- ODS 5 & ESG: O pilar "Social" de ESG aborda diretamente as preocupações do ODS 5 ao incentivar práticas que promovam a igualdade de gênero e o bem-estar social. Empresas que adotam uma abordagem proativa em relação à igualdade de gênero frequentemente observam benefícios em termos de reputação, engajamento dos funcionários e até mesmo desempenho financeiro.
- ODS 5 & GRC: Através de uma forte governança e, a avaliação de riscos associados à discriminação ou práticas de gênero injustas e a conformidade com regulamentações sobre igualdade de gênero em conjunto são componentes essenciais para alcançar metas do ODS 5.

- ESG & GRC: A governança no contexto de ESG e GRC também é um ponto de convergência. Ambos os termos reconhecem a importância de estruturas de governança sólidas, éticas e transparentes. Além disso, a gestão de riscos e a conformidade desempenham um papel em garantir que as práticas ESG sejam eficazmente implementadas e mantidas.

Com isso, tais abordagens enfatizam a continuidade de práticas empresariais responsáveis, com foco em sustentabilidade, governança e risco. A promoção da igualdade de gênero pelo viés do objetivo de desenvolvimento sustentável (ODS 5) é um exemplo em que esses conceitos se sobrepõem e se reforçam mutuamente.

Em julho de 2023, dada a importância de olhar para o tema com mais atenção e com medidas concretas, temos a Lei 14.611/2023 aprovada quanto a igualdade salarial entre mulheres e homens, com avanços no desafio pela busca de um mercado de trabalho mais igualitário e livre da discriminação de gênero com multas maiores e fiscalização para combater esse conhecido gender pay gap, não excluindo a possibilidade de processos trabalhistas a quem sofreu a discriminação por danos morais.

Conforme a nova lei, empresas com 100 ou mais empregados são obrigadas a divulgar relatórios semestrais de transparência salarial, com o objetivo de promover a inclusão e incentivar a capacitação feminina. Cabe ressaltar que esses relatórios garantem o anonimato dos dados pessoais.

De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad) de 2019, as mulheres ganhavam, em média, 77,7% do que os homens ganhavam (com um rendimento médio de R\$ 1.985 em comparação com R\$ 2.555 para os homens).

Ao analisar os diferentes grupos ocupacionais dentro da pesquisa, a maior discrepância é encontrada nos cargos de direção e gerência, onde os salários das mulheres equivalem a apenas 61,9% dos salários dos homens. Nesse segmento, a média salarial das mulheres era de R\$ 4.666, enquanto a dos homens atingia R\$ 7.542.

Um outro exemplo de interseccionalidade é olhar para que as políticas de igualdade de gênero que também consideram a inclusão de mulheres de grupos minoritários, como mulheres negras, indígenas, LGBTQIAPN+ e com deficiências. Pois, deve-se levar em conta as desigualdades socioeconômicas ao criar programas

de empoderamento feminino, para que mulheres de diferentes origens tenham acesso igualitário a oportunidades e recursos para seu desenvolvimento.

A Figura 1 traz a ilustração que divulga os 17 ODSs de acordo com cada um dos seus respectivos significados.

Figura 1 - Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) devem ser implementados pelos 193 países-membros da ONU até 2030.



Fonte: extraída do site Pacto Global (<https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>)

A Figura 1 apresenta, brevemente, o significado de cada gravura de acordo com sua meta, onde temos: ODS 1 refere-se a erradicação da pobreza; o ODS 2 a erradicação da fome; o ODS 3 trata de saúde de qualidade; o ODS 4 sobre educação de qualidade; o ODS 5 é sobre igualdade de gênero (bastante comentado nesse estudo); o ODS 6 fala de água limpa e saneamento; o ODS 7 cita energias renováveis; o ODS 8 fala de empregos dignos e crescimento econômico; o ODS 9 traz inovação e infraestrutura; o ODS 10 em redução das desigualdades; o ODS 11 fala de cidades e comunidades sustentáveis; o ODS 12 trata de consumo responsável; o ODS 13 em combate as mudanças climáticas; o ODS 14 fala de vida debaixo da água; o ODS 15 em vida sobre a terra; o ODS 16 cita paz e justiça e por fim o ODS 17 em parcerias pelas metas.

O Guia ASG II (2021) da Anbima enfatiza que os fatores ASG podem variar de forma significativa entre setores diferentes. Isso significa que o impacto que esses fatores têm sobre uma empresa de um segmento pode não ser o mesmo para uma empresa de outro segmento. Portanto, a de se considerar a materialidade

desses fatores para compreender como a inclusão deles afetará os investimentos, os clientes, o meio ambiente e a sociedade como um todo. Ao analisar a materialidade, é possível identificar quais fatores ASG são mais relevantes para uma empresa específica e avaliar suas consequências de maneira mais precisa. Isso ajuda a tomar decisões mais informadas e alinhadas com os objetivos e responsabilidades da empresa em relação ao meio ambiente, à sociedade e ao seu público-alvo.

De acordo com Silveira (2021) presume-se que a adoção de práticas de governança recomendadas pelo mercado impacta positivamente o desempenho das empresas ao melhorar as decisões, reduzir os riscos e diminuir seu custo de capital.

Por Alexim (1999) *apud* Alencar (2015), pode-se entender como política de diversidade:

A adoção de iniciativas, atividades e medidas que reconheçam e promovam a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo a ser desenvolvido como instrumento de integração social, em benefício da produtividade da empresa e da democratização das oportunidades de acesso e tratamento no mercado de trabalho.

Segundo Rodrigues (2020, p. 09) ao falar da diversidade de gênero em conselhos temos que:

A grande variação do crescimento da participação feminina nos conselhos de administração ao redor do mundo, com alguns países observando um aumento maior do que outros, e as políticas de estímulos a esse crescimento em certos locais, fazem emergir a questão sobre os possíveis benefícios para as empresas do aumento da diversidade de gênero nos conselhos, em especial sobre a transparência das informações e os resultados financeiros das firmas.

O estudo "Por que fracassam os programas em prol da diversidade" de Dobbin e Kalev (2016) revela que, as organizações ainda usam programas antigos para diminuir preconceitos e aumentar a diversidade. O estudo conclui que abordagens obrigatórias, como treinamentos formais e metas de diversidade, frequentemente falham. Estratégias que incentivam a participação voluntária e um envolvimento mais genuíno com questões de diversidade mostram-se mais eficazes. Em suma, é repensar as abordagens utilizadas para promover a diversidade e garantir que elas estejam alinhadas com as necessidades e expectativas da força de trabalho atual.

O IBGC através do seu Código de Melhores Práticas (2015, p.39), orienta

quanto a composição do conselho que a diversidade de perfis é fundamental, pois permite que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança. Pois, deve ser composto pela diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero. Para garantir que a diretoria estabeleça e divulgue políticas que promovam a igualdade de oportunidades para o acesso de mulheres a posições de alta liderança na organização.

De acordo com o estudo da consultoria *McKinsey* através do seu *McKinsey Global Institute* (MGI, 2015), a igualdade de gênero no setor social, público e privado pode adicionar US\$ 12 trilhões ao crescimento global até 2025.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar do IBGE (PNAD contínua 2019), a população residente no Brasil é composta por 51,8% de mulheres. Ou seja, esse percentual deveria estar também refletido nos cargos de gestão das empresas.

O Fórum Econômico Mundial é uma organização internacional de cooperação público-privada, empenhado na melhoria do estado do mundo. De acordo com informações obtidas em seu site, o Fórum envolve os principais líderes políticos, comerciais e outros líderes da sociedade para dar forma a agendas globais, regionais e industriais.

O relatório mundial sobre diversidade de gênero do Fórum Econômico Mundial (2020), diz que com a trajetória atual para diminuir a desigualdade de gênero nos setores da política, economia, saúde e educação, a desigualdade global entre homens e mulheres será eliminada em 99,5 anos.

Além disso, nesse relatório do WEF (2020) consta o Brasil na posição global de 92ª em 153 países (avançando 03 posições em relação a 2018) no *ranking* de garantia de equidade para mulheres; E na região de América Latina e o Caribe, o Brasil encontra-se em posição de 22ª de um total de 25 países da região.

A *Global Network of Directors Institutes* (GNDI), é composto por 22 institutos que representam mais de 150.000 diretores e outros profissionais de governança em todo o mundo e, ouviu 1.964 executivos seniores em sua pesquisa “*Board governance during the COVID-19 crisis*” apresentada no relatório de 2020–2021. Entre os respondentes conforme mencionado pelo IBGC em seu portal do conhecimento a pesquisa, 85% disseram que os aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG) terão mais foco no longo prazo.

2.3.A inclusão feminina em Conselhos, Diretoria Executiva e cargos de alta gestão

O Projeto de Lei 1246/21, foi aprovado na Câmara dos Deputados e seguirá para avaliação do Senado, estabelece que empresas públicas devem reservar 30% das vagas em conselhos de administração para mulheres.

A legislação propõe que essa regra seja aplicada em empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, bem como em outras empresas onde a União, estados ou municípios possuam a maioria do capital social com direito a voto, seja de maneira direta ou indireta.

A implementação dessa reserva no setor público seguirá uma abordagem gradual. Na primeira eleição subsequente à aprovação da lei, pelo menos 10% das vagas devem ser ocupadas por mulheres. Na segunda eleição, esse mínimo aumentará para 20%, e na terceira eleição, chegará ao patamar de 30%. A partir dessa terceira eleição, também é estipulado que 30% das vagas destinadas às mulheres devem ser preenchidas por mulheres negras ou com deficiência.

O VII Relatório Luz (2023 pag. 41) aponta quanto ao ODS 5, em especial, a meta 5.5 que trata de garantir igualdade de oportunidades e plena participação de mulheres, resultados interessantes acerca das metas estabelecidas para esse tema. A igualdade de gênero mostra progresso, porém ainda é insuficiente.

Esse Relatório traz que em 2022 o número de deputadas federais subiu de 77 para 91, representando 17,7% dos assentos, um aumento de 18,2%. Mulheres foram as mais votadas em 8 estados e no DF, e duas mulheres trans foram eleitas para a Câmara dos Deputados. Ainda assim, a representação feminina está abaixo da média global de 26,6% e da América do Sul, com 31%. No Senado, a representação feminina alcançou 18,5%, abaixo das médias mundial (26,2%) e sul-americana (29%). O Brasil está em 130º de 186 no ranking da União Interparlamentar. Seriam necessários 120 anos para atingir a paridade de gênero no parlamento. Em cargos gerenciais, mulheres representam apenas 39,2% em 2022, um avanço modesto desde 2012, e continuam a receber salários menores, ocupando apenas 36,6% das posições mais bem remuneradas.

As empresas privadas costumam revisar a composição do Conselho de tempos em tempos para alinhar com as necessidades e objetivos em evolução da organização e às demandas do ambiente de negócios em constante mudança.

No entanto, da mesma forma que o CA e Diretoria é composta majoritariamente por homens brancos, heterossexuais e cisgêneros (pessoa que se identifica com as características do gênero designado a ela no nascimento), as cadeiras quando ocupadas por mulheres nessas posições continuam a reforçar essas características comuns identificadas nos homens.

De acordo com o Dicio (2023), dicionário online de Português, quanto ao significado da palavra cisgênero:

Diz-se da pessoa que se identifica completamente com o seu gênero de nascimento; refere-se às mulheres e aos homens em completa conformidade com os órgãos sexuais que lhes foram atribuídos à nascença; opõe-se ao transgênero (não identificação com o gênero de nascimento).

Segundo o estudo “Retrato da Conselheira no Brasil” (2021) que contou com a participação de 226 respondentes, publicado pelo *Women Corporate Directors* (WCD), as mulheres que ocupam a função de conselheiras são brancas (97%), entre 51 e 60 anos (45%), mães (82%), cisgêneros (88%), heterossexuais (98%) e residentes no Estado de São Paulo (74%).

Um outro estudo publicado pela *Spencer Stuart* denominado *Board Index Brazil* (2022) em que foram mapeadas 250 empresas listadas nos segmentos especiais da B3: nota-se que 15,6% das posições em Conselho são ocupadas por mulheres, contra 14,3% em 2021. No entanto, considerando-se apenas as titulares, a porcentagem é de 13,6%, contra 11,9% em 2021. Mulheres ocupam 12 posições como *Chairs* (Presidentes) ou *Co Chairs*, o que representa 3,9% do total de mulheres. Esse percentual é menor do que em 2021 (4,5%). Por fim, 75% dos Conselhos apresentam ao menos uma mulher, comparado com 65% em 2021.

De acordo com as informações disponibilizadas por pesquisa KPMG (2022) através de estudo denominado de “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais” (17ª edição), a participação das mulheres em conselhos de administração subiu de 14% para 16% em comparação com 2021, e em comparação a 2018, menos da metade dessas empresas tinham mulheres nesse posto e a participação feminina era de 08%.

Nesta análise com 293 empresas de capital aberto, foi constatado que o percentual de empresas listadas com ao menos uma mulher executiva em seus Conselhos de Administração (*Board*) aumentou de 63% em 2021 para 71% em 2022.

A revisão da composição do Conselho de uma empresa pode ter várias razões, um dos fatores é a busca de uma maior diversidade de perspectivas, habilidades e experiências entre os membros do conselho, a fim de garantir uma governança mais eficaz, melhorar a tomada de decisões estratégicas ou abordar preocupações específicas relacionadas ao desempenho da empresa por diferentes grupos de pessoas e habilidades.

2.4. Os Relatórios de Sustentabilidade e as informações divulgadas como parte de sua responsabilidade corporativa

A fim da construção de um Relatório de Sustentabilidade, a norma internacional *Global Reporting Initiative* (GRI), funciona como uma ferramenta fundamental em comunicar questões voltadas a temas de grande relevância. O uso das normas GRI guiam para a definição de quais temas são materiais para as organizações a atingir o desenvolvimento sustentável.

Os Relatórios de Sustentabilidade com base no GRI apresentam informações sobre o aspecto econômico, ambiental e social de uma organização. Eles têm como objetivo comunicar de maneira transparente e abrangente as práticas e impactos da empresa em relação a questões do seu desempenho econômico, social e ambiental e suas contribuições. Embora ainda não sejam obrigatórios em todos os lugares, muitas empresas optam por produzir como parte de sua responsabilidade social corporativa e para atender às demandas crescentes de investidores, clientes e partes interessadas por informações mais completas sobre suas operações.

Um outro tipo de relatório, através do *International Integrated Reporting Council* (IIRC), organização responsável pela criação e disseminação do Relato Integrado, cita que o propósito central de um Relatório Integrado é esclarecer aos investidores como uma empresa desenvolve valor ao longo do período. O Relato Integrado é uma abordagem de relatório corporativo que busca apresentar uma visão mais coesa e eficiente de como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização interagem no contexto de seu ambiente externo; Sendo uma resposta à necessidade de evolução dos relatórios financeiros e de sustentabilidade, buscando uma comunicação mais completa e transparente por parte das organizações com seus stakeholders.

