

MULHERES NOS CONSELHOS: REPERTÓRIOS INTERPRETATIVOS DAS RESPOSTAS DOS USUÁRIOS AO TWEET DA PESQUISA DA B3

WOMEN ON BOARDS: INTERPRETATIVE REPERTOIRES OF USER RESPONSES TO THE B3 SURVEY TWEET

MUJERES EN JUNTAS DIRECTIVAS: REPERTORIOS INTERPRETATIVOS DE LAS RESPUESTAS DE LOS USUARIOS A LO TWEET DE LA B3

Sonia de Fátima Oliveira, MSC

Universidade Federal de Uberlândia/Brazil
soniafatima@yahoo.com.br

Cintia Rodrigues de Oliveira, Dra.

Universidade Federal de Uberlândia/Brazil
cintia@ufu.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo explorar os repertórios interpretativos utilizados na construção de posicionamentos contrários às propostas de novas regras estatutárias para aumentar a diversidade na diretoria e nos conselhos das empresas listadas na B3. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa no perfil da B3 no Twitter, considerando os comentários dos usuários no Tweet da empresa em que foi realizada uma pesquisa de opinião sobre as novas regras de diversidade para empresas listadas. Foram identificados 246 comentários contrários à proposta, os quais foram categorizados em 3 repertórios interpretativos: 1 – Repertório de fundo liberal, que enfatiza as propostas da B3 como uma intromissão nas empresas e uma afronta ao livre mercado; 2- Repertório relacionado à Meritocracia e Competência, que considera que esses itens deveriam ser os critérios principais na escolha de membros para o conselho; 3 – Repertório relacionado à Discriminação, que considera a proposta discriminatória.

Palavras-chave: Conselhos de Administração; Diversidade; Gênero; Grupos Minoritários; Poder nas Organizações.

ABSTRACT

This article aims to explore the interpretative repertoires used in the construction of positions contrary to the proposals for new statutory rules to increase diversity in the board of directors and on the boards of companies listed on B3. Data were collected through a survey on B3's Twitter profile, considering user comments on the company's Tweet in which an opinion poll was conducted on the new diversity rules for listed companies. The analysis identified 246 comments contrary to the proposal which were categorized into 3 interpretative repertoires: 1 - Repertoire with a liberal background, which emphasizes B3's proposals as an intrusion in companies and an affront to the free market; 2- Repertory related to Meritocracy and Competence, which considers that these items should be the main criteria in the choice of members for the board; and 3 – Repertoire related to Discrimination, which considers the proposal to be discriminatory.

Keywords: Boards of Directors; Diversity; Gender, Minority Groups; Power in Organizations.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo explorar los repertorios interpretativos utilizados en la construcción de posiciones contrarias a las propuestas de nuevas normas estatutarias para incrementar la diversidad en los directorios de las empresas listadas en B3. Los datos se recolectaron del perfil de Twitter de B3, considerando los comentarios de los usuarios en el Tweet de la compañía en el que se realizó una encuesta de opinión sobre las nuevas reglas de diversidad para las empresas listadas. El análisis identificó 246 comentarios contrarios a la propuesta, los cuales se categorizaron en 3 repertorios interpretativos: 1- Repertorio de trasfondo liberal, que enfatiza las propuestas de B3 como una intrusión en las empresas y una afrenta al libre mercado 2- Repertorio relacionado con la Meritocracia y la Competencia, que considera que estos ítems deben ser los principales



critérios en la elección de los integrantes del consejo y 3 – Repertorio relacionado con Discriminación, que considera la propuesta discriminatoria.

Palabras clave: Juntas Directivas, Diversidad; Género; Grupos Minoritarios; Poder en las Organizaciones.

1 INTRODUÇÃO

Noções de poder e discussões sobre identidade de gênero têm permeado os discursos acadêmicos, políticos e organizacionais (Mesquita et al., 2020). Entretanto, mesmo as mulheres obtendo alguns resultados positivos em posições de poder, o nível de representatividade das mulheres no comando organizacional e político não é relevante (Caldas-Coulthard, 2019). Da mesma forma, a presença de pessoas LGBTQIA+ nas corporações ainda é baixa e a discriminação é alta, principalmente na ocupação de cargos com hierarquia mais elevada (Siqueira & Fellows, 2006).

Ao longo da história, o predomínio do patriarcado é uma marca, pois os homens sempre se mantiveram no poder como provedores da família (Sardenberg, 2018). Os movimentos de mulheres para a conscientização de seus saberes e de suas competências, de seus direitos enquanto profissionais e da luta pela igualdade de gênero têm importância fundamental para alterar a forma patriarcal (Sardenberg, 2018). Esses movimentos, aliados a outros que buscam formas de reduzir as desigualdades de gênero podem resultar em um avanço maior nas conquistas femininas e das classes minoritárias (Pontes, 2018).

As relações de igualdade entre gêneros vêm sendo discutidas e aprimoradas por instituições internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) que estabeleceu como um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”. Em julho de 2010, a Assembleia Geral da ONU (UNGA) em 2010 criou a ONU Mulheres, a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres Brasil, 2021). Com a criação da ONU Mulheres, os Estados Membros da ONU tentam acelerar as metas da organização sobre igualdade de gênero e empoderamento das mulheres (ONU Mulheres Brasil, 2021). Outro destaque para o empoderamento da mulher realizado pela UNGA foi a inclusão da garantia dos direitos de mulheres e meninas nas metas do Desenvolvimento dos Objetivos Sustentáveis durante a UNGA 2015 (ONU Mulheres Brasil, 2021).

A implantação de políticas públicas em defesa de grupos minoritários possui um caráter social e econômico que facilita o rompimento de barreiras para a contratação de mulheres e de outras comunidades minorizadas para cargos de comando, além de diminuir as diferenças sociais categorizadas por gênero (Cruz, 2018). A diversidade no quadro funcional das empresas também se torna importante, pois, além de contribuir para a redução das desigualdades, atrai talentos com diversas capacidades diferenciadas (Zauli et al., 2013). Conforme apontam Monteiro et al. (2011), a efetivação do paradigma da inclusão requer mudanças na postura da sociedade e perpassa pela Responsabilidade Social Corporativa.

