



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A influência das quotas de representação de género nos Conselhos de Administração no desempenho das organizações

Uma Meta-análise qualitativa

Patrícia Filipa Félix Moinhos

Católica Porto Business School

2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A influência das quotas de representação de género nos Conselhos de Administração no desempenho das organizações

Uma Meta-análise qualitativa

Trabalho Final apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Patrícia Filipa Félix Moinhos

sob orientação de

Professora Doutora Eva Oliveira

Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School

2024

Agradecimentos

A realização deste trabalho final de mestrado apenas foi possível graças a todo o apoio que um grupo muito especial de pessoas me deu ao longo deste último ano. Por isso, quero agradecer:

À minha família, aos presentes e aos que já cá não estão, pais e avós, por todo o amor, carinho e suporte nesta e em todas as etapas da minha vida e do meu percurso académico.

Ao meu namorado, Tiago, pelo acompanhamento diário de todas as fases deste trabalho, por todo o amor e orgulho nas minhas conquistas.

À minha melhor amiga, Beatriz, que me acompanha há 18 anos e esteve sempre presente nos momentos mais importantes da minha vida.

Às minhas amigas, de infância, de adolescência e faculdade, por tantas vezes me encorajarem a abraçar desafios e a não desistir deles.

À minha faculdade, Católica Porto Business School, principalmente a todos os professores do Mestrado de Gestão em Recursos Humanos que me permitiram aprofundar ainda mais uma área que me fascina.

Em especial às minhas orientadoras, Professora Doutora Eva Dias de Oliveira e Professora Doutora Maria Isabel Guimarães, por toda a compreensão e orientação ao longo da realização deste trabalho. Num ano tão desafiante com a conciliação da vida profissional e académica, foi essencial todo o vosso ânimo e apoio.

Resumo

O presente trabalho final de mestrado tem como objetivo compreender como é que as quotas de representação de género nos Conselhos de Administração se refletem no desempenho das organizações. Historicamente, as mulheres sempre enfrentaram dificuldades na questão de igualdade de direitos e, conseqüentemente, no alcance de cargos de liderança nas organizações. A legislação baseada em quotas de género, implementada primeiramente no campo político, transacionou-se nos últimos anos para a gestão, verificando-se uma redução das disparidades de género na liderança das organizações. A nível europeu, diferentes países estabeleceram diferentes leis em matéria de quotas de género, no entanto, existe ainda um importante percurso a ser feito, rumo ao equilíbrio. Uma vez que a literatura apresenta diversos resultados a este respeito, o método utilizado para dar resposta a esta questão de investigação foi a Meta-Análise Qualitativa. A identificação e interpretação dos resultados da investigação dos últimos 5 anos acerca deste tema, permitiu obter uma amostra final de 38 artigos através da aplicação de um protocolo de investigação e do processo da análise de conteúdo. Ao responder à questão de investigação foi possível identificar quatro temas: (1) Desigualdade de Género nas Organizações; (2) Dinâmicas de Poder; (3) Efetividade das Quotas; (4) Debate sobre as quotas. Os resultados sugerem que, no geral, organizações com maior número de mulheres nos seus Conselhos de Administração reúnem mais benefícios e resultados positivos no âmbito financeiro e social, contribuindo para um melhor e mais competitivo desempenho.

Palavras-Chave: Quotas de Representação de Género; Desempenho; Conselhos de Administração; Organizações

Abstract

The present study aims to understand how the quotas of gender representation in Boards of Directors are reflected in the performance of organizations. Historically, women have always faced difficulties in the issue of equal rights and, consequently, in reaching top positions in organizations. Legislation based on gender quotas, first implemented in the political field, has been transacted in recent years to management, with a reduction in gender disparities in the leadership of organizations. At the European level, different countries have established different laws on gender quotas, however, there is still an important way to go towards balance. Since the literature presents several results in this regard, the method used to answer this research question was the Qualitative Meta-Analysis. The identification and interpretation of the results of the research of the last 5 years on this topic, allowed to obtain a final sample of 38 articles through the application of a research protocol and the process of content analysis. When answering the research question, it was possible to identify four themes: (1) Gender Inequality in Organizations; (2) Power Dynamics; (3) Effectiveness of Quotas; (4) Debate on quotas. The results suggest that, in general, organizations with a higher number of women on their Boards of Directors gather more benefits and positive results in the financial and social spheres, contributing to a better and more competitive performance.

Keywords: Gender quotas; Performance; Corporate Boards; Organisations or Organizations

Número de palavras: 10277

Índice

Introdução	15
1. Enquadramento Teórico	18
As quotas de representação de género	18
Enquadramento legal: a existência de quotas de género no contexto europeu e português	20
Quotas de Género e o Desempenho das Organizações	23
2. Metodologia	26
3. Apresentação e Discussão dos Resultados	34
Desigualdade de Género nas Organizações	38
Dinâmicas de Poder	39
Efetividade das quotas	41
Debate sobre as Quotas de Representação de Género	45
O papel dos Recursos Humanos na influência das quotas de representação de género nos Conselhos de Administração no desempenho das organizações	47
Conclusão	50
Referências Bibliográficas	53
Anexos	67

Índice de Tabelas

Tabela 1: Processo de seleção dos artigos que constituem a amostra.....	29
Tabela 2: Identificação dos temas e dos subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa.....	31
Tabela 3: Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos.....	35

Introdução

A discussão acerca da diversidade e inclusão no contexto empresarial tem-se intensificado nos últimos anos. Tal facto parece refletir a valorização da pluralidade de perspetivas para o sucesso das organizações. Se, por um lado, a diversidade abraça a multiplicidade de características individuais, por outro, a inclusão garante que cada voz é ouvida e valorizada. Uma das estratégias mais debatidas para promover a igualdade de género é a implementação de quotas. Seguindo as diretivas da Comissão Europeia, os estados membros da União Europeia (UE) têm vindo a impor quotas de representação de género nos Conselhos de Administração para promover a participação das mulheres em cargos de liderança e, desse modo, a igualdade de género. A aplicação desta medida é maioritariamente justificada pela melhoria do desempenho. As quotas de representação surgem como indicadores associados a organizações mais equitativas e eficazes, e a promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho. A presente investigação procura avaliar a eficácia, no desempenho ambiental, social, do governo e financeiro das organizações, da aplicação do instrumento das quotas de representação de género.

O reconhecimento da diversidade na esfera económica foi marcado pela publicação do relatório Workforce 2000, em 1987. Este relatório constitui uma antecipação das políticas do mercado de trabalho para o novo milénio e das mudanças iminentes na composição dos recursos humanos dos Estados Unidos. Embora o tema diversidade não fosse explicitamente mencionado, o relatório antevia uma força de trabalho em média, mais velha, feminina e composta por classes financeiramente vulneráveis. Previa que apenas 15% das novas entradas no mercado de trabalho fossem homens americanos brancos. Recomendava, por isso, a criação de condições para o recrutamento de mulheres, americanos de origem africana e imigrantes hispânicos. Isto, depois do período histórico de luta nos EUA na década de 1960, onde os direitos civis foram consagrados, mas a inserção das minorias étnicas de género permaneceu problemática. Na gestão, o conceito de diversidade emerge em 1990, como referem Garg e Sangwan (2021). Os primeiros trabalhos específicos sobre o tema foram de autoria de Kelly e Dobbin (1998) e Edelman et al. (2001), em 1998 e 2001, respetivamente. Quanto à inclusão, a sua consagração teórica e prática foi posterior.

Em meio organizacional, a diversidade é incompleta sem inclusão. Traduz-se no respeito e participação ativa dos membros de uma equipa, independentemente das origens ou identidades. Hays-Thomas e Bendick (2013) argumentam que os conceitos interligados melhoram o desempenho das organizações. No contexto organizacional, Shore et al. (2011) definem inclusão como o grau a partir do qual o colaborador, enquanto membro de um grupo, sente que é preenchida a sua singularidade. Pelled et. al (1999) avaliam a inclusão através da influência nas decisões, do acesso a informação delicada e segurança no trabalho, concluindo maior discrepância no género ou raça e menor no nível de instrução ou rendimento. Assim, é importante criar um ambiente onde as pessoas se percecionem seguras, enaltecendo os parâmetros pelos quais são únicas.

A gestão da diversidade de uma equipa é essencial para estabelecer a diversidade e inclusão como verdadeiros valores das organizações. Yadav e Lenka (2020) consideram que a gestão da diversidade dos recursos humanos aumenta a eficiências dos processos de resolução de problemas e tomada de decisão. Thomas (1992) define gestão da diversidade como a estratégia de negócio adotada pelas organizações desde o recrutamento à retenção e inclusão de colaboradores de diferentes origens, tendo uma equipa diversa. Yadav e Lenka (2020) referem que Roosevelt Thomas abordou pela primeira vez o termo “gestão da diversidade” em 1990, no contexto americano, que rapidamente se difundiu mundialmente. Weber et al. (2018) destacam a responsabilidade de aplicação da gestão da diversidade por parte dos líderes, através de comportamentos, decisões e políticas. A União Europeia, através de legislações nacionais, nomeadamente das quotas de representação, é um exemplo de gestão da diversidade, impondo às organizações o recrutamento, com base no mérito, de um conjunto de candidatos de grupos sub-representados. Assim, o próprio cumprimento das quotas, na minha perspetiva, questiona um processo de recrutamento e seleção não discriminatório, escolhendo-se um conjunto de candidatos que possivelmente preencherão as exigências. Contudo, apesar da gestão da diversidade demonstrar benefícios instrumentais para as organizações, a mera implementação de quotas, sem um compromisso genuíno com os valores da diversidade e inclusão, pode gerar questionamentos sobre a real representatividade.

As explicações para a imposição de quotas de representação de género são diversas. Uma, será a vontade de combater a persistência das desigualdades de género, também em cargos de liderança. A sua aplicação tem sido alvo de estudos os quais, como afirmam Garg e Sangwan (2021), revelam os benefícios da promoção da diversidade de género nas organizações, assistindo-se, segundo Ryan & Haslam (2005), a uma emancipação das mulheres, atualmente detentoras de cargos hierarquicamente superiores. De facto, em Portugal e na Europa o número de mulheres em cargos de liderança tem vindo a aumentar. O INE (2023) revela que, em 2022, a composição dos conselhos de administração das empresas do Portuguese Stock Index (PSI20), incluía 31,52% de representação do género feminino, mais 1,62% em relação ao ano anterior. Todavia, até março de 2023, no conselho de administração do Banco de Portugal existia apenas uma mulher, contra as duas que existiam em 2018 (INE, 2023). Os dados referentes à taxa de feminilidade (mulheres por cada 100 homens) em cargos de gestão, revelam um crescimento gradual. Na União Europeia (Eurostat, 2023), a percentagem de mulheres nos parlamentos nacionais aumentou de 25%, em 2010, para 32,5% em 2022. No campo da gestão de empresas, a percentagem de mulheres em cargos de liderança de equipas evoluiu de 12% em 2010 para 32,5% em 2022. No mesmo ano, praticamente um terço dos membros dos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa eram mulheres.

O princípio subjacente às quotas de género reside em metas específicas para corrigir um desequilíbrio estrutural e a incluir mulheres em cargos de liderança. Nesse contexto, o presente estudo visa responder à questão de investigação: “Como é que as quotas de representação de género nos Conselhos de Administração se refletem no desempenho das organizações?”. Na próxima secção o contexto teórico apresenta uma revisão da literatura que enquadra o tema, seguindo-se as opções metodológicas. A terceira secção apresenta e discute os resultados e a conclusão encerra o estudo.

1. Enquadramento Teórico

As quotas de representação de género

A implementação de quotas de género emerge como uma medida crucial para a correção de disparidades históricas na representação feminina em cargos de liderança. A igualdade de género surge como um objetivo e uma necessidade para a criação de sociedades mais justas e equitativas. Tuner (1978) constata que, ainda que os homens e as mulheres vivam intimamente, historicamente o género tem estado associado a divisões, nomeadamente as que se estruturam a partir de relações de subordinação/dominação. O desenvolvimento e complexificação das sociedades humanas fomentou a divisão do trabalho que acabaria por encorajar o estabelecimento de estruturas de desigualdade de poder e autoridade entre os géneros, cabendo aos homens, em geral, o exercício do poder e da autoridade, a propriedade privada e a angariação dos meios de subsistência. As desigualdades decorrentes do género são, o resultado de processos históricos e, desse modo, construções sociais assentes, como lembram Wood e Eagly, (2002) na divisão estratificada do estatuto e do trabalho.

As perceções e normas de género são moldadas por uma complexa interação de fatores físicos, culturais, sociais, políticos e económicos. Moore (1999) refere que a segregação de género decorre tanto da divisão do trabalho que atribui tarefas e papéis específicos e diferenciados a homens e mulheres, quanto de crenças e princípios profundamente arraigados. Zhu e Chang (2019) argumentam que essa divisão de trabalho de acordo com o género é uma consequência biológica que promove a especialização dos indivíduos em funções nas quais são mais eficientes. Esse conceito de divisão sexual do trabalho reforçou a associação das tarefas domésticas às mulheres, que iniciaram a sua entrada no mundo do trabalho no início da Revolução Industrial. Ao contrário da crença popular sobre o domínio masculino nas fábricas, Foster e Clark (2018) revelam que mulheres e crianças constituíam a maioria da força de trabalho no início da Revolução Industrial Inglesa, principalmente em indústrias como algodão, linho e lã. Apesar de representarem aproximadamente 60% da força de trabalho, os salários das mulheres eram apenas um terço dos salários dos homens. A disparidade salarial entre homens e mulheres tem

acompanhado as mulheres deste que iniciaram a sua entrada no mercado de trabalho.

Atualmente, apesar do maior nível de educação e dos progressos realizados, a representação das mulheres nos processos de tomada de decisão e participação ativa na cidadania permanece rara e em risco. O estigma de que uma mulher tem menos tempo, credibilidade e não tem espaço na vida pública continua (Konstantinou et al., 2022). A vulnerabilidade histórica das mulheres criou confiança na gestão masculina, mesmo em sociedades nas quais o contributo de ambos os sexos para a subsistência era praticamente equivalente (Marlowe, 2003). Mesmo atualmente, apesar de 185 países terem assinado a “Convenção de Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres”, muitos territórios são notados pela violência, discriminação e desigualdade feminina que praticam ativamente. Como mencionam Schaus e Margaret (2006), o movimento das mulheres passa pela igualdade, mas também pelo direito de ser diferente, ultrapassando décadas de discriminação e inferioridade. As mulheres conhecem-se, desde sempre, como seres que enfrentam uma luta constante por direitos políticos e sociais.

Neste sentido, a composição e a diversidade de género dos Conselhos de Administração tem sido discutida desde o início dos anos 2000. No cenário dos países Europeus, a igualdade de género tem-se deslocado da política para a economia. Os diretores são uma importante componente da liderança corporativa, uma vez que exercem a função de fiscalização da atividade (John & Senbet, 1997) e gerem os recursos disponíveis (Hillman & Dalziel, 2003). Assim, as quotas de representação de género, sobretudo as impostas por lei, foram um caminho mais rápido e direto para colocar mulheres em cargos de liderança. Hamplová et al. (2022) referem que numa perspetiva feminista, as quotas vêm dar oportunidades às mulheres, existindo um processo de recrutamento que dá à equipa a perceção de que a mulher contratada é competente. Contudo, alguns argumentos consideram que quotas deveriam ser voluntárias, evitando conflitos no interior das organizações (Hamplová et al., 2022). Outra visão é a redução da riqueza envolvida nos stakeholders, a curto prazo (Hwang et al., 2021). As quotas são também entendidas como um instrumento do governo para controlar as empresas públicas e cotadas em

bolsa. De acordo com Barnes e Holman (2020), alguns estudos demonstram que as quotas apenas cumpririam o seu objetivo se corrompessem padrões institucionais de género. No meu ponto de vista, permitir que mais mulheres alcancem posições de liderança já constitui um avanço. Atualmente assiste-se ao cumprimento das percentagens e até à sua superação, rumo à equidade.

Para além das quotas de representação de género terem aumentado a representação numérica das mulheres, a literatura aprofunda os efeitos da sua aplicação no modo de operar das organizações. De acordo com Nielsen e Huse (2010), estudos comprovam que a diversidade de género influencia os resultados obtidos através da inovação e criatividade. É plausível mencionar que, em algumas funções ou projetos, homens e mulheres apresentam competências complementares entre si. Hamplová et al. (2022), afirmam que há evidência empírica de que a presença de mulheres nos Conselhos de Administração originam resultados positivos, maior conhecimento e eficiência nos processos de tomada de decisão. No entanto, entendendo a diversidade de género no seu carácter heteronormativo, o que se tem verificado é que as mulheres continuam ainda pouco representadas nos Conselhos de Administração mundialmente. Neste sentido, as quotas de género, apesar de surgirem como uma última opção relativamente à falha de aumento voluntário de membros do sexo feminino nos Conselhos de Administração, garantem uma mínima percentagem de presença de mulheres (ou homens) numa determinada equipa, grupo ou instituição (Hughes et al., 2017; Mensi-Klarbach & Seierstad, 2020). Este tipo de quotas é legalmente regulado a nível nacional, como as quotas de candidatos eleitorais, mas apenas aplicado às empresas públicas, empresas com um certo número de colaboradores ou montante de receitas e empresas de capital aberto.

