



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2021

**24 a 28**  
**de outubro**  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no sucesso e no fracasso organizacional.

## **DIVERSIDADE NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA**

### **DIVERSITY IN BOARDS OF DIRECTORS: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

Gabriel Santos Silva, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil, gabrielssilva08@gmail.com

Vinícius Pádua da Costa Veloso, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil, vinicius\_veloso@live.com

#### **Resumo**

A pesquisa sobre a diversidade nos conselhos de administração é extensa e tem ganhado cada vez mais atenção na literatura e na mídia. Os conselhos administrativos têm um papel importante na estratégia corporativa, reputação e sustentabilidade. Historicamente, os conselhos das empresas mudaram pouco ao longo do tempo, com seu tamanho médio se mantendo próximo a 15 pessoas com a maioria dos diretores com as mesmas características em mais de 200 anos. O presente artigo utiliza a metodologia bibliométrica para verificar sobre a diversidade em conselhos administrativos das empresas, analisar a evolução dos estudos de diversidade em conselhos administrativos ao longo do tempo, trazer os principais resultados da análise e verificar a relação com estudos anteriores e identificar as lacunas de pesquisa sobre diversidade nos conselhos administrativos das empresas. A pesquisa de diversidade no conselho administrativo até agora é focada na representação dos diretores com certas características demográficas e a diversidade na sua formação e experiência. A presente revisão sistemática demonstrou um alto potencial em se produzir artigos relacionados a temática de diversidade nos conselhos de administração, tendo em vista que existe uma alta escassez de produções publicadas no Brasil.

**Palavras-chave:** Diversidade; Diversidade de gênero; Revisão Sistemática da Literatura; Conselho de Administração.

#### **Abstract**

Research on diversity on boards of directors is extensive and has gained increasing attention in the literature and the media. Boards of directors play an important role in corporate strategy, reputation and sustainability. Historically, corporate boards have changed little over time, with their average size remaining close to 15 people with the majority of directors having the same characteristics in over 200 years. This article uses the bibliometric methodology to verify the diversity in boards of directors of companies, analyze the evolution of studies of diversity in boards of directors over time, bring the main results of the analysis and verify the relationship with previous studies and identify research gaps on diversity in corporate boards. The diversity survey on the board so far has focused on representing directors with certain demographic characteristics and diversity in their education and experience. The present systematic review demonstrated a high potential in producing articles related to the theme of diversity in the boards of directors, given that there is a high scarcity of productions published in Brazil.

**Keywords:** Diversity; Gender Diversity; Systematic Literature Review; Board of Directors.

## **1. INTRODUÇÃO**

Os conselhos administrativos têm um papel importante na estratégia corporativa, reputação e sustentabilidade. Sua criação nasce juntamente com as sociedades anônimas, onde nas colônias britânicas já havia um grupo de pessoas que supervisionava a empresa e se reunia regularmente.

Após a Revolução Americana, a governança foi impulsionada pelo secretário do Tesouro, Alexander Hamilton, que formalizou através de um projeto de lei que autorizava “Sociedade para o estabelecimento de manufaturas úteis”, a criação dessas sociedades forçou a gestão de pelo menos 13 diretores e comitê de auditoria (Monks & Minow, 2011).

Historicamente, os conselhos das empresas mudaram pouco ao longo do tempo, com seu tamanho médio se mantendo próximo a 15 pessoas. A maioria dos diretores possuem as mesmas características em mais de 200 anos, trata-se de homens brancos de meia idade. Apenas 11% dos conselhos administrativos possuíam uma mulher e 9% possuíam pelo menos um diretor de minoria étnica, em 1973. Com o tempo, a pressão por maior diversidade se inicia devido a essa falta de representatividade. Hoje, há diversas iniciativas de países como a Noruega e outros países que instalaram cotas para mulheres, buscando maior diversidade (Monks & Minow, 2011).

Alguns estudos apontam que a tomada de decisão amplia a diversidade. Para Hillman (2015) quando os conselhos são diversos, há uma maior variedade de opções devido as diferentes perspectivas, que acabam gerando melhores soluções, desta forma, ajuda a evitar vieses de decisões baseadas em grupo. O trabalho de Miller e Triana (2009) analisou 500 empresas listadas na Forbes e verificaram uma relação positiva entre diversidade racial no conselho, reputação e inovação, além disso, identificaram relação positiva entre diversidade de gênero no conselho e inovação.

O presente artigo consiste em uma revisão sistemática da literatura que através de uma análise bibliométrica busca verificar as principais revistas, autores e países sobre a literatura de diversidade em conselhos administrativos das empresas, analisar a evolução dos estudos de diversidade em conselhos administrativos ao longo do tempo, trazer os principais resultados da análise e verificar a relação com estudos anteriores e identificar as lacunas de pesquisa sobre diversidade nos conselhos administrativos das empresas.

A investigação ocorrerá em artigos da área de Administração, Gestão, Finanças, Economia e Processo Decisório, que analisam a diversidade em conselhos administrativos nos últimos cinco anos, utilizando bases da Scopus e Web Of Science, através das seguintes palavras-chave: “Board Diversity”, “Gender Diversity”, “Board Gender Diversity”, “Corporate Board Diversity” e “Top Management Teams and Diversity”.