O ISSB (*International Sustainability Standards Board*) tem como seu objetivo

principal o de desenvolver e manter um conjunto abrangente de padrões de relatórios de sustentabilidade globalmente aceitos; Através de padrões propostos pretende fornecer um *framework* para que as empresas relatem de forma consistente e comparável seu desempenho em relação a questões de sustentabilidade, facilitando assim a avaliação e comparação por investidores e outras partes interessadas. Assim sendo, estabeleceu uma trajetória para a integração das normas SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*). Essas normas podem auxiliar as empresas na identificação de seus riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade, ao fornecer métricas para suas divulgações. Dessa forma, os profissionais encarregados dos relatórios podem começar a utilizar as normas SASB para atender às demandas imediatas dos investidores.

Em 2023, o ISSB, na conferência anual da IFRS *Foundation*, emitiu tanto a norma de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade (IFRS S1) e de Divulgação Relacionada ao Clima (IFRS S2) e está comprometido em auxiliar na implementação destas normas nas empresas em diferentes estágios de desenvolvimento, em diferentes mercados através de iniciativas de capacitação, visando uma transição para uma comunicação mais uniforme aos investidores sobre os riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade que enfrentam em curto, médio e longo prazo.

As normas ISSB são adequadas para serem aplicadas quase que globalmente e foram desenvolvidas para serem usadas em conjunto com todos os requisitos contábeis, aqueles que não fizerem deveriam considerar a sua adoção. Os preparadores de relatórios que estão iniciando na divulgação de sustentabilidade devem atentar-se para a eventual adoção das normas de divulgação de informações sobre sustentabilidade IFRS.

Por meio da análise das partes interessadas quanto ao Relatório de Sustentabilidade, é compreender os impactos positivos e os negativos que a empresa gera na sociedade e agir em relação a eles. A abordagem de um Relatório de Sustentabilidade deve mensurar seus efeitos, ao mesmo tempo remediar danos já causados. Adicionalmente, as empresas precisam seguir atentas a sociedade, buscando uma atuação responsável tanto no contexto empresarial quanto por parte da alta liderança corporativa. Essa abordagem é válida tanto no presente como no futuro.

A responsabilidade corporativa, dentro do contexto dos relatórios de sustentabilidade, vai além do cumprimento das regulamentações legais. Mas também se refere ao compromisso das empresas em atuar de maneira ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo em que melhora a qualidade de vida de seus colaboradores, das famílias e da comunidade local assim como da sociedade como um todo.

No contexto da responsabilidade corporativa, a interseccionalidade também pode ser usada para entender como diferentes grupos de mulheres (por exemplo, mulheres de diferentes raças, mulheres LGBTQIAPN+, mulheres com deficiência) enfrentam barreiras únicas e, muitas vezes, sobrepostas no local de trabalho e na sociedade em geral.

Assim sendo, a responsabilidade social corporativa continua sendo preponderante para os gestores das empresas. Os princípios ESG trazem uma perspectiva do setor financeiro em relação a essas considerações, o Quadro 3 apresenta alguns aspectos.

Quadro 3 – Aspectos observados dentro de um Relatório de Sustentabilidade

Governança Corporativa e Ética	Descreve-se a estrutura de governança da empresa (<i>Compliance</i>), suas políticas de ética, valores e compromissos com a responsabilidade social.
Desempenho Econômico	Apresenta-se dados financeiros relevantes, incluindo receitas, despesas, lucros e investimentos, demonstrando como a empresa contribui para a economia.
Impacto Ambiental	Discute-se as atividades da empresa relacionadas ao meio ambiente, tais como emissões de gases de efeito estufa, consumo de recursos naturais, gestão de resíduos e medidas de conservação.
Responsabilidade Social e Envolvimento com a Comunidade	Detalhamento das ações da empresa para promover o bem-estar social, como programas de voluntariado, investimentos em educação e saúde, e apoio a comunidades locais.
Práticas de Trabalho e Direitos Humanos	Aborda todas as questões relacionadas aos funcionários da empresa, como igualdade de gênero, diversidade, saúde e segurança no trabalho, e cumprimento das normas trabalhistas.
Cadeia de Suprimentos Sustentável	Explora se há engajamento da empresa com fornecedores, incluindo práticas de compra responsável, avaliação de riscos e colaboração para melhorar o desempenho sustentável e impactos em seu entorno.

Inovação e Desenvolvimento Sustentável	Destaca-se os esforços da empresa em pesquisa e desenvolvimento de soluções sustentáveis, bem como a integração de princípios de sustentabilidade em seus produtos e serviços.
Metas e Compromissos	Apresenta os objetivos específicos de sustentabilidade que a empresa estabeleceu, bem como seu progresso em relação a essas metas ao longo do tempo.
Indicadores de Desempenho	Inclusão em relatórios de sustentabilidade, por exemplo, métricas e dados quantitativos que meçam o impacto e a evolução das atividades de diversidade e inclusão, ações de sustentabilidade da empresa etc.

Fonte: elaborada pela autora com base nas informações de Relatório de Sustentabilidade

O Quadro 3 descreve as informações mais comumente observadas dentro de um Relatório de Sustentabilidade e de que forma geralmente é apresentado esses indicadores.

Quanto à obrigatoriedade dos Relatórios de Sustentabilidade, essa exigência pode variar de acordo com as regulamentações de cada país ou jurisdição. Muitos países ainda não impõem a obrigação legal de produzir esses relatórios, mas algumas bolsas de valores e organizações reguladoras podem estabelecer diretrizes ou recomendações para relatórios de sustentabilidade para empresas listadas publicamente.

Para elaboração de Relatórios de Sustentabilidade e entendimento da sua importância, existem diversas iniciativas criadas por atores não governamentais, através de modelos de relatórios e métricas que auxiliam as empresas na identificação das melhores práticas na divulgação de seus impactos relativos a ESG como: *Global Reporting Initiative* (GRI): Uma organização internacional que desenvolve diretrizes para relatórios de sustentabilidade. *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB): Organização que desenvolve padrões para relatórios de sustentabilidade financeira. *United Nations Global Compact*: Iniciativa da ONU que promove a adoção de práticas empresariais sustentáveis. E *International Integrated Reporting Council* (IIRC): Organização que promove relatórios integrados, abordando aspectos financeiros e não financeiros.

E em especial ao tema da inclusão feminina nos Relatórios de Sustentabilidade, pode-se observar diferentes recortes dentro da questão para ser analisada.

Ao se observar dados demográficos, muitos relatórios agora incluem detalhes demográficos da força de trabalho, não apenas separados por gênero, mas também

por raça, idade e outras categorias. Isso permite uma visão mais detalhada de onde as mulheres, especialmente aquelas de grupos minoritários, estão posicionadas dentro da organização.

Além dos relatos de dados demográficos, muitas empresas também detalham programas ou iniciativas destinadas a aumentar a diversidade e a inclusão, incluindo programas específicos que abordam a interseccionalidade.

Alguns relatórios podem também incluir estudos de caso ou exemplos de sucesso em promover a interseccionalidade e a inclusão feminina, bem como elencar os desafios enfrentados e como foram superados.

Por fim, ao se relatar sobre a equidade salarial, especialmente com uma lente interseccional, se destacam as disparidades não apenas entre gêneros, mas também entre diferentes grupos femininos e o que está sendo feito para dirimir.

As práticas de relatórios de sustentabilidade seguem em constante evolução acompanhando o desenvolvimento das demandas sociais, por isso, aos preparadores de relatórios nas empresas existe a necessidade de buscar das fontes mais atualizadas para capturar informações precisas sobre o tema a fim de se garantir que todas as vozes na empresa sejam ouvidas e que estejam verdadeiramente avançando em direção a uma cultura mais inclusiva e equitativa dentro da empresa e também quanto a forma de divulgação.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

3.1. Fonte de Coleta de Dados

Este capítulo detalha a metodologia da pesquisa, que adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando levantamento bibliográfico e análise documental para a coleta desses dados a fim de interpretar e compreender os fatos e dados pelas fontes de pesquisa indicadas no referencial teórico e, assim, construir conclusões.

3.1.1. População

Os dados foram coletados através da consulta aos sites abertos de referência a cada assunto, tais como o próprio site da B3 e, também, o site das respectivas 67 empresas que foram listadas no ISE de 2023 da B3 que corresponde a 18ª carteira, que foi anunciada dia 28 de dezembro de 2022. Assim, utilizando-se as informações públicas divulgadas nas respectivas páginas da área de Relação com Investidores (RI), além de eventuais consultas a Formulários de Referência e Relatórios de Sustentabilidade em busca de evidenciar numericamente quanto à respectiva composição do Conselho de Administração e Diretoria de forma mais atualizada.

Essa análise qualitativa, levou em consideração o número de pessoas identificadas do gênero feminino e masculino ocupando tais funções nas datas de consulta sendo, também, percentualmente calculada para fins comparativos.

O ISE foi estruturado pela B3 no Brasil para identificar as empresas que mensuram suas iniciativas de aspectos ambientais, sociais e de governança, de forma pioneira na América Latina e em conjunto com outras entidades. O índice tem o propósito de ser um *benchmark* (marca de referência) de empresas que se destacam em promover práticas sustentáveis na sociedade e urge apoiar os investidores na tomada de decisão por investimentos nesta esfera.

A carteira ISE B3, no geral, serve como um indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas sob o aspecto da sustentabilidade empresarial e que para tal, precisam atender cumulativamente diversos critérios de acordo com sua metodologia publicada na B3, dentre os quais, deve estar entre os ativos

elegíveis, no período de vigência das 03 (três) carteiras anteriores e estar listada entre as primeiras 200 posições de acordo com a classificação decrescente do Índice de Negociabilidade (IN) entre outros pontos. Ademais, a empresa deve responder a um questionário disponível em seu site e apresentar alguns documentos.

De acordo com as informações obtidas em site de referência, para compor esse índice, as empresas são avaliadas em diversos aspectos e critérios variados ao longo do tempo, que, em geral, incluem:

- **Econômico-financeiro:** refere-se à capacidade da empresa de gerar valor para seus acionistas uma vez que uma empresa sustentável deve ser capaz de manter suas operações a longo prazo.
- **Social:** avalia aspectos como práticas trabalhistas, diversidade e inclusão, direitos humanos e relacionamento com a comunidade. Este pilar foi considerado como sendo o motivo da escolha desse índice para objeto desse estudo, uma vez que dentro da dimensão de Capital Humano, há o tema de “Engajamento, Diversidade e Inclusão” onde temos os aspectos como: Compromisso com a promoção de diversidade e inclusão e Promoção da diversidade e inclusão.
- **Ambiental:** aborda o impacto e a gestão dos recursos naturais e as práticas ambientais da empresa.
- **Governança corporativa:** diz respeito à qualidade da gestão da empresa, incluindo sua transparência, *accountability* (“prestação de contas”) e relacionamento com os *stakeholders*.

A B3 informa que a seleção e avaliação das empresas para o ISE é um processo voluntário que analisa o desempenho em diversos aspectos relacionados à sustentabilidade. A carteira teórica resultante reúne as empresas de capital aberto que apresentam as melhores práticas em relação a esses aspectos, tornando o índice o quarto maior índice de sustentabilidade do mundo. O que significa não apenas destacar as empresas reconhecidas em sustentabilidade, mas também incentiva outras empresas a melhorarem suas práticas ESG para se qualificarem para inclusão no índice.

As informações fornecidas pelo ISE ajudam as empresas a avaliar o seu desempenho em relação à sustentabilidade, permitindo-lhes identificar oportunidades de melhoria em sua gestão de negócios. Além disso, os investidores

que utilizam essa agenda como critério de alocação de recursos podem direcionar seus investimentos para empresas que possuam práticas de sustentabilidade sólidas, promovendo assim a responsabilidade social corporativa e a proteção do meio ambiente.

Para fazer parte da carteira teórica do ISE, as empresas precisam, primeiramente, responder ao referido questionário e atender aos requisitos impostos. O questionário do ISE B3 (as versões finais do questionário ISE B3 2022/2023 encontra-se disponível em seu portal de referência), está estruturado em quatro níveis: dimensões, temas, tópicos e perguntas.

O Anexo I, por exemplo, refere-se a análise quantitativa dos questionários temáticos ao fornecer uma visão geral do questionário ISE B3 através de um quadro. De acordo com o próprio documento disponibilizado, os temas são definidos considerando a cobertura de todos os aspectos relevantes para a análise ESG de uma empresa, assim como a viabilização de uma granularidade de análise compatível com a diversidade da materialidade setorial.

A carteira ISE B3 publica seus questionários referente a sua metodologia abrangendo as seguintes 05 dimensões: capital humano, capital social, governança corporativa e alta gestão, meio ambiente e modelos de negócios e inovação, subdivididas em 28 temas (cada um correspondendo a um questionário temático). Das dimensões mencionadas, dado o objeto do presente estudo, o Quadro 4 apresenta os temas quanto a dimensão do Capital Humano e dentro do tema Diversidade conforme apresentado no questionário ISE B3.

Quadro 4 - Dimensões do Capital Humano do questionário ISE B3

Temas	Engajamento, diversidade e inclusão dos funcionários (Geral)
Tópicos	Compromisso com a valorização da diversidade e inclusão / Promoção da diversidade e inclusão
Texto Introdutório	É cada vez mais necessário que as empresas se assegurem de que sua cultura corporativa contribua para a construção de uma força de trabalho diversa. Isso pressupõe a inclusão plena e efetiva em termos de gênero, idade, etnia, raça, religião, orientação sexual, deficiência, origem e condição econômica, entre outros fatores. Com maior diversidade em sua força de trabalho, refletindo os diversos grupos que compõem a sociedade abrangente, a empresa se beneficia pelo maior potencial de criatividade e integração ao contexto em que opera. Além disso, ser uma empresa com

	mais diversidade permite avançar em respeito, eficiência e produtividade. A atuação das empresas deve ir além da conformidade com leis e regras, nacionais e internacionais, e assumir uma forma mais ativa. Esta pode incluir desde a elaboração de políticas específicas até a adoção de atividades diversas – como o estabelecimento de programas de capacitação e engajamento dos colaboradores, por exemplo. A política deve ser revisada periodicamente para verificar se está operando de forma eficaz e se alguma alteração é necessária. O envolvimento de fato da alta liderança nesse processo é um ponto essencial para promover a cultura da diversidade e a inclusão na empresa.
Escopo de Referência	Este tema deve abordar a capacidade de uma empresa de garantir que sua cultura e práticas de contratação e promoção incluam a construção de uma força de trabalho diversificada e inclusiva, que reflita a composição dos grupos de talentos locais e da base de clientes. Deve abordar questões de práticas discriminatórias com base em raça, gênero, etnia, religião, orientação sexual e outros fatores.

Fonte: elaborada pela autora com base na página 12 do documento Visao_geral_do_Questionario_ISE_B3_-_2022.pdf

Em acordo com o documento "Visão geral do questionário ISE B3", o Quadro 4 cita quanto a construção de uma força de trabalho diversa e demonstra o escopo citado nesta referência quanto as práticas e o envolvimento da alta liderança; As dimensões e temas do questionário foram elaborados com base no modelo utilizado pelo *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* em 2021, mas foram ajustados para se adequarem à realidade do ISE B3, tanto em relação à estrutura temática quanto ao conteúdo de cada tema. Além disso, o conteúdo do questionário também incorpora os referenciais das diretrizes publicadas pela *Global Reporting Initiative (GRI)* e pelo Sistema B, bem como leva em consideração o histórico do próprio ISE B3.