Enquadramento legal: a existência de quotas de género no contexto europeu e português

Geralmente, as quotas exigem mudanças na composição dos Conselhos de Administração num período de três a cinco anos. O primeiro país a implementar quotas de género nesta categoria de cargos foi Israel (Hughes et al., 2017). Cronologicamente, a Noruega foi o primeiro país da Europa a introduzir quotas de género em 2005, estabelecendo que, pelo menos, 40% dos membros dos Conselhos

de Administração das empresas públicas com responsabilidade limitada, até 1 de janeiro de 2008, deveriam ser ocupados por mulheres. De acordo com Wang e Kelan (2013), a aplicação destas medidas gerou um debate mundial acerca do que deveria ser institucionalizado noutros países. Teigen (2012) menciona que vários países, posteriormente à Noruega, adotaram quotas de representação de género. Mateos de Cabo et al. (2019) destacam que, em 2007, o governo espanhol foi o segundo a implementar quotas de género, sem especificar consequências negativas para o não cumprimento dos 40% estipulados. Em 2010, a Islândia adota uma quota de 40%, para empresas com mais de 50 colaboradores. Em 2011, a França divulga a obrigatoriedade de, pelo menos, 40% dos diretores não executivos das maiores empresas serem mulheres. A Bélgica, no mesmo ano, estabeleceu uma percentagem de 33% e, no ano seguinte, Itália divulgava uma lei similar. Seguiram-se os Países Baixos em 2013 (30%) e a Alemanha em 2015. Em 2017, a Áustria exige que as empresas cotadas em Bolsa ou com mais de 1000 colaboradores tenham, no mínimo, 30% de mulheres nos Conselhos de Administração.

Nos últimos anos assistiu-se a uma disseminação da estratégia das quotas de representação de género, criando um espaço para que a igualdade de género se torne uma realidade concreta em todas as nações. Segundo a Vice-Presidente dos Valores e Transparências, o tema da presença das mulheres na economia e nos elevados processos de tomada de decisão foi abordado, pela primeira vez, em 2010, verificando-se apenas um crescimento de 17 pontos percentuais de mulheres em cargos de liderança, em 13 anos (European Commission, 2022). Mais tarde, em 2012, a Comissão Europeia apresentou a proposta de equilíbrio de géneros nos Conselhos de Administração das empresas. Embora o Parlamento Europeu tenha tomado uma posição exatamente no ano seguinte, o Conselho Europeu apenas conseguiu um acordo entre os Estados-Membros em março de 2022. No que diz respeito aos Estados-Membros, oito adotaram a política de quotas de género estabelecida, dez optaram por não estipular medidas obrigatórias e nove não criaram legislação efetiva acerca do tema. (European Commission, 2022) Os países que não aplicaram as medidas constataram um desequilíbrio superior entre homens e mulheres em comparação com os restantes.

Na realidade, existem ainda inúmeros países e sociedades em que a igualdade de género não constitui uma preocupação nem é regulamentada através da legislação ou medidas de responsabilidade social. A União Europeia tem contrariado esta tendência, apoiando os seus membros na perseguição deste objetivo. Na Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025 (Comissão Europeia, 2020), pretende-se alcançar um equilíbrio entre homens e mulheres na ocupação de cargos de liderança. Segundo o documento, as mulheres representam apenas 7,5% dos presidentes dos Conselhos de Administração e 7,7% dos diretores executivos das maiores empresas cotadas da União Europeia, estando, por isso, sub-representadas. Pretende-se reforçar a diretiva de 2012 relativa à promoção do equilíbrio entre homens e mulheres nos Conselhos de Administração das empresas cotadas em bolsa, cumprindo-se a percentagem de 40% de membros não executivos e 33% de membros executivos do género feminino. O objetivo da Comissão Europeia é o equilíbrio de 50% entre os dois géneros até ao final de 2024.

Abordando particularmente a legislação portuguesa, foi publicada em 2017, no Diário da República, a lei nº62/2017 (Diário da República Eletrónico, 2017), referente ao “Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa”. A lei estabelece como representação mínima 20% de cada um dos sexos a partir de 2018, e 33% a partir de 2020 (República Portuguesa, 2017). A 21 de maio de 2018, Portugal publicou a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030, sendo um dos pontos “Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades na liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública” (Diário Da República, 1.ª Série — N.º 97 — 2018). Consultando o Índice de Igualdade de Género de 2022, na categoria de “Domínio do Poder”, Portugal apresenta 55,5 pontos percentuais, encontrando-se abaixo da média da União Europeia. Contudo, constatou uma subida de 1,9 % face ao ano anterior, e um destaque no subdomínio da “pesquisa, media e desporto” pelo crescimento do número de mulheres em cargos de decisão (Gender Equality Index, 2022). Portugal foi um dos oito Estados-Membros que adotaram medidas legislativas para combater o desequilíbrio de género nas empresas cotadas em Bolsa.

A Suécia está, atualmente, posicionada entre as 5 nações de todo o mundo, no que diz respeito à representação feminina na decisão política, onde 45% do parlamento nacional são mulheres. Em 1987 adotaram-se várias medidas promotoras do equilíbrio de género nos cargos e comités públicos, tendo como meta 30% de representatividade feminina em 1992, 40% em 1995 e a efetiva igualdade em 1998. Em 1993, o Ministro da Igualdade de Género, Bengt Westerberg, encomendou um estudo que revelou que 72% dos Conselhos de Administração das empresas privadas eram apenas constituídos por homens, e que 56% das empresas possuíam equipas de gestão exclusivamente masculinas. Assim, em 1999 as empresas cotadas em Bolsa tinham um prazo de 5 anos para reporem o equilíbrio de género e, em 2022, estabeleceu-se que empresas com menos de 25% de mulheres nos seus Conselhos de Administração, deveriam incorporar quotas de género. Na prática, os membros mais conservadores do parlamento não concordaram com a oficialização de uma lei, sugerindo como solução o debate acerca do tema (Freidenvall & Hallonsten, 2013). Contudo, publicou-se em maio de 2006 o “The Gender Composition in Corporate Boards”, estipulando-se uma percentagem de 40% de cada sexo nos Conselhos de Administração das empresas públicas de responsabilidade limitada. Em 2008, surge o primeiro código nacional obrigatório para as empresas listadas na Bolsa de Valores, exceto para empresas com um valor de mercado abaixo de um determinado nível.

Quotas de Género e o Desempenho das Organizações

As quotas de representação de género têm efeitos positivos nas empresas. Uma das primeiras consequências é a maior diversidade de género nas equipas, que parece ter impacto no desempenho medido através de indicadores comportamentais e financeiros. O comportamento dos membros nestes cargos varia consoante o género, sobretudo em aspetos como a agressividade, a precaução, a liderança ou a capacidade de arriscar (Johnson & Powell, 1994). Abordando a predisposição ao risco, a evidência empírica demonstra que no âmbito de decisões financeiras, as mulheres são mais avessas ao risco comparativamente aos homens. Adams e Funk (2010) consideram que tal aversão pode dever-se a épocas de repreensão social e inúmeras tentativas de adaptação ao patriarcado. Smith et al. (2006) prova com a sua pesquisa que a proporção de mulheres na direção

melhoram o desempenho da firma. Destaca-se também a tendência mais participativa, colaborativa e democrática das mulheres, segundo Dezső e Gaddis Ross (2012). Johansen (2007) salienta a maior facilidade feminina na gestão de networking. Torchia et al. (2011) afirma que três ou mais mulheres nos conselhos de administração melhora a capacidade de negociação e a competitividade. Por exemplo, Adams e Ferreira (2008) concluem que as mulheres diretoras tornam a governação mais resistente, exceto em momentos de crise e stock volátil. Referem que empresas de maior dimensão são mais suscetíveis de ter mulheres em cargos de liderança devido à intensa atenção pública e à ideia de que possuem um recrutamento mais acessível.

Se, no passado, as mulheres eram vistas como menos qualificadas para cargos de liderança e associadas a vários viéses implícitos e explícitos, mais recentemente têm, em média, um maior grau de formação académica do que os homens (HESA, 2004). Um viés implícito é inconsciente e não é constatado. Já um viés explícito é refletido intencionalmente numa ação (Greenwald & Banaji, 1995). No entanto, atualmente existem evidências empíricas de que uma direção mais diversa têm mais responsabilização dos CEOs pelo fraco desempenho e queda do valor das ações, havendo uma maior remuneração nestes títulos de mercado. Os investigadores caracterizam o constructo de desempenho financeiro nos indicadores *Return on Assets* (ROA), isto é, no retorno gerado pelos ativos totais da empresa no ano fiscal (Pletzer et al., 2015), ROS, um rácio de eficiência operacional e no ROI, o retorno gerado por unidade investida (Rowe & Morrow, 1999). Estudos demonstram um ROE (rentabilidade líquida/ retorno sobre o património) mais alto em organizações com mais mulheres diretoras (Lückerath-Rovers, 2011). Lückerath-Rovers (2011) demonstram que mais membros femininos na direção melhora a robustez social e a ética que, indiretamente, enriquecem a posição da organização. Contudo, Shrader et al. (1997) concluíram que mais mulheres nos conselhos de administração não originam resultados financeiros mais positivos, provavelmente pela sua reduzida representação. Já Matsa e Miller (2013) afirmam que as empresas com quotas de género aumentaram os custos relativos da força de trabalho e do emprego, reduzindo os lucros de curto prazo comparativamente às empresas sem quotas.

Nos Conselhos de Administração com mais mulheres, destaca-se como consequência lógica uma forma de empreender mais moderna. Segundo Smith (2018), a diversidade de gênero pode aumentar a qualidade dos processos de tomada de decisão, com a introdução de diferentes perspectivas no desenvolvimento de produtos ou entendimento de segmentos de Marketing, melhorando a imagem e legitimidade da empresa perante os seus stakeholders (Singh & Vinnicombe, 2004). A composição dos Conselhos de Administração prende-se com teorias como a do Capital Humano, assente na ideia de que diferentes pessoas trazem uma maior qualidade de contributos para a formação da estratégia de desempenho, ou a teoria da Agência, que declara que gestores e acionistas possuem interesses individuais distintos. Face a esta teoria, existe a convicção por parte dos investigadores, segundo Yu e Madison (2021), de que um Conselho de Administração com maior número de mulheres consegue uma gerência mais independente. Numa outra perspectiva, a existência de quotas de gênero representa a evolução de oportunidades de carreira para atuais e futuras mulheres profissionais neste ramo, inspirando-as a atingir cargos de liderança. Assim, este Trabalho Final de Mestrado tem como propósito dar resposta à questão de investigação “Como é que as quotas de gênero nos Conselhos de Administração se refletem no desempenho das organizações?”, utilizando, para isso, a metodologia da Meta-Análise Qualitativa. Nas seguintes secções será definido o método, a análise de resultados e discussão dos mesmos.

2. Metodologia

De modo a responder à questão de investigação “Como é que as quotas de representação de género nos Conselhos de Administração se refletem no desempenho das organizações?” foi utilizada a metodologia da Meta-Análise Qualitativa. A Meta-Análise Qualitativa é uma metodologia de pesquisa que envolve seleção, revisão, avaliação crítica e análise de toda a literatura disponível, utilizando um método sistemático e explícito para dar resposta a questões de investigação específicas (Kim, 2023). Segundo Keele (2007) surge como um método de investigação secundário capaz de dar sentido a grandes quantidades de informação disponível em estudos primários já publicados. Ao contribuir para dar um significado à resposta a uma questão de investigação em particular ou um fenómeno de interesse, possibilita aos investigadores categorizar as suas conclusões, teorias e avaliar as metodologias adotadas num determinado campo (Levitt, 2018). Desta forma, poderão ser expostas falhas na literatura e propostos estudos futuros (APA, 2020). Permite a compreensão dos temas centrais para os investigadores na área de análise, como a aplicação das quotas de representação de género nos Conselhos de Administração e a sua influência no desempenho das organizações.

O primeiro passo dos procedimentos deste método é a definição da questão de investigação, seguindo-se a elaboração de um protocolo que evita a ocorrência de viéses de seleção. Posteriormente, são escolhidas as bases de dados que serão utilizadas na pesquisa de artigos primários, e definidos os critérios de inclusão e exclusão. Estes critérios pretendem garantir a fiabilidade e rigor na guia de construção da amostra, facilitando a integridade metodológica (APA, 2020). De acordo com Levitt (2018), a integridade pressupõe que foram selecionados os dados essenciais da amostra para atingir os objetivos da pesquisa, contextualizando-os de maneira lógica e evitando os viéses de seleção. Este processo engloba a dimensão agregativa da Meta-Análise Qualitativa. A última etapa consiste na apresentação de resultados, inserindo o processo na sua dimensão comunicativa, construindo-se uma síntese e um sumário da pesquisa, através das normas estipuladas na APA (2020). A qualidade das conclusões do estudo reflete-se no nível de evidência que cada

artigo incluído contém (Kim, 2023). Para tal, é necessário alinhar os dados obtidos com a questão de investigação e realizar uma descrição coerente de resultados.

A questão de investigação dá especial destaque à influência das quotas de género no desempenho das organizações, sobretudo no âmbito do tema da composição dos Conselhos de Administração. Assim, de forma a dar resposta a esta questão, com base numa Meta-Análise Qualitativa, foram escolhidas as palavras-chave: “Quotas de Representação de Género” (“Gender Quotas”), “Desempenho” (“Performance”), “Conselhos de Administração” (“Corporate Boards”) e “Organizações” (“Organizations OR Organisations”). A pesquisa foi realizada no dia 24.01.2024 entre as 13h e as 17h. Sendo a definição da combinação das palavras-chave escolhidas um passo fundamental no processo de pesquisa e seleção de artigos, foi utilizada a seguinte expressão-chave: “Gender quotas” AND “Corporate Boards” AND (Organizations OR Organisations) AND Performance. A seleção dos artigos neste procedimento metodológico inclui critérios de inclusão e exclusão, de modo a construir uma amostra fiável para responder à questão de investigação. Os critérios são relevantes para controlar a dimensão da amostra, restringindo o autor a artigos que explicitamente abordem o tema escolhido, num particular período e região, dado que o tempo dedicado à realização do Trabalho Final de Mestrado é limitado. Foram utilizadas duas bases de dados, a *EBSCO Discovery Service* e a *SCOPUS*, de forma a abranger o máximo número de artigos que abordassem o tema da questão de investigação.

Os critérios de inclusão utilizados ao longo da seleção de artigos englobam:

1. Artigos publicados entre 2019-2023, ou seja, nos últimos 5 anos, de modo a obter informação recente e atualizada da comunidade científica;
2. Artigos revistos por pares;
3. Artigos cujo texto está integralmente disponível online;
4. Artigos publicados em língua inglesa e portuguesa, evitando-se as aplicações existentes de tradução automática que podem implicar alguma perda ou transmissão incorreta da informação que está a ser revista;

5. Limitação geográfica: artigos publicados na União Europeia, Reino Unido e países do espaço Schengen;
6. Artigos de bases de dados ou categorias de psicologia e gestão.

Seguindo a mesma lógica, os critérios de exclusão consistem em:

1. Artigos publicados, não revistos por partes;
2. Artigos cujo texto não está integralmente disponível;
3. Artigos duplicados;
4. Limitação temporal: foram excluídos os artigos publicados fora do período temporal 2019-2023;
5. Artigos não redigidos em língua portuguesa ou inglesa;
6. Limitação geográfica: foram excluídos os artigos publicados fora da União Europeia, Reino Unido e países do espaço Schengen;
7. Artigos que não abordem explícita e principalmente o tema da influência das quotas de género dos Conselhos de Administração nos resultados das empresas.

Na base de dados da *SCOPUS*, depois de introduzida a expressão chave com os critérios de inclusão descritos anteriormente (2019-2023, idiomas inglês e português e seleção, na “*subject área*”, das categorias “*Limited to Business, Management and Accounting*” e “*Limited to Psychology*”) foram encontrados 489 artigos. Já na base de dados da *EBSCO Discovery Service*, foi colocado o filtro temporal, os idiomas português e inglês, selecionadas no filtro de conteúdos as bases de dados “*Business Source Index*” e “*Psychology and Behavioral Sciences Collection*” e escolhidos os artigos analisados por pares, obtendo-se 196 artigos. A pesquisa total gerou 685 artigos, sendo necessário limitar este número. Para tal, foram removidos todos aqueles cuja área geográfica fosse fora dos países da União Europeia, Reino Unido e países do espaço Schengen como a Noruega, a Islândia, o Liechtenstein e a Suíça, restando 105 artigos. De seguida, através de uma breve análise ao título e resumo de cada artigo, removeram-se todos os que não abordassem explicitamente o problema da influência das quotas de representação de género nos Conselhos de Administração nos resultados das empresas (15

artigos). Desses 90, foram excluídos 16 artigos duplicados (presentes nas duas plataformas), ficando 74. Com a leitura do texto integral dos artigos, foram excluídos 36 cujos casos de estudo se centravam em países fora da limitação geográfica (como China, EUA, Austrália, ou alguns Países Balcânicos), ou focavam-se nas diferenças salariais ou na diversidade de género nos conselhos de administração. Assim, a amostra final apresenta um número de 38 artigos.