O trabalho conta com essa introdução, seguido pela revisão de literatura onde é apresentado o histórico abordado sobre o tema, seguido da metodologia onde é descrito a abordagem desse trabalho, e por fim, apresentado os resultados encontrados a partir dos dados definidos anteriormente e uma conclusão apontando as lacunas e oportunidades de pesquisa.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

A pesquisa sobre a diversidade nos conselhos de administração é extensa e tem ganhado cada vez mais atenção na literatura e na mídia. Em 2020, o CEO do Goldman Sachs afirmou que não iria abrir capital de empresas que não tivessem pelo menos um membro “diverso” em seu conselho. (Son, 2020). A bolsa de valores estadunidense NASDAQ (*National Association of Securities Dealers Automated Quotations*) introduziu, em agosto de 2021, a *Nasdaq’s Board Diversity Rule*, uma norma de divulgação que encoraja as empresas a definir um objetivo mínimo de diversidade em seus conselhos e fornecer para seus *stakeholders* informações consistentes e comparáveis sobre a composição do conselho atual de uma empresa.

O “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) coloca que: “A diversidade de perfis é fundamental, pois permite que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e de

um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança”. A publicação ainda recomenda que o conselho de administração deve ser composto considerando a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero.

Alguns estudos têm trazido a relevância da diversidade nos conselhos de administração das empresas. Baker et al. (2020) e Mumu et al. (2021) realizam uma análise bibliométrica dos trabalhos sobre diversidade em cargos de alto escalão, identificando as áreas principais de pesquisa, os tópicos mais relevantes e sua abrangência. Knyazeva et al. (2021) busca avaliar o papel da diversidade nos conselhos de administração das empresas, visando entender sua influência na governança, no comportamento das empresas e no seu valor.

É apresentado que a diversidade nos conselhos de administração tem ganhado cada vez mais atenção tanto dos investidores institucionais, como também, legislações que forçam uma maior representação nos conselhos das empresas. Entre 2006 e 2010, tiveram 55 propostas de acionistas ligadas a diversidade no conselho, esse volume passou para 135, em 2014-2018. A pesquisa das autoras engloba dados do *Institutional Shareholder Services* (ISS) de 1996 e 2018 e mostra que apenas 11,7% da amostra possuía diretores do gênero feminino. Quanto a diversidade étnica nos conselhos, cerca de 10% dos diretores são não-caucasianos na amostra. (Knyazeva et al, 2021).

No estudo de Baker et al. (2020) é avaliado 579 trabalhos entre 1999 e o início de 2019. É constatado que apesar da pesquisa ocorrer globalmente, há uma escassez de colaboração principalmente entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. Outro fator identificado pelos autores é que a maioria dos trabalhos focam na diversidade de gênero, com menor atenção a idade, nacionalidade, etnia, experiência profissional e cognição.

Mumu et al. (2021) examina especificamente a literatura de governança corporativa através de uma perspectiva de gênero. É obtido que os principais tópicos explorados na literatura analisada são a participação das mulheres em conselhos administrativos das empresas e suas características, diretoras e seus papéis em conselhos de diferentes países, a diversidade de gênero nos conselhos das empresas e responsabilidade social corporativa e a performance financeira das empresas.

Como podemos observar a diversidade tem diversas dimensões, Knyazeva et al. (2021) aponta que a literatura de Finanças considera a diversidade em um conselho com diretores que possuam características heterogêneas. A literatura de diversidade em conselhos corporativos varia muito, existem trabalhos de diversidade de gênero, que como apontado anteriormente, é um dos assuntos mais estudados de diversidade nos conselhos corporativos. Segundo Adams et al. (2015), a diversidade pode ser categorizada em diversidade relacionada a atividade, como experiência profissional ou formação educacional ou diversidade não relacionada com atividade, como gênero, idade, etnia ou nacionalidade.

A concentração de trabalhos sobre diversidade nos conselhos em países desenvolvidos é apontada no estudo de Baker et al. (2020), dos 75 países que possuem trabalhos no assunto, os países que mais publicam são Estados Unidos, Reino Unido e Espanha. Coincidentemente, os países que mais publicam têm implementado cotas de gênero nos conselhos administrativos, a Noruega possui um mínimo de 40% de representação de gênero enquanto Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Islândia, Itália, Malásia, Holanda e Espanha tem cotas mandatórias que variam de 30% a 40%. Em relação a América Latina, são escassos ainda os trabalhos sobre o tema, apenas a Colômbia aparece na revisão feita por Baker et al. (2020) com 6 artigos publicados. Parente e Machado Filho (2020) tem um dos únicos trabalhos de revisão e sistematização sobre os conselhos de administração no Brasil, onde analisam 95 artigos publicados entre 2000 e 2019. Seus resultados apontaram uma grande diversidade de temas,

com assuntos mais estudados ligados a composição do conselho, governança corporativa, diversidade e gênero.