Nesse sentido, a B3 abriu uma audiência pública sobre diversidade para discutir novas regras para a diretoria estatutária e os membros do conselho das empresas listadas, as quais deverão, no mínimo, ter uma mulher e um membro de minorias comunitárias nos cargos de alta liderança (Azevedo, 2022). As empresas deveriam relatar no formulário específico se praticam ou não praticam os pontos sugeridos, bem como os motivos de não os praticar, quando for o caso (Azevedo, 2022).

A B3, por meio dessa iniciativa, alinha-se aos objetivos propostos pela Agenda Positiva de Governança e ao posicionamento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que sugerem alterações na participação de perfis em cargos de liderança nos conselhos de administração (Alves, 2021). O posicionamento do IBGC quanto à diversidade nos conselhos apresenta-se como incentivo e reforço às recomendações às corporações. Um dos argumentos de ordem instrumental é de que a diversidade no conselho promove melhorias nos negócios, pois pensamentos e posicionamentos diferenciados auxiliam nos processos decisórios sustentáveis (Alves, 2021).

No aniversário de 25 anos do Instituto IBGC, participantes documentaram as proposições da Agenda Positiva de Governança (Alves, 2021). Neste documento estão descritas “15 medidas em caráter de urgência, apoiadas em seis pilares: (1) ética e integridade; (2) diversidade e inclusão; (3) ambiental e social; (4) inovação e transformação; (5) transparência e prestação de contas e (6) conselhos do futuro” (Alves, 2021, p. 1).

As recomendações perpassam pela pluralidade, que vão desde os elementos humanos com suas expressões e ideias diferentes, ao processo de construção de relações de excelência nas organizações (Alves, 2021). Assim, em 15 de janeiro de 2021, a B3 divulgou uma carta afirmando o seu posicionamento de adesão ao programa para a o aumento do percentual de mulheres no conselho propostos pela Agenda Positiva de Governança do IBGC (B3, 2021).

Em agosto de 2022, visando conhecer a opinião da sociedade sobre as novas regras propostas para ampliar a diversidade nos cargos de alta liderança, a B3 divulgou em sua página oficial no Twitter uma pesquisa de opinião com o seguinte texto: “As companhias listadas na Bolsa vão precisar ter uma mulher e um integrante de grupo minorizado na liderança. As regras passam a valer a partir do ano que vem. E você pode nos dizer o que acha delas! Pra saber como opinar, confira o #MinutoB3” (@B3_Oficial, 2022).

Diante desse contexto, o problema central desta pesquisa é: Quais são os repertórios interpretativos utilizados na construção de posicionamentos contrários às propostas de novas regras estatutárias para aumentar a diversidade na diretoria e nos conselhos das empresas listadas na B3? Para tanto, este artigo tem como objetivo explorar os repertórios interpretativos utilizados na construção de posicionamentos contrários às propostas de novas regras estatutárias para aumentar a diversidade na diretoria e nos conselhos das empresas listadas na B3.

São vários os estudos sobre a diversidade nos conselhos, no entanto, o desempenho organizacional ligado à diversidade é o fator de maior foco destas pesquisas (Prudêncio et al., 2021). Além disso, nota-se que alguns estudos foram realizados sobre governança corporativa e responsabilidade social, mas não se debruçaram sobre a opinião pública ou dos *stakeholders*. Assim, este estudo contribui para a literatura, ao identificar na opinião pública os repertórios interpretativos dos usuários do Twitter contrários às regras para o aumento da diversidade no conselho das empresas propostas pela B3. Ao destacar tais posicionamentos, esta pesquisa contribui para uma agenda de iniciativas e políticas antidiscriminatórias, tanto públicas quanto de instituições privadas, com vistas ao ODS 5 - Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

Na próxima seção, é apresentada a revisão da literatura. A seção com a descrição dos procedimentos de coleta e análise dos dados e os resultados da pesquisa são apresentados na sequência e, por fim, têm-se as considerações finais.

2 A QUESTÃO DE GÊNERO NOS CONSELHOS DE EMPRESAS

O atendimento aos anseios e às necessidades originadas pela demanda por bens e serviços pela sociedade, sem o comprometimento das relações futuras com o meio ambiente é um dos pilares centrais, que tornam as organizações mais suscetíveis de atuarem com responsabilidade social e ambiental (B3 et al., 2018). Em 2015, a Organização da Nações Unidas (ONU) propôs 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável (ODS), aos seus países membros, com a finalidade de melhorar a qualidade de vida, combater desigualdades sociais e preservar o planeta, dentre os quais destaca-se o ODS 5 - “alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas” (B3 et al., 2018, p. 4), um desafio que exige o entendimento do que seja igualdade e gênero.

Para Barros (2010), igualdade é o oposto de diferença e o contrário de desigualdade: as diferenças são invisíveis em certo nível, como, por exemplo, as características físicas de homens e mulheres, negros e brancos. Esse autor afirma que a relação entre igualdade e desigualdade é contraditória e se refere a circunstâncias, as quais estão imersas em processos e são reversíveis e relativas, de acordo com as especificidades socioculturais que lhes dão origem. Assim, compreender uma relação assimétrica estabelecida entre dois (ou mais) grupos significa reconhecer essa relação como uma desigualdade e, por isso, passível de reversão por meio de ações sociais e de intervenção.

Quando se fala em igualdade de gênero, é necessário aproximar-se da perspectiva de gênero como a construção social em torno do sexo. A noção de gênero que nos interessa é aquela entendida por Scott (1989), para quem a utilidade analítica de gênero permite aprofundar nos sentidos construídos sobre os gêneros masculino e feminino, transformando “homens” e “mulheres” em perguntas, e não em categorias fixas e estáveis. Gênero como construção social é uma relação de desigualdade justificada pelas diferenças.