A população que foi analisada do ISE foi anunciada em 28 de dezembro de 2022 para o período correspondente de 02 de janeiro de 2023 a 29 de dezembro de 2023 através de consulta ao site da B3 que divulga o seu resumo de carteira de cada ano desde a existência do ISE.

As empresas que compõem o ISE são revistas anualmente, o que significa que só as empresas que mantêm ou melhoram suas práticas de sustentabilidade continuam no índice. Ao adotar este critério rigoroso, o ISE procura incentivar as empresas a aprimorar constantemente suas práticas.

Além disso, durante a vigência da carteira se envolverem em incidentes que as tornem incompatíveis com os objetivos do ISE B3, conforme critérios estabelecidos na política de gestão de riscos do índice (de acordo com as Diretrizes do ISE B3) a empresa será excluída.

A carteira do ISE B3 de 2023 detém 67 ações, de 67 companhias, pertencentes a 27 setores. Juntas, essas companhias somam R\$ 1,74 trilhão em valor de mercado, 41,08% do total do valor de mercado das companhias com ações negociadas na B3, com base no fechamento de 23 de janeiro de 2023.

As empresas que fazem parte da carteira do ISE 2023 são: Aeris, AES Brasil Energia, Aliansce Sonae, Ambev, Ambipar, Arezzo, Azul, B3 S.A., Banco do Brasil, Banco Pan, Bradesco, Braskem, BRF, BTG Pactual, CCR, Cemig, Cia Brasileira de Alumínio, Cia Brasileira de Distribuição, Cielo, Cogna Educação, Copel, Cosan, CPFL, CTEEP, Dexco, Diagnósticos da América, Ecorodovias, Eletrobrás, Eneva, Engie, Fleury, Gafisa, Grendene, Guararapes, Hypera, Iochpe Maxion, Irani Papel e Embalagem, Itaú Unibanco, Itausa, Klabin, Lojas Renner, M. Dias Branco, Magazine Luiza, Marfrig, Minerva, Movida, MRV, Natura, Neoenergia, Raia Drogasil, Raízen, Rede D'or, Rumo, Sanepar, Santander, Santos Brasil, Sendas, Simpar, SLC Agrícola, Suzano, Telefônica, Tim, Usiminas, Vamos S.A., Via, Vibra e Weg.

De 02/01/2023 a 22/01/2023, a Americanas S.A. também fez parte da carteira, deixando de fazer parte em 23/01/2023. De 02/01/2023 a 15/05/2023, a Light S.A. também fez parte da carteira, deixando de fazer parte em 16/05/2023. De 02/01/2023 a 13/07/2023, a EDP também fez parte da carteira, deixando de fazer parte em 14/07/2023.

A Americanas S.A. e a Light S.A. foram excluídas da carteira devido ao protocolo de seus pedidos de recuperação judicial. Além disso, as ações da EDP deixaram de ser negociadas na B3 e saíram do índice em consequência do fechamento de seu capital.

Cabe-se dizer que a carteira antecessora, a ISE B3 2022 era composta por 48 empresas e a ISE B3 2021 era composta de 40 empresas.

O crescimento em participação de empresas no ISE B3 cresceu em 20% de 2021 para 2022 e foi a 40% em comparação quanto ao ano de 2022 para a carteira de 2023.

O Quadro 5 apresenta a listagem das empresas da carteira do ISE B3 nos últimos três anos (2023, 2022 e 2021) em ordem alfabética crescente, a fim de

ilustrar quais empresas estiveram em todo o período destacado de forma comparativa ano a ano.

Quadro 5 – Apresentação das empresas do ISE B3 nos anos 2023, 2022 e 2021

2023	2022	2021
Aeris	-	-
AES Brasil Energia	AES Brasil Energia	AES Brasil Energia
-	Americanas S.A.	Americanas S.A.
Aliansce Sonae	-	-
Ambev	-	-
Ambipar	Ambipar	-
Arezzo	Arezzo	-
Azul	Azul	-
B3 S.A.	-	-
-	-	B2W
Banco do Brasil	Banco do Brasil	Banco do Brasil
Banco Pan	-	-
-	-	BR Distribuidora
Bradesco	Bradesco	Bradesco
Braskem	Braskem	-
BRF	BRF	BRF
BTG Pactual	BTG Pactual	BTG Pactual
CCR	CCR	CCR
CEMIG	CEMIG	CEMIG
CBA	-	-
CBD	CBD	-
Cielo	Cielo	Cielo
Cogna Educação	-	-
Copel	Copel	Copel
Cosan	Cosan	Cosan
CPFL	CPFL	CPFL
CTEEP	-	-

2023	2022	2021
Dexco	Dexco	-
-	-	Duratex
-	EDP	EDP
DASA	-	-
Ecorodovias	Ecorodovias	Ecorodovias
Eletrobrás	Eletrobrás	Eletrobrás
Eneva	-	-
Engie	Engie	Engie
Fleury	Fleury	Fleury
-	-	GPA
Gafisa	-	-
Grendene	-	-
Guararapes	-	-
Hypera	-	-
lochpe Maxion	lochpe Maxion	-
Irani Papel e Embalagem	-	-
Itaú Unibanco	Itaú Unibanco	Itaú Unibanco
Itausa	Itausa	Itausa
Klabin	Klabin	Klabin
-	Light	Light
Lojas Renner	Lojas Renner	Lojas Renner
M. Dias Branco	M. Dias Branco	M. Dias Branco
Magazine Luiza	Magazine Luiza	-
Marfrig	Marfrig	Marfrig
Minerva	Minerva	Minerva
Movida	Movida	Movida
MRV	MRV	MRV
Natura	Natura	Natura
Neoenergia	Neoenergia	Neoenergia
-	-	Petrobras

2023	2022	2021
Raia Drogasil	Raia Drogasil	-
Raízen	-	-
Rede D'or	-	-
Rumo	Rumo	-
Sanepar	-	-
Santander	Santander	Santander
Santos Brasil	-	-
Sendas	-	Sendas
Simpar	Simpar	-
SLC Agrícola	-	-
-	Sul America	-
Suzano	Suzano	Suzano
Telefônica	Telefônica	Telefônica
Tim	Tim	Tim
Usiminas	-	-
Vamos S.A.	-	-
Via	Via	-
Vibra	Vibra	-
WEG	WEG	WEG

Fonte: elaborada pela autora com base nas informações do site iseb3.com.br/carteiras-e-questionarios

No Quadro 5, nos últimos três anos, estiveram presentes consistentemente um total de 31 empresas na carteira deste índice nos anos de 2023, 2022 e 2021. Considerando que a maior carteira apresentada é de 67 empresas em 2023, logo, 31 empresas correspondem a 46% do total.

3.1.2. Desenvolvimento do constructo da coleta de dados

Para condução deste estudo, foi feita uma pesquisa com uso de dados abertos e de fontes secundárias e uma abordagem qualitativa e descritiva, incluindo o que já foi produzido sobre o tema e, também, livros, artigos científicos, citações, monografias, dissertações ou teses.

De acordo com Fonseca (2002, p. 32) apud Sousa et al. (2021, p. 3) quanto a pesquisa bibliográfica:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Conforme Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Ainda segundo Gil (2002, p. 133) que complementa ao falar da forma de análise:

A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

Sendo assim, a abordagem metodológica utilizada neste estudo foi qualitativa e descritiva, tendo sido utilizado tabelas para a compilação e divulgação de dados das empresas e, assim, buscar estabelecer relações entre as quantidades e cálculos percentuais de pessoas identificadas no CA e Diretoria listadas de acordo com o gênero identificado e/ou distinguível através de alguma referência descritiva, tais como: o, a, Sr, Sra. etc. divulgado em suas descrições.

O estudo limita-se caso haja pessoas não binárias nessa distinção, durante esta pesquisa; Pois, para fins de apresentação e compilação dos dados, uma atribuição binária foi efetuada para a definição de gênero (feminino e masculino), pois, nem sempre há referência de informação nessa especificidade dentro da divulgação mencionada, já que sendo auto declarativa pode também não ter sido declarada.

3.2. Processo de coleta e análise dos dados

3.2.1. Fase de coleta e tratamento dos dados

Através de consulta realizada no dia 26 de julho de 2023 nos sites das empresas listadas no ISE B3 de 2023, foram somados os totais e calculado os percentuais quanto a divulgação de composição de gênero de cada Conselho de Administração (*Board*) e Diretoria através dos seus respectivos nomes divulgados em seu site de referência.

Para fins de limitação e divulgação, esse estudo não faz distinção do período em que cada conselheiro foi eleito ou tempo de duração de mandato. Sendo assim, a análise restringe-se na data em que cada empresa foi consultada no seu site de relações com investidores (RI) onde há a divulgação das posições na página consultada naquele momento, podendo ir além da consulta em página ao formulário de referência; A pesquisa busca elencar o quantitativo (soma) naquela posição, seja do gênero feminino ou masculino de acordo com a divulgação feita pela empresa. Além disso, caso alguma empresa ou Conselheiro(a) tenha se ausentado ou removido da função durante ou logo após o período consultado para este estudo, não será refletido esta análise na tabela de informações constante no resultado apresentado.

Os resultados encontrados limitam-se à população de empresas analisada e ao período elencado da consulta, além de estarem em uma análise situacional de um único país (Brasil) onde se aborda a região em si e, portanto, os resultados deste estudo podem não valer para outras regiões do globo, mesmo se algumas empresas analisadas sejam originárias de outros países.

Além da análise composta de empresas consideradas como sendo a população inteira (67 empresas), há ainda vinculação de análises amostrais dentro dessa população mencionada, através de algum subgrupo identificado que mediante algum assunto em comum seja objeto de comentários adicionais dentro da apresentação de resultados, como por exemplo: empresas sem participação de gênero feminino no CA e Diretoria ou ainda empresas que se destacaram por ter uma maior participação de gênero feminino nessas posições dentro da população elencada de forma comparativa, entre outros temas a serem mencionados no próximo capítulo de apresentação de resultados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A distribuição das empresas da carteira ISE B3 de 2023 apresentadas quanto ao total de acordo com o gênero do seu Conselho de Administração, incluindo o cargo de Presidente (e Copresidente), Vice-presidente, Conselheiro Efetivo ou Conselheiro Independente, somados em conjunto, para fins didáticos, pode-se resumir os somatórios dos resultados numéricos e percentuais através da Tabela 1 em ordem de maior percentual de participação feminina pela empresa:

Tabela 1 – Participação quanto a gênero no Conselho de Administração

Nº	Empresas ISE B3 2023	Quant.	Quant.	Quant.	%	%
		Total	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
1	Banco do Brasil	07	03	04	43	57
2	Magazine Luiza	07	03	04	43	57
3	M. Dias Branco	07	04	03	57	43
4	Cogna Educação	05	03	02	60	40
5	Guararapes	05	03	02	60	40
6	B3 S.A.	11	07	04	64	36
7	Santander	11	07	04	64	36
8	Hypera	09	06	03	67	33
9	Natura	09	06	03	67	33
10	Suzano	09	06	03	67	33
11	Telefônica	12	08	04	67	33
12	BRF	10	07	03	70	30
13	Rumo	10	07	03	70	30
14	Arezzo	07	05	02	71	29
15	Klabin	14	10	04	71	29
16	MRV	07	05	02	71	29
17	AES Brasil Energia	11	08	03	73	27
18	Ambev	11	08	03	73	27
19	Raia Drogasil	11	08	03	73	27
20	Cielo	12	09	03	75	25
21	Lojas Renner	08	06	02	75	25
22	Raízen	08	06	02	75	25
23	Santos Brasil	08	06	02	75	25
24	Aliansce Sonae	09	07	02	78	22
25	Copel	09	07	02	78	22

Nº	Empresas ISE B3 2023	Quant.	Quant.	Quant.	%	%
		Total	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
26	Dexco	09	07	02	78	22
27	Engie	09	07	02	78	22
28	Itausa	09	07	02	78	22
29	Sendas	09	07	02	78	22
30	Tim	09	07	02	78	22
31	Aeris	05	04	01	80	20
32	Ambipar	05	04	01	80	20
33	Cosan	10	08	02	80	20
34	Fleury	10	08	02	80	20
35	Via	05	04	01	80	20
36	Azul	11	09	02	82	18
37	Bradesco	11	09	02	82	18
38	CCR	11	09	02	82	18
39	DASA	06	05	01	83	17
40	Irani Papel e Embalagem	06	05	01	83	17
41	Itaú Unibanco	12	10	02	83	17
42	SLC Agrícola	06	05	01	83	17
43	CBA	07	06	01	86	14
44	CPFL	07	06	01	86	14
45	Marfrig	07	06	01	86	14
46	Rede D'or	07	06	01	86	14
47	WEG	07	06	01	86	14
48	Banco Pan	08	07	01	88	12
49	BTG Pactual	09	08	01	89	11
50	Ecorodovias	09	08	01	89	11
51	Eletrobrás	09	08	01	89	11
52	lochpe Maxion	09	08	01	89	11
53	Sanepar	09	08	01	89	11
54	Vibra	09	08	01	89	11
55	Minerva	10	09	01	90	10
56	Braskem	11	10	01	91	09
57	Neoenergia	13	12	01	92	8
58	CEMIG	11	11	00	100	0
59	CBD	09	09	00	100	0
60	CTEEP	09	09	00	100	0
61	Eneva	07	07	00	100	0
62	Gafisa	05	05	00	100	0

Nº	Empresas ISE B3 2023	Quant.	Quant.	Quant.	%	%
		Total	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
63	Grendene	07	07	00	100	0
64	Movida	05	05	00	100	0
65	Simpar	05	05	00	100	0
66	Usiminas	09	09	00	100	0
67	Vamos S.A.	05	05	00	100	0

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados identificados

A Tabela 1 compila as 67 empresas e quais seriam os totais identificados de gênero feminino e masculino no Conselho de Administração de cada empresa do ISE de 2023 a fim de consolidar uma listagem única. A partir dessa tabela, alguns recortes analisados se apresentam nas tabelas seguintes para uma análise mais detalhada.

No Quadro 6, segue a demonstração compilada quanto ao total e percentual por gênero identificado nas empresas analisadas quanto a Presidência do CA.

Quadro 6 – Apresentação quanto a gênero na (Co)Presidência do Conselho de Administração das empresas do ISE

Apresentação quanto a gênero na Presidência do CA	Quant.	Quant.	%	%
	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino
Total de empresas*	60	08	88	12

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados identificados

Logo, o Quadro 6 resulta em 88% das empresas onde há uma pessoa de gênero masculino como presidente (ou Copresidente) do CA e, em apenas 08 empresas ou 12% há uma pessoa de gênero feminino presidindo (ou copresidindo) o Conselho de Administração. Em uma das empresas, identificou-se que na função de presidência há em conjunto uma pessoa do gênero masculino e feminino ocupando esta função sendo copresidente ambos; ou seja, encontra-se compartilhada no exercício da função como Copresidente, sendo um Conselheiro Independente e o outro não.