A maioria desses trabalhos publicados no Brasil buscam relacionar variáveis do conselho com o desempenho empresarial, um deles é o trabalho de Nisiyama e Nakamura (2018) que verifica a influência da diversidade do conselho nas decisões de estrutura de capital das empresas, para verificar se há uma relação positiva entre a diversidade nos cargos do conselho e o nível de endividamento da empresa. Os resultados indicam que há uma relação positiva e significativa, devido ao monitoramento mais presente por parte do conselho sobre os executivos da empresa, que acaba reduzindo o entrenchamento gerencial. Para os autores, um conselho mais diversificado possibilita uma política de alavancagem mais agressiva, além disso, decisões com maior confiança devido ao melhor monitoramento e experiência do conselho, o que é compatível com o proposto pelo Código de Melhores Práticas do IBGC (2015).

A pesquisa de diversidade no conselho administrativo até agora é focada na representação dos diretores com certas características demográficas e a diversidade na sua formação e experiência. Suas implicações dependem em como a diversidade contribui para a habilidade do conselho de executar suas funções efetivamente. A relação entre a tomada de decisão e diversidade nos conselhos é complexa e dependente das dimensões que o conselho é considerado, da composição do conselho, da tomada de decisões e o papel da alta administração e as características da empresa. (Knyazeva et al., 2021)

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática utilizando o método de pesquisa bibliométrica, no qual segundo Solomon (2004) tem o objetivo de buscar uma resolução de um problema por meio de referências teóricas publicas, analisando e discutindo as suas contribuições científicas. A pesquisa bibliométrica tem como premissa se fundamentar em conhecimentos obtidos por meio da Biblioteconomia e documentação, identificando e localizando informações de forma metódica, por meio de fichamento e busca planejada de informações bibliográficas. (Salomon, 2004)

Segundo Salomon (2004) para se realizar uma pesquisa bibliométrica são necessárias três fases, sendo elas a de preparação, realização e comunicação. Durante a fase de preparação é necessário compreender o assunto localizando os trabalhos e realizando o fichamento e organização das informações (Salomon, 2004). Durante essa etapa é feito a delimitação do problema que precisar estar relacionado a área que a pesquisa pretende desenvolver. Durante a fase de identificação dos artigos foi utilizado a base de dados da Scopus e Web Of Science. As palavras chaves utilizadas para a pesquisa foram: “Board Diversity”, “Gender Diversity”, “Board Gender Diversity”, “Corporate Board Diversity” e “Top Management Teams and Diversity”. Os artigos foram refinados entre o período de 2017 e 2021, sendo esse período um dos que se teve um aumento exponencial do número de artigos, mostrando se um período importante para a delimitação de anos.

Na fase de realização se faz o fichamento dos trabalhos encontrados por meio da preparação, com o procedimento de leitura e seleção dos artigos para a elaboração da redação dos trabalhos científicos. Para o presente trabalho foi utilizado as fichas bibliográficas proposta pelo Solomon (2004) qual é composta pelo título, autor, o ano de publicação, o periódico de publicação, a quantidade de citações do artigo ate o momento do levantamento e as principais ideias propostas pelo autor. A base da Scopus trouxe 943 artigos relacionados as cinco palavras-chave apresentadas anteriormente. A base do Web Of Science trouxe 2606 artigos relacionados as palavras-chave aplicadas. O volume de duplicados é de 695 artigos que constam nas duas bases, para identificação desses artigos foram utilizados das ferramentas do Excel para procurar os

documentos que aparecem nas duas bases. A análise da amostra foi feita separadamente por base de dados, considerando o volume expressivo de artigos encontrados.

Os artigos foram revisados segundo as palavras-chave e área de estudo. Na etapa de elegibilidade, os artigos tiveram uma análise individual, sendo feito a leitura de todos por completo, os que atenderam melhor a proposta da revisão fora incluída na análise qualitativa do estudo, para essa etapa foram selecionados os dez artigos com mais citações referenciadas, sendo cinco da base Scopus e cinco da base Web Of Science, incluindo as duplicadas em apenas uma das bases.

Por fim na fase de comunicação de acordo com os critérios citados por Salomon (2004) é etapa no qual se realiza a redação do trabalho científico com os resultados obtidos já determinados pelo objetivo da pesquisa. Na etapa se constitui também o produto científico que é o canal que será utilizado para a apresentação do trabalho, que no caso do presente trabalho é artigo científico, dando enfoque em sua estrutura, normalização, definição de pesquisa e a redação científica.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