Tabela 1

Processo de seleção dos artigos que constituem a amostra

Pesquisa (realizada a 24 de janeiro de 2024)	Bases de Dados		Nº total de artigos
	EBSCO	SCOPUS	
1. Critérios inclusão (definidos à priori) Termos de pesquisa: “Gender quotas” AND “Corporate Boards” AND (Organizations OR Organisations) AND Performance	Filtros: <ul style="list-style-type: none"> • Analisado por pares • 01.01.2019-31.12.2023 • Idiomas: EN e PT • “Fornecedor de Conteúdos”: “Business Source Index” e “Psychology and Behavioral Sciences Collection” 	Filtros: <ul style="list-style-type: none"> • Analisado por pares (já são todos) • 2019-2023 • Idiomas: EN e PT • “subject area”: “Limited to Business, Management and Accounting” e “Limited to Psychology” 	n=685
2. Artigos escolhidos após aplicado o critério da limitação geográfica	n=28	n=78	n=105
3. Artigos escolhidos após a leitura do título e resumo	n=5	n=10	n=15
4. Artigos escolhidos após a leitura do título e resumo	n=7	n=9	n=16
5. Artigos escolhidos após a leitura do texto integral	n=9	n=25	n=36
6. Artigos incluídos na Meta-Análise Qualitativa	n=7	n=34	n=38

O conteúdo dos artigos foi analisado com o recurso à análise de conteúdo. Corresponde à fase em que o investigador lê os materiais de pesquisa primários em detalhe, interpretando os parágrafos de cada artigo como unidades de significado, selecionando-se categorias e subcategorias para a informação disponível. O propósito da análise conceptual de conteúdo na metodologia adotada é compor elevadas quantidades de informação, identificando um constructo, criando padrões e realizando inferências (Kleinheksel, 2020). Neste caso em concreto, a análise de conteúdo será efetuada tendo em conta a amostra de artigos selecionada a partir da combinação das palavras-chave criadas. Bardin (1977), destaca três fases deste método, a pré-análise, que se resume na organização e avaliação das ideias recolhidas; a exploração do material, cuja finalidade é a descodificação da informação obtida, através de temas e subtemas; e, por último, o tratamento e interpretação dos dados para obter respostas viáveis à questão de investigação.

Para o auxílio na última fase, foi necessário categorizar toda a informação de modo a efetuar uma análise pormenorizada, dando uma resposta completa e clara à questão de investigação. A tabela 2 organiza os 38 artigos da amostra final de acordo com os temas e subtemas escolhidos, com o objetivo de estruturar a secção seguinte da discussão dos resultados.

Tabela 2

Identificação dos temas e dos subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa

Temas	Subtemas	Artigos
Desigualdade de Género nas Organizações	Viéses implícitos e explícitos	<p>"Board Gender Diversity Codes, Quotas and Threats of Supranational Legislation: Impact on Director Characteristics and Corporate Outcomes"</p> <p>"Does female presence on corporate boards impact firm performance? Evidence from listed firms in Central Eastern Europe"</p>
	Estereótipos de Género	<p>"Board Gender Diversity Codes, Quotas and Threats of Supranational Legislation: Impact on Director Characteristics and Corporate Outcomes"</p> <p>"Board Gender Diversity and sustainability performance Nordic Evidence"</p> <p>"Do female managers perform better? Evidence from Italian manufacturing firms"</p> <p>"The Role of Rookie Female Directors in a Post-Quota Period: Gender Inequalities within French Boards"</p>
Dinâmicas de poder	Restrição de acesso ("Gatekeeping")	<p>"The Role of Rookie Female Directors in a Post-Quota Period: Gender Inequalities within French Boards"</p> <p>"The Influence of Corporate Elites on Women on Supervisory Boards: Female Directors' Inclusion in Germany"</p>
	Ideologia patriarcal	<p>"Board gender diversity, quotas and critical mass theory"</p> <p>"Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment"</p>
Efetividade das Quotas	Performance de empresas	<p>"Female directors and firm performance in Italian and Spanish listed firms"</p> <p>"Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway"</p> <p>"Women Directors and E&S Performance: Evidence from Board Gender Quotas"</p> <p>"Does the gender quota law affect bank performances: Evidence from Italy"</p> <p>"Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment"</p> <p>"Does the gender quota law affect bank performances: Evidence from Italy"</p> <p>"Do female managers perform better? Evidence from Italian manufacturing firms"</p> <p>"Women in top positions on boards of directors: Gender policies disclosed in Italian sustainability reporting"</p> <p>"Relevance of corporate boards in driving performance in the period that covers financial crisis"</p> <p>"Female Directors and Firm Financial Performance: The Case of the FTSE 100"</p> <p>"Investigating how board gender diversity affects environmental, social and governance performance: Evidence from the utilities sector"</p> <p>"Where women make a difference: gender quotas and firms' performance in three European countries"</p> <p>"Gender diversity and financial sustainability in professional</p>

football: a competitive strategy and proposed interdisciplinary research agenda"

"Female directors and the firm's cost of debt: Evidence from a quasi-natural experiment"

"The effect of gender diversity on the board of Spanish agricultural cooperatives on returns and debt: An empirical analysis"

"Women directors, firm performance, and firm risk: A causal perspective"

"Does female presence on corporate boards impact firm performance? Evidence from listed firms in Central Eastern Europe"

"Does the gender quota law affect bank performances: Evidence from Italy"

"Board gender diversity and firm performance: The UK evidence"

"Female directors and accounting quality A quasi-natural experiment research"

"Relevance of corporate boards in driving performance in the period that covers financial crisis"

"CEO succession with gender change in troubled companies: The effect of a new woman CEO on firm risk and firm risk perceived"

"Not Just a Gender Numbers Game: How Board Gender Diversity Affects Corporate Risk Disclosure"

"Women directors, firm performance, and firm risk: A causal perspective"

"Gendered brokerage and firm performance - an interlock analysis of the UK"

"Do female managers perform better? Evidence from Italian manufacturing firms"

"Female Directors and Firm Financial Performance: The Case of the FTSE 100"

Massa Crítica

"Board Gender Diversity and sustainability performance Nordic Evidence"

"Board Gender Diversity and Women in Senior Management"

"Board gender diversity, quotas and critical mass theory"

"Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of nonprofit sport clubs"

"Not Just a Gender Numbers Game: How Board Gender Diversity Affects Corporate Risk Disclosure"

"Do Female Directors on Corporate Boards Make a Difference in Family Owned Businesses?"

Diversidade e Inclusão

"Does gender diversity in supervisory boards affect gender diversity in management boards in Germany? An empirical analysis"

"Current Perspective on Corporate Board Gender Diversity: Evidence from the Czech Republic"

"Investigating how board gender diversity affects environmental,

		<p>social and governance performance: Evidence from the utilities sector"</p> <p>"Board gender diversity and firm performance: The UK evidence"</p> <p>"Does female presence on corporate boards impact firm performance? Evidence from listed firms in Central Eastern Europe"</p> <p>"Women on boards and monitoring tasks: an empirical application of Kanter's theory"- Processos de Tomada de Decisão</p> <p>"Does the Share of Female Managers Affect the Firm's Geographic Spread? Evidence from the UK" - Processos de Tomada de Decisão</p> <p>"The HR lady is on board: Untangling the link between HRM's feminine image and HRM's board representation"</p>
Debate sobre as quotas de género	Meritocracia	<p>"Board Gender Diversity Codes, Quotas and Threats of Supranational Legislation: Impact on Director Characteristics and Corporate Outcomes"</p> <p>"Broadening of the field of corporate boards and legitimate capitals: An investigation into the use of gender quotas in corporate boards in Norway"</p> <p>"Do Female Directors on Corporate Boards Make a Difference in Family Owned Businesses?"</p>
	Soluções de Longo Prazo	<p>"Board Gender Diversity and Women in Senior Management"</p> <p>"Busy Female Directors: An exploratory analysis of the impact of quotas and interest groups"</p> <p>"Female Directors and Firm Financial Performance: The Case of the FTSE 100"</p>
	Perceções acerca das quotas de género	<p>"The Carrot or the Stick: Self-Regulation for Gender Diverse Boards via Codes of Good Governance"</p> <p>"Board Gender Diversity Codes, Quotas and Threats of Supranational Legislation: Impact on Director Characteristics and Corporate Outcomes"</p> <p>"Board gender diversity, quotas and critical mass theory"</p> <p>"Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway"</p> <p>"Broadening of the field of corporate boards and legitimate capitals: An investigation into the use of gender quotas in corporate boards in Norway"</p> <p>"Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment"</p> <p>"Does the gender quota law affect bank performances: Evidence from Italy"</p> <p>"Gender diversity on corporate boards: perceptions on quotas"</p> <p>"The HR lady is on board: Untangling the link between HRM's feminine image and HRM's board representation"</p>

*Nota. Na tabela acima estão destacados a negrito os subtemas identificados na meta-análise qualitativa e que serão destacados na secção da discussão de resultados.

3. Apresentação e Discussão dos Resultados

O objetivo deste trabalho é responder à questão de investigação “Como é que as quotas de representação de género nos Conselhos de Administração se refletem no desempenho das organizações?”. Para o efeito foi utilizado o método da Meta-Análise Qualitativa, obtendo-se uma amostra final de 38 artigos, após aplicados os critérios de inclusão e exclusão descritos. Nos últimos 5 anos, a investigação no âmbito das quotas de representação de género tem-se centrado na crescente diversidade de género nos Conselhos de Administração das organizações, na legislação estabelecida nos diferentes países do espaço geográfico escolhido (União Europeia, Reino Unido e restantes países do espaço Schengen) e na influência destes aspetos no desempenho das empresas, em diversas áreas. Apesar da atenção dada ao tema da igualdade de género é necessário continuar a discutir este tema e a avaliar resultados práticos da implementação de quotas de representação de género no âmbito da gestão. A tabela seguinte reúne os temas e subtemas do processo da análise de conteúdo, com a respetiva definição e excertos exemplificativos que permitem ao leitor ter uma visão da seleção de texto efetuada nos artigos nos quais a Meta-Análise Qualitativa se baseou. Na discussão dos resultados, para cada subtema, serão comparadas as informações retiradas da literatura e verificadas as conclusões que estudos mais recentes apontam face à influência das quotas de representação de género nos Conselhos de Administração e quais os interesses específicos dos investigadores no domínio da influência no desempenho das organizações.

Tabela 3

Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos

Tema	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
Desigualdade de Género nas Organizações	Viéses implícitos e explícitos	As crenças, julgamentos e estereótipos aos quais um indivíduo tem acesso conscientemente, refletindo-os intencionalmente em ações, correspondem aos viéses explícitos. Um viés implícito, ocorre sem intenção consciente e não é constatado. (Greenwald & Banaji, 1995)	"As mentioned before, one of the possible effects is the glass cliff phenomenon, where female managers are nominated more frequently in the case of bad performance or pessimistic future prospects, which can be implied by unobservable factors." (Havran, 2020)
	Estereótipos de Género	Estereótipos são generalizações sobre os membros de um determinado grupo social. Podem referir-se a capacidades e atributos, natureza e expectativas, acerca do que os homens e as mulheres deveriam ser. (Madeline E. Heilman, 2012)	"Men are believed to be more assertive and forceful, while women are perceived as helpful, altruistic, and nurturing: in a nutshell, board positions are to a large extent considered to be male in sex-type." (Rebérioux, 2019)
Dinâmicas de poder	Restrição de acesso ("Gatekeeping") (Escrutinar processos de seleção, nomeação e procedimentos resistências por parte de homens e mulheres)	O Gatekeeping pode ser utilizado por alguns grupos em posições de controlo para promover os seus próprios interesses ou os para excluir ou apoiar certos grupos (como, por exemplo, nepotismo e favoritismo). O conceito que surgiu nas	"Companies reluctant to appoint women in the pre-quota period on the basis of gender stereotypes (regarding the alleged leadership attitude of females) may simply restrict the access of leadership positions to female directors post-quota." (Rebérioux, 2019)

		ciências sociais, em 1943, por Kurt Lewin. (Husu, 2004)	
	Ideologia patriarcal (suscetível de se manifestar em comportamentos discriminatórios e preconceituosos dos homens mas também de mulheres que já ocupam posições de poder)	Ideologia é uma ferramenta de união de um grupo, mantendo os traços passados. O patriarcado significa a regra do pai de família, caracterizando um domínio masculino em esferas públicas e privadas (Sultana, 2012). Na ideologia patriarcal, existe o papel da mulher e do homem. (Soedarwo, 2014)	"However, prior experience following the introduction of gender diversity quotas (either mandatory or voluntary) indicates that women are added to the board just to build up the numbers (Joecks et al., 2013); they are less qualified (Chevrot-Bianco, 2021); they are young and less experienced (Ahern and Dittmar, 2012); they are family members of existing male directors (Chevrot-Bianco, 2021); they are appointed just because they are women (Fitzsimmons, 2012; Meier, 2013); selection procedures favoured women with less experience (Hamplova et al., 2022); they have "linked" connections to the board (Liu, 2014)." (Lefley & Janecek, 2023)
Efetividade das Quotas	Performance de empresas	O desempenho das empresas, enquanto medida do sucesso de gestão das organizações, é refletido nas unidades de trabalho, exigindo dimensões e informações para planejamento, acompanhamento, análise e melhoria. (Antony & Bhattacharyya, 2010)	"Now, considering the outcomes, (the possibility of) a female presence on the management board significantly increases the return on assets at a significance level of 10 %. (...) Thus, we repeat the analysis placing a female presence dummy as an explanatory variable and detail the outcomes in Table 6. Equation 3 shows the estimation results of the fixed effect model explaining ROA, reporting that lagged female presence (lagDM) has significantly negative effects on ROA." (Havran et al., 2020)
	Massa Crítica	Nas ciências sociais o ponto discreto a partir do qual a presença de um número suficiente de membros acrescenta	"While Amin et al. (2022, p. 164) show that "consistent with the critical mass theory, it was found that boards with three or more female directors have a strong impact on reducing the

		<p>qualidade e melhora o desempenho do grupo, acelerando a dinâmica de mudança é conhecido como "massa crítica". (Alonzo et al., 1994)</p>	<p>agency cost, as compared to two or fewer female directors on the board". (Lefley, Janecek, 2023)</p>
Diversidade e Inclusão		<p>A diversidade refere-se às diferenças que existem entre várias pessoas em aspetos como a sua raça, religião, orientação sexual, nacionalidade ou língua. (Wadhwa & Aggarwal, 2023)</p> <p>No contexto organizacional, a inclusão é o grau a partir do qual um membro de um grupo, sente que é preenchida a sua singularidade. (Shore et al., 2011)</p>	<p>"In theory, quotas can be an effective tool to improve gender equality. This is particularly true if path dependence is a key factor for the under-representation of women in the highest corporate echelons. Because qualified women might be harmed by an absence of networks to help them climb the corporate ladder, quotas can provide the initial step up that women need to break this cycle. If discrimination is the key factor for the under-representation of women, quotas might help overcome business prejudice (and improve efficiency) by forcing more exposure to talented women in positions of power (Beaman et al 2009, Rao 2013)" (Bertrand et al., 2017)</p>
Debate sobre as quotas	Meritocracia	<p>A meritocracia é um sistema social onde o avanço da sociedade é baseado nas capacidades individuais e mérito dos seus membros e não nas classes sociais, origens familiares ou condições de saúde. (Castilla et al., 2010)</p>	<p>"It is argued in the literature that a selection procedure that is not based on merit creates what has become known as a "glass ceiling" preventing women from achieving leadership positions (Arfken et al., 2004; Dang et al., 2014; Singh and Vinnicombe, 2004)." (Lefley et al., 2023)</p>
	Soluções de Longo Prazo	<p>As soluções de longo prazo no âmbito das quotas</p>	

	de representação de género poderão passar pelo aumento da composição dos Conselhos de Administração, bem como pela definição de mandatos periódicos, alternando a equipa responsável pela organização. (Talib et al., 2021)	"A further solution to tackle the intersection of director busyness and gender equality when formulating hard, binding legislative quotas, would be to not only focus on percentages and proportions, but also to include the characteristics of the directors sitting on the boards (including the number of appointments they currently hold, the overall busyness of the board" (Sarabi & Smith, 2021)
Perceções sobre as quotas de género	A efetividade das quotas de representação de género é discutida ferozmente na literatura. São reunidos vários pontos de vista destacados nas declarações de pesquisa formuladas pelos autores sobre este tipo de quotas. Lefley & Janecek, 2023	"From a positive point of view, quotas; (1) are seen as a faster way to increase the number of women on corporate boards (Chandler, 2016,2018); (2) would give women the opportunity to prove themselves (Leszczynska, 2018); (3) allow women to break through the "glass-ceiling", by breaking down the barriers to access (Arfken et al., 2004; Dang et al., 2014); (4) help tip the balance of social inequality by creating a critical mass of women on corporate boards (Kogut et al., 2014); (...) Arguments against quotas include; (1) women's skills would always be in question (Friedenvall and Hallonsten, 2013); (2) a possible adverse reaction by current directors towards women who are selected based on quotas (Leszczynska, 2018); (3) there is a limited pool of qualified (experienced) female directors from which to recruit (Hwang et al., 2021); (4) They are undemocratic (Chandler, 2016; Friedenvall and Hallonsten, 2013); (5) they would discriminate against men (Hwang et al., 2021; Velkova, 2015); (...)" (Lefley and Janecek, 2023)

Desigualdade de Género nas Organizações

A desigualdade de género nas organizações persiste como um desafio profundo, marcado por décadas de disparidades salariais, sub-representação feminina em cargos de liderança e oportunidades profissionais limitadas para as mulheres. A literatura tem discutido a crescente preocupação pela igualdade de género nas organizações, promovendo a diversidade e inclusão no contexto empresarial e a valorização da pluralidade de perspetivas no sucesso das organizações. No que diz respeito à desigualdade de género nos Conselhos de

Administração, vários argumentos assentam em viéses implícitos (inconscientes) e explícitos. Tal como refere Havran (2020), as mulheres são mais vezes apontadas como justificação para um decréscimo de resultados económicos, um mau desempenho ou perspectivas futuras mais pessimistas. O fenómeno que associa um a presença de mais mulheres em cargos de liderança a um pior desempenho é denominado na literatura como “*Glass Cliff*” (Ryan & Haslam, 2005). Estamos perante um viés de perceção, quando os estereótipos que existem na sociedade são reforçados, de acordo com Milliet (2021). Por exemplo, acreditar que as funções de carácter financeiro não se adequam a mulheres.