Além disso, quando efetuada a pesquisa, em uma das empresas da listagem (Banco do Brasil) o cargo de presidente do conselho encontrava-se vago naquela data.

Sendo assim, no Quadro 6 há o somatório de 68 e não 67 empresas*, dado que em uma das empresas (DASA) identificou-se a função de Copresidente, o que aumenta o somatório nesta tabela apresentada por somar em duplicidade com um presidente e uma copresidente em conjunto, cada qual de um gênero distinto.

Seguindo esta análise, na Tabela 2 apresentam-se as 08 empresas (em ordem de maior participação feminina) que detêm um gênero feminino como Presidente (ou Copresidente) em seu Conselho de Administração: Magazine Luiza, M. Dias Branco, Santander, Klabin, Santos Brasil, Aeris, CCR, DASA.

Tabela 2 – Participação quanto a gênero feminino no CA e na (Co)Presidência do CA

Nº	Empresas ISE B3 2023	(Co)Presidência quanto a gênero	Quant. Masculino	Quant. Feminino	% Masculino	% Feminino
1	Magazine Luiza	Feminino	03	04	43	57
2	M. Dias Branco	Feminino	04	03	57	43
3	Santander	Feminino	07	04	64	36
4	Klabin	Feminino	10	04	71	29
5	Santos Brasil	Feminino	06	02	75	25
6	Aeris	Feminino	04	01	80	20
7	CCR	Feminino	09	02	82	18
8	DASA	Feminino/Masculino	05	01	83	17

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados pesquisados

A análise da Tabela 2 traz mais detalhes das 08 empresas que possuem o gênero feminino como presidente (ou copresidente) no CA; Dentro desse recorte, em relação a ocupação percentual do gênero feminino nos demais assentos, temos a Magazine Luiza como um destaque pois, conta com uma participação de gênero feminino na presidência e, além disso, quantitativamente ocupam 57% de assentos no CA em comparação ao gênero masculino de 43% de referência.

A empresa M. Dias Branco também sinaliza em destaque com 43% de mulheres no seu CA, além de uma delas ser também a Presidente do Conselho de Administração. Por fim, temos a DASA, que é uma empresa que detém participação

do gênero feminino de apenas 17%, sendo somente na Copresidência conforme identificado em seu site de referência. As demais empresas (Aeris, CCR, Klabin, Santander e Santos Brasil) que detém gênero feminino na Presidência do Conselho, em geral, nos demais assentos do CA quanto a gênero feminino, encontram-se entre 18% e 36% quanto a esta participação.

Ao observar o Quadro 7, temos quais informações, essas 08 empresas citadas na Tabela 2 divulgaram em seus Formulários de Referência (FR) em relação ao tema de diversidade em diferentes aspectos abordados. Dado que essas empresas chamaram a atenção por ter ocupado a presidência do Conselho de Administração uma participação feminina.

No documento do Formulário de Referência há diversos itens com conteúdo sobre a empresa, entre tantas divulgações, há o item - 7.1D Descrição das principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal. Nesta parte, geralmente, encontra-se quadros demonstrando algum tipo de declaração relacionado aos órgãos citados, tais como gênero, cor/raça, orientação sexual, diversidade etária etc. Desta forma, destacamos algumas das menções que foram identificáveis para essas empresas no Quadro 7 dentro dos seus FR quanto a citações sobre diversidade em seus Conselhos e objetivos específicos sobre o tema.

Quadro 7 – Menção sobre diversidade de gênero no FR das empresas que tem gênero feminino na Presidência do CA

Empresa	Menção sobre diversidade de gênero no Formulário de Referência
Aeris	<p>“A composição do Conselho de Administração, da Diretoria e dos Comitês deve observar as diretrizes e prioridades estratégicas da Companhia e as necessidades de cada órgão. Além disso, a indicação dos membros que comporão o Conselho de Administração, a Diretoria e os Comitês devem considerar a disponibilidade dos membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, capacidade técnica, complementaridade de experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero.” (Página 160 de 273 do FR 2023)</p> <p>“A Companhia não possui objetivos em relação à diversidade de gênero, cor ou raça, ou outros atributos, que envolvam os seus membros e órgãos de administração.” (Página 166 de 273 do FR 2023)</p>
CCR	<p>“Além dos critérios definidos na Política de Indicação de Membros do Conselho de Administração, as indicações devem considerar também, para uma boa formação dos órgãos compostos pelos Cargos Elegíveis, a</p>

Empresa	Menção sobre diversidade de gênero no Formulário de Referência
	diversidade de uma forma geral, como a de gênero, idade, formação acadêmica e experiência profissional, bem como a complementariedade de competências e disponibilidade de tempo para o exercício da função.” (Página 411 de 679 do FR 2023)
DASA	“A Companhia assinou, no dia 22 de novembro de 2022, a Carta Compromisso Movimento Elas Lideram 2030. É uma iniciativa da Rede Brasil do Pacto Global e conta com a colaboração de ONU Mulheres e instituições parceiras, focado em acelerar empresas para atingir 30% de mulheres em cargo de alta liderança até 2025 e, opcionalmente, 50% até 2030. A Companhia, se comprometeu a atingir ambos os percentuais de mulheres em cargo de alta liderança, até 2025 e até 2030, respectivamente. Na mesma data, a Companhia celebrou a Carta Compromisso Movimento Raça é Prioridade. A Carta tem como foco aumentar a quantidade de pessoas negras, indígenas, quilombolas e demais grupos étnicos minoritários em cargos de liderança. Estabelecendo para as companhias aderentes a meta de 30% de pessoas negras, indígenas, quilombolas e demais grupos étnicos minoritários em cargos de liderança até 2025 e, opcionalmente, 50% até 2030. A Companhia, além do compromisso obrigatório de atingir 30% até 2025 optou também pelo compromisso de atingir 50% até 2030.” Página 202 de 395 do FR 2023)
Klabin	“A Klabin vem avançando nos temas de diversidade e tem ampliado a representatividade de mulheres em seu quadro funcional. Em 2023, pela primeira vez foi eleita uma mulher para a presidência do Conselho de Administração. Entretanto, ainda não há objetivos específicos de diversidade entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal.” (Página 227 de 354 do FR 2023)
M. Dias Branco	“A Política de Indicação de Membros do Conselho de Administração, seus Comitês e Diretoria Estatutária da M. Dias Branco S/A Indústria e Comércio de Alimentos (“Política”) tem como propósito estabelecer as regras, diretrizes e métodos a serem observados para a indicação dos membros do Conselho de Administração, de seus Comitês e da Diretoria Estatutária da Companhia, prezando pelas melhores práticas de governança corporativa, pela transparência e pela diversidade.” (Página 146 de 292 do FR 2023) “A M. Dias Branco possui uma Política de Indicação de membros do Conselho de Administração, seus Comitês e Diretoria Estatutária que tem como propósito estabelecer as regras, diretrizes e métodos a serem observados para a indicação dos membros do Conselho de Administração, de seus Comitês e da Diretoria Estatutária da Companhia, prezando pelas melhores práticas de governança corporativa, pela transparência e pela

Empresa	Menção sobre diversidade de gênero no Formulário de Referência
	<p>diversidade. As indicações para os Cargos Elegíveis deverão considerar também, sempre que possível, a diversidade de gênero, idade, formação acadêmica e experiência profissional, bem como a complementaridade de competências e disponibilidade de tempo para o exercício da função.” (Página 147 de 292 do FR 2023)</p>
Magazine Luiza	<p>“A Administração da Companhia deve envidar os melhores esforços para facilitação do processo de indicação, divulgação de candidaturas e eleição de membros do Conselho de Administração, resguardando o importante direito de voto de todos os acionistas. A indicação dos membros do Conselho deve considerar os seguintes critérios: qualificação técnica, profissional e acadêmica compatível com as atribuições requeridas; alinhamento com os valores e a cultura da Companhia; complementaridade de perfis e competências; diversidade de conhecimentos, experiências, aspectos culturais, faixas etárias e gênero; disponibilidade de tempo para dedicação adequada à função; isenção de conflitos de interesses que não possam ser neutralizados de acordo com as disposições da legislação vigente e das melhores práticas de governança corporativa; não exercer qualquer cargo de gestão na Companhia; reputação ilibada. As indicações para reeleição de membros do Conselho devem considerar também o bom desempenho, assiduidade e dedicação de tempo à função, no mandato anterior.” (Página 260 de 443 do FR 2023)</p> <p>Relacionado a diversidade temos que: “Não há objetivos específicos relacionados ao tema para os órgãos de administração e conselho fiscal.” (Página 262 de 443 do FR 2023)</p>
Santander	<p>Quanto ao processo de revisão quantitativa e qualitativa da composição da Alta Administração, temos que: “(c) A composição em relação à diversidade de experiência, gênero e geografia para composição do Conselho de Administração.” (Página 216 de 391 do FR 2023)</p> <p>“Possuímos metas de inclusão de mulheres e negros em posições de liderança dentro de nossa estrutura. Porém, não há objetivos específicos relativos ao tema para as composições dos órgãos estatutários.” (Página 219 de 391 do FR 2023)</p>
Santos Brasil	<p>“Na Política de Indicação dos Membros do Conselho de Administração, dos Comitês de Assessoramento e da Diretoria Estatutária da Companhia, está disposto, no item 2.2.2, que as indicações não devem contemplar nenhuma restrição de gênero, faixa etária, etnia, credo e afins, e, sempre que possível, no melhor interesse da Companhia, devem visar a diversidade e complementariedade de competências e experiências para permitir o debate eficaz de ideias e a tomada de decisões técnicas, isentas e fundamentadas.”</p>

Empresa	Menção sobre diversidade de gênero no Formulário de Referência
	(Página 204 de 328 do FR 2023)

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados pesquisados nos FR

Neste recorte do Formulário de Referência mencionado no Quadro 7, referente as 08 empresas destacadas e, é possível identificar que em grande parte, essas empresas preferem não estar atreladas a objetivos específicos quanto ao tema da diversidade; Apesar de citarem que não há restrição a diversidade de uma maneira geral e, pontuam como sendo algo complementar e importante na composição dos órgãos da empresa.

Somente a DASA que menciona de forma específica alguns objetivos, sendo um deles o compromisso de aumentar o gênero feminino ao assinar a Carta Compromisso Movimento Elas Lideram 2030. Buscando atingir 30% de mulheres em cargo de alta liderança até 2025 e, opcionalmente, 50% até 2030.

Continuando a análise, ao analisar quanto a uma da divulgação quanto a diversidade no Formulário de Referência dessas empresas citadas, temos que:

A Aeris em seu Formulário de Referência de 2023 (página 166) quanto a diversidade em relação ao Conselho de Administração tem que relacionado a cor/raça, a autodeclaração foi de “branca” tanto para gênero masculino e feminino; a orientação sexual foi “heterossexual” para ambos; E quanto a diversidade etária encontra-se entre 36 e 60 anos.

A CCR em seu Formulário de Referência de 2023 (página 411) quanto a diversidade em relação ao CA tem que relacionado a cor/raça, a autodeclaração foi de “branca” tanto para gênero masculino e feminino; a orientação sexual não foi identificada para ambos; E quanto a diversidade etária encontra-se dividida de acordo com a descrição em haver membros abaixo dos 50 anos, entre 50 e 60 anos e acima de 60 anos, onde há uma maior concentração identificada de conselheiros nessa faixa.

A DASA em seu Formulário de Referência de 2023 (página 201 e 202) quanto a diversidade em relação ao CA tem que relacionado a cor/raça, a autodeclaração foi de “branca” tanto para gênero masculino e feminino, no entanto também houve uma parcela que não declara no formulário; a orientação sexual não foi identificada para ambos os gêneros; E quanto a diversidade etária encontra-se acima de 40 anos.

A Klabin em seu Formulário de Referência de 2023 (página 229) quanto a diversidade em relação ao CA tem que relacionado a cor/raça, a autodeclaração foi de “branca” tanto para gênero masculino e feminino em grande maioria, no entanto também há uma parcela que preferiu não responder no formulário; a orientação sexual não foi identificada a menção para ambos os gêneros neste formulário; E quanto a diversidade etária também não foi identificada nesta parte do formulário.

A M. Dias Branco em seu Formulário de Referência de 2023 (página 149) quanto a diversidade em relação ao CA e Diretoria tem que relacionado a cor/raça, a autodeclaração foi de “branca” tanto para gênero masculino e feminino, para todos os declarantes; a orientação sexual não foi identificada a menção para ambos os gêneros neste formulário; E quanto a diversidade etária também não foi identificada nesta parte do formulário.

A Magazine Luiza em seu Formulário de Referência de 2023 (página 263) quanto a diversidade em relação ao CA e Diretoria tem que relacionado a cor/raça, a autodeclaração foi de “branca” tanto para gênero masculino e feminino, para todos os declarantes; a orientação sexual não foi identificada a menção para ambos os gêneros neste formulário; E quanto a diversidade etária também não foi identificada nesta parte do formulário.

O Santander em seu Formulário de Referência de 2023 (página 263) quanto a diversidade em relação ao CA tem que relacionado a cor/raça, a autodeclaração foi de “branca” tanto para gênero masculino e feminino, para todos os declarantes; a orientação sexual não foi identificada a menção para ambos os gêneros neste formulário; E quanto a diversidade etária houve um recorte de 10% entre 30 e 50 anos e 90% acima de 50 anos.

A Santos Brasil em seu Formulário de Referência de 2023 (página 205) quanto a diversidade em relação ao CA tem que relacionado a cor/raça, a autodeclaração foi de “prefere não responder” tanto para gênero masculino e feminino, para todos os declarantes; a orientação sexual não foi identificada a menção para ambos os gêneros neste formulário; E quanto a diversidade etária também não foi identificada nesta parte do formulário.

De forma geral, como pontuado no Quadro 6, apenas 12% das empresas das 67 que compõem o ISE B3 possuem uma pessoa de gênero feminino como (Co)Presidente do Conselho de Administração.

No entanto, apesar das iniciativas e menções identificadas com destaque para essas empresas, o que vemos ainda é um caminho longo para ser alcançado para atingir uma equidade, já que nos resultados apresentados em relação ao gênero feminino, continuam os *gaps* identificados de falta de equidade em comparado ao gênero masculino.

Ademais, apesar de não ser o objeto desse estudo em especial, ao se observar o recorte quanto a raça, majoritariamente, as respostas identificadas no Formulário de Referência tanto para gênero masculino e feminino referem-se a raça branca. Há um caminho para trilhar em termos de diversidade para além de gênero a fim de não reforçar o estereótipo da inclusão apenas “branca, hétero e cisgênero” nesses cargos o que é historicamente observado.

Com o advento das medidas de inclusão da B3 que foram aprovadas pelas CVM quanto a aplicação do Anexo ASG, conforme já comentado neste estudo, essas ações para estimular a diversidade de gênero e a presença de grupos sub-representados em cargos de alta liderança precisarão serem incluídas no Formulário de Referência dando ainda mais transparência ao mercado sobre as ações adotadas para o atendimento a essas medidas, com os primeiros reportes a serem feitos em 2025.