##### 4.1. BASE SCOPUS

Os resultados apresentados serão divididos por base de dados. Dos 943 artigos selecionados na base Scopus, foram selecionados os cinco com mais citações na base para uma análise mais ampla. Todos foram publicados em 2017 ou 2018 e analisam em sua maior parte a diversidade de gênero nos conselhos administrativos. As principais ideias, número de citações, fonte de publicação, ano de publicação, autores e título dos artigos são apresentados na Tabela 1.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PUBLICAÇÃO	CITAÇÕES	PRINCIPAIS IDEIAS
Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project	Ben-Amar et al.	2017	Journal of Business Ethics 142(2), pp. 369-383	215	Investiga o efeito da representação feminina no conselho de administração na resposta corporativa às demandas das partes interessadas para aumentar a divulgação pública sobre os riscos relacionados às mudanças climáticas.
Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain	Reguera-Alvarado et al.	2017	Journal of Business Ethics 141(2), pp. 337-350	140	Examina a relação entre a diversidade de gênero no conselho e os resultados econômicos na Espanha: o segundo país do mundo a exigir legalmente cotas de gênero nos conselhos de administração.
Board diversity, firm risk, and corporate policies	Bernile et al.	2018	Journal of Financial Economics 127(3), pp. 588-612	137	Examina os efeitos da diversidade no conselho de administração nas políticas e riscos corporativos. Empresas com maior diversidade no conselho também investem persistentemente mais em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e têm processos de inovação mais eficientes.

Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies	Cucari et al.	2018	Corporate Social Responsibility and Environmental Management 25(3), pp. 250-266	127	Investiga a associação entre divulgação ambiental, social e de governança (ESG) e diversidade do conselho de administração (BoD) em empresas italianas listadas. Seus resultados indicam que as mulheres nos conselhos estão negativamente correlacionadas, enquanto a idade do conselho não é significativa.
The gender composition of corporate boards: A review and research agenda	Kirsch	2018	Leadership Quarterly 29(2), pp. 346-364	113	É feito uma revisão abrangente da literatura acadêmica sobre composição de gênero no conselho. É desenvolvido uma estrutura conceitual que esclarece os processos causais subjacentes tanto ao acesso das mulheres aos conselhos quanto aos efeitos da presença das mulheres nos conselhos.

Tabela 1 – Artigos com mais citações na Base Scopus

A janela de análise dos artigos da base Scopus cobre o intervalo de cinco anos, iniciando em 2017 e terminando em 2021. Observa-se uma evolução crescente na publicação de artigos do tema, conforme apontado na Tabela 2. Em 2021, encerrou com 324 artigos, quase o triplo de publicações de 2017.

ANO	ARTIGOS
2017	116
2018	122
2019	161
2020	220
2021	324

Tabela 2 – Artigos Publicados por ano na base Scopus

Para evidenciar as palavras-chave utilizadas na análise da base Scopus é utilizado o programa VOSviewer, que é uma ferramenta de software referência na construção e visualização de redes bibliométricas. A partir da leitura dos dados da base Scopus, o programa análise a co-ocorrência de todas as palavras-chave (incluindo autores e índice). O método de contagem é inteiro, ou seja, cada co-autoria, co-ocorrência ou acoplamento bibliográfico tem o mesmo peso. Foi selecionado um critério mínimo de ocorrência de cinco palavras-chave de um total de 2888 palavras-chave e totalizando 170 palavras-chave analisadas. As palavras-chave que mais apareceram foram: “gender diversity” com 383 ocorrências, “corporate governance” com 175 ocorrências e “board diversity” com 128 ocorrências. Observa-se na Figura 1, suas respectivas ligações com clusters ligados os temas de diversidade de gênero, governança corporativa e diversidade no geral.

A análise de co-autoria da base Scopus também é feita pelo programa VOSviewer, que ignora documentos com um número grande de autores, o corte máximo utilizado é de 25 autores. O mínimo documentos por autor é de um e sem mínimo de citações por autor. A base total possui 2208 autores e a amostra selecionada para co-autoria é de 274 autores, alguns autores que não possuem nenhuma conexão também foram excluídos. A relação pode ser observada na Figura 2. Os autores com mais referência do assunto na base Scopus são: Nadeem, M. com 10 documentos, Jiraporn, P. com 8 documentos e Usman, M. com 7 documentos. O isolamento dos aglomerados de co-autoria, confirma o que foi apontado por no estudo de Baker et al.

(2020), onde verifica-se uma escassez de colaboração principalmente entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