Judith Butler tornou possível problematizar o conceito de gênero, “em uma tentativa de abarcar outros cruzamentos como raça, cor e idade” (Rodrigues, 2005, p. 180), o que abriu espaço para as teorias de interseccionalidade, uma perspectiva centrada no modo como a opressão está incorporada nas estruturas sociais, afetando pessoas que enfrentam múltiplas desigualdades sociais com consequente marginalização múltipla (Alexander Kuran et al., 2020). A expressão *double jeopardy* se refere à dupla subordinação a que estão sujeitas as mulheres negras em sociedades produtoras de discriminação de cunho racista e sexista, enquanto o termo *triple jeopardy* é utilizado para se referir à junção de três categorias distintas na produção de desigualdades (Cortina et al., 2013), significando que a desigualdade resulta da discriminação por gênero, adicionada pela discriminação por etnia, e por um terceiro fator: classe, idade ou orientação sexual.

Davis (2019) e Rice et al. (2019) alertam sobre a análise interseccional e sua abrangência. Rice et al. (2019) discute que a interseccionalidade captura alguns aspectos de uma situação política em um tempo específico, e Davis (2019, p. 124) considera que a interseccionalidade “exige uma abertura para uma ampla gama de vozes e perspectivas”. Interseccionalidade se refere a formas de opressão que se conectam e atuam conjuntamente na produção de injustiças (Collins, 2000), envolvendo o “estudo dos modos pelos quais raça, gênero, deficiência, sexualidade, classe, idade e outras categorias sociais mutuamente moldadas e interrelacionadas através de forças como o colonialismo, neoliberalismo, a geopolítica e configurações culturais para produzir relações mutáveis de poder e opressão” (Rice et al., 2019, p. 409).

Portanto, a perspectiva interseccional vai além da análise das relações de poder através de categorizações unidimensionais, promovendo a combinação de outras variáveis sociais (sexo, idade, etnia, deficiência e status de imigração) ao mesmo tempo, o que potencializa a identificação de barreiras à criação de igualdade nas organizações, o que Acker (2006) denomina de regimes de desigualdades, uma metáfora mais precisa do que o fenômeno do teto de vidro. Para essa autora, os regimes de desigualdade constituem em barreiras de gênero, etnia e classe que impedem as mulheres a progredirem nas organizações para níveis hierárquicos superiores, e sua análise permite compreender como a desigualdade é criada e reproduzida nas organizações.

Acker (2006, 2009) explica que os regimes de desigualdades são mantidos pelas bases da desigualdade (gênero, etnia e classe); forma e gradação das desigualdades (hierarquia, segregação e diferenças de salário); processos organizacionais produtores de desigualdade; e barreiras à promoção de igualdade. A hierarquia é uma característica de organizações burocráticas, em que determinadas posições são ocupadas majoritariamente por homens ou por mulheres, com base em suposições que as diferenças entre homens e mulheres justificam que mulheres sejam mais indicadas a ocupar cargos de cuidados e serviços, enquanto homens estariam mais aptos a cargos com maiores fontes de poder e, portanto, maior remuneração.

Acker (2006, 2009) apontou cinco processos organizacionais que produzem desigualdade: requisitos gerais de trabalho; hierarquia; recrutamento e seleção; política de salários e práticas de supervisão; e as interações informais no dia a dia da execução do trabalho. Quanto às barreiras à criação de igualdade nas organizações, Acker (2006) destaca três aspectos: a invisibilidade de desigualdades sistêmicas, a legitimidade da desigualdade e os mecanismos utilizados para controlar as pessoas ao mesmo tempo em que mantém as desigualdades entre elas.

A invisibilidade da desigualdade se refere ao grau de consciência que se tem das desigualdades, podendo variar e ser intencional, pois as manifestações de desigualdade podem ser ocultas propositadamente por membros da organização – ou não intencional – quando não se percebe claramente as desigualdades. Essa visibilidade varia de organização para organização e conforme o espectador: “um privilégio do privilegiado é não perceber o próprio privilégio” (Acker, 2006, p. 452). Grupos de classes dominantes tendem a não notar a própria posição, assim como há homens que não percebem seu privilégio de gênero e brancos que não veem seus privilégios advindos de um sistema de classificação de raça (Acker, 2006).

Portanto, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas não só é desafiador como, também, exige compreensão e sensibilização por parte de um conjunto de atores envolvidos na reprodução e naturalização das desigualdades, além de considerar a perspectivas teórica sobre gênero como categoria analítica, o que não é comum na literatura sobre a representatividade de mulheres nos conselhos de administração.

A atuação para a responsabilidade social e sustentabilidade, bem como o cumprimento dos ODS envolvem inovação nos processos produtivos e introdução de novas metodologias e técnicas de gestão (Kemp & Pearson, 2007). No sistema de governança corporativa, o conselho de administração é responsável pelas decisões de negócios, considerando os interesses da organização (IBGC, 2022), sendo as decisões voltadas para a inovação ambiental monitoradas pelo conselho de administração e detentores de capital (Shui et al., 2022). Essas

decisões podem ser mais favoráveis à inovação ambiental com a presença de mulheres no conselho e diretoria (He & Jiang, 2019), o que contribui também para as aptidões em favor das alterações estratégicas (Haynes & Hillman, 2010) e para a melhoria na resolução de conflitos (He & Jiang, 2019). Em direção contrária estão os resultados da pesquisa de Zona et al. (2013), em um grupo de empresas italianas, que não identificaram efeito positivo da diversidade no conselho sobre a inovação ambiental.

Prudêncio et al. (2021) apontam que a diversidade de gênero nos conselhos organizacionais e heterogeneidade nas idades contribuem de forma distinta para as práticas de responsabilidade social. Os autores analisaram conselhos com presença de mulheres, maior faixa etária, faixas etárias mais heterogêneas, apontando que os conselhos são majoritariamente compostos por homens com faixa etária mais elevada e revela que, apesar de uma parcela menor de mulheres no conselho e na diretoria, sua presença contribui de forma positiva para as práticas de responsabilidade social.