O Quadro 8 apresenta a distribuição do total e o percentual de empresas da ISE B3 de 2023 quanto ao mix de participação feminina e masculina no Conselho de Administração e, também, a não identificação de gênero feminino em determinadas empresas no Conselho de Administração nos cargos efetivos (não foi considerado para efeitos de contagem os cargos de suplente); após análise da população, temos que, em 10 empresas representando um total de 15%, não há a participação de gênero feminino nesses conselhos.

Quadro 8 – Distribuição quanto a participação de mix de gênero em CA

Quanto a distribuição de gênero no CA	Masculino e Feminino	Somente Masculino	% Masculino e Feminino	% somente Masculino
Totais (67)	57	10	85	15

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados pesquisados

É notável que, apesar das expectativas quanto a uma maior diversidade no ISE, devido à ênfase em ESG, ainda 15% das empresas analisadas não apresentam

mulheres em seus Conselhos. Esse fato merece atenção e destaque em novas pesquisas sobre o tema.

A Tabela 3 traz a compilação do “*mix*” da composição dos 27 setores empresariais por ordem de maior participação percentual; após análise da população, temos que, 08 setores representam 58% do total das empresas que fazem parte do ISE.

Tabela 3 – Distribuição quanto aos setores das empresas do ISE da B3

Setor das empresas	Quantidade das empresas	% do total
Energia	9	13
Bancos	7	10
Comércio	5	07
Transporte	5	07
Alimentos	4	06
Diversos	3	04
Hospital e Diagnóstico	3	04
Madeira e Papel	3	04
Agropecuária	2	03
Biocombustíveis	2	03
Construção Civil	2	03
Farmacêutica	2	03
Máquinas e Equipamentos	2	03
Saneamento	2	03
Serviços Financeiros	2	03
Supermercados	2	03
Telecomunicação	2	03
Autos e Motos	1	01
Bebidas	1	01
Calçados	1	01
Cosméticos	1	01
Embalagens	1	01
<i>Holdings</i>	1	01
Imóveis	1	01
Mineração	1	01
Químicos	1	01
Siderurgia	1	01
Total Geral	67	100,0

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados pesquisados

O maior destaque da Tabela 3 é o setor de Energia que detém 09 empresas que correspondem a 13% do total, seguida pelo setor de Bancos com 07 empresas, totalizando em 10%. O setor de Comércio e Transportes seguem empatados com 7% cada um, desse total.

A Tabela 4 indica as 10 empresas em que não foi identificado gênero feminino no Conselho de Administração. Ademais, a tabela apresenta também o quantitativo total de posições ocupadas em ordem de maior número de assentos de somente gênero masculino nessa função no CA e quais dos setores a que se referem.

Tabela 4 – Empresas que o gênero feminino não foi identificado no Conselho de Administração

Nº	Empresa ISE B3	Quant. Masculino	Setor
1	CEMIG	11	Energia
2	CBD	09	Supermercados
3	CTEEP	09	Energia
4	Usiminas	09	Siderurgia
5	Eneva	07	Energia
6	Grendene	07	Calçados
7	Gafisa	05	Construção civil
8	Movida	05	Diversos
9	Simpar	05	<i>Holdings</i>
10	Vamos S.A.	05	Diversos

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados pesquisados

A Tabela 4 mostra uma composição de gênero no CA inteiramente masculina. A CEMIG, uma empresa do setor de energia, destaca-se com 11 membros masculinos. Empresas como CBD, CTEEP e Usiminas seguem com 09 conselheiros cada. A Eneva aparece com 07 conselheiros. Notavelmente, a Grendene, uma empresa do setor de calçados, também tem 07 conselheiros, mas, isso particularmente torna-se ainda mais relevante pois a Grendene é conhecida por suas marcas que atendem segmentos feminino, masculino e infantil, sendo geralmente mais associada ao público feminino.

E, por fim, representadas em cada por 05 conselheiros, temos as empresas Gafisa, Movida, Simpar e Vamos S.A. finalizando o quadro de empresas com apenas gênero masculino no CA.

Um aspecto notável entre as 10 empresas que não possuem representação feminina em seus CAs é a predominância do setor de Energia. Entre as 05 primeiras empresas dessa lista, 03 pertencem ao setor de Energia, que também ocupa o 1º lugar nessa classificação.

Através de uma análise do Relatório de Sustentabilidade publicado de 2022 das 04 empresas com maior concentração numérica de apenas gênero masculino em seu Conselho de Administração, observam-se as seguintes informações publicados sob o aspecto de diversidade e inclusão no Quadro 9:

Quadro 9 – Menção no Relatório de Sustentabilidade sobre diversidade de gênero no CA das 04 empresas com maior predominância masculina no CA

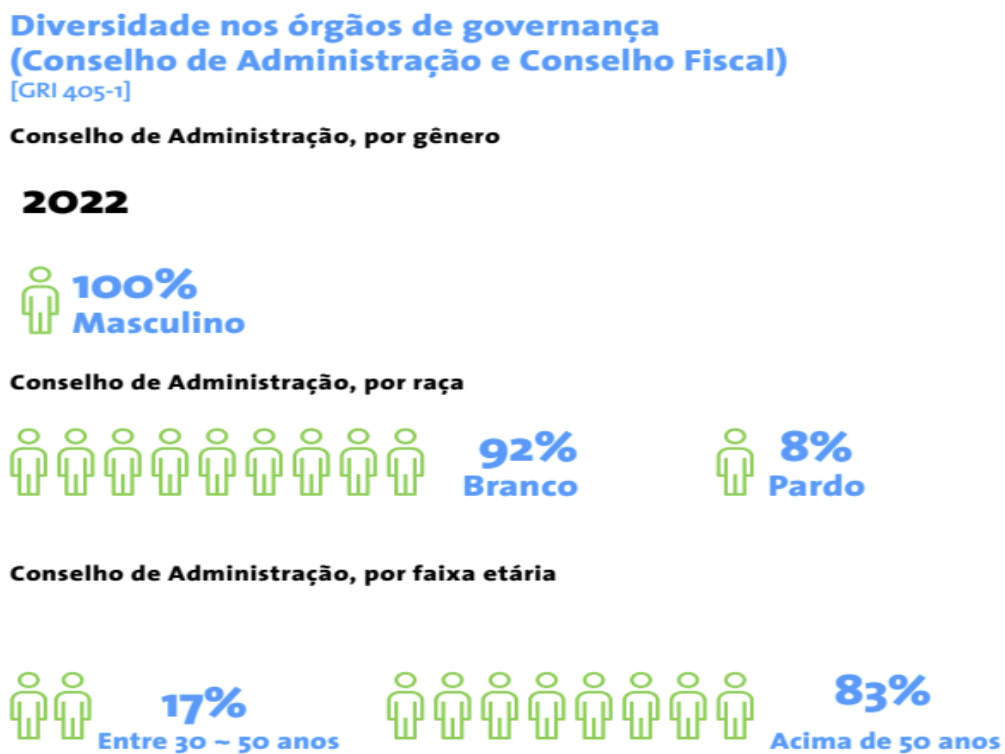
CEMIG	Em seu Relatório de Sustentabilidade de 2022, a CEMIG menciona algo como “Desenvolvimento de relações trabalhistas pautadas no respeito à diversidade, na não discriminação e na equidade de oportunidades, considerando maior participação de grupos minorizados em toda a força de trabalho e na alta liderança.” E faz menção ao ODS 5 de igualdade de gênero e ODS 10 de Redução de Desigualdades. Além disso, “Em 2022, dentre os órgãos de governança da Cemig, somente o Conselho Fiscal contou com 3 membros do gênero feminino, que representavam 30% dos membros.
CBD	Em seu Relatório de Sustentabilidade de 2022, há a menção que “houve progresso no que diz respeito ao aumento da diversidade, chegando a 38% de mulheres em cargos de liderança (gerência e acima, sendo 25% na diretoria) e a um total de 41% de representatividade negra na liderança do GPA Brasil.”
CTEEP	Em seu Relatório de Sustentabilidade de 2022, traz o Índice TEVA Mulheres na Liderança, que cita a iniciativa sendo a primeira do Brasil voltada para a criação de uma carteira de investimentos que seleciona companhias com maior representatividade feminina em cargos de alta gestão, como Conselhos de Administração e Fiscal, Diretoria Executiva e Comitês de Gestão. No final de 2022, conta que havia 60% de participação de mulheres na Diretoria Executiva e 19% de mulheres empregadas em posições de liderança na companhia.
Usiminas	Em seu Relatório de Sustentabilidade de 2022, cita um crescimento no número de mulheres na liderança* de 7,4% em 2019 para 14,10% em 2022 (*gerente, gerente geral, diretoria e estatutários).

Fonte: elaborada pela autora com os resultados pesquisados nos Relatórios

A CTEEP em trecho de seu Relatório de Sustentabilidade mencionado no Quadro 9 diz que é uma empresa que conta com 60% (participação majoritária) de gênero feminino na Diretoria. No entanto, no Conselho de Administração não houve identificação de participação feminina conforme apresentado. Com isso a diversidade de gênero está identificada apenas na Diretoria.

A Figura 2 traz uma demonstração quanto ao tema de diversidade em Conselho através da gravura apresentada em um dos Relatórios de Sustentabilidade analisados.

Figura 2 – Apresentação quanto a diversidade em CA da USIMINAS em seu Relatório de Sustentabilidade de 2022



Fonte: Relatório de Sustentabilidade de 2022 da USIMINAS (Página 54)

A Figura 2 apresenta a composição de diversidade do Conselho de Administração em 2022 da USIMINAS com 100% de representantes do gênero masculino, onde 92% têm autodeclaração como branco e 8% pardo. Além disso, com a faixa etária demonstrada está em 83% acima de 50 anos e 17% entre 30 a 50 anos.

Ao observar o Formulário de Referência (FR) das 10 empresas que foram elencadas por não haver nenhuma mulher (gênero feminino) em seu Conselho de Administração, temos no Quadro 10 as menções destacadas.

Quadro 10 – Menção ao tema de diversidade em Formulário de Referência nas empresas que não tem gênero feminino no CA

CEMIG	<p>“A composição do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva será avaliada anualmente pelo próprio Conselho de Administração, com o objetivo de implementar uma mudança gradual, visando aumentar a diversidade, podendo ser estabelecidas metas.” (Página 219 de 335 do FR 2023)</p> <p>“A Política de Indicações e Elegibilidade da Companhia tem como princípio e diretriz, buscar contemplar maior diversidade de gênero, faixa etária, credo, experiências profissionais, histórico-cultural e educacional, raça, etnia entre os membros do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, a fim de que sejam avaliados pontos de vistas diferentes e complementares nas discussões e tomadas de decisão sobre os negócios.” (Página 222 de 335 do FR 2023)</p>
CBD	<p>“Atualmente, a Companhia não possui nenhum objetivo pré-estabelecido em relação ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal.” Quanto a objetivos específicos com relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal. (Página 190 de 335 do FR 2023)</p>
CTEEP	<p>“Não há objetivos específicos com relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos. No entanto, a Companhia incorpora a abordagem da diversidade e inclusão como princípio de sua gestão empresarial e relacionamento com os diferentes públicos, em sintonia com o propósito "Conexões que Inspiram" e, dessa forma contribuir para a concretização de sua estratégia de construir um futuro baseado na geração de valor sustentável.” (Página 199, 200 de 353 do FR 2023)</p>
Eneva	<p>“A Companhia não formalizou objetivos específicos com relação a tais atributos de diversidade.” (Página 350 de 552 do FR 2023)</p>
Gafisa	<p>“A Companhia não possui objetivos específicos com relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e seu Conselho Fiscal.” (Página 126 de 224 do FR 2023)</p>
Grendene	<p>“Não há objetivos específicos em relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal.” (Página 93 de 208 do FR 2023)</p>
Movida	<p>“Não há objetivo específico com relação à diversidade de gênero, cor, raça ou outros atributos entre os membros dos órgãos do emissor.” (Página 165 de 418</p>

	do FR 2023)
Simpar	“Não há objetivo específico com relação à diversidade de gênero, cor, raça ou outros atributos entre os membros dos órgãos do emissor.” (Página 257 de 364 do FR 2023)
Usiminas	“Não há.” Quanto a objetivos específicos com relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal. (Página 258 de 401 do FR 2023)
Vamos S. A	“Não há objetivo específico com relação à diversidade de gênero, cor, raça ou outros atributos entre os membros dos órgãos do emissor.” (Página 208 de 349 do FR 2023)

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados pesquisados nos Formulários de Referência respectivos

No Quadro 10, há algumas observações sobre diversidade na comunicação pelas empresas CBD, Eneva, Gafisa, Grendene, Movida, Simpar, Usiminas e Vamos S.A., mas, não foi identificado um objetivo específico relacionado à diversidade. Por outro lado, as empresas CEMIG e CTEEP incluem menções específicas à questão da diversidade.

A CEMIG no Quadro 10, cita que “busca contemplar maior diversidade de gênero”, no entanto, o seu Conselho é 100% do gênero masculino de acordo com a apresentação de quadro em seu FR de 2023 na página 223 e, quanto ao aspecto de raça, há predomínio da raça branca, tendo apenas um representante autodeclarado pardo em seu CA de acordo com a informação da sessão 7.1D Descrição das principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal do seu FR.

Ademais, também foi observado no Formulário de Referência da CBD uma lacuna na representatividade de gênero, com a totalidade dos cargos de Conselho e Diretoria ocupados por indivíduos do gênero masculino. Além disso, a questão racial também foi destacada, indicando uma homogeneidade, com todos os membros identificados como de raça branca.

Segundo Silva (2020, p. 69), ao falar da participação de mulheres no conselho de administração, temos que:

[...]No que se refere a existência de uma ou nenhuma mulher, no conselho de administração, constatou-se influência negativa no grau de divulgação de informações de RSC voltadas à gênero. A alta administração terá uma menor diversidade de experiências e conhecimentos no caso de maior homogeneidade das características dos membros, a ausência de diversidade neste órgão impacta na efetividade das práticas construtivas

para a responsabilidade social corporativa. Grupos com a participação de apenas um indivíduo minoritário, conselheiras mulheres, podem ter suas lideranças deslegitimadas e participações consideradas simbólicas nos conselhos de administração.

Ao contrário das empresas em que não há participação feminina alguma em seu Conselho de Administração, na Tabela 5 temos a lista das 07 empresas mais próximas de atingir a equidade e/ou uma posição equilibrada (corte acima de 35% ou mais), em termos de composição de gênero feminino no CA. Ademais, dessas 07 empresas listadas com participação feminina acima de 35%, temos 03 empresas (M. Dias Branco, Magazine Luiza e Santander) que detém, também, como presidente do Conselho de Administração, alguém do gênero feminino. Essas empresas despontam como um grande destaque dentre todas as empresas elencadas na análise de composição de gênero da carteira ISE de 2023 por terem um número de participação mais equilibrada que as demais da população analisada.