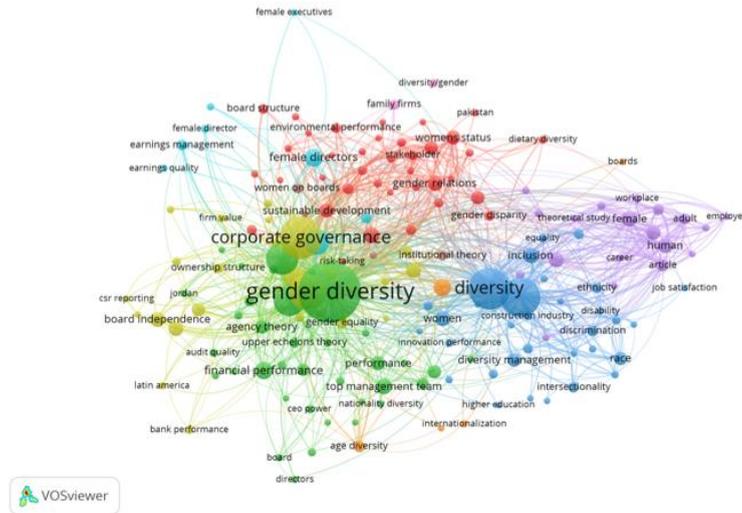


Figura 1 – Palavras-chave da Base Scopus

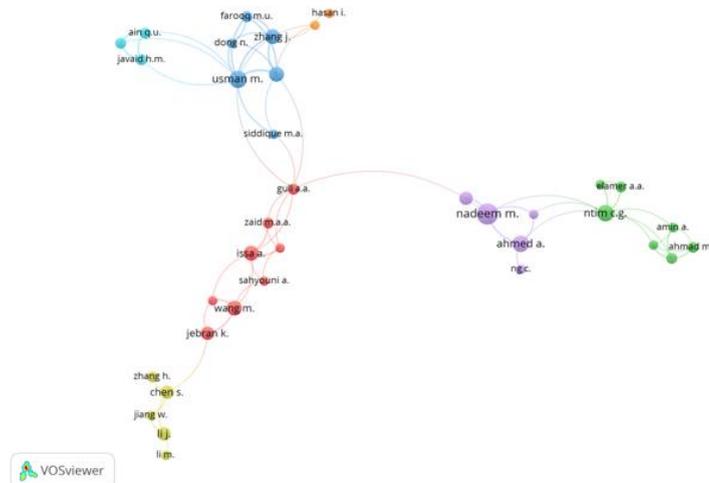


Figura 2 – Co-autoria da Base Scopus

Os artigos selecionados são das áreas de Administração, Gestão, Finanças, Economia e Processo Decisório. Quando separamos pela base Scopus, percebemos uma concentração de 46,4% dos documentos na área de Administração, Gestão e Contabilidade, seguido por 21,4% dos artigos publicados na área de Economia, Econometria e Finanças.

Na Figura 3, é apresentado a quantidade de publicações por país na base Scopus. É evidenciando a forte presença de países desenvolvidos com a maior parte das publicações conforme apontado por Baker et al. (2020). Os Estados Unidos é o país que mais publica sobre o tema com 228 documentos, seguido por Reino Unido com 110 documentos e Austrália com 82 documentos. Entre os países em desenvolvimento, aparecem entre os dez primeiros: China, Malásia, Índia e Paquistão. O Brasil reporta forte escassez de trabalhos na área com apenas 3 documentos publicados na base Scopus.

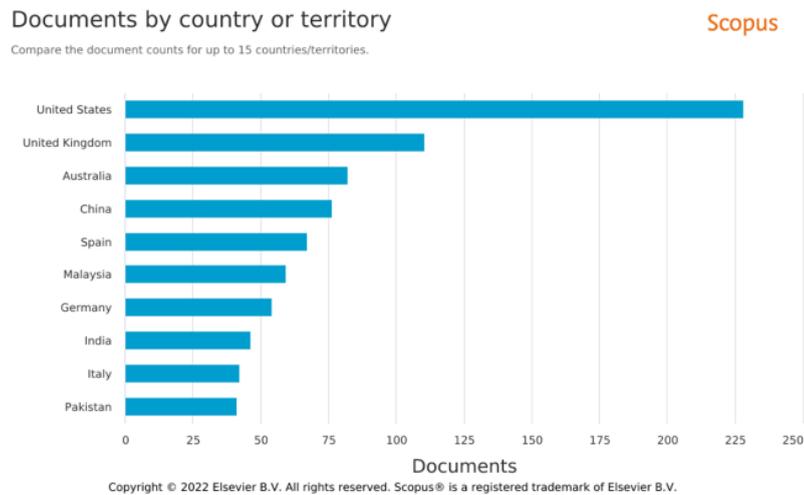


Figura 3 – Artigos por país na Base Scopus

#### 4.2. BASE WEB OF SCIENCE

A base de dados Web Of Science apresentou o maior número de artigos da pesquisa, totalizando 2.606 documentos, incluindo os resultados duplicados. Para realizar a etapa de elegibilidade, é observado que quatro dos cinco artigos mais citados nessa base também aparecem na base da Scopus, sendo necessário substituí-los por artigos que não se encontram na base da Scopus. Na Tabela 3 são apresentadas as principais ideias, número de citações, fonte de publicação, ano de publicação, autores e título dos artigos.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PUBLICAÇÃO	CITAÇÕES	PRINCIPAIS IDEIAS
The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms	McGuinness et al.	2017	JOURNAL OF CORPORATE FINANCE 42 , pp.75-99	187	A pesquisa investiga que a recente promoção da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pela China coincidiu com um aumento acentuado no número de empresas chinesas listadas atraindo membros do conselho feminino e investidores estrangeiros. Através das classificações da Rankins (RKS) no período de 2009 a 2013, verifica que um maior equilíbrio de gênero na alta administração suporta um desempenho de responsabilidade corporativa social mais forte.
Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of	Guillaume et al.	2017	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 38 (2) , pp.276-303	118	Este artigo busca explicar a natureza de dois gumes da diversidade demográfica no local de trabalho (ou seja, demografia relacional, diversidade de grupo de trabalho e diversidade