Os efeitos da diversidade no desempenho organizacional dependem do contexto. Por exemplo, o setor de consumo cíclico teve um melhor resultado do que o setor de consumo não cíclico com relação à diversidade, na pesquisa de Silva et al. (2022), que verificou a ocorrência de influência das características do Conselho de Administração (CA) no relatório de informações sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em seus âmbitos ambientais e sociais em uma amostra de 36 empresas da B3, considerando tamanho, independência, diversidade de gênero e atividade.

Bassen e Kovács (2008) analisaram os efeitos que alguns indicadores de mercado possuem no desempenho organizacional ambiental, social e de governança. Partindo da premissa de que faltavam relatórios padronizados para inferir os resultados de ações sustentáveis os autores propuseram um instrumento para medir essas avaliações extra financeiras. A conclusão foi de que os métodos de avaliações de ações sociais responsáveis são caros, demandam tempo e esforços, porém o instrumento proposto de padronização poderia auxiliar, principalmente, a decisão de investidores.

Na composição do conselho uma variedade de fatores, bem como a visão estratégica da organização e suas particularidades são considerados (Rodrigues & Seabra., 2011). Verifica-se, entretanto, que o fator gênero não faz parte dos quesitos de contratação em práticas de governança, evidenciando a baixa participação de mulheres em cargos de decisão corporativa como um problema cultural e social (Silva Júnior & Martins, 2017).

Mesmo que as mulheres tenham competência profissional, essas sofrem a desvalorização no mercado de trabalho, com salários mais baixos, mesmo ocupando cargos idênticos ao dos homens, (Caldas-Coulthard, 2019). No tratamento das questões relacionadas a estereótipos de gêneros, às mulheres são atribuídas as características maternas e de dona de casa, não lhe sendo atribuídas as funções remuneratórias, enquanto aos homens são atribuídas as responsabilidades de prover as necessidades da família e trabalhos remunerados (Freitas & Mota, 2020).

A participação das mulheres em lideranças corporativas tem sofrido alterações positivas, em setores específicos, e as mulheres têm ocupado espaço em cargos gerenciais (Kanan, 2010). A perspectiva de melhoria nos lucros e na competitividade torna a inclusão de minorias no ambiente de trabalho uma necessidade e “Aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, por exemplo, assinalam a homogeneidade” (Alves et al., 2004, p. 21). Essa é uma perspectiva instrumental que leva as

empresas a buscarem a competitividade com a diversidade de seu quadro de pessoal, pois assim podem alcançar os resultados esperados (Azevedo, 2022).

Porém, as reivindicações para ocuparem posições em cargos de decisões nos conselhos ainda não foram atendidas. Na Europa, um estudo realizado em 41 países, no período de duas décadas, mostrou que, mesmo tendo um aumento da diversidade de gênero nos conselhos, as mulheres continuam a ser minorias nos conselhos de empresas (Tyrowicz, 2020). Ntim (2015) explica que o mercado de ações valoriza mais a diversidade étnica do que a diversidade de gênero dos conselhos organizacionais.

Utilizando-se da análise de conteúdo e de regressão com dados em painel Santos et al. (2022) verificaram se a diversidade de gênero tem influência nas divulgações das práticas de ESG no comitê de auditoria em 78 empresas listadas na B. O resultado obtido não evidenciou a relevância da influência de mulheres para divulgação de informações corporativas socioambientais (Santos et al., 2022).

Conforme aponta Gomes (2017), a igualdade de gênero e a diversidade promovem a necessidade de políticas públicas que adequem as normas de utilização de espaços sociais e organizacionais de forma equitativa e de combate à discriminação. Nessa perspectiva, em 2021, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), por meio da Resolução CVM Nº 59, de 22 de dezembro de 2021, definiu aspectos sobre recursos humanos que são exigidos no Formulário de Referência (FR) e que devem ser divulgados pelas empresas de capital aberto (CVM, 2021). Os itens a serem preenchidos pelas companhias de capital aberto incluem a quantidade de empregados (em nível hierárquico da empresa), por identidade de gênero, cor, raça, faixa etária entre outros indicadores de diversidade (CVM, 2021).

Entretanto, conforme Campos-Fonseca (2014), posicionamentos contrários a propostas que visam gerar mais inclusão como, por exemplo, as cotas raciais, não são raros. O autor investigou os repertórios interpretativos usados na construção de posicionamentos contrários ao sistema de cotas raciais nas universidades públicas do Brasil e identificou argumentos de base liberal na construção desses posicionamentos. Camino et al. (2013) também identificaram nos posicionamentos contrários às cotas raciais e às reivindicações dos negros, repertórios discursivos relacionados à negação ou naturalização das desigualdades raciais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este é um estudo qualitativo que tem como objetivo explorar os repertórios interpretativos utilizados na construção de posicionamentos contrários às propostas de novas regras estatutárias para aumentar a diversidade na diretoria e nos conselhos das empresas listadas na B3. Os repertórios interpretativos são explicados por Spink (2010, p. 32) como “os termos, os conceitos, os lugares comuns e figuras de linguagem que demarcam o rol de possibilidades de construções de sentidos”.

A coleta dos dados foi realizada por meio de uma pesquisa no perfil da B3 no Twitter considerando os comentários dos usuários no Tweet da empresa em que foi realizada uma pesquisa de opinião sobre as novas regras de diversidade que passam a valer a partir de 2023, no período de 28 de agosto ao dia 27 de setembro de 2023. O total de comentários foi de 2.964 e a postagem recebeu 291 curtidas. Do total de comentários, somente 248 estavam disponíveis para visualização, os quais foram, então, copiados na íntegra para um arquivo de texto e numerados de C1 a C248. Dentre os 248 comentários, 2 foram descartados da análise, por serem favoráveis à

proposta, e 246 comentários analisados. Inicialmente, os comentários foram submetidos ao software online WordArt para a geração de uma nuvem de palavras, que permitiu excluir artigos, preposições, verbos, palavrões, onomatopéias e palavras que foram mencionadas menos de 5 vezes, critério estabelecido para exclusão.