Os estereótipos de género constituem generalizações acerca das capacidades e atributos dos homens e das mulheres, que se transferiram da esfera familiar e social para a esfera política e económica, explicando a desigualdade de género nas organizações. Segundo Rebérioux (2019), os homens são vistos como mais fortes e assertivos, enquanto as mulheres como mais prestáveis, capazes de dar auxílio e altruístas. Por esta razão, e uma vez que os Conselhos de Administração são considerados lugares de poder, os homens são perçecionados como mais capazes de os ocupar. Contudo, na literatura, existem estereótipos de género que favorecem as mulheres, argumentando-se, por exemplo, que mais mulheres em cargos de liderança, conduzem a uma mais intensa preocupação com o ambiente social e com questões éticas e de qualidade de vida (Khatri, 2022). Smirnova et al. (2022) mencionam também que as mulheres parecem gerir de forma mais eficaz capital físico (bens duráveis utilizados no processo de produção) do que capital material (bens não duráveis que são consumidos no processo de produção, como matérias-primas), sendo mais bem sucedidas no paradigma material da economia e os homens apresentam mais capacidade na área digital da economia. Existe igualmente a crença de que as mulheres são mais adequadas para funções de Recursos Humanos.

Dinâmicas de Poder

A história revela que os sistemas patriarcais têm dominado em grande parte das sociedades ocidentais, concentrando o poder nas mãos dos homens, em esferas públicas e privadas (Sultana, 2012). Estes sistemas refletiram-se mais tarde nas organizações, através da ideologia patriarcal, que distingue o papel da mulher e

do homem (Soedarwo, 2014). Esta ideologia dá lugar a preconceitos e comportamentos discriminatórios dos homens mas também das mulheres que já ocupam cargos de poder. Lefley e Janecek (2023) reúnem algumas questões levantadas na literatura no âmbito da diversidade de género, mencionando que as mulheres são inseridas nos Conselhos de Administração apenas para cumprirem os números exigidos pelas quotas. Ainda é sugerido que para esse cumprimento as mulheres podem ter assento nos Conselhos de Administração com menos habilitações que os homens ou serem membros das famílias dos homens que fazem parte desses grupos. Perante estes cenários as mulheres podem rejeitar a ideia de quotas. Esta é a conclusão de um estudo conduzido por Cabo et al. (2019) com base num painel de dados composto por organizações espanholas, cotadas ou não em bolsa, cuja atividade se desenrolou entre 2005 e 2014. Nesse estudo destacam também que um conjunto considerável de mulheres não estão de acordo com as quotas de representação de género por estas virem colocar em causa a sua competência e mérito. Uma vez nas equipas, as mulheres continuam a não ter voz na tomada de decisão ou poder de mudar o *status quo*.

As quotas de representação de género têm como propósito diminuir a desigualdade nos Conselhos de Administração das organizações. A restrição de acesso das mulheres a cargos de liderança tem sido descrita na literatura como o fenómeno de Gatekeeping. O Gatekeeping, conceito introduzido nas ciências sociais em 1943 por Kurt Lewin, pode ser utilizado por indivíduos ou grupos em posições de controlo para promover os seus interesses ou excluir ou apoiar os interesses de certos grupos. Huang et al. (2019) refere que Conselhos de Administração com um maior número de indivíduos femininos apoiam mais o recrutamento e a inclusão de mulheres na equipa. Contudo, as quotas não conseguiram lidar com a distribuição de posições, lucros e remunerações entre os dois géneros (Rebérioux, 2019). O mesmo autor, no seu estudo baseado nas organizações francesas cotadas em bolsa, compara um período pré-quotas com um período pós-quotas e considera que as mulheres contratadas nas duas fases sofreram dos mesmos preconceitos, tendo sido questionada a sua competência e experiência. O estudo apresenta dados recolhidos de relatórios anuais, pesquisas em bases de dados e entrevistas a membros de Conselhos de Administração, evidenciando que mesmo com a

aplicação de quotas há relutância no recrutamento de membros do sexo feminino e dúvidas da legitimidade do seu mérito.

Efetividade das quotas

As quotas de representação de género têm efeitos positivos nas empresas. Uma das consequências é a maior diversidade de género nas equipas, que parece, segundo a literatura, ter influência no desempenho medido através de indicadores comportamentais e financeiros. A efetividade das quotas reflete-se na performance das empresas, sendo esta definida como uma medida acerca do sucesso de gestão das organizações e do valor que estas acrescentam aos seus clientes e outros stakeholders. O desempenho das empresas é refletido nas unidades de trabalho, exigindo dimensões e informações para planeamento, acompanhamento, análise e melhoria (Antony & Bhattacharyya, 2010). A literatura aborda o desempenho na sua componente financeira, o desempenho social, ambiental e do governo e os processos de tomada de decisão.

No âmbito do desempenho financeiro, os estudos consultados analisam vários indicadores em relação à representação de género nos Conselhos de Administração em virtude do uso de quotas. Por exemplo, Duppati et al. (2019) investigaram a relação entre a composição dos Conselhos de Administração e o desempenho financeiro de 21 empresas irlandesas cotadas em bolsa (ISEQ20) e 52 no índice de ações da Espanha (IBEX35) entre 2005 e 2014. Os autores concluíram que nas empresas espanholas, as mulheres diretoras foram cruciais durante a crise financeira de 2008. Noutro estudo de Magnanelli et al. (2020) realizado com 165 empresas italianas cotadas em bolsa, de 2011 a 2016, constatou-se existir uma relação positiva entre a diversidade de género e o desempenho financeiro. Também o estudo de Mazzotta e Ferraro (2020) cuja amostra são bancos comerciais e de retalho da Bolsa de Valores de Milão (de 2008 a 2014), revela, para um grau de significância de 5%, que as diretoras têm uma influência positiva no indicador ROAE (*return on average equity*). O ROAE considera o valor líquido do lucro, deduzido de impostos, a dividir pelo valor total líquido do património anual. Havran et al. (2020) menciona que mais mulheres diretoras aumentam o indicador financeiro ROA (*return on assets*), para um nível de significância de 10%. O ROA avalia a unidade de negócio e corresponde aos ganhos antes dos impostos sobre o rendimento

(Mazzotta & Ferraro, 2020). Estes estudos parecem sugerir que a presença de mulheres nos Conselhos de Administração contribui positivamente para o desempenho financeiro das organizações.

A literatura também discute, em matéria de desempenho financeiro, as medidas do índice de Tobin's Q. Estas correspondem a um conjunto de medidas de mercado que resultam da perspectiva de investidores e stakeholders (Mazzotta & Ferraro, 2020). O índice Tobin's Q é um índice comum de desempenho calculado a partir do valor de mercado e do registo de passivos dividido pelo valor contábil dos ativos (Rostami, 2015). Magnanelli et. al (2020) afirmam que a inclusão de um maior número de mulheres nos Conselhos de Administração, de modo ao cumprimento das quotas de representação de género, transmitem boas indicações aos mercados financeiros, refletindo um crescimento neste índice de desempenho. No seu estudo, os autores sugerem que as organizações de cariz familiar que já adotaram as quotas (com a percentagem de 33% de mulheres nos Conselhos de Administração) apresentam valores mais altos no rácio de Tobin's Q, quando comparadas com as restantes. Assim, a partir da literatura será possível apoiar que a diversidade de género nos Conselhos de Administração tem uma influência positiva no desempenho financeiro das organizações.

As quotas de representação de mulheres nos Conselhos de Administração também contribuem para o nível de risco das organizações. Neste caso os dados são controversos. Por um lado, Yang et al. (2019) sugerem que há redução significativa do risco quando há mais mulheres em cargos de liderança numa amostra de empresas da Noruega, Finlândia, Dinamarca e Suécia. Os autores mostram que há evidência de que as quotas de género nas empresas norueguesas diminuíram o risco sistémico (risco geral agregado) e o risco idiossincrático (risco individual e específico de um ativo financeiro). De acordo com Rigolini et al. (2021), as mulheres diretoras são mais propensas a apresentar características de valores, normas e crenças que poderiam ajudar as empresas em situações financeiras difíceis a reduzir o seu nível de risco. Nicolás (2019) mostra, com o seu estudo baseado em dados financeiros de 672 corporativas agrícolas de Portugal e Espanha, uma relação inversa entre o número de mulheres nos Conselhos de Administração e o nível de risco financeiro assumido pelas organizações, isto é, quanto mais

mulheres diretoras, menor o risco. Para além desta componente, é aprofundada na literatura a influência no custo da dívida. Blandon (2022) menciona que não é expectável esperar que mais mulheres nos Conselhos de Administração seja capaz de reduzir este custo, dado que pode não condicionar o processo de tomada de decisão dos investidores ou outros intervenientes de mercado. No geral, a literatura apoia uma redução do risco financeiro porém não comprova uma redução do custo da dívida.

A literatura vai além do desempenho financeiro e aborda a influência das quotas de representação de género no desempenho social, ambiental e do governo das organizações. Por exemplo, Mehmood (2023), através de informação recolhida numa base de dados para as variáveis do estudo a 53 empresas de 15 países europeus (entre 2011 e 2021), mostra que três ou mais mulheres nos Conselhos de Administração têm um impacto positivo no desempenho social, ambiental e do governo da empresa. Consequentemente, aumentar a representação feminina nos cargos de liderança auxilia na sustentabilidade de longo prazo, faz crescer a competitividade no mercado e a responsabilidade de governação (Brahma, 2020). Além disso, as suas competências e formações diversificadas proporcionam mais dinamismo às deliberações dos Conselhos e contribuem para a melhoria da qualidade do processo de tomada de decisões (Noamene et al., 2021). Furlotti (2018) afirma que à medida que o número de mulheres nos Conselhos de Administração cresce, as barreiras à comunicação diminuem, dando destaque e voz às minorias. Esta melhoria da comunicação é suscetível de estar associada às características das mulheres diretoras que garantem um melhor acompanhamento da equipa através do seu compromisso e envolvimento nas atividades do Conselho de Administração, ocupando um papel essencial.

A presença de mulheres nos Conselhos de Administração não é, por si só, suficiente. Se estiverem presentes num certo número é possível criar um ambiente mais seguro para que as suas vozes sejam ouvidas, influenciando as interações da equipa. Nas ciências sociais o ponto a partir do qual um número suficiente de membros melhora o desempenho e a dinâmica de mudança do grupo é conhecido como “massa crítica” (Alonzo et al., 1994). Lefley e Janecek (2023) reúnem perspetivas de autores que sustentam a ideia de que três ou mais mulheres diretoras

influenciam positivamente o desempenho de uma organização, reduzindo os seus custos de agência. Estes custos estão associados a objetivos divergentes entre agentes (gestores) e acionistas (Jurkus et al., 2011). Os autores destacam que os benefícios da diversidade de género nas equipas apenas são consistentes se estiver composta a massa crítica necessária de mulheres diretoras. Khatri (2022) discute sobre o desempenho social, ambiental e de governo, assente em informação de uma base de dados que fornece mapas, relatórios corporativos e notícias. O estudo mostra que 30% de um Conselho de Administração constituído por mulheres melhora a sustentabilidade da organização. A literatura pode corroborar a ideia de que em grupos maioritariamente masculinos, as mulheres são percecionadas como meros símbolos. No entanto, com a composição da massa crítica, as mulheres tem maior abertura à partilha de ideias, aumentando a produtividade (Wicker et al., 2020). A massa crítica é entendida como a condição para que as mulheres sejam ouvidas, revelando as suas características positivas.

As quotas de representação de género aliadas a políticas de equilíbrio vida pessoal-vida profissional são capazes de construir organizações mais equitativas e eficazes, promovendo a diversidade e inclusão no local de trabalho. De acordo com Bertrand et al. (2017), a adoção de quotas por parte das organizações pode ser um instrumento efetivo de promoção da igualdade de género, destinado a combater o passado de dependência da mulher face ao homem. Sendo esta discriminação a razão pela qual as mulheres estão sub-representadas nos Conselhos de Administração, as quotas colocarão mais cargos de liderança à disposição de membros femininos talentosos e criarão redes de apoio à subida na hierarquia. Adicionalmente, Conselhos de Administração com mais mulheres registam uma melhor gestão de conflitos, verificando-se um acompanhamento mais atento do grupo (Havran et al., 2020). Todavia, estão presentes na literatura constatações opostas, como Wellalage e Locke (2013) e Brahma et al. (2020), que relatam uma redução do desempenho da organização e aumentos dos custos de agência como efeitos de uma maior diversidade de género. Ainda assim, a posição predominante é a da existência de uma influência benéfica.

Debate sobre as Quotas de Representação de Género

A implementação de quotas de representação de género pode ajudar a corrigir desequilíbrios estruturais. Na literatura discutem-se as soluções de longo prazo na promoção da igualdade de género e de oportunidades, bem como os argumentos a favor e contra este tipo de quotas. O objetivo da Comissão Europeia é atingir até ao final de 2024 o equilíbrio de 50% entre os dois géneros. Através do cumprimento das quotas nos Conselhos de Administração, as soluções de longo-prazo passam por processos de recrutamento mais justos e criação de um ambiente inclusivo onde, uma vez membro da equipa, a mulher, tal como o homem, sinta que a sua voz é ouvida e interpretada. Biswas et al. (2021) destacam também que quanto maior for o número de mulheres nos Conselhos de Administração, maior será o número de oportunidades para as futuras gerações de mulheres nos cargos de liderança. O aumento do tamanho dos Conselhos de Administração poderá ser uma solução de longo-prazo para promover o acolhimento das mulheres pelos restantes membros. Adicionalmente, o estabelecimento de mandatos periódicos terá potencial para impulsionar uma produção de ideias mais inovadora e criativa (Talib et al., 2021). A nível organizacional adotar práticas de recrutamento que incentivem a igualdade de oportunidades e ambientes de trabalho acolhedores e inclusivos, com suporte de políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal contribuirão, a longo prazo, para o sucesso da aplicação deste tipo de quotas.

O instrumento das quotas de representação de género procura a igualdade de oportunidades, dando prioridade ao género que está sub-representado. Embora seja preciso priorizar as qualificações e experiências adequadas ao preenchimento de um cargo de liderança, mais do que prestar atenção às percentagens exigidas pelas quotas (Sarabi & Smith, 2021), o mérito é desconsiderado como critério exclusivo. A meritocracia é um sistema social onde o avanço e a evolução da sociedade é baseada nas capacidades individuais e mérito dos seus membros e não nas classes sociais, nas origens familiares ou condições de saúde (Castilla et al., 2010). A meritocracia assume, portanto, que todos os indivíduos competem entre si em condições iguais e que o mérito de cada um é a base de seleção para determinada oportunidade. Tal não parece ser compatível com a adoção das quotas de género que pretendem atenuar disparidades históricas. Raoli et al. (2020) afirmam que o

instrumento das quotas de representação de género contribuiu para evoluir os processos de seleção, tornando os Conselhos de Administração mais jovens, qualificados e sobretudo diversos. Ainda que as quotas tenham surgido para criar mecanismos impulsionadores do recrutamento feminino para os Conselhos de Administração, atualmente as mulheres possuem elevados graus de qualificação adequados ao desempenho de cargos de liderança.

Os estudos analisados mostram que não existe uma unanimidade de posições em relação à adoção das quotas de representação de género entre os autores. Lefley e Janecek (2023) reuniram vários argumentos contra e a favor da adoção deste tipo de quotas. Um dos argumentos a favor é a possibilidade de agilizar o alcance de cargos de elevada hierarquia por parte das mulheres, repondo a ética e a justiça através da criação de uma massa crítica, isto é, de um número considerável de mulheres nos Conselhos de Administração. Seierstad (2020) destaca que a existência das quotas veio mudar as oportunidades de carreira para as mulheres, promovendo a esperança e sensação de progressão vertical. Contudo, outra das questões levantadas destaca que as mulheres contratadas pelo seu mérito, num período pré-quotas, obtendo o respeito dos seus colegas masculinos, nesta realidade pós-quotas, são recrutadas só para preencher os números impostos pela lei (Lefley et al., 2023). Neste sentido, é essencial que os processos de seleção se mantenham transparentes, assentes em regras que premeiem o mérito. Mazzotta et al. (2020) abordam a perspetiva do decréscimo das medidas de Tobin's Q, dado que o recrutamento de membros femininos para cumprimento das quotas é visto como uma obrigação, reduzindo a credibilidade perante os stakeholders. Tal deve-se aos mercados financeiros que, historicamente dominados por homens, perpetuaram a ideia de que as mulheres diretoras constituem uma barreira ao futuro das organizações.