workplace diversity?					organizacional) sobre a integração social, desempenho e variáveis relacionadas ao bem-estar.
The "human side" of open innovation: The role of employee diversity in firm-level openness	Bogers et al.	2018	RESEARCH POLICY 47 (1) , pp.218-231	111	A artigo trata com base nas literaturas de capital humano, aprendizado e criatividade, que a diversidade de conhecimento dos funcionários da empresa está positivamente associada à capacidade dos funcionários de identificar e absorver conhecimento externo, que se agrega a uma maior abertura no nível da empresa, ou seja, o uso de recursos externos pelas empresas na busca pela inovação.
Do Board's Corporate Social Responsibility Strategy and Orientation Influence Environmental Sustainability Disclosure? UK Evidence	Helfaya e Moussa	2017	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT 26 (8) , pp.1061-1077	110	O estudo investiga o impacto da estratégia e orientação de responsabilidade social corporativa (RSC) do conselho na quantidade e qualidade da divulgação de sustentabilidade ambiental em empresas listadas no Reino Unido. Os resultados sugerem que a existência de um comitê de RSC e a emissão de um relatório independente de RSC estão positiva e significativamente relacionadas à divulgação da sustentabilidade ambiental.
Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation	Koryak et al.	2018	RESEARCH POLICY 47 (2) , pp.413-427	109	O artigo verifica a ambidestria como um paradoxo em que seus componentes, exploração e aproveitamento, geram demandas persistentes e conflitantes em uma organização. Os autores examinam a influência da composição da equipe da alta administração (TMT), se a empresa tem ou não uma visão clara por escrito e até que ponto a atenção organizacional está focada em investimentos em P&D e melhoria contínua. Os resultados mostram que a ambidestria é apoiada por uma combinação de abordagens de integração e diferenciação.

Tabela 3 – Artigos com mais citações na Base Web Of Science

Conforme observado acima, os artigos mais citados foram publicados em 2017 ou 2018, demonstrando uma similaridade com os resultados da base Scopus. Difere da base anterior



Similar com os resultados da base Scopus, o número de artigos publicados por ano cresceu significativamente nos últimos cinco anos, conforme visto abaixo na Tabela 4. O maior salto ocorreu em 2019, quando teve um aumento de 52% no número de publicações em relação ao ano anterior. O crescente aumento no número de artigos pode estar relacionada a diversas iniciativas por parte dos países e instituições buscando impulsionar maior diversidade nos conselhos das empresas, conforme apontado e McGuinness et al. (2017).

ANO	ARTIGOS
2017	315
2018	379
2019	575
2020	640
2021	697

Tabela 4 – Artigos Publicados por ano na base Web Of Science

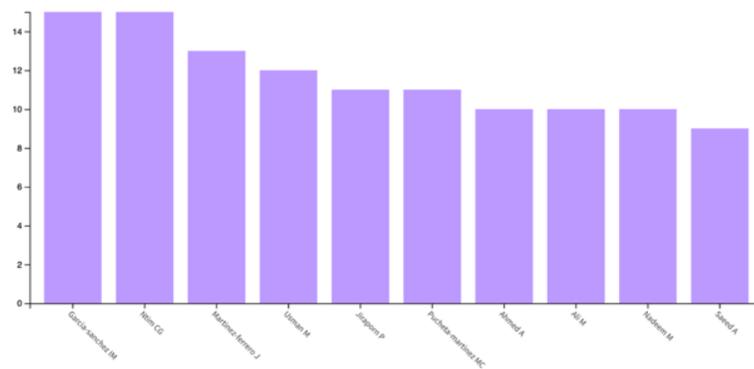


Figura 6 – Autores com mais publicações na Base Web Of Science

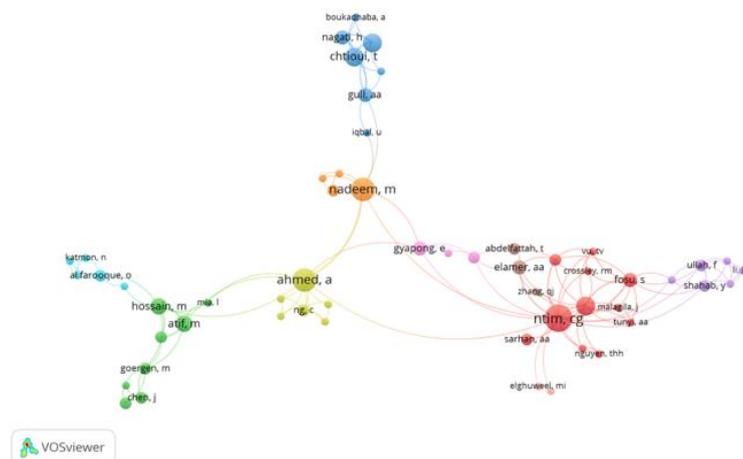


Figura 7 – Co-autoria da Base Web Of Science

Nas Figuras 6 e 7, são destacados os autores com mais publicações na base Web Of Science e a relação de co-autoria, respectivamente. Garcia-Sanchez IM e Ntim CG possuem 15 artigos cada, seguidos por Martinez-Ferrero J com 13 artigos e Usman M com 12 artigos. Dos dez autores com mais publicações na base do Web Of Science, cinco aparecem na base do Scopus. A relação de co-autoria da base Web Of Science também é feita pelo programa VOSviewer, que ignora documentos com um número grande de autores, o corte máximo utilizado é de 25 autores. O mínimo de documentos por autor é um e sem mínimo de citações por autor. A base total possui 2379 autores e a amostra selecionada para co-autoria é de 55 autores. Os autores que não possuem nenhuma conexão foram excluídos.