A análise dos comentários foi realizada com a abordagem da análise do discurso de Potter e Wetherell (1987). Primeiramente, foi realizada uma leitura atenta e reflexiva do material. Posteriormente, procedeu-se à etapa de codificação, que permitiu identificar padrões, termos e expressões recorrentes nos comentários, em um movimento interacional entre os fundamentos teóricos e o material empírico, buscando identificar os sentidos dos comentários. Em seguida, foram identificados os repertórios interpretativos empregados na construção dos comentários por meio do agrupamento das codificações em unidades de significados. Nesta fase, agrupamos os comentários que apresentaram similaridades e que foram utilizados de forma recorrente para nomear três repertórios interpretativos.

Por fim, os comentários foram analisados e interpretados com base nos repertórios interpretativos identificados, caracterizando o conjunto de suas funções de uso, analisando de que modo os repertórios foram utilizados. O repertório 1 “Fundo liberal”, que enfatiza as propostas da B3 como uma intromissão nas empresas e uma afronta ao livre mercado, agrupa comentários com expressões com sentidos similares a “usurpação da propriedade”, “intervenção em propriedade privada”. O repertório 2 “Meritocracia e Competência”, que considera que esses itens deveriam ser os critérios principais na escolha de membros para o conselho e não grupos minoritários, agrupa comentários com expressões similares a “Pessoas de competência e qualidade”; e o repertório 3 “ Discriminação”, que considera as propostas discriminatórias, agrupa comentários com as expressões similares a “não quero cota ,quero ser reconhecida por meu currículo. Quem lacra não lucra”.

4 REPERTÓRIOS INTERPRETATIVOS NOS COMENTÁRIOS DE USUÁRIOS DO TWITTER SOBRE DIVERSIDADE NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Nesta seção, apresentamos os resultados da análise, iniciando com um texto descritivo para compreensão do caso em tela. Em seguida, têm-se três repertórios interpretativos extraídos da análise do conjunto dos comentários analisados.

4.1. O caso analisado: A Agenda Positiva de Governança do IBGC

Devido à dinâmica que move a economia e a sociedade e o baixo percentual de mulheres no conselho, o IBGC criou a Agenda Positiva de Governança Corporativa convidando os integrantes a reformularem ações no sentido da promoção humana e da diversidade de gênero no conselho, bem como, da proteção do meio ambiente (IBGC, 2022). Outro fator que a agenda inspira é a transparência e a divulgação de práticas de responsabilidade socioambiental (IBGC, 2022).

Assim, em 15 de janeiro de 2021 a B3 divulgou uma carta afirmando o seu posicionamento de adesão ao programa para o aumento do percentual de mulheres no conselho propostos pela Agenda Positiva de Governança do IBGC (B3, 2021).

A participação da B3 mostra que os interesses pelas práticas de responsabilidade social vêm atender aos anseios e expectativas para uma governança corporativa com melhor desempenho e geradora de valor para seus stakeholders e quantos possam ser afetados (Alves, 2021). Assim sendo, a iniciativa da B3 de elaboração da

A análise dos comentários resultou na identificação de 3 repertórios interpretativos: 1 – Repertório de fundo liberal, que enfatiza as propostas da B3 como uma intromissão nas empresas e uma afronta ao livre mercado. 2- Repertório relacionado à Meritocracia e Competência, que considera que esses itens deveriam ser os critérios principais na escolha de membros para o conselho e não grupos minoritários; e 3 – Repertório relacionado à Discriminação, que considera as propostas discriminatórias.

Com relação ao **repertório de fundo liberal**, ressalta-se que o liberalismo econômico prioriza a liberdade individual e a eficiência da economia de mercado (Morais & Silva, 2017). A segurança das relações econômicas em um modelo liberal reside em contrapor-se a imposições e regulações às empresas (Morais & Silva, 2017), resguardando seus interesses principais, os lucros.

Alguns exemplos que ilustram esses repertórios são as postagens que defendem a não interferência da B3 no conselho e na gestão das empresas listadas. O C41 e o C115 alegam ser absurda a intromissão na gestão das empresas. O C44 diz que a imposição de regras é antidemocrática e invade diretamente a gestão empresarial.

Referindo-se ao Conselho, os usuários entendem que quem deve definir o conselho são os acionistas. A imposição de Regras pela B3 é vista como usurpação de poder, além de ser considerada uma invasão à privacidade das empresas e ao livre mercado, conforme os comentários C115 e C116:

C115: Que coisa absurda! Estão querendo se meter na gestão das empresas listadas! De forma alguma deveria ser competência da b3 dizer quem deve estar na gestão das empresas!

C116: Quem define composição de conselhos é o acionista. B3 usurpando propriedade alheia.

Ainda se referindo ao liberalismo econômico, com a recorrência das palavras Mercado e Concorrente, os usuários esperam que a B3 tenha concorrentes no mercado de ações. Sobre os acionistas, os usuários alegam que esses são os donos das empresas e questionam se estes serão ressarcidos se houver prejuízo, demarcando uma posição de não reconhecimento da existência de uma relação assimétrica entre dois (ou mais) grupos e da possibilidade de reversão por meio de ações sociais e de intervenção (Barros, 2010), como propõem organismos internacionais para a redução de desigualdade de gênero.

C156: Q venha uma concorrente para a B3 sem essa palhaçada de intervenção em instituições privadas!!

C197: Isso é absurdo em todos os níveis imagináveis. A B3 não pode interferir nas políticas internas das empresas. Não há base legal pra tal exigência. Quando isso foi aprovado no congresso? O dono da empresa são os acionistas e fim de papo. Isso é o certo, o resto é violência.

C198: Boa hora para uma nova Bolsa no mercado. Além do mais, a Constituição brasileira PROÍBE a prática. O artigo 7º, inciso XXX da Constituição Federal proíbe a diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.

C241: Tá precisando de concorrente B3. Uma bolsa querer interferir em empresas privadas é o cúmulo do absurdo. Se der prejuízo vocês ressarcem os acionistas?!