No que diz respeito à aplicação das quotas de representação de género emergem argumentos a favor da sua imposição legislativa ou da sua adoção voluntária por parte das empresas. García et al. (2022) defendem que com a adoção de quotas que não impliquem sanções de não cumprimento, as empresas não serão obrigadas a contratar mulheres num curto período de tempo, evitando os efeitos negativos da medida. Nesta situação, os autores sugerem que o aumento da

diversidade de género nos Conselhos de Administração através de uma quota suave tem um impacto mais positivo nos resultados da empresa do que uma imposição legislativa. Segundo Cabo et al. (2019), os países que adotam uma quota de representação de género mais intensiva observam mudanças mais rápidas, significativas e fáceis no seu equilíbrio de género nos Conselhos de Administração. Klarbach (2019) afirmam com o seu estudo que nas empresas estatais a implementação voluntária das quotas apenas é eficaz quando complementada com metas específicas para resultados e um controlo público do cumprimento. As quotas de representação de género tornaram-se um instrumento para a solução do problema da desigualdade de género nas organizações, contudo limitaram a constituição e o consequente desempenho de algumas unidades de negócio. Assim, as diferentes abordagens dos gestores de Recursos Humanos auxiliam não só no alcance das metas estabelecidas pelas quotas, voluntárias ou obrigatórias, mas também têm como responsabilidade promover uma cultura organizacional de diversidade e inclusão a longo prazo.

O papel dos Recursos Humanos na influência das quotas de representação de género nos Conselhos de Administração no desempenho das organizações

No contexto atual, o papel dos Recursos Humanos, a par das quotas de representação de género, tem sido crucial na presença de mais mulheres nos Conselhos de Administração. A identificação de mulheres com talento presentes na organização ou a definição de programas de mentoria e desenvolvimento de componentes de liderança especificamente destinados a mulheres, são medidas capazes de criar ambientes mais inclusivos e propícios à participação ativa da voz feminina. Monitorar a progressão na carreira dos membros femininos da organização construirá uma imagem da realidade existente e conseguirá identificar possíveis barreiras ou lacunas nas oportunidades de avanço. Adicionalmente, a elaboração de políticas de maior equilíbrio vida pessoal-vida profissional e maior apoio à família, como a definição de um horário de trabalho flexível ou a viabilização de licenças parentais igualitárias, irá permitir um crescimento dos membros femininos no interior da organização.

No âmbito da gestão de Recursos Humanos é igualmente importante rever as políticas e práticas de recrutamento e seleção. A construção de materiais neutros como a avaliação de dados de desempenho do colaborador, na respetiva função, sem considerar a sua imagem, pode colmatar a sub-representação feminina nos Conselhos de Administração. Para além disso, a descrição de cargos e anúncios de emprego redigida de forma inclusiva, evitando desencorajar candidatas femininas, e a diversificação de painéis de entrevista com ferramentas de avaliação objetivas possibilitará reduzir os viéses no processo de seleção. Neste sentido, ao serem contratadas mais mulheres para cargos de liderança, poderá verificar-se uma diminuição da falta de experiência das mulheres neste tipo de cargos, muitas vezes apontada como uma justificação para a sua sub-representação. A literatura realça que a diretiva da Comissão Europeia propõe que num processo de seleção em que ambos os candidatos possuam iguais qualificações, deve ser dada prioridade ao sexo sub-representado, repondo-se a igualdade de género (Lefley & Janecek, 2023). No entanto, estas medidas de quotas de representação de género destinam-se a um grupo restrito de empresas, públicas, cotadas em bolsa ou com uma determinada dimensão e não regulam a realidade das restantes pequenas e médias empresas do setor privado. Assim, esta realidade não está expressa nos artigos e, por isso, os resultados não refletem a situação vivida nos restantes Conselhos de Administração.

A realidade vivida nas organizações pode ser refletida através do desenvolvimento de indicadores-chave de desempenho (KPIs) (destinados à medição do progresso da diversidade de género) e relatórios do cumprimento das quotas que darão uma imagem mais real das equipas de liderança das organizações e dos seus resultados. Os gestores de Recursos Humanos poderão estabelecer metas claras e alcançáveis para a representação de género em todos os níveis da organização, incluindo o Conselho de Administração, garantindo a publicação regular da evolução dos objetivos acordados, em termos de constituição da equipa e do seu desempenho, demonstrando transparência e responsabilidade. Outra das soluções poderá ser o alinhamento de incentivos como vincular a remuneração variável dos executivos ao cumprimento de metas de diversidade de género ou criar programas de reconhecimento e atribuição de prémios para equipa que demonstram um forte compromisso com a promoção da diversidade e inclusão.

O papel dos gestores de Recursos Humanos (RH) pode influenciar o sucesso da aplicação de quotas de representação de género nos Conselhos de Administração ou outros níveis de hierarquia. Poderão, por exemplo, encorajar uma cultura organizacional orientada para os valores da diversidade e inclusão, o que é fundamental para o sucesso das quotas de representação de género. A implementação de programas de formação sobre preconceitos inconscientes e igualdade de género, para todos os colaboradores, especialmente os líderes, fará com que todos estejam alinhados com os valores da empresa. Desta forma, poderão ser identificados alguns viéses suscetíveis de afetar decisões de contratação e promoção vertical das mulheres. Por isso, a prática de uma comunicação aberta sobre os valores de diversidade e inclusão da empresa parece importante, bem como incentivar a participação ativa de todos os membros e a formação de grupos focados na discussão e apoio mútuo. O acompanhamento contínuo do progresso em relação às metas de diversidade e inclusão, sobretudo da diversidade de género, e a adaptação das políticas de RH em resposta às mudanças no ambiente interno e externo são também responsabilidades destes gestores. Este conjunto de estratégias poderá colmatar a sub-representação de mulheres nos Conselhos de Administração e proporcionar às organizações os benefícios provenientes de um maior equilíbrio de género em cargos de liderança. Para superar esse desafio é importante um esforço conjunto e multifacetado, com o papel crucial dos Recursos Humanos.

Conclusão

A partir de uma Meta-Análise Qualitativa, este estudo procurou investigar a influência das quotas de representação de género nos Conselhos de Administração no desempenho das organizações. Esta investigação procurou avaliar a eficácia, em inúmeros aspetos da realidade das organizações, da aplicação deste instrumento. Os resultados da amostra composta por 38 artigos, foram selecionados através de uma pesquisa sistemática em bases de dados disponíveis na Universidade Católica Portuguesa, na EBSCO Discovery Service e na SCOPUS. Nas duas bases de dados foram utilizados como critérios de inclusão: idioma em inglês e português, espaço geográfico da União Europeia, Reino Unido e Espaço Schengen, artigos publicados entre 2019-2023 e artigos revistos por pares.

A identificação de 4 temas principais, a partir da análise de conteúdo, ditou a elaboração da discussão de resultados. Primeiramente, foi abordada a desigualdade de género nas organizações, através dos viéses implícitos e explícitos e dos estereótipos de género. A meta-análise demonstrou que, por diversas vezes, as mulheres nos Conselhos de Administração surgiam associadas a períodos de decréscimo de medidas de desempenho, existindo, num período pré-quotas, uma clara sub-representação feminina na gestão. Os homens, com base em estereótipos de género, são vistos como mais fortes e assertivos, criando-se a perceção de que uma posição num Conselho de Administração é, geralmente, masculina. Já as mulheres são consideradas mais preocupadas, atentas ao desempenho da equipa, mais avessas ao risco e cautelosas nos processos de tomada de decisão, o que pode beneficiar as organizações.

O segundo tema centrou-se nas dinâmicas de poder, abordando a ideologia patriarcal e as restrições de acesso que as mulheres enfrentam a cargos de liderança. Os Conselhos de Administração são historicamente ocupados por homens, pelo que, segundo a literatura, com a implementação de quotas de representação de género verificou-se o recrutamento de mulheres apenas para o preenchimento das percentagens exigidas, não existindo realmente um espaço onde a representação feminina tenha ganho voz e relevância. Para além disso, permanece reforçada a ideia de que estas mulheres não possuem as competências e qualificações necessárias, dando a perceção à equipa de que o processo de

seleção não é assente no mérito, perpetuando a desconsideração pelas opiniões destes membros.

O terceiro tema refere-se à efetividade das quotas de representação de género, reunindo resultados concretos da implementação deste instrumento no desempenho das empresas. Na ótica financeira, vários estudos da amostra recolhida possuem resultados de crescimento em indicadores financeiros como o ROA ou o ROAE, no conjunto de medidas de mercado de Tobin's Q e uma redução no risco das empresas, quer no sistémico como no idiossincrático. Já em termos de custo de dívida, não há conclusões concretas. De acordo com a literatura, a presença de mais mulheres em cargos de liderança tem, aparentemente, uma influência positiva no desempenho ambiental, do governo e social, havendo uma maior orientação para aspetos como a responsabilidade social, a preocupação com as equipas e a cautela nos processos de tomada de decisão. Assim, espera-se uma evolução gradual nas percentagens exigidas pelas quotas. Este argumento é ainda mais robusto na literatura quando, segundo a teoria das massas críticas, três ou mais mulheres numa equipa são capazes de mudar as interações e as dinâmicas do grupo.

O quarto tema desenvolve o debate sobre as quotas, colocando na discussão subtemas como a meritocracia, argumentos a favor e contra a implementação deste instrumento e quais as soluções de longo-prazo na igualdade de género nas organizações. As quotas visam eliminar os preconceitos ligados à falta de tempo e capacidade dos indivíduos femininos. Apesar de exigirem a presença de um grupo sub-representado, permitem que mulheres com talento e mérito atinjam cargos de liderança, antes impossíveis de alcançar. Por outro lado, para alguns autores, as quotas vêm questionar a qualidade dos membros que são recrutados num período pós-quota. No longo prazo, a Comissão Europeia tem como meta o equilíbrio total entre os dois géneros, e a literatura propõe que seja dada mais atenção às qualificações e experiências dos candidatos em detrimento das percentagens exigidas.

Os estudos que compõem a amostra revelam que as quotas de representação de género apresentam diversos benefícios para o desempenho das organizações, promovendo a diversidade e inclusão. Contudo, a realização deste estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, a delimitação geográfica

escolhida: foram excluídos todos os artigos alheios à União Europeia, Reino Unido e países dos Espaço Schengen, como por exemplo artigos referentes a países como os EUA, China ou Austrália. Adicionalmente, a utilização de apenas duas bases de dados: SCOPUS e EBSCO Discovery Service não sustenta uma meta-análise exaustiva. A consideração de artigos nos idiomas português e inglês excluiu artigos redigidos e publicados noutros idiomas que poderiam ter sido relevantes para a questão de investigação. O facto de, na maioria dos países, como foi explicado no enquadramento teórico, a legislação relacionada com as quotas de representação de género ser destinada às empresas cotadas em bolsa, do Estado ou com um determinado número de colaboradores, excluindo da amostra todas as outras pequenas e médias empresas. Contudo, não existindo regulação, em termos de quotas, nas restantes organizações, seria relevante analisar a realidade e obter conclusões para uma questão de investigação distinta, no âmbito da presença de mulheres diretoras nos Conselhos de Administração.

Assim podem ser apontadas como futuras pesquisas, a influência das quotas de representação de género no setor privado, com incidência nas pequenas e médias empresas, nas empresas de gestão familiar ou nas que iniciaram recentemente o seu percurso. Seria igualmente interessante avaliar se os Conselhos de Administração estão a crescer para acolher as mulheres recrutadas ou se estas, em alternativa, estão a substituir alguns diretores homens.

Em conclusão, esta investigação centra-se na forma como as quotas de representação de género nos Conselhos de Administração se refletem no desempenho das organizações, expondo que a implementação deste instrumento é também justificada pela melhoria da performance empresarial. As organizações que adotam uma abordagem proativa e compreensiva em relação às quotas estão mais bem posicionadas para aproveitar plenamente os benefícios da diversidade de género e fortalecer o seu desempenho a longo prazo.

Referências Bibliográficas

Adams, R., & Ferreira, D. (2008). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. http://ssrn.com/abstract_id=1107721www.ecgi.org/wp

Adams, R., & Funk, P. (2010). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? http://ssrn.com/abstract_id=1475152www.ecgi.org/wp

Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs—Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring business excellence*, 14(3), 42-52.

APA Style JARS. (2020). JARS-Qual | Table 1 Information Recommended for Inclusion in Manuscripts That Report Primary Qualitative Research. <https://apastyle.apa.org/jars/qual-table-1.pdf>

APA Style JARS. (2020). JARS-Qual | Table 2 Qualitative Meta-Analysis Article Reporting Standards Information Recommended for Inclusion in Manuscripts Reporting Qualitative Meta-Analyses. <https://apastyle.apa.org/jars/qual-table-2.pdf>

BARDIN, L. (2009). Análise de conteúdo, Edições 70.

Barnes, T. D., & Holman, M. R. (2020). Gender quotas, women's representation, and legislative diversity. *Journal of Politics*, 82(4), 1271–1286. <https://doi.org/10.1086/708336>

Barrett, K. L. (2013). Victorian women and their working roles.

*Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86(1), 191-239.

*Biswas, P. K., Chapple, L., Roberts, H., & Stainback, K. (2023). Board gender diversity and women in senior management. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 177-198.

Bock, G., & Thane, P. (2012). *Maternity and gender policies: Women and the rise of the European welfare states, 1880-1950s*. Routledge.

Boddice, R. (2011). The Manly Mind? Revisiting the Victorian "Sex in Brain. In *Debate' Gender & History* (Vol. 23, Issue 2).

*Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2021). Board gender diversity and firm performance: The UK evidence. *International Journal of Finance & Economics*, 26(4), 5704-5719.

*Castiglione, C., Infante, D., & Smirnova, J. (2022). Do female managers perform better? Evidence from Italian manufacturing firms. *International Journal of Finance & Economics*, 27(2), 2194-2209.

Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative science quarterly*, 55(4), 543-676.

*Clarkson, B., & Philippou, C. (2022). Gender diversity and financial sustainability in professional football: a competitive strategy and proposed interdisciplinary research agenda. *Managing Sport and Leisure*, 1-5.

*Comi, S., Grasseni, M., Origo, F., & Pagani, L. (2020). Where women make a difference: gender quotas and firms' performance in three European countries. *ILR Review*, 73(3), 768-793.

D. Brailey, C., & C. Slatton, B. (2019). Women, Work, and Inequality in the U.S.: Revising the Second Shift. *JOURNAL OF SOCIOLOGY AND SOCIAL WORK*, 7(1). <https://doi.org/10.15640/jssw.v7n1a4>

*De Cabo, R. M., Terjesen, S., Escot, L., & Gimeno, R. (2019). Do 'soft law'board gender quotas work? Evidence from a natural experiment. *European Management Journal*, 37(5), 611-624.

*De Masi, S., Słomka-Gołębiowska, A., & Paci, A. (2021). Women on boards and monitoring tasks: an empirical application of Kanter's theory. *Management Decision*, 59(13), 56-72.

Dezső, C. L., & Gaddis Ross, D. (2012). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. In *Strategic Management Journal* (Vol. 33, Issue 9). <http://ssrn.com/abstract=1088182>

*Duppati, G. R., Scrimgeour, F., & Sune, A. (2019). Relevance of corporate boards in driving performance in the period that covers financial crisis. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(2), 321-338.

Etzkowitz, H., Kemelgor, C., Neuschatz, M., Uzzi, B., & Alonzo, J. (1994). The paradox of critical mass for women in science. *Science*, 266(5182), 51-54.

Federici, S. (2018). Marx and feminism. *TripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 16(2), 468-475.

*Fleischer, D. (2022). Does gender diversity in supervisory boards affect gender diversity in management boards in Germany? An empirical analysis. *German Journal of Human Resource Management*, 36(1), 53-76.

Freidenvall, L., & Hallonsten, H. (2013). WHY NOT CORPORATE GENDER QUOTAS IN SWEDEN? *Representation*, 49(4), 467–485. <https://doi.org/10.1080/00344893.2013.859349>

Foster, J. B., & Clark, B. (2018). Women, nature, and capital in the industrial revolution. *Monthly Review*, 69(8), 1-24.

*Fouskas, P., & D’Isanto, F. (2021). Does the Share of Female Managers Affect the Firm's Geographic Spread? Evidence from the UK. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 10(2), 1-28.

*Furlotti, K., Mazza, T., Tibiletti, V., & Triani, S. (2019). Women in top positions on boards of directors: Gender policies disclosed in Italian sustainability reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 57-70.

*Garcia-Blandon, J., Argilés-Bosch, J. M., & Ravenda, D. (2023). Female directors and accounting quality: a quasi-natural experiment research. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 1-24.

*Garcia-Blandon, J., Maria, A. B. J., & Diego, R. (2022). Female directors and the firm's cost of debt: Evidence from a quasi-natural experiment. *European Management Journal*.

Garg, S., & Sangwan, S. (2021). Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010–2017. In *Vision* (Vol. 25, Issue 1, pp. 12–22). Sage Publications India Pvt. Ltd. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>

Gender Equality Index 2022. (2022). <https://doi.org/10.2839/95475>

*Ginglinger, E., & Raskopf, C. (2023). Women directors and E&S performance: Evidence from board gender quotas. *Journal of Corporate Finance*, 83, 102496.

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological review*, 102(1), 4.

*Hamplová, E., Janeček, V., & Lefley, F. (2022). Board gender diversity and women in leadership positions – are quotas the solution? In *Corporate Communications* (Vol. 27, Issue 4, pp. 742–759). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0022>

Hays-Thomas, R., & Bendick, M. (2013). Professionalizing Diversity and Inclusion Practice: Should Voluntary Standards Be the Chicken or the Egg? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), 193–205. <https://doi.org/10.1111/iops.12033>

*Havran, D., Primecz, H., & Lakatos, Z. (2020). Does female presence on corporate boards impact firm performance? Evidence from listed firms in Central Eastern Europe. *Women in Management in Central and Eastern European Countries*. Baden-Baden: Nomos, 37-68.