A grande maioria dos artigos são publicados em língua inglesa com 2570 documentos na base do Web Of Science, seguido pela língua espanhola com 15 trabalhos e português com 10 artigos. A concentração de trabalhos em inglês é reforçada pelo domínio do tema em países desenvolvidos, que possuem o maior volume de publicações, que é evidenciado por Baker et al. (2020). Essas informações são apresentadas na Tabela 5 e Figura 8.

IDIOMA	ARTIGOS
Inglês	2570
Espanhol	15
Português	10
Russo	3
Francês/Croata	2

Tabela 5 – Artigos por idioma na base Web Of Science

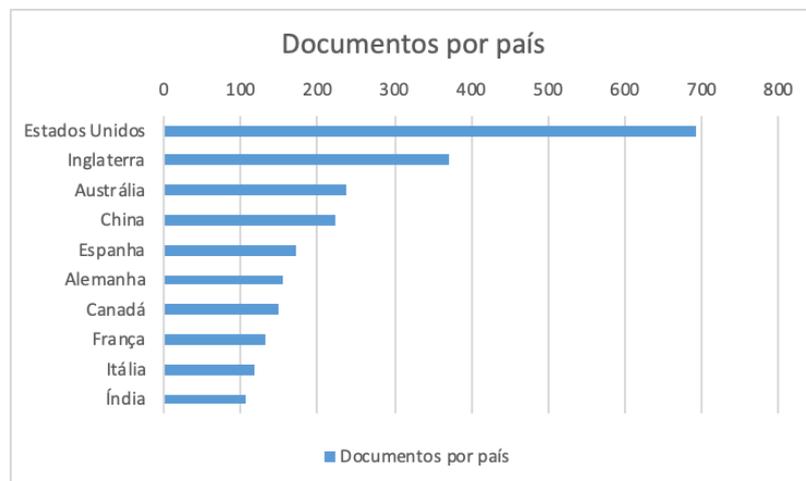


Figura 8 – Artigos por país na Base Web Of Science

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar a evolução dos estudos relacionados a diversidade nos conselhos administrativos nas empresas. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática de trabalhos relacionados nas áreas de Processo Decisório, Administração, Gestão, Finanças e Economia.

Para a análise foi selecionado os trabalhos que tivessem relação com a temática de diversidade em conselhos administrativos e que tenham sido realizados durante o período de 2017 a 2021. Para a realizar a revisão sistemática foram utilizadas as bases da Scopus e Web Of Science, utilizando para a seleção dos artigos as palavras-chave: “Board Diversity”, “Gender Diversity”, “Board Gender Diversity”, “Corporate Board Diversity” e “Top Management Teams and Diversity”.

Os estudos relacionados a diversidade nos conselhos de administração têm ganhado maior visibilidade e atenção no meio acadêmico nos últimos anos. Por meio da revisão sistemática foi possível perceber um aumento crescente no número de citações e produção relacionadas ao tema, de 2017 a 2021 houve um aumento exponencial dos trabalhos, o que demonstra ser um assunto extenso e que vem ganhando maior espaço nas empresas, pois como o estudo de Hillman (2015) quando os conselhos possuem maior diversidade, existe também uma maior variedade de visões e perspectivas, o que resulta em melhores soluções para os possíveis problemas de uma companhia. Através da metodologia bibliométrica, foram selecionados artigos das bases Scopus e Web Of Science, relacionados as cinco palavras-chave apresentadas anteriormente. A base da Scopus trouxe 943 artigos relacionados e a base do Web Of Science trouxe 2606 artigos relacionados as palavras-chave aplicadas. Foi removido das bases um volume de 695 artigos duplicados.

Na base Scopus é evidenciando a forte presença de publicações em países desenvolvidos com a maior parte das publicações no ano de 2020 (Baker et al. 2020). O país que mais publica sobre o tema é os Estados Unidos com 228 documentos, seguido por Reino Unido com 110 documentos e Austrália com 82 documentos. Entre os países em desenvolvimento que mais publicam estão China, Malásia, Índia e Paquistão. No Brasil existe uma grande escassez de trabalhos na área com apenas 3 documentos publicados na base Scopus, o demonstra uma grande necessidade de um maior número de trabalhos na área. Referente a base Web of Science, o número de artigos publicados por ano cresceu significativamente nos últimos cinco anos sendo o ano mais significativo o de 2019, quando se teve um aumento de 52% no número de publicações quando comparado com os anos anteriores. O crescente aumento no número de artigos pode estar relacionada a iniciativas por parte dos países e instituições que buscam impulsionar a maior diversidade nos conselhos das empresas (McGuinness et al. 2017).