Tabela 5 – Empresas com maior percentual de gênero feminino no Conselho de Administração

Nº	Empresas com maior participação do gênero feminino no CA	Masculino	Feminino	%	
				Masculino	Feminino
1	Banco do Brasil	03	04	43	57
2	Magazine Luiza	03	04	43	57
3	M. Dias Branco	04	03	57	43
4	Cogna Educação	03	02	60	40
5	Guararapes	03	02	60	40
6	B3	07	04	64	36
7	Santander	07	04	64	36

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados identificados

Comparativamente, observando o que foi demonstrado na Tabela 2 deste estudo, das 67 empresas analisadas, apenas 08 têm gênero feminino como presidente ou copresidente em seus Conselhos. Quanto ao aspecto da Tabela 5, que lista as empresas mais próximas de uma igualdade de gênero em seus Conselhos, temos que apenas 10% (Banco do Brasil, Magazine Luiza M.Dias

Branco, Cogna Educação, Guararapes, B3 e Santander) do total das 67 empresas analisadas detém mais do que 35% de participação feminina no Conselho de Administração dentro desse recorte de tempo da pesquisa.

O percentual identificado é baixo considerando o aspecto social esperado ao falarmos da temática envolvendo ESG e ODS 5, uma vez que o percentual de participação está aquém do esperado para uma igualdade (ou equidade) de gênero ao se comparar com a participação de gênero masculino que muitas vezes atinge até 100% de assentos em Conselhos.

Em adição a análise dessas empresas com maior participação de gênero feminino em Conselho de Administração, há um fato bem relevante que se deu nesse ano de 2023. O Banco do Brasil (BB), além de apresentar uma posição de destaque na Tabela 5 com 57% de participação de gênero feminino no Conselho de Administração ante a 43% de gênero masculino, teve um momento histórico em 2023. Afinal, pela primeira vez em mais de dois séculos, aponta-se uma mulher à frente da instituição. A chegada de Tarciana Medeiros (mulher negra e lésbica) à presidência ocorre 214 anos depois do surgimento do BB e quase 100 anos após a primeira mulher entrar para o Banco.

Apesar de não estarem em posição de destaque quanto a percentual de participação de gênero feminino em comparação as demais no CA, outras duas empresas chamaram a atenção pela inclusão feminina em alta liderança; A incorporadora Gafisa, tem uma mulher, Sheyla Resende, como CEO (diretora-presidente) no comando da empresa em 2023, sendo a primeira mulher a ocupar esse cargo em 68 anos de história da incorporadora.

A outra diretora-presidente identificada durante a análise foi Jeane Tsutsui do Fleury, que já estava no grupo desde 2001, onde há 09 anos exercia a posição de diretora, quando se torna a CEO em 2021.

A primeira parte da análise realizada no universo da carteira ISE B3 evidencia que os CAs estão com um caminho ainda a percorrer quanto a aplicar na prática a teoria das boas práticas de governança, especialmente, aquelas que se relacionam a diversidade dos CAs, amplamente, divulgados nos diversos guias de melhores práticas para as empresas no mercado.

Em relação a segunda parte da análise para verificar a participação feminina frente aos cargos de Diretoria nas empresas da carteira ISE B3 de 2023, na Tabela

6 traz os resultados percentuais dividido por gênero em ordem de maior percentual de participação feminina pela empresa.

Tabela 6 – Participação quanto a gênero na Diretoria

Nº	Empresas ISE B3 2023	Quant.	Quant.	Quant.	%	%
		Total	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
1	CTEEP	05	02	03	40	60
2	Gafisa	06	03	03	50	50
3	Tim	06	03	03	50	50
4	Banco do Brasil	09	05	04	56	44
5	Lojas Renner	05	03	02	60	40
6	Sendas	05	03	02	60	40
7	Cielo	08	05	03	62	38
8	B3 S.A.	11	07	04	64	36
9	CBA	09	06	03	67	33
10	Aliansce Sonae	10	07	03	70	30
11	Dexco	07	05	02	71	29
12	Itausa	07	05	02	71	29
13	Magazine Luiza	14	10	04	71	29
14	Neoenergia	11	08	03	73	27
15	Ambipar	04	03	01	75	25
16	Cosan	04	03	01	75	25
17	Fleury	04	03	01	75	25
18	lochpe Maxion	04	03	01	75	25
19	M. Dias Branco	08	06	02	75	25
20	Santander	53	40	13	75	25
21	Ambev	13	10	03	77	23
22	Itaú Unibanco	18	14	04	78	22
23	Klabin	09	07	02	78	22
24	Ecorodovias	05	04	01	80	20
25	Hypera	05	04	01	80	20
26	Eletrobrás	11	09	02	82	18
27	Copel	07	06	01	86	14
28	Rede D'or	07	06	01	86	14
29	Banco Pan	08	07	01	88	12
30	CPFL	08	07	01	88	12
31	Engie	08	07	01	88	12
32	Raia Drogasil	08	07	01	88	12

Nº	Empresas ISE B3 2023	Quant.	Quant.	Quant.	%	%
		Total	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
33	Sanepar	08	07	01	88	12
34	Vibra	08	07	01	88	12
35	MRV	09	08	01	89	11
36	Eneva	11	10	01	91	9
37	Suzano	11	10	01	91	09
38	DASA	12	11	01	92	08
39	Raízen	12	11	01	92	08
40	BTG Pactual	14	13	01	93	07
41	Aeris	06	06	00	100	0
42	AES Brasil Energia	03	03	00	100	0
43	Arezzo	03	03	00	100	0
44	Azul	04	04	00	100	0
45	Bradesco	07	07	00	100	0
46	Braskem	06	06	00	100	0
47	BRF	08	08	00	100	0
48	CCR	07	07	00	100	0
49	CEMIG	07	07	00	100	0
50	CBD	04	04	00	100	0
51	Cogna Educação	07	07	00	100	0
52	Grendene	03	03	00	100	0
53	Guararapes	03	03	00	100	0
54	Irani Papel e Embalagem	05	05	00	100	0
55	Marfrig	04	04	00	100	0
56	Minerva	05	05	00	100	0
57	Movida	05	05	00	100	0
58	Natura	05	05	00	100	0
59	Rumo	05	05	00	100	0
60	Santos Brasil	03	03	00	100	0
61	Simpar	05	05	00	100	0
62	SLC Agrícola	06	06	00	100	0
63	Telefônica	05	05	00	100	0
64	Usiminas	06	06	00	100	0
65	Vamos S.A.	04	04	00	100	0
66	Via	05	05	00	100	0
67	WEG	13	13	00	100	0

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados identificados

A Tabela 6 mostra uma lacuna maior quanto a representatividade entre gênero feminino e masculino na Diretoria ao serem comparados os resultados quanto aos números relacionados as posições de Conselho de Administração na Tabela 1 em relação a participação feminina.

Considerando a gama de informações coletadas sobre a participação feminina em cargos de Diretoria nesta Tabela 6, a análise divide-se nos próximos quadros e tabelas para destacar os aspectos mais relevantes e facilitar comentários e observações detalhadas sobre os dados.

O Quadro 11 apresenta a quantidade e o percentual de empresas da população ISE B3 de 2023 que não foi identificado gênero feminino na Diretoria nos cargos efetivos (não há contagem para cargos de suplente); Após análise, nota-se que 27 empresas, não há representatividade em sua Diretoria do gênero feminino, totalizando 40%.

Quadro 11 – Distribuição quanto a participação de *mix* de gênero na Diretoria

Quanto a distribuição/qtd. de mix de gênero	Masculino e Feminino	Somente Masculino	% Masculino e Feminino	% somente Masculino
Totais (67 empresas)	40	27	60	40

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados identificados

A análise de composição de gênero relacionado ao cargo de Diretoria apresenta comparativamente com a análise de gênero do Conselho de Administração, uma disparidade mais acentuada nesta carteira ISE de 2023.

A Tabela 7 compara que, existem 10 empresas que possuem apenas membros do gênero masculino em seus Conselhos de Administração, o número aumenta para 27 empresas quando analisamos as Diretorias nessas mesmas empresas, indicando mais que o dobro do observado com o Conselho de Administração. Além disso, não há registros de empresas que tenham exclusivamente membros do gênero feminino, seja no CA ou na Diretoria dentro da população de 67 analisadas.

Tabela 7 – Comparativo dos totais quanto a gênero no Conselho de Administração *versus* Diretoria

Quanto a distribuição de gênero nas funções	Quant. Masculino e Feminino	Quant. Somente Masculino	% de Masculino e Feminino	% de apenas Masculino
Conselho de Administração	57	10	85	15
Diretoria	40	27	60	40

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados identificados

Quanto a exposição comparativa da Tabela 7, não foi possível identificar um fator para justificar uma diferença como a apresentada entre a representatividade do gênero feminino no Conselho e na Diretoria em relação a essa ausência do gênero feminino. Um novo estudo comparativo buscando entender o motivo das mulheres estarem em determinadas posições e outras não, como no resultado elencado, já representa subsídios para futuros estudos.

Uma das perguntas para serem aprofundadas em futuros estudos seria se, as empresas, no geral, consideram uma maior participação de gênero feminino em posições deliberativas ou executivas ou seria apenas uma coincidência tal diferença elencada nesta análise efetuada?

A Tabela 8 traz a sequência da análise onde elenca o recorte das 27 empresas com menção ao setor, em ordem de apresentação das empresas com maiores quantidades de assentos com 100% de composição de gênero masculino em Diretoria, ou seja, àquelas que não foram identificadas pessoas de gênero feminino.

Tabela 8 – Apresentação das empresas com somente gênero masculino na Diretoria

Nº	Empresa ISE B3	Quant. Masculino	Setor
1	WEG	13	Máquinas e Equipamentos
2	BRF	08	Alimentos
3	Bradesco	07	Bancos
4	CCR	07	Transporte
5	CEMIG	07	Energia
6	Cogna Educação	07	Diversos
7	Aeris	06	Máquinas e Equipamentos

Nº	Empresa ISE B3	Quant. Masculino	Setor
8	Braskem	06	Químicos
9	SLC Agrícola	06	Agropecuária
10	Usiminas	06	Siderurgia
11	Irani Papel e Embalagem	05	Embalagens
12	Minerva	05	Alimentos
13	Movida	05	Diversos
14	Rumo	05	Transporte
15	Natura	05	Cosméticos
16	Simpar	05	<i>Holdings</i>
17	Telefônica	05	Telecomunicação
18	Via	05	Comércio
19	Azul	04	Transporte
20	CBD	04	Supermercados
21	Marfrig	04	Alimentos
22	Vamos S.A.	04	Diversos
23	AES Brasil	03	Energia
24	Arezzo	03	Comércio
25	Grendene	03	Calçados
26	Guararapes	03	Comércio
27	Santos Brasil	03	Transporte

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados identificados

A análise dessas 27 empresas da Tabela 8 (com a composição de gênero exclusivamente masculino em sua Diretoria), chama a atenção, principalmente, àquelas que detêm quantidades relevantes de assento em Diretoria com o gênero masculino exclusivo na função, conforme apresentado.

A maior disparidade encontra-se em uma única empresa que detém 13 diretores (WEG) e nenhuma diretora do gênero feminino, o segundo maior número é também de uma única empresa com 08 diretores (BRF) e nenhuma participação feminina na função. Em sequência com 07 posições ocupadas na Diretoria pelo gênero masculino, destacam-se as empresas Bradesco, CCR, Cemig e Cogna, totalizando essas 06 empresas citadas como as maiores concentrações de um único gênero na Diretoria. Dessas empresas com as maiores quantidades observadas, nenhum dos setores se repetem, não tendo uma concentração única que justifique ou explique tal resultado.

A Tabela 9 apresenta uma análise focada nas 27 empresas que possuem exclusivamente membros do gênero masculino em suas Diretorias. Esta análise

destaca a média de concentração de assentos ocupados por homens nestas empresas destacadas. O objetivo é ilustrar uma distribuição específica referente a esse total através da representação do gênero masculino nesses cargos.

Tabela 9 – Apresentação da concentração da quantidade de Diretores (somente gênero masculino) nas empresas sem gênero feminino na Diretoria

Quanto a distribuição de assentos (número) de Diretores do gênero masculino	Quant. de Empresas	% Total de representação do gênero masculino
05	08	30
03	05	19
04	04	15
06	04	15
07	04	15
08	01	04
13	01	04
Total	27	100,0

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados identificados

Na Tabela 9, observa-se que o maior percentual identificado, dentro do conjunto das 27 empresas analisadas, é de 30%. Esse percentual corresponde a 08 empresas que têm 05 diretores do gênero masculino cada. Este é o maior índice encontrado na análise que contrasta com a completa ausência de participação feminina nos cargos de diretoria dessas empresas.

Observa-se que ao contrário das empresas em que não há participação feminina alguma em sua Diretoria, na Tabela 10 ilustra as 08 empresas com uma posição mais equilibrada/equitativa (35% ou mais) em termos de composição de gênero feminino em Diretoria.

Uma outra análise da Tabela 10 é a participação feminina na Diretoria da CTEEP que é maior que a masculina, totalizando 60%, sendo a única empresa das 67 analisadas em que foi identificável tal fato nesse cargo de Diretoria. Uma análise diferente da encontrada quanto ao CA, uma vez que no Conselho de Administração essa mesma empresa não detém nenhuma participação de gênero feminino conforme analisado. Além de um destaque positivo para a Gafisa e TIM por terem atingido os 50% de participação feminina em Diretoria estando em igualdade com a masculina.

Tabela 10 – Apresentação das empresas com maior participação do gênero feminino em Diretoria

Nº	Empresas com maior participação feminina na Diretoria	Quant. Masculino	Quant. Feminino	% Masculino	% Feminino
1	CTEEP	02	03	40	60
2	Gafisa	03	03	50	50
3	TIM	03	03	50	50
4	Banco do Brasil	05	04	56	44
5	Lojas Renner	03	02	60	40
6	Sendas	03	02	60	40
7	Cielo	05	03	63	38
8	B3	07	04	64	36

Fonte: elaborada pela autora de acordo com os resultados identificados

A Tabela 10 traz ainda uma notícia de destaque já mencionada neste estudo, onde das 08 empresas com mais de 35% de gênero feminino ocupando posições de Diretoria, 02 dessas empresas da tabela detêm uma mulher como Diretora-Presidente, identificadas como Banco do Brasil e Gafisa.

De acordo com os autores Adams e Ferreira (2009), os *Boards* estão enfrentando uma pressão cada vez maior para nomearem mulheres. Além de muitas propostas de reforma na governança enfatizando a importância da diversidade de gênero.

Por fim, uma última análise quanto composição de gênero na Diretoria, refere-se à menção da participação do gênero feminino como Diretora-Presidente, sendo apenas 03 empresas (BB, Fleury e Gafisa) representando 4% do total de 67 analisadas. A maior parte (96%) das empresas continua a ter o gênero masculino majoritariamente ocupando esta função específica.

O resultado identificado de 4% em relação as empresas do ISE quanto a presidência feminina, encontra-se em linha com o estudo “Mulheres no Conselho” da Deloitte (7ª edição, 2021) em que globalmente, as mulheres ocupam apenas 5% das posições de CEO.

Com base nas análises realizadas ao longo deste estudo, observa-se que a presença de gênero feminino em cargos de Diretora-Presidente ou Presidente do

Conselho de Administração apresentam os menores índices identificados dentre os percentuais totais de participação do gênero feminino.