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, 32, 113-135.

*Hernández-Nicolás, C. M., Martín-Ugedo, J. F., & Mínguez-Vera, A. (2019). The effect of gender diversity on the board of Spanish agricultural cooperatives on returns and debt: *An empirical analysis*. *Agribusiness*, 35(4), 639-656.

HESA. "Introduction - Students 2003/04 | HESA." Wwww.hesa.ac.uk, 2004, www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/publications/students-2003-04/introduction.

Hillman, A. I., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. In *Management Review* (Vol. 28, Issue 3).

*Huang, J., Diehl, M. R., & Paterlini, S. (2020). The influence of corporate elites on women on supervisory boards: Female directors' inclusion in Germany. *Journal of Business Ethics*, 165, 347-364.

Hughes, M. M., Paxton, P., & Krook, M. L. (2017). Annual Review of Sociology Gender Quotas for Legislatures and Corporate Boards. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116>

Hunnicut, G. (2009). Varieties of patriarchy and violence against women: Resurrecting "patriarchy" as a theoretical tool. *Violence Against Women*, 15(5), 553–573. <https://doi.org/10.1177/1077801208331246>

Husu, L. (2004). Gate-keeping, gender equality and scientific excellence. *Gender and Excellence in the Making*, 69.

Hwang, S., Shivdasani, A., Simintzi, E., Adams, R., Ahern, K., Eckbo, E., Grundfest, J., Li, K., Mehran, H., Starks, L., Stern, L., & Thorburn, K. (2021). Mandating Women on Boards: Evidence from the United States *. <https://ssrn.com/abstract=3265783>

Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2023). Members of executive boards of enterprises of Portuguese Stock Index - PSI20 (No.) by Sex; Annual - Statistics Portugal, Integrated business accounts system. Consultado em 27 de

novembro de 2023, em
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005959&contexto=pgi&selTab=tab10

Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2023). Members of administration board of Portugal central bank (No.) by Sex; Irregular - Banco de Portugal. Consultado em 27 de novembro de 2023, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001316&contexto=pgi&selTab=tab10

Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2023). Relação de feminilidade (mulheres por 100 homens) entre os dirigentes no setor das administrações públicas (N.º) por Cargo; Anual - Direção Geral da Administração e do Emprego Público. Consultado em 27 de novembro de 2023, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0010081&contexto=bd&selTab=tab2

Johansen, M. S. (2007). The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, 7(3), 269–279. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0036-1>

John, K., & Senbet, L. W. (1997). Corporate governance and board effectiveness 1. In *Journal of Banking & Finance* (Vol. 22).

Jurkus, A. F., Park, J. C., & Woodard, L. S. (2011). Women in top management and agency costs. *Journal of business research*, 64(2), 180-186.

Keele, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering.

*Khatri, I. (2023). Board gender diversity and sustainability performance: Nordic evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1495-1507.

Kim, G. (2023). How to perform and write a systematic review and meta-analysis. *Child Health Nursing Research*, 29(3), 161.

Kleinheksel, A. J. (2020). PANR: QUALITATIVE RESEARCH IN PHARMACY EDUCATION demystifying content analysis. *American Journal of Pharmaceutical Education*.

Konstantinou, A., Papakonstantinou, T., & Korres, M. P. (2022). Strengthening the active citizenship of roma women through their participation in the roma political school in greece. *European Journal of Social Sciences Studies*, 7(5). <https://doi.org/10.46827/ejsss.v7i5.1271>

*Lefley, F., & Janeček, V. (2023). Board gender diversity, quotas and critical mass theory. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(2), 139-151.

*Lefley, F., Vychová, H., & Trnková, G. (2023). Gender diversity on corporate boards: perceptions on quotas. *Corporate Communications: An International Journal*, (ahead-of-print).

Levitt, H. M. (2018). How to conduct a qualitative meta-analysis: Tailoring methods to enhance methodological integrity. *Psychotherapy Research*, 28(3), 367-378.

*Magnanelli, B. S., Nasta, L., & Raoli, E. (2020). Do female directors on corporate boards make a difference in family owned businesses?. *Journal of International Accounting Research*, 19(1), 85-102.

Marlowe, F. W. (2003). A critical period for provisioning by Hadza men. Implications for pair bonding. *Evolution and Human Behavior*, 24(3), 217–229. [https://doi.org/10.1016/S1090-5138\(03\)00014-X](https://doi.org/10.1016/S1090-5138(03)00014-X)

Mateos de Cabo, R., Terjesen, S., Escot, L., & Gimeno, R. (2019). Do 'soft law' board gender quotas work? *Evidence from a natural experiment. European Management Journal*, 37(5), 611–624. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.004>

*Martínez-García, I., Terjesen, S., & Gómez-Ansón, S. (2022). Board gender diversity codes, quotas and threats of supranational legislation: impact on director characteristics and corporate outcomes. *British Journal of Management*, 33(2), 753-783.

*Martín-Ugedo, J. F., Mínguez-Vera, A., & Rossi, F. (2019). Female directors and firm performance in Italian and Spanish listed firms: Does masculinity matter?. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(3), 411-436.

Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136–169. <https://doi.org/10.1257/app.5.3.136>

*Mazzotta, R., & Ferraro, O. (2020). Does the gender quota law affect bank performances? Evidence from Italy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(6), 1135-1158.

McKeon, M. (1995). Historicizing patriarchy: The emergence of gender difference in England, 1660-1760. *Eighteenth-Century Studies*, 28(3), 295-322.

*Mehmood, A., De Luca, F., & Quach, H. (2023). Investigating how board gender diversity affects environmental, social and governance performance: Evidence from the utilities sector. *Utilities Policy*, 83, 101588.

*Mensi-Klarbach, H., Leixnering, S., & Schiffinger, M. (2021). The carrot or the stick: Self-regulation for gender-diverse boards via codes of good governance. *Journal of Business Ethics*, 170, 577-593.

Milliet, O. (2021, November 18). Como combater o viés inconsciente na sua empresa. X.tree. <https://blog.xtree.com.vc/vies-inconsciente/>

Moore, H. L. (2020). Whatever happened to women and men? Gender and other crises In anthropology.

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: *The role of equality perception*. *European Management Review*, 7(1), 16–29. <https://doi.org/10.1057/emr.2009.27>

*Noamene, T. B., Halcro, K., Chaher, D., & Talib, A. (2021). Female Directors and Firm Financial Performance: *The Case of the FTSE 100*. *Organization Development Journal*, 39(1).

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.

Pletzer, J. L., Nikolova, R., Kedzior, K. K., & Voelpel, S. C. (2015). Does gender matter? female representation on corporate boards and firm financial performance - A meta-analysis. *PLoS ONE*, 10(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0130005>

Potts, M., & Campbell, M. (2008). The origins and future of patriarchy: the biological background of gender politics. <http://jfprhc.bmj.com/>

*Rebérioux, A., & Roudaut, G. (2019). The role of rookie female directors in a post-quota period: Gender inequalities within French boards. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 58(3), 423-483.

*Reichel, A., Scheibmayr, I., & Brandl, J. (2020). The HR lady is on board: Untangling the link between HRM's feminine image and HRM's board representation. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 586-603.

*Rigolini, A., Gabaldon, P., & Goldeng, E. L. B. (2021). CEO succession with gender change in troubled companies: The effect of a new woman CEO on firm risk and firm risk perceived. *Scandinavian Journal of Management*, 37(1), 101138.

Rostami, M. (2015). The effect of ownership structure on Tobin's Q ratio. *Journal of research in business, economics and management*, 3(2), 161-171.

Rowe, W. G., & Morrow, J. L. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(1), 58–71. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1999.tb00188.x>

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>

*Sarabi, Y., & Smith, M. (2021). Busy female directors: an exploratory analysis of the impact of quotas and interest groups. *Gender in Management: An International Journal*, 36(3), 368-385.

*Sarabi, Y., Smith, M., McGregor, H., & Christopoulos, D. (2023). Gendered brokerage and firm performance—An interlock analysis of the UK. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 306-330.

Schaus, & Margaret. (2006). WOMEN AND GENDER IN MEDIEVAL EUROPE A N E N C Y C L O P E D I A.

*Seebeck, A., & Vetter, J. (2021). Not just a gender numbers game: How board gender diversity affects corporate risk disclosure. *Journal of Business Ethics*, 1-26.

*Seierstad, C., Tatli, A., Aldossari, M., & Huse, M. (2021). Broadening of the field of corporate boards and legitimate capitals: an investigation into the use of gender quotas in corporate boards in Norway. *Work, Employment and Society*, 35(4), 753-773.

Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of managerial issues*, 355-372.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *In Journal of Management* (Vol. 37, Issue 4, pp. 1262–1289). <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Singh, V., & Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 479–488. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x>

Smith, N. (2018). Gender quotas on boards of directors. IZA World of Labor. <https://doi.org/10.15185/izawol.7.v2>

Smith, N., Smith, Verner, V., & Mette. (2006). Munich Personal RePEc Archive Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms Do Women in Top Management Affect Firm Performance?

Sultana, A. (2012). Patriarchy and women s subordination: a theoretical analysis. *Arts faculty journal*, 4, 1-18.

Teigen, M. (2012). Gender quotas on corporate boards: On the diffusion of a distinct national policy reform. *Comparative Social Research*, 29, 115–146. [https://doi.org/10.1108/S0195-6310\(2012\)0000029008](https://doi.org/10.1108/S0195-6310(2012)0000029008)

Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 55–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9656-1>

Thomas, R. (1992). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. Amacom.

Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>

Turner, J. H., & Turner, P. R. (1978). *The structure of sociological theory* (p. 446). Homewood, IL: Dorsey Press.

Wadhwa, S., & Aggarwal, P. (2023). Impact of Diversity and Inclusion on Workplace Effectiveness. *Journal of Management and Public Policy*, 14(2), 64-73.

Wang, M., & Kelan, E. (2013). The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 449–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1546-5>

Weber, T. J., Sadri, G., & Gentry, W. A. (2018). Examining diversity beliefs and leader performance across cultures. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(3), 382–400. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0200>

*Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2022). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 251-271.

Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128(5), 699–727. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.5.699>

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. In *Equality, Diversity and Inclusion* (Vol. 39, Issue 8, pp. 901–929). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

*Yang, P., Riepe, J., Moser, K., Pull, K., & Terjesen, S. (2019). Women directors, firm performance, and firm risk: A causal perspective. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101297.

Yu, J. J., & Madison, G. (2021). Gender quotas and company financial performance: A systematic review. *Economic Affairs*, 41(3), 377–390. <https://doi.org/10.1111/ecaf.12487>

Anexos

Anexo1: Excertos exemplificativos para utilizar na análise e discussão de resultados

Temas	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
Desigualdade de Género nas Organizações	Viéses implícitos e explícitos	As crenças, julgamentos e estereótipos aos quais um indivíduo tem acesso conscientemente, refletindo-os intencionalmente em ações, correspondem aos viéses explícitos. Um viés implícito, ocorre sem intenção consciente e não é constatado. (Greenwald & Banaji, 1995)	<p>“Women’s cognitive frames are likely to impact firm decision processes: women directors are more likely to attend meetings (Adams and Ferreira, 2009) and to be more open to risk-taking in comparison to their male counterparts (Adams and Funk, 2012)” (García et al., 2022)</p> <p>“We also investigate if women are more often appointed when the economic performance of the companies are decreasing, which is called glass cliff in literature (Ryan/Haslam 2007).” (Havran, 2020)</p> <p>“As mentioned before, one of the possible effects is the glass cliff phenomenon, where female managers are nominated more frequently in the case of bad performance or pessimistic future prospects, which can be implied by unobservable factors.” (Havran, 2020)</p>
	Estereótipos de Género	Estereótipos são generalizações sobre os membros	“According to gender social role theory, women are more communal and sensitive to environmental issues (Liu, 2018; Nadeem et al., 2020). So, they are likely to reflect a greater sense of ethics and concerns for social welfare (Atif et al., 2021;

<p>de um determinado grupo social. Podem referir-se a capacidades e atributos, natureza e expectativas, acerca do que os homens e as mulheres deveriam ser. (Madeline E. Heilman, 2012)</p>	<p>Burkhardt et al., 2020; Krishnan & Parsons, 2007). According to Hofstede (2001), the gender role expectation in society is reflected at the level of masculinity where men are expected to be assertive, tough, and achievement oriented while women are expected to show modesty and focused on quality of life. Thus, the theory suggests that women care more about environmental and sustainability issues than their male peers” (Khatri,2022)</p> <p>“As a result, these estimations show that women managers do better in the use of physical than immaterial capital. It seems that they move along the material economy paradigm, while men perform better in the digital economy.” (Smirnova et al., 2022)</p> <p>“This assertion condemns the logic that women directors have higher concerns toward social environmental or ethical issues as explained by gender-social role theory” (Khatri,2022)</p> <p>“Men are believed to be more assertive and forceful, while women are perceived</p>
---	--

as helpful, altruistic, and nurturing: in a nutshell, board positions are to a large extent considered to be male in sex-type." (Rebérioux, 2019)

Dinâmicas de poder	Restrição de acesso ("Gatekeeping") (Escrutinar processos de seleção, nomeação e procedimentos resistências por parte de homens e mulheres)	O Gatekeeping pode ser utilizado por alguns grupos em posições de controlo para promover os seus próprios interesses ou os para excluir ou apoiar certos grupos (como, por exemplo, nepotismo e	<p>"We found that in boards with multi-board men, gender diversity is lower, while boards with multi-board women appear to be supportive of the appointments and the presence of more female members. Similarly, in companies with more C-level women, we find more women on boards." (Huang et al., 2019)</p> <p>"Companies reluctant to appoint women in the pre-quota period on the basis of gender stereotypes (regarding the alleged leadership attitude of females) may simply restrict the access of leadership positions to female directors post-quota." (Rebérioux, 2019)</p> <p>"Before the quota, female directors experienced a gender fees gap of 3.4 percent, mainly explained by their difficulties entering monitoring and advising committees." (Rebérioux, 2019)</p>
---------------------------	--	---	---

favoritismo). O conceito que surgiu nas ciências sociais, em 1943, por Kurt Lewin. (Husu, 2004)

“This is hardly consistent with the idea that RFDs just supported their lack of experience, irrespective of their gender. Rather, it indicates that women appointed because of the quota have suffered from similar stereotypes regarding their leadership qualities than women deprived of board access in the pre-quota period.” (Rebérioux, 2019)

“We report the existence of a significant (at the 10-percent level) within-firm gender fees gap (3.4 percent), albeit less important than the gap measured post-quota (5.5 percent). This result shows that board gender inequalities were not limited, before the quota, to a strong imbalance in gender representation: women sitting on boards at that time also supported a discount in terms of remuneration.” (Rebérioux, 2019)

“... even with similar observable characteristics, women and men do not occupy the same positions (with women being under-represented in top and high-paying occupations).” (Rebérioux, 2019)

“...the gender balance of appointments has deeply changed over time—as evidenced in Figure 2. In 2006–2009, approximately one female was appointed for ten males. In 2010–2014, the number of appointed women was only slightly inferior to the number of appointed men. Overall, the effects we are going to observe are very likely to be driven by (deep) changes in the gender balance of new appointments rather than by (insignificant) changes in board size or board global experience.” (Rebérioux, 2019)

“While gender quotas have dealt with women underrepresentation in board seats, they did not attempt to regulate the distribution of positions and fees across gender.” (Rebérioux, 2019)

Ideologia patriarcal (suscetível de se manifestar em comportamentos discriminatórios)	Ideologia é uma ferramenta de união de um grupo, mantendo os traços passados. O	“The EU directive aims to improve overall board efficiency by introducing selection procedures based on clear, predetermined criteria, with the best candidate being selected. And in cases where candidates are equally qualified, priority should go to the candidate of the under-represented sex, i.e. women. However, prior experience following the introduction of gender diversity quotas (either mandatory or voluntary) indicates that women are added to the board just to build up the
--	---	--

<p>e preconceituosos dos homens mas também de mulheres que já ocupam posições de poder)</p>	<p>patriarcado significa a regra do pai de família, caracterizando um domínio masculino em esferas públicas e privadas (Sultana, 2012). Na ideologia patriarcal, existe o papel da mulher e do homem. (Soedarwo, 2014)</p>	<p>numbers (Joecks et al., 2013); they are less qualified (Chevrot-Bianco, 2021); they are young and less experienced (Ahern and Dittmar, 2012); they are family members of existing male directors (Chevrot-Bianco, 2021); they are appointed just because they are women (Fitzsimmons, 2012; Meier, 2013); selection procedures favoured women with less experience (Hamplova et al., 2022); they have “linked” connections to the board (Liu, 2014).” (Lefley & Janecek, 2023)</p> <p>“The vast majority of women directors also disagreed with quotas, fearing that their merits would be questioned (Gonzalez-Menendez & Martínez-Gonzalez, 2012).” (Cabo et al., 2019)</p>
<p>Efetividade das Quotas</p>	<p>Performance de empresas</p>	<p>O desempenho das empresas, enquanto medida</p> <p>“Results show that Independent Female Non-Executive Directors and Female Committee Membership variables show significant positive correlations with all financial measures. The positive link with ROE and ROA is in line with agency</p>