A presente análise identificou um alto potencial em se produzir artigos relacionados a temática de diversidade nos conselhos de administração, tendo em vista que existe uma alta escassez de produções publicadas no Brasil. Estudos futuros podem ser conduzidos em relação aos diversos tipos de diversidade e sua relação com os conselhos administrativos, além do papel na governança corporativa. As possíveis implicações para pesquisas futuras podem incluir como o fator de se integralizar a diversidade na empresa pode influenciar na tomada de decisões e no desempenho da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BEN-AMAR, W.; CHANG, M.; MCILKENNY, P. Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, v. 142, n. 2, p. 369–383, 2017.
- BERNILE, G.; BHAGWAT, V.; YONKER, S. Board diversity, firm risk, and corporate policies. *Journal of Financial Economics*, v. 127, n. 3, p. 588–612, 2018.
- BOGERS ET AL. The “human side” of open innovation: The role of employee diversity in firm-level openness. *Research Policy*, v. 47, n. 1, p. 218–231, 2018. North-Holland.

- CUCARI, N.; ESPOSITO DE FALCO, S.; ORLANDO, B. Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 25, n. 3, p. 250–266, 2018. John Wiley & Sons, Ltd.
- GUILLAUME ET AL. Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 2017. Disponível em: <<https://onlinelibrary-wiley.ez22.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1002/job.2040>>. Acesso em: 25/1/2022.
- HELFAAYA, A.; MOUSSA, T. Do Board's Corporate Social Responsibility Strategy and Orientation Influence Environmental Sustainability Disclosure? UK Evidence. *Business Strategy and the Environment*, v. 26, n. 8, p. 1061–1077, 2017. John Wiley & Sons, Ltd.
- HILLMAN, A. J. Board Diversity: Beginning to Unpeel the Onion. *Corporate Governance: An International Review*, v. 23, n. 2, p. 104–107, 2015. John Wiley & Sons, Ltd.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. (2015). *CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (5ª ED.)*. SÃO PAULO, SP: IBGC.
- KENT BAKER, H.; PANDEY, N.; KUMAR, S.; HALDAR, A. A bibliometric analysis of board diversity: Current status, development, and future research directions. *Journal of Business Research*, v. 108, p. 232–246, 2020.
- KIRSCH, A. The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, v. 29, n. 2, p. 346–364, 2018.
- KNYAZEVA, A.; KNYAZEVA, D.; NAVEEN, L. Diversity on Corporate Boards. *Annual Review of Financial Economics*, v. 13, n. 1, p. 301–320, 2021.
- KORYAK ET AL. Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, v. 47, n. 2, p. 413–427, 2018. North-Holland.
- MCGUINNESS, P. B.; VIEITO, J. P.; WANG, M. The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms. *Journal of Corporate Finance*, v. 42, p. 75–99, 2017.
- MILLER, T.; DEL CARMEN TRIANA, M. Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, v. 46, n. 5, p. 755–786, 2009. John Wiley & Sons, Ltd.
- MONKS & MINOW. *Corporate Governance*. 5o ed. Wiley, 2011.
- MUMU, J. R.; SAONA, P.; HAQUE, M. S.; AZAD, M. A. K. Gender diversity in corporate governance: a bibliometric analysis and research agenda. *Gender in Management: An International Journal*, 2021. Emerald Publishing Limited. Disponível em: <<https://www-emerald.ez22.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/GM-02-2021-0029/full/html>>. Acesso em: 30/11/2021.
- NASDAQ'S BOARD DIVERSITY RULE. WHAT NASDAQ-LISTED COMPANIES SHOULD KNOW. Disponível em: <<https://listingcenter.nasdaq.com/assets/Board%20Diversity%20Disclosure%20Five%20Things.pdf>>. Acesso em: 14/12/2021
- NISUYAMA, E. K.; NAKAMURA, W. T. DIVERSIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A ESTRUTURA DE CAPITAL. *Revista de Administração de Empresas*, v. 58, p. 551–563, 2018. Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo.
- PARENTE, T. C.; MACHADO FILHO, C. A. P. Boards of directors in Brazil: Literature review and research agenda. *Revista de Administracao Mackenzie*, v. 21, n. 6, p. 1–31, 2020.
- REGUERA-ALVARADO, N.; DE FUENTES, P.; LAFFARGA, J. Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, v. 141, n. 2, p. 337–350, 2017.

SALOMON, Délcio Vieira. Como fazer uma monografia. Martins Fontes, 2004.

SON, H. Goldman won't take companies public without "at least one diverse board candidate," CEO says. Disponível em: <<https://www.cnbc.com/2020/01/23/goldman-wont-take-companies-public-that-dont-have-at-least-one-diverse-board-candidate-ceo-says.html>>. Acesso em: 14/12/2021.