Os comentários agrupados nesse repertório ressaltam posições que vão ao encontro das barreiras à criação de igualdade destacadas por Acker (2006). As desigualdades sistêmicas são invisibilizadas e a desigualdade é legitimada, ambas em prol da manutenção dos lucros, marcando a visão do neoliberalismo. Ao recorrer ao texto institucional e a uma suposta ausência de base legal, os comentários buscam legitimação para a manutenção da desigualdade. Ainda que estudos apontem que a presença das mulheres nos conselhos de administração pode aprimorar as estratégias empresariais (Haynes & Hillman, 2010; He & Jiang, 2019; Shui et al., 2022), os comentários condenam a norma e sugerem a queda da B3: “Q venha uma concorrente para a B3” e “Tá precisando de concorrente B3”.

Com relação ao segundo repertório, **relacionado à meritocracia e competência**, os usuários consideram que a competência é independente de gênero, cor, raça ou outras características, devendo prevalecer a competência e a meritocracia na designação do conselho. Além disso, os usuários ressaltam que se o objetivo das empresas é a maximização de lucros, então, que se tenham as melhores pessoas na liderança:

C173: O que tem que ter na liderança das empresas são pessoas competentes, independentes de raça, cor, opção sexual. A @B3_Oficial não tem que se meter na administração das empresas.

C110: Eu acho que as pessoas deveriam ser indicadas por mérito, independente de sexo e cor da pele.

C138: Era importante ter pessoas competentes e íntegras... de qualquer sexo ou etnia...

C144: Acho ridículo e um tremendo abuso. Pessoas de competência e qualidade devem ser contratadas e não gêneros, cor ou qualquer outra coisa diferente da competência técnica e pessoal.

C187: Acho lamentável. As pessoas têm que ser admitidas por competência e mérito. Critério de minorias é absurdo. Só um exemplo: no Brasil existe mais mulher do que homens, então não faz sentido. Em tds locais que trabalhei nunca tive problema algum. As pessoas necessitam capacitação.

Os comentários agrupados nesse repertório marcam posições que não reconhecem a opressão incorporada nas estruturas sociais afetando as pessoas que enfrentam múltiplas desigualdades sociais (Alexander Kuran et al., 2020). Assim como encontrado por Camino et al. (2013), há uma negação das desigualdades que interagem com as construções sociais de identidades para produzir as complexidades multidimensionais, por exemplo, as diferenças de oportunidades para capacitação. Os comentários reproduzem a ideia de que homens e mulheres têm atribuições específicas, sendo as melhores mais indicadas a ocupar cargos de cuidados e serviços, enquanto aos homens são atribuídas funções com maior remuneração (Cortina et al., 2013). Os comentários são desprovidos de questionamentos ou reflexão sobre o predomínio de homens nos conselhos de administração

(Prudêncio et al., 2021), onde são tomadas as decisões que determinam os rumos das empresas e das implicações nas vidas das pessoas com que relacionam direta ou indiretamente.

Com relação ao terceiro repertório interpretativo, **discriminação**, os usuários acreditam que as mulheres não precisam de Cotas para fazerem parte do conselho, e devem ser valorizadas pelas suas competências. Além disso, alguns usuários consideram que se as pessoas forem contratadas pela regra de cotas, elas não terão o reconhecimento do público:

C75: Sou mulher e me sinto envergonhada com políticas inúteis como essas que impõem que empresas contratem mulher não por competência e sim pra cumprir cota! Então "não temos capacidade" de conquistar nosso espaço e é preciso que homens fingindo empatia nos ajudem!? Ridículo!

C79: Ninguém vai levar essa mulher a sério. Não será por talento, só preenchimento de cota. Que coisa idiota.

C141: Sou mulher e vcs não me representa,sou profissional ,não quero cota ,quero ser reconhecida por meu currículo. Quem lacra não lucra.

C179: Caramba, que ridículo, estar na Bolsa agora não é sinônimo de boa governança empresarial, mas sim de que se pratica discriminação por gênero e raça. Boa sorte às empresas que se submeterem a isso.

Os comentários desse repertório confirmam, de modo geral, as afirmações de Acker (2006, p. 452) sobre a invisibilidade da desigualdade: “um privilégio do privilegiado é não perceber o próprio privilégio”. O entendimento da autora é que, assim como grupos de classes dominantes tendem a não notar a própria posição, há homens que não percebem seu privilégio de gênero decorrente de um sistema de classificação e mulheres que não reconhecem as formas de opressão atuam conjuntamente na produção das desigualdades.

Conforme afirma Campos-Fonseca (2014), a negação das desigualdades sociais e das injustiças por meio do emprego de uma retórica liberal, que pressupõe a liberdade e a igualdade de todos, é uma estratégia antiga que visa manter os privilégios de grupos dominantes. Nota-se o emprego dessa estratégia em discursos construídos pelos usuários contrários às propostas da B3 para aumentar a diversidade nos conselhos das empresas. Em geral, mesmo que a diversidade no quadro funcional seja importante e amplie a competitividade das empresas ao atrair talentos com capacidades diferenciadas (Zauli et al., 2013), os comentários sugerem que a competência deveria ser o fator de decisão nas designações dos conselhos e não o fator gênero ou raça. Outros estudos também identificaram repertórios semelhantes que fazem referência à igualdade e ao mérito como forma de legitimar as opiniões contrárias a propostas voltadas para a inclusão (Campos-Fonseca, 2014; Camino et al., 2013).

Para que o atendimento aos anseios e às necessidades da sociedade seja perene, necessário se faz o comprometimento das companhias com a responsabilidade social (B3 et al., 2018). Entretanto, diante das reações das pessoas contrárias às novas regras, pode-se perceber que, mesmo com alguns avanços e as empresas realizando ações voltadas para a inclusão e diversidade, ainda persiste na sociedade a cultura do patriarcado, como citado por Sardenberg (2018) e por Cruz (2018). Além disso, os comentários evidenciam um problema

cultural e social que se reflete na pouca participação de mulheres e outras minorias em cargos de liderança, como apontado por Silva Júnior e Martins (2017) e por Caldas-Coulthard (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo explorar os repertórios interpretativos utilizados na construção de posicionamentos contrários às propostas de novas regras estatutárias para aumentar a diversidade na diretoria e nos conselhos das empresas listadas na B3. A análise de 246 comentários contrários à imposição dessas regras pela B3 resultou na identificação de 3 repertórios interpretativos.