<p>do sucesso de gestão das organizações, é refletido nas unidades de trabalho, exigindo dimensões e informações para planeamento, acompanhamento, análise e melhoria. (Antony & Bhattacharyya, 2010)</p>	<p>theory predictions. Boards with female directors are also likely to have lower agency costs (Hillman et al., 2002; Carter et al., 2003), which would result in financial savings reflected in the company's accounting results. The positive correlation with Tobin's Q indicates that investors in the UK believe in women directors as "effective monitors" for their skills and their characteristics." (Talib et al., 2021)</p> <p>"This study provides empirical support for the second proposition, demonstrating the positive relationship between gender diversity on boards and the financial performance of Italian family firms."(Magnanelli et al., 2020)</p> <p>"The evidence on the Spanish firms suggests that female representation on the boards may be critical during the financial crisis"(Duppati et al., 2019)</p> <p>"The female representation has positive and significant effects on performance for Spanish firms." (Duppati et al., 2019)</p>
---	--

"This study investigates corporate governance-firm financial performance relationship of 21 companies listed on Ireland stock exchange Index, ISEQ20 and 52 in Spain stock index, IBEX35 for the period 2005 to 2014." (Duppatti et al., 2019)

"Kyaw et al. (2016), Rao et al. (2012), and Zhang (2012) found that the inclusion of female directors improved companies' environmental and social performance. On the other hand, Deschênes et al. (2015, p. 790) found that women on boards may not improve environmental practices." (Hamplová, 2022)

"Khan and Subhan (2019) conclude that female board members contribute to enhancing firm performance. Furthermore, Salloum et al. (2019) research showed a positive relationship between GD boards and business performance. However, evidence on the link between board gender diversity and firm performance remains difficult to interpret (Adams and Ferreira, 2009)." (Hamplová, 2022)

"Hedija and Němec (2021) focus on gender diversity in leadership and firm

performance in the Czech Republic from 2008 to 2015, concluding that the gender composition of the board is not a significant factor affecting either firm performance or the financial health of organizations in the Czech travel industry (agencies and operators)." (Hamplová, 2022)

"The results indicate that all these three dummy variables positively and significantly influence firm ESG performance. However, a dummy variable, the presence of at least three female directors, greatly affects firm ESG performance." (Mehmood, 2023)

"The data show that as the number of women on a board increases, so does the firm's CSR: communication barriers come down and the minority voices become more assertive and listened to. Galbreath (2011) shows that women on the BoD are positively associated with economic growth and social responsiveness because of better relationships with stakeholders, higher accountability and more ethical behavior." (Furlotti, 2018)

“Having identified a legislative gap, the UK Commons Business Committee proposed that at least half of all new appointments to senior and executive management level positions in the FTSE 350 and all listed companies be women, from May 2020.” (Fouskas, 2022)

“Therefore, increasing female representation in the boardrooms will help achieve long-term sustainable change in the workplace, responsible governance and competitiveness in the global marketplace.” (Brahma, 2020)

“Our results indicate that females with executive position on board, age and level of education exert a positive and significant influence on post-appointment performance. The findings of positive and significant relationship between female directors' education and age appear interesting and lend some support to human capital theory by Becker (1964) which argues that managerial knowledge and experiences are crucial for firm performance.” (Brahma, 2020)

“...suggesting that appointment of three or more female directors leads to significant increase in firm performance compared to the appointment of one or two females on corporate boards. The findings appear consistent with Konrad and Kramer (2006), Konrad et al. (2008), Torchia et al. (2011), Joecks et al. (2013), and Liu et al. (2014) and in line with the critical mass theory which posits that three or more females on corporate board represent a voice.” (Brahma, 2020)

“However, the mere representation of females in the boardroom may not lead to improvements in firm performance. This argument is consistent with the critical mass theory which suggests that unless there are two or more women in the boardroom, female representation is unlikely to motivate significant improvement in performance (Konrad, Kramer, & Erkut, 2008; Kramer, Konrad, Erkut, & Hooper, 2006; Kristie, 2011; Liu et al., 2014). Kristie (2011)” (Brahma, 2020)

“Female directors play an essential role in assuring better monitoring by their commitment and involvement in the board’s activities. Furthermore, their abilities and their diverse backgrounds provide more dynamism to the boards’

deliberations and contribute to the enhancement of quality decision making.”
(Noamene, et al., 2021)

“The results also show that the positive consequences of female directorship are driven by their role in enhancing the board’s advisory and monitoring activities. Indeed, firm market-based performance and accounting outcomes are sensitive to females’ characteristics in terms of skills, expertise, and educational background.”
(Noamene, et al., 2021)

“With respect to attributes, there is a positive relationship between the following areas: females on multiple directorships, female tenure, and accounting measures (ROA, ROE). This is consistent with the literature. Indeed, cumulative experience enhances decision-making quality and leads to better performance (Henderson et al., 2006). For instance, Field et al. (2013), studying a sample of Forbes 500 firms, argued that experience makes directors “excellent advisors.” (Noamene, et al., 2021)

"Hence, the formal inclusion of women does not necessarily mean that they are fully involved in organizational processes (Adriaanse & Schofield, 2014). Women on the board can still be marginalized and excluded from decision-making (Knoppers & Anthonissen, 2005), with marginalization potentially resulting from inappropriate behavior such as telling sexist jokes during meetings or talking about male topics. Exclusion from decision-making occurs when the out-group of women is intentionally provided with less information than the in-group of men (Claringbould & Knoppers, 2007). In such situations, women might be formal board members, but the decisions are made elsewhere. (Wicker, 2020)

"For example, access to diverse resources plays a role as male and female board members have different backgrounds, skills, and personal networks (Hafsi & Turgut, 2013; Nowy & Breuer, 2019; Tasheva & Hillman, 2018). Diverse boards make decisions based on a more diverse information base (Cunningham, 2008b) and the presence of women makes the application of the transformational leadership style involving communication and interactions more likely (Eagly et al., 2003), ultimately reducing organizational problems." (Wicker, 2020)

“Women on boards are more likely to be appointed as independent directors (Carter et al., 2010) that are nominated from the outside of “old boys’ networks” (Kirsch, 2017). Thus, they strengthen existing board mechanisms for monitoring manager behavior. In the light of Kanter’s theory, the strong monitoring effect requires a certain percentage of women so that the board operates like a tilted group. When there are not enough women, boards operate like skewed groups in which women count to less than 20% of the board composition. They are then treated as tokens. Their voices are not heard and their competences and experiences are not exploited. Nielsen and Huse (2010a) confirm that the potential contributions of women are likely to be disregarded when women are seen as tokens.” (Masi et al., 2020)

“Specifically, women on boards might particularly influence board monitoring tasks because they are more likely to be positively linked to the diffusion of the managerial control system, which leads to a professionalization of the firm (Songini and Gnan, 2009).” (Masi et al., 2020)

“The association between thresholds of female directors and board monitoring tasks is positive and statistically significant in tilted boards when the percentage of women is more than 33%. At this threshold, board members perceive female directors as equal colleagues, and male directors are less likely to dismiss comments made by a woman. Our results indicate that tilted boards engage in stronger firm monitoring as the female directors reach the threshold of 33%.” (Masi et al., 2020)

“Women’s talent for creating consensus and for conflict avoidance can be valuable in management and leadership tasks (Dargnies 2012).” (Huang et al., 2019)

“These stereotypes make it difficult for women to be included in the decision-making process, creating isolation, discomfort and a lack of confidence among minority members (Tajfel and Turner, 1986; Carli and Eagly, 2002). Nielsen and Huse (2010b) confirmed that gender stereotypes may limit the potential influence of women on boards working as a group. They demonstrated that the perception

of women as unequal board members may limit their potential contribution to board decision making. In a skewed group, the contribution of women to group outcomes is thus hindered because of all of these possible situations.” (Masi et al., 2020)

“So, the estimation result on the relationship between women on boards and sustainability performance is consistent ($\beta = 7.73$, $p < 0.05$) with our baseline models indicating that board gender diversity improves sustainability performance” (Khatri,2022)

“The dummy variable related to the presence of a female manager in the production function shows a contribution for firm productivity, which is significantly positive” (Smirnova et al., 2022)

“Our findings show that female managers present a higher productivity in absolute terms when considered as number of females, and in relative terms when their managed firms are compared with only male managed firms and mixed genre managed firms.” (Smirnova et al., 2022)

“The model shows a positive and significant coefficient ($p < 0.001$) for the interaction variable Female Quota 33 ! Family Firm. Family firms that have achieved the level of female representation required by the gender quota law (33 percent) have higher values for the Tobin’s Q ratio compared to family firms that have not met the law’s requirements and nonfamily firms that have achieved the female quota. Thus, the hypothesis is supported by our findings.” (Raoli et al., 2020)

“First, the mandatory gender quota regulation has been adopted with a positive attitude by listed firms, demonstrating an openness to gender diversity and compliance with the regulation in the medium term. The inclusion of a higher number of females on corporate boards together with achieving the required quota are positive signals for financial markets, which explains the positive impact of the main independent variables on Tobin’s Q.” (Raoli et al., 2020)

“Results based on Tobin’s Q show that the market negatively values the presence

of women directors, likely because gender quota law is viewed as an outside normative expectation (Westphal and Zajac, 1998) to which one has to comply, and also because in the professional world of investment, historically male-dominated, it is widely believed that female directors might hinder the future of the firm.” (Mazzotta & Ferraro, 2020)

“The results of Model 1 (Table 8) show that FEMALE impacts positively on ROAE (coef. 56.02) and this relationship is statistically significant at 1% level. This result highlights that an increase in the percentage of women on the board is associated with a better corporate performance.” (Mazzotta et al., 2020)

“Tobin’s Q is a market metric that provides a measure of the performance created by a company on the basis of valuations and perception made by market agents, on their expressions of consensus and not by managers as it is the case of the accounting measure. Firms’ gender diversity may serve as a signal to investors (or stakeholders) and may influence their perception of firm value (Dobbin and Jung, 2011; Smith and Gaughan, 2016; Zhang, 2020)” (Mazzotta et al., 2020)

“The results of the regression analysis of Model (1) (Table 8) highlight that, during the financial crisis, female directors impact positively on ROAE at a significance level of 5%” (Mazzotta et al., 2020)

“The findings of the present paper, consistently with the literature, highlight that in 2008-2014, the presence of female directors increased significantly, even if boards are still largely male dominated. Moreover, empirical results show that gender diversity (measured considering the incidence of female directors on boards) has a positive and statistically significant relationship with bank profitability (measured with ROAE).” (Mazzotta et al., 2020)

“First, it shows that with gender diversity, BP (measured by ROAE and ROAA) tends to improve, providing additional evidence to supplement the sparse and scarce literature on the association between board gender diversity and BP. Second, this research illustrates the benefit of gender diversity in a male-dominated banking sector. Third, it provides evidence on the importance of gender

diversity in times of economic crisis. The positive and significant relationship between the incidence of female directors and firm performance from 2011 to 2014 indicates that gender diversity is particularly valuable during a financial crisis." (Mazzotta et al., 2020)

"Ngyuen, Locke, and Reddy (2015) found a positive relationship between gender diversity and firm performance, usually measured by one of the following measures: return on assets (ROA), Tobin's Q, return on sales (ROS), and ROE. Terjesen, Sealy, and Singh (2009) documented that gender diversity on corporate boards leads to efficient corporate governance." (Brahma et al.,2020)

"Utilizing two measures of firm performance, namely, Tobin's Q and ROA, our results show that gender diversity exerts a positive and significant effect on the financial performance. However, the positive effect on financial performance appears unequivocal and highly significant when three or more female are appointed to the board compared to lower levels of female board representation." (Brahma et al.,2020)

“Now, considering the outcomes, (the possibility of) a female presence on the management board significantly increases the return on assets at a significance level of 10 %.” (Havran et al.,2020)

“Thus, we repeat the analysis placing a female presence dummy as an explanatory variable and detail the outcomes in Table 6. Equation 3 shows the estimation results of the fixed effect model explaining ROA, reporting that lagged female presence (lagDM) has significantly negative effects on ROA.” (Havran et al.,2020)

“With this equation, we preliminarily supposed that WOMB.AVE correlates with the women of the management board ratio of the firm, but the former ROA of the firm does not influence it.” (Havran et al.,2020)

“Several studies report positive impacts of board gender diversity on ROA, such as Carter, D’Souza, Simkins and Simpson (2010) for the US, Liu, Wei and Xie

(2014) for Chinese firms, Oostveen, Dam and Hermes (2014) for 19 European states, and Terjesen, Couto and Francisco (2015) for a global sample with 47 countries. Ciavarella (2017) documents a positive relationship in the case of the executive boards in a sample of the five largest European countries (Italy, France, Germany, Spain, UK) between 2006 and 2016. Dang and Nguyen (2016) for France, Karayel and Dogan (2016) for Turkey confirm this positive role played by gender diversity. However, others do not find significant impacts for Spanish firms (Gallego-Alvarez/García/Sánchez/Rodríguez-Dominguez (2010)), and for Indonesian listed firms (DaRmadi 2013). Among the scant evidence of the non-listed firms, Daunfeldt and Rudholm (2012) report negative effects on ROA after two years on Swedish data. (Havran et al.,2020)

“They can be divided into two groups: those that focus on accounting measures, and those that use Tobin’s Q. There are several differences between these types of measures, the main one being that accounting variables (such as ROA and ROE) focus on events that have already taken place in the past, while Q focuses on future expectations.” (Martín-Ugedo, 2019)

“As reasonable as this idea sounds, it is only applicable if the female candidate pool for banking sector director positions is more risk averse compared with their male counterparts.” (Yang et al., 2019)

“Analyzing the causal effects of the Norwegian gender-balancing quota, we find the quota significantly increases the share of women directors on the boards of treated firms. Further, we find the quota significantly adversely affects the performance of treated firms and firm risk is significantly reduced.” (Yang et al., 2019)

“Lastly and with regard to firm risk, we find evidence that the Norwegian gender-balancing quota reduces firm risk. The risk-reducing effect refers to systematic as well as to idiosyncratic risk.” (Yang et al., 2019)

“Concerning the latter effect, it is unclear whether reduced firm risk is beneficial: whereas reduced risk will be positive from the perspective of various stakeholders

(e.g., employees and debt holders), equity investors might consider rebalancing their investment portfolio to return to their (optimal) target risk level.” (Yang et al., 2019)

“We may argue that women are more likely to show some characteristics regarding background, values, norms, and beliefs that could better help companies in difficult financial situations in reducing their level of risk.”(Rigolini et al., 2021)

“The decision to shift to a woman CEO should be associated with the search for such specific traits and skills that might facilitate change and improve corporate risk. “Firms run by female CEOs will make less risky corporate choices and experience less volatile outcomes. This prediction is a direct consequence of women’s higher risk aversion” (Faccio et al., 2016;). Moreover, firms led by a woman CEO are more likely to take less risky financing and investment choices than firms with a man CEO (Faccio et al., 2016). Indeed, Carter and Shaw (2006) find that the women in top management positions are related to lower debt levels.