Além disso, em termos de representação feminina de maneira geral, é mais significativo (ou talvez mais identificável) o fato de haver uma maior representatividade de gênero feminino no Conselho de Administração do que na Diretoria Executiva/Estatutária, de acordo com as consultas realizadas nos sites das empresas listadas no ISE de 2023.

De acordo com Torchia *et al.* (2010) quando um conselho de administração possui três ou mais mulheres, observa-se um impacto positivo na forma como esse conselho se dedica a questões estratégicas.

Mafra (2019, p. 116 e 117) menciona que:

O Conselho tem o papel indelegável de pensar e conduzir a organização para o futuro desejado, e deve direcionar suas decisões considerando que o futuro que deseja começa a partir das decisões que forem tomadas no presente.

Consensar propósitos significa definir coletivamente os caminhos a serem tomados, comunicando a todos os envolvidos (*stakeholders*) de forma clara para onde a organização pretende direcionar seus esforços e como irá chegar lá.

Rezende e Carneiro (2021) fala do envolvimento dos Conselhos em engajar e monitorar as estratégias socioambientais com as de negócios.

A Dra. Neusa Bastos, professora, conselheira e autora do livro “Cultura Organizacional e Desempenho: Pesquisa, Teoria e Aplicação” ao ser entrevistada pela ADM PRO nº 405 (2022, p. 22) orienta que: “Para ter sucesso na mudança da cultura organizacional é importante que a visão, a missão, o propósito e as estratégias estejam claras e alinhadas, de modo que a empresa possa ter seus valores, princípios e normas bem articuladas e convergentes”.

E por fim, complementa ainda com a reflexão para a ADM PRO nº 405 (2022, p. 23): “Essa evolução pró-diversidade e inclusão não é um projeto simples, pontual e de curto prazo, mas sim uma jornada, na qual a liderança tem que entender que não se trata apenas de cumprir uma métrica”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo sobre a inclusão de gênero feminino no Conselho de Administração e Diretoria limitou-se as empresas incluídas na carteira ISE B3 do ano de 2023, conforme os critérios de seleção amplamente divulgados em seu site oficial.

A presença feminina nos CAs e Diretoria das empresas brasileiras nos últimos anos apresenta pouco crescimento. Isso é especialmente notável ao considerar que mesmo as empresas que geralmente possuem uma reputação mais avançada em relação às questões ambientais, sociais e de governança, em grande parte, mantêm um número desbalanceado de gênero feminino ocupando posições de destaque.

Este estudo foi conduzido utilizando fontes de dados secundárias e adotou uma abordagem qualitativa para identificar a disparidade de gênero em Conselhos de Administração e Diretorias. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de uma análise quantitativa, que incluiria dados estatísticos. Tal abordagem poderia fornecer *insights* sobre o impacto da inclusão feminina em cargos estratégicos como esses ou outros.

Isso permitiria avaliar se uma maior diversidade de gênero nessas posições pode influenciar o direcionamento da gestão empresarial e promover uma representatividade feminina mais ampla em todos os níveis. A implementação deste tipo de estudo poderia revelar resultados distintos e enriquecer o entendimento da questão de forma ampla.

Com a velocidade das transformações, novos estudos com o contexto atual em diferentes anos, assim, analisar como a presença de mulheres em conselhos e diretorias afeta os resultados empresariais, incluindo a inovação, o desempenho financeiro e a responsabilidade corporativa.

Ao analisar um índice como o ISE, que está relacionado à ideia de práticas mais sustentáveis por parte das empresas - incluindo a expectativa de maior participação de gênero feminino em cargos estratégicos -, chama-se a atenção para o quanto o pilar Social do ESG ainda é subdimensionado. O que sinaliza uma sugestão de ajustes para um também alinhamento com o propósito da agenda global, os ODSs divulgados pela ONU.

Com esse estudo, realça-se as persistentes lacunas da diversidade de gênero em Conselho de Administração e Diretoria nas empresas que compõe a carteira ISE

de 2023 ao falar sobre os padrões sugeridos nas boas práticas de governança corporativa elencadas na bibliografia pesquisada, bem como, em práticas de conselhos amplamente apresentadas nas demais pesquisas efetuadas e artigos científicos.

Contudo, em novas pesquisas futuras, extensivas ou complementares a este estudo, sugere-se a aplicação do mesmo critério para avaliação da inclusão e igualdade de gênero dentro do Conselho de Administração de empresas que estejam fora deste índice de sustentabilidade empresarial, ISE B3, o que possibilitaria averiguar qual a proporção quanto aos níveis de distorção causada pela inclusão feminina dentro de Conselhos de grandes empresas, com a distinção de grupos independentes e a variabilidade entre essas carteiras distintas no campo do desempenho quanto ao Objetivo 5 dos ODS – alcançar a igualdade de gênero.

À medida que as empresas avançam rumo a um patamar superior de maturidade, incluindo aquelas participantes no ISE B3 objeto desse estudo e em outras iniciativas estratégicas de ESG, surge a necessidade de envolver mais intensamente a alta liderança interna e outros *players* do mercado. O objetivo é impulsionar ações que promovam equidade e inclusão, criando um ambiente onde todos os colaboradores, especialmente as mulheres — que frequentemente estão prontas, mas raramente alcançam os cargos mais altos —, tenham oportunidades semelhantes para avançar profissionalmente.

A colaboração entre governos, organizações internacionais, sociedade civil, setor privado e outros *stakeholders*, tem um papel a desempenhar na promoção de políticas e práticas que busquem a igualdade de gênero em todos os níveis da sociedade para atingir o ODS 5.

Sendo assim, algumas outras possíveis melhorias ao dar continuidade para esta pesquisa poderiam vir também de uma amostra segregada por país de origem da empresa e seu segmento ou tipo de indústria, o que abarcaria analisar os impactos da diversidade sob a ótica de segmentos mais ou menos diversos e em diferentes países. Ao fazer abordagens com comparações internacionais que ajudem a identificar práticas de sucesso em diferentes contextos culturais e econômicos e que poderiam ser adotadas ou adaptadas.

Cada segmento e indústria oferece configurações de negócios e dinâmicas competitivas únicas, o que leva a ambientes sociais diferentes. Portanto, pode-se considerar essas questões ao analisar empresas por segmento, a fim de obter uma

compreensão das questões relacionadas à diversidade de gênero e outras questões sociais nesse aspecto.

Ao constatar que muitas empresas brasileiras de capital aberto não possuem uma participação feminina significativa em posições estratégicas, torna-se evidente que a inclusão de mulheres em tais cargos ainda é vista como um tabu. No entanto, não há justificativa válida para que isso continue a acontecer, uma vez que há muitas executivas altamente qualificadas e preparadas para ocupar diversas posições no cenário atual.

Como dito, em relação ao componente social (S) das práticas ESG, a inclusão de mulheres em todos os níveis da hierarquia corporativa no ambiente de negócios tem sido amplamente estudada com pesquisas em relação ao desempenho financeiro até à tomada de decisões mais responsáveis, além de refletir o compromisso com os direitos humanos e a igualdade.

O artigo 5º da Constituição Federal do Brasil inicia com um inciso que é considerado um direito fundamental, essencial para a cidadania e a sociedade ao abordar a "igualdade de gênero" onde assegura que todas as pessoas, não obstante de seu gênero, são tratadas com igualdade perante a Constituição. Isso chancela que todos, independentemente de gênero, devem desfrutar dos mesmos direitos, oportunidades, responsabilidades e deveres.

Como Cardoso (2021 p. 111) sinaliza na sua conclusão:

Furtar às mulheres a ocupação de espaços de representatividade, representação e de poder é excluí-las das possibilidades de tomada de decisão, é desperdiçar seu potencial de contribuição para este desenvolvimento, e, em última instância, significa perpetuar uma desigualdade histórica.

Quanto a outra recomendação de estudos, através da criação de abordagens multidisciplinares, como estudos de gênero no geral e perspectivas da economia, psicologia organizacional, sociologia e gestão de recursos humanos para reconhecer a complexidade desse problema.

Ou ainda, iniciar estudos que se aprofundem nas barreiras específicas que impedem as mulheres de alcançar essas posições estratégicas, como preconceitos inconscientes, práticas de recrutamento e a compatibilidade entre trabalho e responsabilidades familiares que faz com que mesmo mulheres qualificadas e que conseguem adentrar o mercado de trabalho, deixem a carreira em dado momento, não construindo uma jornada no mundo executivo tal qual os homens.

Portanto, é continuar a pesquisar sobre o tema a fim de ajudar na inclusão de mulheres em diversas posições de liderança no Brasil e mundo. Uma vez que a diversidade de gênero é uma vantagem competitiva para as empresas, permitindo trazer diferentes perspectivas e habilidades para a tomada de decisões.

Por fim, tanto as empresas, sociedade civil e cidadãos podem trabalhar em direção a um futuro em que a inclusão feminina é uma realidade concretizada, impulsionando a prosperidade para negócios sustentáveis e para todos.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Renee B.; FERREIRA, D. **Women in the boardroom and their impact on governance and performance**. Journal of Financial Economics, vol. 94, no. 2, p. 291–309, 2009. Disponível em: < <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>>. Acesso em 19 de janeiro de 2023.

ADAMS, Renée B., **Women on Boards: The Superheroes of Tomorrow?** (March 2016). European Corporate Governance Institute (ECGI) - Finance Working Paper No. 466/2016, FIRN Research Paper No. 2696804. Disponível em SSRN: <<https://ssrn.com/abstract=2696804> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2696804>>. Acesso em 19 de janeiro de 2023.

ADM PRO, Administração Profissional. **Revista publicada e editada pelo departamento de Comunicação do Conselho Regional de Administração de São Paulo** – CRA-SP. Julho|Agosto|Setembro de 2022. Ano 46. Nº405. Disponível: < <https://crasp.gov.br/admpro/conteudo/ADM%20PRO%20405%20-%20Julho,%20Agosto%20e%20Setembro%20-%20WEB.pdf>>; Acesso em: 13 de novembro de 2023.

AERIS, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: < <https://www.ri.aerisenergy.com.br/governanca-corporativa/conselho-diretoria-e-comite/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

AES BRASIL, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <https://ri.aesbrasil.com.br/show.aspx?idCanal=vzYaM3k6izJedlpx5A1jq==>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

ALENCAR, W. C. **Os direitos humanos no mundo do trabalho: Raça e gênero nas organizações – um olhar sobre nós mesmos**. Cadernos Zygmunt Bauman. Vol 5, num. 10, 2015. Disponível em:<<https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/bauman/article/view/4171/2280>>; Acesso em 13 de novembro de 2023.

ALEXIM, J., **A diversidade no âmbito da educação profissional e do mercado de trabalho**. Revista Internacional do Trabalho. Brasília, Ed. Projeto OIT/TEM, 1999 *apud* de ALENCAR, W. C. 2015.

ALIANSCOE SONEAE, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.aliانسcesonae.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

AMBEV, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.ambev.com.br/governanca-corporativa/administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

AMBIPAR, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: < <https://ri.ambipar.com/conselho-da-administracao-e-diretoria/>> Acesso em 26 de julho de 2023.

ANBIMA. **Guia ASG II**, 2021. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/data/files/93/F5/05/BE/FEFDE71056DEBDE76B2BA2A8/Guia_ASG_II.pdf>. Acesso em: 02 de abril de 2023.

AREZZO, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <https://ri.arezzoco.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho/>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

AZUL, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.voeazul.com.br/governanca-corporativa/administracao/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

B3, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.b3.com.br/pt-br/governanca-corporativa-visao-geral/administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

B3, diversidade. **CVM aprova medidas propostas pela B3 para aumentar diversidade em diretoria e conselhos de administração de empresas listadas**, 2023. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/cvm-aprova-medidas-propostas-pela-b3-para-aumentar-diversidade-em-diretoria-e-conselhos-de-administracao-de-empresas-listadas.htm>; Acesso em 18 de agosto de 2023.

B3, Mulheres em Ações. **Retrato da participação feminina na alta liderança das empresas de capital aberto**. Dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/estudo-mulheres-na-alta-lideranca.htm>; Acesso em: 21 de fevereiro de 2023.

BB, Banco do Brasil, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/conselho-de-administracao/>. Acesso em 26 de julho de 2023.

BANCO PAN, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <https://ri.bancopan.com.br/show.aspx?idCanal=iiFVTOuyaCeYHxwMkz5vVw==>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

BLACK ROCK, **Carta Larry Fink aos CEOs 2022**. Disponível em <<https://www.blackrock.com/br/2022-larry-fink-ceo-letter#:~:text=O%20capitalismo%20de%20stakeholders%20n%C3%A3o,sua%20em presa%20depende%20para%20prosperar.>>; Acesso em: 18 de setembro de 2023.

BRADERCO, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://www.bradescom.com.br/governanca-corporativa/conselhos-e-diretoria/conselho-de-administracao/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

BRASIL, **Lei da Igualdade Salarial**, nº 14.611/23. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/-/lei-da-igualdade-salarial-homens-e-mulheres-na-mesma-fun%C3%A7%C3%A3o-devem-receber-a-mesma-remunera%C3%A7%C3%A3o>>; Acesso em: 18 de agosto de 2023.

BRASKEN, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://www.braskem-ri.com.br/a-companhia/conselhos-e-diretoria/>>; Acesso em: 26 de julho de 2023.

BRF, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.brf-global.com/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

BRUNDTLAND, Relatório, **Nosso Futuro Comum**. Disponível em: <http://www.ecobrasil.eco.br/site_content/30-categoria-conceitos/1003-nosso-futuro-comum-relatorio-brundtland.>; Acesso em: 02 de julho de 2023.

BTG PACTUAL, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<http://ri.btgpactual.com/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

CARDOSO, Monique de Oliveira. **Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas** / FGV - 2021. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30719>>. Acesso em 07 de novembro de 2023.

CBA, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.cba.com.br/esg/modelo-de-governanca/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

CBD, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://www.gpari.com.br/governanca-corporativa/administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

CCR, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.ccr.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselhos/>>; Acesso em 26 de julho de 2023.

CEMIG, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.cemig.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselhos>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

CIELO, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.cielo.com.br/sobre-a-cielo/conselho-diretoria-comites-e-foruns/>>; Acesso em 26 de julho de 2023.

CISGÊNERO, In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2023. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/cisgenero/>>. Acesso em: 07 de novembro de 2023.

COGNA Educação, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.cogna.com.br/governaca/administracao/>>; Acesso em 26 de julho de 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **CFC aprova resolução criando o Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade.**

<https://cfc.org.br/noticias/cfc-aprova-resolucao-criando-o-comite-brasileiro-de-pronunciamentos-de-sustentabilidade/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=cfc-aprova-resolucao-criando-o-comite-brasileiro-de-pronunciamentos-de-sustentabilidade> Acesso em 11 de agosto de 2022.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP). **Finanças Sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS.** Obra Coletiva, 2021. Disponível em: <[Financas sustentaveis final.pdf \(cnmp.mp.br\)](Financas_sustentaveis_final.pdf(cnmp.mp.br))>. Acesso em: 28 de março de 2023.