Primeiramente, utilizando um repertório de base liberal, usuários do Twitter que opinaram contra as novas regras alegam que elas são uma intromissão e invasão na gestão empresarial e que elas violam o livre mercado. Outros usuários utilizaram repertórios relacionados à meritocracia e competência sugerindo que esses deveriam ser os principais critérios para escolha dos conselhos. Por fim, alguns usuários alegam que as regras propostas são discriminatórias.

De modo geral, a análise dos comentários apontou que as barreiras de gênero, etnia e classe que impedem as mulheres a progredirem nas organizações para níveis hierárquicos superiores ainda são densas, constituindo-se em regimes de desigualdade (Acker, 2006, 2009), os quais permitem compreender como a desigualdade é criada e reproduzida. Além disso, a análise apontou que os comentários se silenciam sobre a interseccionalidade, não havendo menção sobre duplas ou triplas discriminações.

Teoricamente, este artigo contribui para os estudos sobre diversidade nos conselhos de administração, que são majoritariamente de natureza instrumental, e não visibilizam as reivindicações centrais para alcançar a igualdade e o empoderamento de mulheres e meninas. A partir da discussão teórica sobre gênero como categoria analítica, oferecemos uma contribuição para que os estudos na temática sejam endereçados para direções teóricas que considerem as perspectivas mais potentes e atuais sobre gênero e diversidade, como a interseccionalidade, que considera uma situação política em um tempo específico (Rice et al. 2019).

Esta pesquisa sugere que, mesmo com alguns tímidos avanços e as empresas realizando algumas iniciativas relacionadas à diversidade, muitas discursivas, ainda persiste na sociedade uma cultura do patriarcado citada por Sardenberg (2018), em que as posições de poder geralmente são ocupadas por homens brancos, ocidentais e heteros. Posicionamentos como os identificados na pesquisa podem, por exemplo, refletir a baixa presença de mulheres e outras minorias nas posições de liderança. Entretanto, ações voltadas para a Responsabilidade Corporativa, como essas propostas pela B3, devem ser utilizadas para inspirar gestores para a promoção de iniciativas que efetivem a inclusão de grupos minorizados nas empresas (Monteiro, 2011).

Os resultados deste estudo podem ser relevantes tanto para gestores de empresas listadas na B3 que possuem políticas e programas de diversidade, bem como para as empresas que desejam adotar iniciativas de diversidade, ao oferecer um conjunto de posicionamentos que apontam para a necessidade de sensibilização mais ampla do público na busca da igualdade de gênero e, conseqüentemente, uma sociedade mais democrática. No mesmo sentido, ressalta-se a relevância dos resultados para que agentes públicos reconheçam a opinião pública como um dos desafios na formulação e implementação de políticas públicas para a igualdade de gênero.

Como limitação desse estudo, têm-se a baixa quantidade de comentários analisados, já que dos 2.964 apenas 248 estavam disponíveis para visualização no momento da coleta. Como estudos futuros, sugere-se a realização de grupos focais para identificar padrões nas opiniões das pessoas sobre as novas regras. Adicionalmente, o campo de estudos poderia se beneficiar de pesquisas sobre a temática, gênero nos conselhos de empresas, a partir da interseccionalidade, o que poderia apontar para barreiras para além das desigualdades entre homens e mulheres, contribuindo para o alcance do ODS 5.

Artigo submetido para avaliação em 27/03/2023 e aceito para publicação em 05/12/2023

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, **20**, 441–464.
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to Inequality Regimes. *Sociologie Du travail*. 51, 199-217.
- Alexander Kuran, C. H., Morsut, C., Kruke, B. I., Krüger, M., Segnestam, L., Orru, K., ... Torpan, S. (2020). *Vulnerability and vulnerable groups from an intersectionality perspective*. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 101826. doi:10.1016/j.ijdrr.2020.101826
- Alves, G. (2021). IBGC publica posicionamento sobre diversidade e inclusão: Alinhado à Agenda Positiva de Governança, documento recomenda que organizações tenham celeridade na divulgação de metas e métricas sobre o tema. <https://ibgc.org.br/blog/ibgc-publica-posicionamento-diversidade-inclusao>.
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 20-29.
- Azevedo, R. (2022, agosto 17). B3 propõe aumentar presença de mulheres, negros, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência nas empresas listadas. Expectativa é de que as regras passem a valer em 2023. *Valor Investe*. <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/bolsas-e-indices/noticia/2022/08/17/b3-propoe-aumentar-presenca-de-mulheres-negros-lgbtqia-e-pessoas-com-deficiencia-nas-empresas-listadas.ghtml>
- Barros, J. d'A. (2010). A 'Construção Social da cor' e a 'Desconstrução da Diferença Escrava' - Reflexões Sobre As Ideias Escravistas No Brasil Colonial. *OP SIS*. 10(1), 29-54.
- Bassen, A. & Kovács, A. M. (2008). Environmental, Social and Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 9(2), 179-181.
- @B3_Oficial (2022, Agosto 17). *As companhias listadas na Bolsa vão precisar ter uma mulher e um integrante de grupo minorizado na liderança. As regras passam a valer a partir do ano que vem. E você pode nos dizer o que acha delas! Pra saber como opinar, confira o #MinutoB3*. Twitter: https://twitter.com/B3_Oficial.
- B3 et al. (2018). *Mercado de Capitais e ODS: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: https://www.b3.com.br/data/files/51/94/4D/DC/A4887610F157B776AC094EA8/Mercado_de_Capitais_e_ODS.pdf. Acesso em: 03/12/22.
- B3 (2021, janeiro 15) *Programa Diversidade em Conselho divulga carta aberta para promover a inclusão na formação de colegiados*. Recuperado de: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/programa-diversidade-em-conselho-divulga-carta-aberta-para-promover-a-inclusao-na-formacao-de-colegiados.htm. Acesso em 27/11/2022.
- B3 (2022, agosto 17) *Empresas listadas em bolsa terão regras para aumentar diversidade em diretoria e conselhos de administração*. https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/audiencia-publica-asg.htm

Caldas-Coulthard, C. R. (2019). Mulheres Públicas: Poder, Representações Semióticas e Gênero. *Discurso & Sociedad*, (1), 29-50.