Hernandez-Nicolas, Martín-Ugedo, and Mínguez-Vera (2015) showed that women in top positions are more willing to orient the firm financial structure from a lower debt levels to a longer-term debt with lower debt-servicing costs.” (Rigolini et al., 2021)

“Moreover, stakeholders will expect the woman CEO stereotype (de Anca & Gabaldon, 2014), assuming that the change could bring more understanding, communication, innovation, cooperation, and stronger relationships with suppliers and thus, it could also improve the operational leverage the company and decrease the perceived risk. Martin et al. (2009) observe that external stakeholders believe women CEOs are more likely to implement successfully the firm's strategy due to their risk averse behavior. Thus, appointing women CEOs could contribute to a company's stability and growth. Further, these attributes could also improve firm reputation (De Anca & Gabaldon, 2014).” (Rigolini et al., 2021)

“As corporate risk disclosure is positively associated with increased board gender

diversity, women seem to be particularly attentive to shareholders' interests promoting the disclosure of decision-relevant corporate risks." (Seebeck, 2021)

"The coefficient of FEMALE (18.061) in the second stage of the regression model is positive and significant at the 10% level, providing initial evidence that board gender diversity results in a higher extent of Brexit-related corporate risk disclosure." (Seebeck, 2021)

"Women have a positive impact on corporate risk disclosure practices as they bring more perspectives and different viewpoints to board discussions (Lai et al. 2017; Post et al. 2011; Rose 2007), which improve the dissemination of information from the board to investors." (Seebeck, 2021)

"Based on a sample of public Australian firms for the years between 2004 and 2016, Pandey et al. (2020) found a negative association between both variables. Usman et al. (2019) analyze a sample of public Chinese companies between 2009 and 2015, and, as Pandey et al. (2020), they also observe a negative relationship

between female directors and the cost of debt.” (Blandon, 2022)

“Summing up, there is theoretical background to justify a negative association between female directors and the firm’s cost of debt based on gender differences between male and female directors. Yet, there is also evidence suggesting that gender differences may be much less important when applied to highly specialized positions. Additionally, while board diversity is generally seen as positive in terms of governance quality, it can also hinder the board’s monitoring role. Regarding the empirical evidence, most previous studies find that female directors are associated with lower costs of debt. All considered, we predict that female directors lead to lower the costs of debt.” (Blandon, 2022)

“The results show that the cost of debt of Norwegian firms was not affected by the strong changes in the gender composition of the boards caused by the gender quota. Accordingly, we should reject any significant impact of female directors on the cost of debt. We consider this a sound result as it holds across several sensitivity checks. Although most previous works find that female directors would

reduce the firm's cost of debt, Fields et al. (2012)" (Blandon, 2022)

"On a more practical level, our results indicate that the presence of female directors on the board should not be interpreted per se as an indicator that the firm benefits from a lower cost of debt. This may be of interest to investors and other market participants in their decision-making process. Similarly, the decision to appoint a female director should not be based on some expected advantages associated with a lower cost of debt." (Blandon, 2022)

"Lundeberg, Fox, and Puncchohar (1994) suggest that women are less secure in their investment decisions. This difference in confidence can cause differences in risk behavior. S. Carter and Shaw (2006) find that the presence of women in management is associated with lower debt, and Hernández-Nicolás, Martín-Ugedo, and Mínguez-Vera (2015) find that the participation of women in decision-making processes tends to result in lower levels of debt with a lower cost and greater maturity." (Nicolás, 2019)

“Based on the majority of the arguments discussed above (i.e., low levels of corporate debt in firms run by women and greater risk aversion of women and diversified groups), we expect a negative effect of female directors on both debt ratio and economic risk.” (Nicolás, 2019)

“We find a positive relationship between the presence of women on the board and the level of economic risk assumed by cooperatives. Similar results are observed when analyzing the influence of the diversity indexes on the level of economic risk.” (Nicolás, 2019)

“Provasi and Harasheh (2021) investigated the effect of gender quotas on firm performance which showed an insignificant effect on financial performance while a significant positive effect on sustainability performance. However, another study from Italy by Cucari et al. (2018) indicated a negative association between board gender diversity and sustainability disclosure. Furthermore, Manita et al. (2018) studying S&P500 US firms found no significant relationship between board gender diversity and sustainability disclosure.” (Khatri,2022)

Massa Crítica	<p>Nas ciências sociais o ponto discreto a partir do qual a presença de um número suficiente de membros acrescenta qualidade e melhora o desempenho do grupo, acelerando a dinâmica de mudança é conhecido como</p>	<p>“The presence of women directors positively influences the likelihood of having women senior managers and the proportion of women senior managers” (Biswas et al., 2021)</p> <p>“Moreover, the descriptive statistics highlight that the average size of Italian corporate boards is nine to ten members. Considering the required quota of 33 percent, firms that have already achieved the quota have at least three female directors on their boards. This result is aligned with critical mass theory, thus supporting the idea that three or more women make a significant contribution in terms of board effectiveness (Konrad et al. 2008; Zaichkowsky 2014).” (Raoli et. al, 2020)</p> <p>“Indications, especially from a critical mass theory perspective, show that gender diversity benefits may not be achieved if the critical mass is not composed of independent female directors who create a voice that produces a collective action,</p>
----------------------	---	---

“massa crítica”.
(Alonzo et
al.,1994)

where the minority (women) become more assertive in their shared interests and perspectives” (Lefley & Janecek, 2023)

“Critical mass theory “posits that once a certain level of minority representation (i.e. a critical mass) has been reached, group interactions will change and substantive differences in the behavior of the involved group will begin to emerge” ... “once minority groups reach critical mass, their members will become more assertive in their shared interests and perspectives” (Collins et al., 2010, p. 264). This view is widely supported by literature (Torchia et al., 2010).” (Lefley & Janecek, 2023)

“While Amin et al. (2022, p. 164) show that “consistent with the critical mass theory, it was found that boards with three or more female directors have a strong impact on reducing the agency cost, as compared to two or fewer female directors on the board.” (Lefley & Janecek, 2023)

“Based on critical mass theory, Dobija et al. (2022) found that an effective female

representation on corporate boards lies between 10% and 40%, while Adriaanse (2016) suggests a 10% to 30% figure.” (Lefley & Janecek, 2023)

“The existing literature generally supports critical mass theory and suggests that relative numbers do matter when examining the effect of board gender diversity on different firm-level outcomes, including performance (Joecks et al., 2013; Liu et al., 2014; Torchia et al., 2011), corporate social responsibility (CSR) disclosure.” (Biswas et al., 2021)

“It suggests that more women on boards is likely to lead to more women in senior management.” (Biswas et al., 2021)

“Following critical mass theory (Kanter, 1977), the nature of group interactions depends on the size of the group. This means that sub-groups are only able to influence group dynamics and decision-making when they have reached a particular size or critical mass (Torchia, 2013).” (Wicker et al., 2020)

“Kanter investigates how the number of females in a group influences the group interaction processes and thereby group decision-making and dynamic. She defines women as a minority group. According to her theory, the influence of the minority group increases and the nature of group interactions and thus group decision-making improves, when the minority group reaches a certain threshold.” (Wicker et al.,2020)

“Accordingly, in skewed groups, women are perceived as mere tokens and thus their positive characteristics do not come into effect as they are dominated by the majority group of men. However, once they exceed a critical mass, they can enhance group dynamics.” (Wicker et al.,2020)

“Ben-Amar et al. (2015) and Nuber and Velte (2021) found that the effect of women on climate change disclosure practices or carbon performance is positive if a critical mass of at least two women directors is reached. However, De Masi et al. (2021), Yarram and Adapa (2021), and Amorelli and García-Sánchez (2020) found that “critical mass” of at least three women on boards enhances the level of ESG

disclosure/performance. In contrast, Kyaw et al. (2017) found a significant effect of at least one woman director suggesting that a “critical mass” of women on boards is not required to promote CSR. Furthermore, Manita et al. (2018) found an insignificant effect of “critical mass” to affect the ESG disclosure. Our study provides evidence that stresses 30% of women on boards to be the appropriate level of “critical mass” necessary to have a significant effect on sustainability performance.” (Khatri,2022)

Diversidade e Inclusão

A diversidade refere-se às diferenças que existem entre várias pessoas em aspetos como a sua raça, religião, orientação sexual, nacionalidade ou língua. (Wadhwa

“In theory, quotas can be an effective tool to improve gender equality. This is particularly true if path dependence is a key factor for the under-representation of women in the highest corporate echelons. Because qualified women might be harmed by an absence of networks to help them climb the corporate ladder, quotas can provide the initial step up that women need to break this cycle. If discrimination is the key factor for the under-representation of women, quotas might help overcome business prejudice (and improve efficiency) by forcing more exposure to talented women in positions of power (Beaman et al 2009, Rao 2013)”

& Aggarwal, 2023) (Bertrand et al., 2017)

No contexto

organizacional, a
inclusão é o grau
a partir do qual
um membro de
um grupo, sente
que é preenchida
a sua
singularidade.

(Shore et al.,
2011)

“Therefore, increasing female representation in the boardrooms will help achieve long-term sustainable change in the workplace, responsible governance and competitiveness in the global marketplace.” (Brahma et al.,2020)

“Gender quotas would allow women to break through this glass ceiling. Hamplova et al. (2022) argue this glass ceiling may have been created through male-dominated social networks – the old boys club.” (Lefley et al., 2023)

“Applying the agency theory to this question, once women in the supervisory board demonstrate that they are more efficient in monitoring activities, diversity reduces agency issues, and stronger corporate governance may lead to higher performance (Adams/Ferreira 2009). The authors report less attendance problems by directors on boards with a higher gender diversity ratio. Women may monitor better because they may care tasks and responsibilities more, and this behavior is originated from gender self-schema developed from childhood

(Konrad/Ritchie/Lieb/Corrigall 2000).” (Havran et al.,2020)

“The agency view of the board is that diversity reinforces the monitoring role. For instance, Carter, Simkins, and Simpson (2003), Adams and Ferreira (2009), and Adams, Nowland, and Grey (2011) drew on agency theory to explore the link between gender diversity on a board and firm value and found a positive relationship between gender diversity and firm performance. Adams and Ferreira (2009) and Adams et al. (2011) found that female directors have better monitoring ability as they think independently and board gender diversity also increases managerial accountability, such as improving board meeting attendance and CEO accountability.”(Brahma et al.,2020)

“Wellalage and Locke (2013) reported that gender diversity leads to reduction in firms' performance and increases agency costs.”(Brahma et al.,2020)

Debate sobre as quotas	Meritocracia	<p>A meritocracia é um sistema social onde o avanço da sociedade é baseado nas capacidades individuais e mérito dos seus membros e não nas classes sociais, origens familiares ou condições de saúde. (Castilla et al., 2010)</p>	<p>“Thus, education providers have an important role to play in helping women to accumulate a variety of cultural capital by encouraging them to take on leadership roles also as students.” (Huse et al., 2020)</p> <p>“Moreover, as Bianco et al. (2015) pointed out, the pre-quota Italian system for selecting board members was not always based on merit; thus, the introduction of the mandatory quota has improved the whole selection process and resulted in younger and more qualified boards, leading to better firm performance.” (Raoli et al, 2020)</p> <p>“This demand is met by supply of community influentials and support specialists, as women have higher levels of education (European Commission, 2018) than men, and increasingly pursue international careers (GBV, 2018) and international education experiences (InterNations, 2020), such as EU Erasmus Student Mobility (European Commission, 2015).” (García et al., 2022)</p> <p>“It is argued in the literature that a selection procedure that is not based on merit</p>
-------------------------------	---------------------	---	--

		creates what has become known as a “glass ceiling” preventing women from achieving leadership positions (Arfken et al., 2004; Dang et al., 2014; Singh and Vinnicombe, 2004).” (Lefley et al., 2023)
Soluções de Longo Prazo	As soluções de longo prazo no âmbito das quotas de representação de género poderão passar pelo aumento da composição dos Conselhos de Administração, bem como pela definição de mandatos periódicos,	<p>“Second, it is telling that young women preparing themselves for a career in business widely support the policy and perceive it as opening more doors and opportunities for their future career. Hence, 29 it is possible that the reform might have broader long-term effects that we cannot observe just 7 years after the quota policy became compulsory.” (Bertrand et al., 2017)</p> <p>“A further solution to tackle the intersection of director busyness and gender equality when formulating hard, binding legislative quotas, would be to not only focus on percentages and proportions, but also to include the characteristics of the directors sitting on the boards (including the number of appointments they currently hold, the overall busyness of the board” (Sarabi & Smith, 2021)</p> <p>“This may reflect the presence of long established male directors who perhaps unwittingly view new female directors as a threat and are less than welcoming.</p>

	alternando a equipa responsável pela organização. (Talib et al., 2021)	Solutions may lie in increasing the board's size in the short to medium term, while also enacting term limits to encourage greater throughput of new ideas (Loop & DeNicole, 2019).” (Talib et al., 2021) “These findings do suggest that women on boards are important for advancing women into senior management and particularly in line positions that are likely to further build the pipeline for women’s advances into CEO and board positions in the future” (Biswas et al., 2021)
Perceções sobre as quotas de género	A efetividade das quotas de representação de género é discutida ferozmente na literatura. São reunidos vários pontos de vista destacados nas	“Most Spanish women directors opposed quotas, as they expected their qualifications would be questioned (Gonzalez-Menendez and Martínez-Gonzalez, 2012). The business community’s strong opposition may explain the lack of non-compliance sanctions (de Cabo et al., 2019).” (García et al., 2022) “The impact of soft quotas, codes or threats of regulation on firm outcomes may differ from hard quotas. As these regulations are sanction-free, voluntary or just constitute a threat, firms are not obligated to fill directorships with women in a short time period, and thus the negative impacts associated with a large shortage

declarações de pesquisa formuladas pelos autores sobre este tipo de quotas. of executive experience will not be as profound. In this situation, upper echelons theory suggests a positive impact on firm outcomes due to increased board gender diversity associated with a soft quota, code and threat of legislation. (García et al., 2022)”

Lefley & Janecek, 2023 “In theory, quotas can be an effective tool to improve gender equality. This is particularly true if path dependence is a key factor for the under-representation of women in the highest corporate echelons. Because qualified women might be harmed by an absence of networks to help them climb the corporate ladder, quotas can provide the initial step up that women need to break this cycle.” (Bertrand et al., 2017)

“However, if high-quality women cannot be found, the quotas may backfire and reinforce negative stereotypes, resulting in a “patronizing equilibrium” with women investing less in their careers as they see that it does not require much to become a board member (Coate and Loury 1993).” (Bertrand et al., 2017)

“However, prior experience following the introduction of gender diversity quotas (either mandatory or voluntary) indicates that women are added to the board just to build up the numbers (Joecks et al., 2013); they are less qualified (Chevrot-Bianco, 2021); they are young and less experienced (Ahern and Dittmar, 2012); they are family members of existing male directors (Chevrot-Bianco, 2021); they are appointed just because they are women (Fitzsimmons, 2012; Meier, 2013); selection procedures favoured women with less experience (Hamplova et al., 2022); they have “linked” connections to the board (Liu, 2014). On a more positive note, there is also evidence that new female directors are as equally qualified as their male counterparts (Hwang et al., 2021) or even more qualified in terms of qualifications and professional experience than their predecessors (Bertrand et al., 2019).” (Lefley & Janecek, 2023)

“While EU quotas will produce a “mass” in the number of female directors, they may not create a “critical mass”. Joecks et al. (2013, p. 71) present an interesting observation in their statement, “we are not in a position to judge whether the established link between board diversity and performance would also exist in a

system where women were appointed only because of the quota and not because of the knowledge and expertise they bring into the board” (Lefley & Janecek, 2023)

“Arguments against quotas include; (1) women’s skills would always be in question (Friedenvall and Hallonsten, 2013); (2) a possible adverse reaction by current directors towards women who are selected based on quotas (Leszczynska, 2018); (3) there is a limited pool of qualified (experienced) female directors from which to recruit (Hwang et al., 2021); (4) They are undemocratic (Chandler, 2016; Friedenvall and Hallonsten, 2013); (5) they would discriminate against men (Hwang et al., 2021; Velkova, 2015); (6) they focus on appointing women just because they are women (Fitzsimmons, 2012) – thus encouraging tokenism (7) the views of new women directors may be ignored due to the perceived lack of credibility (Westphal and Milton, 2000); (8) they would undermine the propriety rights of companies to appoint their own board of directors (Freidenvall and Hallonsten, 2013; Velkova, 2015); (9) quotas may signal proof of women’s “inability to manage on their own” (De Vita and Magliocco, 2018, p. 675)” (Lefley &

Janecek, 2023)

“From a positive point of view, quotas; (1) are seen as a faster way to increase the number of women on corporate boards (Chandler, 2016,2018); (2) would give women the opportunity to prove themselves (Leszczynska, 2018); (3) allow women to break through the “glass-ceiling”, by breaking down the barriers to access (Arfken et al., 2004; Dang et al., 2014); (4) help tip the balance of social inequality by creating a critical mass of women on corporate boards (Kogut et al., 2014); (5) would correct a moral, social and ethical injustice (Chandler, 2016).” (Lefley & Janecek, 2023)

“The results of this paper highlight that this change is perceived as a mere compliance to constraints imposed by law and it is reflected in its negative effect on firm value.” (Mazzotta et al., 2020)

“Results based on Tobin’s Q show that the market negatively values the presence of women directors, likely because gender quota law is viewed as an outside

normative expectation (Westphal and Zajac, 1998) to which one has to comply, and also because in the professional world of investment, historically male-dominated, it is widely believed that female directors might hinder the future of the firm. Another robustness check is performed using the alternate estimation model dynamic GMM. This analysis confirms also the benefit of gender diversity in a masculine dominated sector.” (Mazzotta et al., 2020)

“Indeed, countries that apply a hard quota often view this binding instrument as the fastest and easiest means of accelerating gender balanced boards. Regarding ongoing discourses about facilitating women’s access to boards through quotas, a wide range of arguments can be identified, from social justice and equality to utility and the business case.” (Cabo et al., 2019)

“In addition, scholars even argue that, compared to legislative quotas, self-regulation is more likely to foster a cultural shift towards gender equality as well as to transform prevailing gender roles favoring men in board positions (Iannotta et al. 2016; Klettner et al. 2016).” (Klarbach, 2019)

“The lack of positive influence of the code and soft quota on outcomes contradicts upper echelons theory, and differs significantly from Ahern and Dittmar (2012) and Bertrand et al. (2014), who report that the Norwegian quota negatively impacts firm value as a consequence of appointing women directors with less management experience than men directors. (García et al., 2022)”

“... concern about quotas stemming from the presupposition of a dichotomy between competence/merit versus quotas.” (Seierstad, 2020)

“... which followed the came in to force of the gender quota law, have an impact on the performance of banking firms, as these organizations were characterized by a male domination on boards before the introduction of the new legislation (Bellavigna and Zavanella, 2010), providing empirical data to support gender equality legislation; the power of corporate governance, after the gender quota law, is reflected in the BP during the crisis.” (Mazzotta et al., 2020)

“One obvious impact of quotas for boards is the change in career journeys and opportunities for women directors.” (Seierstad, 2020)

“Regulators around the world have turned to mandatory quotas to increase female representation on boards, believing voluntary self-regulation to be ineffective (Grosvold et al. 2007).” (Klarbach, 2019)

“We also found that for state-owned companies, self-regulation via a code recommendation was effective when supplemented by specific targets for outcomes and the public monitoring of fulfillment.” (Klarbach, 2019)

“Some current female candidates for directorship, who would have been selected on merit and perceived as such by their male counterparts, may now be hesitant to apply for such positions if they are seen as being appointed due to quotas. Therefore, the selection procedure must continue to be based on merit and seen as such.” (Lefley et al., 2023)