COPEL, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://www.copel.com/site/institucional/governanca-corporativa/conselho-de-administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

CPFL, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://ri.cpf.com.br/show.aspx?idCanal=IKL4oaUBI9uPifeGTkCljQ==>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

COPOLA, Marina. **Consulta pública da B3 sobre diversidade em conselhos é alvo de insultos**, 2022, O Globo. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/blogs/capital/post/2022/10/consulta-publica-da-b3-sobre-diversidade-em-conselhos-e-alvo-de-insultos.ghtml>; Acesso em 31 de março de 2023.

COSAN, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://www.cosan.com.br/sobre-a-cosan/conselhos-diretorias-e-comites/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

CRENSHAW, Kimberle () "**Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics**," University of Chicago Legal Forum: Vol. 1989: Iss. 1, Article 8. Disponível em: <http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>; Acesso em: 28 de agosto de 2023.

CTEEP, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://www.isactEEP.com.br/ri/governanca-corporativa/administracao-conselhos-comites>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

DASA, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://www.dasa3.com.br/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

DELOITTE, **The Rise of the Social Enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends.** 2018. Disponível em: <[2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf \(deloitte.com\)](2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf(deloitte.com))>. Acesso em: 29 de março de 2023.

DELOITTE, **ESG: nossa visão para o futuro sustentável das empresas e da sociedade**. 2019. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/nossa-visao-esg.html>>. Acesso em 15 de janeiro de 2023.

DELOITTE, **Mulheres no Conselho**, 7ª Edição, 2021. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/mulheres-no-conselho.html>>. Acesso em 13 de janeiro de 2023.

DEXCO, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.dex.co/governanca-corporativa/estrutura-de-governanca/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

DOBBIN, Frank; KALEV, Alexandra. **Why diversity programs fail?** Harvard Business Review, Agosto – 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>>. Acesso em 03 de abril de 2023.

ECORODOVIAS, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.ecorodovias.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

ELETROBRAS, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://eletrobras.com/pt/Paginas/Diretoria-e-Conselhos.aspx>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

ENEVA, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.eneva.com.br/governanca-corporativa/diretoria-conselho-e-comites/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

ENGIE, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://www.engie.com.br/investidores/governanca-corporativa/administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

EXPERT XP, ... **importância dos aspectos ESG... frase Larry Fink**, 2020. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/expert/larry-fink-fundador-e-ceo-da-maior-gestora-de-recursos-do-mundo-reforca-a-importancia-do-esg-durante-seu-painel-na-expert/>. Acesso em 07 de novembro de 2023.

FLEURY, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.fleury.com.br/governanca-corporativa/conselho-de-administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. *apud* Sousa *et al.* 2021.

GAFISA, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.gafisa.com.br/a-gafisa/conselho-diretoria-comites-e-foruns/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

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

GNDI, **Global Network of Directors Institutes**. 2021. Disponível em: <https://gndi.weebly.com/uploads/1/4/2/1/14216812/gndi_2020-2021_survey_report_v2.pdf>. Acesso em 11 de abril de 2023.

GRANT THORNTON, **Women in Business 2022**. 2022. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2022/>>. Acesso em 02 de abril de 2023.

GRENDENE, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.grendene.com.br/PT/Governanca-Corporativa/Administracao>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

GRI, Global Reporting Initiative. **Uma organização internacional que desenvolve diretrizes para relatórios de sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/>>; Acesso em 24 de agosto de 2023.

GTSC A2030, Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para Agenda 2030. **VII Relatório Luz da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável**. 2023. Disponível em: <https://brasilnaagenda2030.files.wordpress.com/2023/10/ri_2023_webcompleto-v9.pdf>; Acesso em: 20 de novembro de 2023.

GUARARAPES, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.riachuelo.com.br/governanca-corporativa/administracao/>>. Acesso em: 26 de julho 2023.

HAMZA, S.; JARBOUI, A. **CSR: A Moral Obligation or a Strategic Behavior?** In: Corporate Social Responsibility. IntechOpen, 2020. Disponível em: <[CSR: A Moral Obligation or a Strategic Behavior? | IntechOpen](#)>. Acesso em: 28 de março de 2023.

HYPERA, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.hypera.com.br/hypera-pharma/administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>; 5ª Edição, 2015.

IDIS, Desenvolvendo o Investimento Social. **O que é Capitalismo de Stakeholders?** 2023. Disponível em: <https://www.idis.org.br/o-que-e-capitalismo-de-stakeholders/>; Acesso em 10 de novembro de 2023.

IDIVERSA B3, **Índice de Diversidade**. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/b3-lanca-primeiro-indice-de-diversidade-com-foco-em-genero-e-raca.htm; Acesso em: 21 de agosto de 2023

IIRC, International Integrated Reporting Council. **Organização que promove relatórios integrados, abordando aspectos financeiros e não financeiros**. Disponível em: <<https://integratedreporting.org/>>. Acesso em 24 de agosto de 2023.

INSTITUTO ETHOS. **Práticas e Perspectivas da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil 2008**. São Paulo: Instituto Ethos; Instituto Akatu; Ipopé Inteligência, 2009. Disponível em: < <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/1Sum%C3%A1rio-da-Pesquisa-Relat%C3%B3rio-publicado.pdf>>; Acesso em: 09 de novembro de 2023.

IOCHPE Maxion, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: < <https://www.iochpe.com.br/governanca/conselho-diretoria-e-comites/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **ODS10**. Disponível em: < <https://www.ipea.gov.br/ods/ods10.html>>; Acesso em 28 de agosto de 2023.

IRANI Papel e Embalagem, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: < <https://ri.irani.com.br/governanca-corporativa/administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

ISE B3, **Carteiras e questionários**. Disponível em: < <http://iseb3.com.br/carteiras-e-questionarios>>. Acesso em 09 de janeiro de 2023.

ISE B3. **O que é o ISE B3**. Disponível em: <<http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>>. Acesso em: 20 out. 2022.

ISSB. **International Sustainability Standards Board**. <<https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>> Acesso em 11 de agosto de 2022.

ITAU, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/itau-unibanco/governanca-corporativa/estrutura-de-governanca/conselho-de-administracao-itau-unibanco-holding-s-a/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

ITAUSA, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: < <https://www.itausa.com.br/Administracao-e-Comites>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

KLABIN, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: < <https://ri.klabin.com.br/governanca-corporativa/administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

KPMG Business Insights. **Um retrato da liderança feminina no Brasil**. 91ª edição, 2023. Disponível em:<<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/2/retrato-da-lideranca-feminina-no-brasil.pdf>>. Acesso em: 07 de novembro de 2023.

KPMG. **A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais**. 17ª edição, 2022. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2022/12/governanca-corporativa-mercado-capitais-17-edicao.pdf>; Acesso em 10 de novembro de 2023.

KPMG. **Diversidade no foco das empresas**. 26ª edição, 2022a. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2022/5/KPMG-Diversidade-nas-empresas.pdf>>; Acesso em 24 de janeiro de 2023.

KPMG. **Retrato da Conselheira no Brasil**, 1ª edição, 2021. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/12/RETRATO-DA-CONSELHEIRA-NO-BRASIL.pdf>>; Acesso em 24 de janeiro de 2023.

LOJAS RENNER, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/governanca-corporativa/orgaos-da-administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

MAFRA, Waldir Aparecido. **A Governança e as organizações da sociedade civil: conselhos de administração que geram valor**. -- São Paulo: [s.n.], 2019. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/22194/2/Waldir%20Aparecido%20Maфра.pdf>>. Acesso em: 05 de novembro de 2023.

MAGAZINE LUIZA, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Conselho-de-Administracao-e-Diretoria-Executiva?fgCSQ60+5MvJOPgEysJD0A==>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

MCKINSEY & Company. **Diversity wins: How inclusion matters**. 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>>; Acesso em: 02 de julho de 2023.

MCKINSEY, **o ESG chegou na sala do CEO**. 2021. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/o-esg-chegou-na-sala-do-ceo>>; Acesso em: 02 de julho de 2023.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth**, 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity_Full%20report_September%202015.pdf>; Acesso em: 15 de setembro de 2023.

M. DIAS BRANCO, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.mdiasbranco.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

MARFRIG, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.marfrig.com.br/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

MESSANO, Alberto e BLANCHET, Gabriela. Comissão Conselho do futuro do IBGC. **O mix de diversidade apropriado para empresas do futuro**. Artigo da série do GT Conselho do Futuro, Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/blog/mix-de-diversidade-empresas-do-futuro-comissoes-ibgc>>. Acesso em: 11 de janeiro de 2023.

METODOLOGIA ISE B3. **Metodologia ISE B3**. 2022. Disponível em: <https://iseb3site.s3.amazonaws.com/ISE_B3_Metodologia_21jul2022.pdf> Acesso em 19 de novembro de 2022.

MINERVA, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<http://ri.minervafoods.com/governanca-corporativa/administracao/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

MOVIDA, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.movida.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselhos/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

MRV, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.mrv.com.br/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

NATURA, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.naturaeco.com/board-skill/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

NEOENERGIA, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://www.neoenergia.com/pt/conselho-de-administracao>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

NUNES Goldner, Julyana; TEIXEIRA, Aridélmo J.C.; NOSSA, Valcemiro; Caio GALDI, Fernando. **Análise das variáveis que influenciam à Adesão das Empresas ao índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial**. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 7, núm. 4, outubro-diciembre, 2010, pp. 328-340 Universidade do Vale do Rio dos Sinos São Leopoldo, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228644007> Acesso em: 13 de novembro de 2023.

ODS. **Objetivo do Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>>. Acesso em 18 de janeiro de 2023.

PACTO GLOBAL. Rede Brasil, **Equidade é Prioridade Gênero**. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/pg/equidade-e-prioridade-genero>>; Acesso em: 19 de novembro de 2023.

PACTO GLOBAL. **ODS**. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods> Acesso em 14 de dezembro de 2022.

PACTO GLOBAL. **ESG**. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>>; Acesso em 29 de julho de 2023.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PARREIRA, Fábio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2018. UFSM. Santa Maria, RS. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1>; Acesso em 16 de novembro de 2023.

PNAD, Dados da Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílio destacados na matéria **Homens ganham quase 30% mais que as mulheres em 2019**, através da agência de notícias oficial do IBGE. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencianoticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27598-homens-ganharam-quase-30-a-mais-que-as-mulheres-em-2019>>. Acesso em 19 de janeiro de 2023.

PWC. **Navegador Contábil**. 2021 Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/2021/navegador_contabil_52_21.pdf> Acesso em 11 de agosto de 2022.

QUESTIONÁRIO ISE B3. **Visão Geral do Questionário ISE B3**. 2022. Disponível em: <https://iseb3-site.s3.amazonaws.com/Visao_geral_do_Questionario_ISE_B3_-_2022.pdf>. Acesso em 10 de janeiro de 2023.

RAIA DROGASIL, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.rd.com.br/show.aspx?idCanal=M1/Sd2ZbSRWkDkW4zh6MZQ==&language=pt>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

RAÍZEN, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.raizen.com.br/sobre-a-raizen/conselho-e-diretoria/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

REDE DOR, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.rededorsaoluiz.com.br/diretoria-e-conselho/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

REZENDE, Lígia Azevedo, CARNEIRO Jorge Manoel Teixeira (2021). **Responsabilidade Social Corporativa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: O papel dos Conselhos. Parte I, Capítulo 1**. Disponível em: <[Financas_sustentaveis_final.pdf \(cnmp.mp.br\)](#)>. Acesso em: 28 de março de 2023.

RODRIGUES, L. Letícia (2020). **Diversidade de gênero no conselho e sua relação com resultados financeiros e transparência**. FGV, São Paulo. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29988>>. Acesso em: 07 de novembro de 2023.

RUMO, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<http://ri.rumolog.com/governanca-corporativa/conselhos-comites-e-diretoria/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

SANEPAR, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.sanepar.com.br/governanca-corporativa/administracao>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

SANTANDER, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/ri/administracao>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

SANTOS BRASIL, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.santosbrasil.com.br/esg/conselhos-e-diretoria/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura Organizacional e Desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 1.ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SDGS 5. **Sustainable Development Goals 5**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>>. Acesso em 18 de janeiro de 2023.

SENDAS, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.assai.com.br/governanca-corporativa/conselhos-e-diretoria-estatutaria/>>. Acesso em: 26 de julho de 2023.

SILVA, A. L. C.; 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. 103-133, 2015.

SILVA, L. K. S. **Mais é melhor! mulheres no conselho de administração e a divulgação de responsabilidade social corporativa relacionada a gênero**. 2020. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/53136>>; Acesso em:

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 3ª. ed. Vinhedo, SP: Virtuous Company, 2021.

SIMPAR, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.simpar.com.br/governanca-corporativa/diretoria-conselho-de-administracao-e-conselho-fiscal/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Artigo Original. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83/2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336/1441>; Acesso em 18 de novembro de 2023.

SLC Agrícola, **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <<https://ri.slcagricola.com.br/governanca-corporativa/administracao/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

STUART, Spencer. **Board Index Brasil**, 6ª edição, 2020. Disponível em: <https://www.spencerstuart.com/-/media/2021/september/2020_brasil_spencer_stuart_board_index.pdf> Acesso em: 11 de janeiro de 2023.

STUART, Spencer. **Brasil Board Index 2022**, 8ª edição, 2022. Disponível em: <<https://www.spencerstuart.com/-/media/2023/july/brazilhighlights/brazil-highlights-2022.pdf>>; Acesso em: 21 de julho de 2023.

SUSTAINABILITY Accounting Standards Board (SASB). **Organização que desenvolve padrões para relatórios de sustentabilidade financeira.** Disponível em: <<https://www.sasb.org/>>; Acesso em: 24 de agosto de 2023.

SUZANO, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://ir.suzano.com.br/Portuguese/ESG/Governana-Corporativa/default.aspx>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

TELEFÔNICA, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://ri.telefonica.com.br/pt/esg/estrutura-de-governanca>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

TORCHIA, M. et al. **Critical mass theory and women directors' contribution to board strategic tasks. Corporate Board: role, duties and composition**, v. 6, n. 3, p. 42-51, 2010.

TIM, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://ri.tim.com.br/esg/governanca/administracao/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

UNGC, United Nations Global Compact. **Iniciativa da ONU que promove a adoção de práticas empresariais sustentáveis.** Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/>>; Acesso em: 24 de agosto de 2023.

UNGC, The Global Compact. **Who Care Wins - Connecting Financial Markets to a Changing World**, 2004. Disponível em: <https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf>; Acesso em: 02 de julho de 2023.

USIMINAS, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://ri.usiminas.com/governanca-corporativa/administracao-e-governanca/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

VAMOS S.A., **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://ri.grupovamos.com.br/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

VIA, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://ri.via.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselhos/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

VIBRA, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://www.vibraenergia.com.br/conselho-de-administracao>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

WEG, **Conselho de Administração e Diretoria.** Disponível em: <<https://ri.weg.net/governanca-corporativa/conselhos-e-comites/>>. Acesso em 26 de julho de 2023.

WEF, World Economic Forum. **Global Gender Gap Report**. 2020. Disponível em: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf>; Acesso em 10 de abril de 2023.