Camino, L. et al. (2013) Repertórios discursivos contemporâneos sobre as desigualdades raciais no Brasil: um estudo com estudantes paraibanos de pós-graduação. *Psicologia & Sociedade*; 25(1) 113-122.

Campos-Fonseca (2014) Estudo de caso dos repertórios interpretativos empregados na construção de posicionamentos contrários ao sistema de cotas raciais nas universidades públicas brasileiras em comentários na internet. [Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, Universidade de São Paulo] <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-13112014-112431/>

Collins, P.H. (2000). *Black feminist thought: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. 2 ed., Routledge.

Comissão de Valores Mobiliários. *Resolução Comissão de Valores Mobiliários - CVM 59*. (2021). Disponível em <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol059.html>. Acesso em 06/09.2022.

Cortina, L. M. et al.(2013) Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact. *Journal of Management*. 39(6), 1579-1605.

Cruz, M. H. S. (2018). Empoderamento das mulheres. *Inclusão Social*, 11(2), 101-114.

Davis, K. (2020). Who owns intersectionality? Some reflections on feminist debates on how theories travel. *European Journal of Women's Studies*, 27(2), 113-127. <https://doi.org/10.1177/1350506819892659>

Freitas, C. C., & Mota, A. B. (2020). Elas sim! Mulheres e poder: a realidade de líderes mundiais. *C@ LEA- Cadernos de Aulas do LEA*, (9), 114-132.

Gomes, N. L. (2017). Políticas públicas para a diversidade. *Sapere aude*, 8(15), 7-22.

Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145-1163.

He, X., & Jiang, S. (2019). Does gender diversity matter for green innovation?. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1341-1356.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2022). *A evolução da estrutura de propriedade*. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em 27/09/2022.

Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17, 243-257.

Kemp, R., & Pearson, P. (2007). Final report MEI project about measuring eco-innovation. *UM Merit, Maastricht*, 10(2), 1-120.

Mesquita, J. S., Teixeira, J. C., & Silva, C. R. (2020). “Cabelo (crespo e cacheado) pro alto, me levando a saltos” em meio à resignificação das identidades de mulheres negras em contextos sociais e organizacionais. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 19(2), 227-256.

Monteiro, L. G. et al. (2011) Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 17(3), 459-480.

Morais, R. M. O., & Silva, A. C. (2017). O liberalismo econômico e as práticas de segurança: o “avesso” das democracias liberais. *Revista da Faculdade de Direito UFPR*, 62(3), 221-242.

Ntim, C. G. (2015). Board diversity and organizational valuation: Unravelling the effects of ethnicity and gender. *Journal of Management & Governance*, 19(1), 167-195.

ONU Mulheres Brasil (2021, setembro 17). *Igualdade de gênero e Assembleia Geral da ONU: fatos e história a saber Organização das Nações Unidas*. <http://www.onumulheres.org.br/noticias/igualdade-de-genero-e-assembleia-geral-da-onu-fatos-e-historia-a-saber/>

Pontes, N. L. Mulheres e poder: histórias, ideias e indicadores de Hildete Pereira de Melo e Débora Thomé Por Nicole LMT de Pontes (2018). *Interritórios*, 4(6), 171-176.

Potter, J. & Wetherell, M. (1987) *Discourse and Social Psychology*. London: Sage.

Prudêncio, P., Forte, H., Crisóstomo, V., & Vasconcelos, A. (2021). Efeito da Diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 118-139.

Rice, C., Harrison, E., & Friedman, M. (2019). Doing Justice to Intersectionality in Research. *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*, 19(6), 409-420. <https://doi.org/10.1177/1532708619829779>

Rodrigues, J. J. M., & Seabra, F. M. D. S. H. (2011). Conselho de administração Que funções?. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10(1-2), 2-12.

Santos, L. M., Santos, M. I., & Leite Filho, P. A. M. (2022). A Influência da diversidade de gênero, no comitê de auditoria, na evidenciação de informações ambientais das empresas listadas na B3. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 41(1), 77-93.

Sardenberg, C. M. B. (2018). O pessoal é político: conscientização feminista e empoderamento de mulheres. *Inclusão Social*, 11(2).

Scott, J. (1989). *Gender: a useful category of historical analyses. Gender and the politics of history*. Columbia University Press.

Shui, X., Zhang, M., Smart, P., & Ye, F. (2022). Sustainable corporate governance for environmental innovation: A configurational analysis on board capital, CEO power and ownership structure. *Journal of Business Research*, 149, 786-794.

Silva Júnior, C. P., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1).

Silva, R. P. D. A., de Moura, J. T. M., Dieng, M., & Oliveira, Á. T. A. (2022). Atributos do Conselho de Administração e Disclosure de Informações sobre Responsabilidade Social Corporativa: Uma evidência nas empresas dos setores de Consumo Cíclico e não Cíclico da B3. *Razão Contábil e Finanças*, 13(2).

Siqueira, M. V. S., & Fellows, A. Z. (2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. *Gestão Organizacional*, 4(3), 69-81.

Spink, M. J. (2010). *Linguagem e produção de sentidos no cotidiano* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais., 1-72.

Tyrowicz, J., Terjesen, S., & Mazurek, J. (2020). All on board? New evidence on board gender diversity from a large panel of European firms. *European Management Journal*, 38(4), 634-645.

Zauli, A., da Cruz Rocha, C., & Sales, C. T. R. (2013). *Reflexões sobre diversidade e gênero* (Vol. 19). Edições Câmara.

Zona, F., Zattoni, A., & Minichilli, A. (2013). A contingency model of boards of directors and firm innovation: The moderating role of firm size. *British Journal of Management*, 24(3), 299-315.