

363

A RELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE DE GÊNERO E DESEMPENHO: UMA ANÁLISE SOBRE A MEDIAÇÃO DA HABILIDADE GERENCIAL

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Danielly Marques Frazão [ORCID iD](#), Aluno Doutorado/Ph.D. Student Paula Gulart Munhoz [ORCID iD](#), Aluno Doutorado/Ph.D. Student Viviane Alexandra Machado Saragoça [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Luciano Castro de Carvalho [ORCID iD](#)

Furb, Blumenau, SC, Brazil

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Danielly Marques Frazão

[0000-0003-1841-4976](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Paula Gulart Munhoz

[0000-0003-4468-8751](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Viviane Alexandra Machado Saragoça

[0000-0003-2755-7493](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração

Doutor/Ph.D. Luciano Castro de Carvalho

[0000-0003-1558-5657](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração

Resumo/Abstract

Este estudo tem como objetivo analisar o papel mediador da habilidade gerencial na relação entre diversidade de gênero e desempenho da empresa, sob a ótica da teoria do alto escalão. A pesquisa foi realizada a partir de dados disponíveis na base da Refinitiv EIKON com empresas listadas na bolsa de valores dos países da América Latina, dos anos de 2012 a 2021. A amostra compreendeu seis países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru) que possuíam os dados disponíveis, envolvendo 7.240 observações. Para análise dos dados, aplicou-se o modelo de regressão multivariada estimado por mínimos quadrados ordinários (OLS). Os resultados do estudo demonstram que há uma relação entre a



diversidade de gênero e habilidade gerencial, do mesmo modo que foi evidenciado o papel mediador da habilidade gerencial na relação entre a diversidade de gênero e desempenho. Dessa forma, os achados podem ampliar as discussões em relação a como as capacidades dos gestores pode influenciar o aumento de desempenho de empresas com conselhos mais diversificados.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Diversidade e Inclusão no Contexto Organizacional e Contábil (DICOC) / Diversity and Inclusion in the Organizational and Accounting Context



A RELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE DE GÊNERO E DESEMPENHO: UMA ANÁLISE SOBRE A MEDIAÇÃO DA HABILIDADE GERENCIAL

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o papel mediador da habilidade gerencial na relação entre diversidade de gênero e desempenho da empresa, sob a ótica da teoria do alto escalão. A pesquisa foi realizada a partir de dados disponíveis na base da Refinitiv EIKON com empresas listadas na bolsa de valores dos países da América Latina, dos anos de 2012 a 2021. A amostra compreendeu seis países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru) que possuíam os dados disponíveis, envolvendo 7.240 observações. Para análise dos dados, aplicou-se o modelo de regressão multivariada estimado por mínimos quadrados ordinários (OLS). Os resultados do estudo demonstram que há uma relação entre a diversidade de gênero e habilidade gerencial, do mesmo modo que foi evidenciado o papel mediador da habilidade gerencial na relação entre a diversidade de gênero e desempenho. Dessa forma, os achados podem ampliar as discussões em relação a como as capacidades dos gestores pode influenciar o aumento de desempenho de empresas com conselhos mais diversificados.

Palavras-chave: Diversidade de gênero; Habilidade gerencial; Desempenho.

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre a composição adequada do conselho, bem como as características dos seus membros vem ganhando força nos últimos anos (Nadeem, 2020). Estudos sugerem que a composição do conselho da administração se refere aos atributos relacionados a: presença de conselheiros independentes, diversidade de gênero, experiência e idade, comprometimento e confiança, entre outros (Lay et al., 2017; Forte et al. 2020).

Pesquisas sobre a diversidade de gênero e a participação da mulher nos conselhos de administração revelam um aumento significativo da legislação de gênero e a pressão por partes dos *stakeholders* para o aumento nessa representatividade (Wahid, 2019; Nadeem, 2020). Essa exigência por uma maior atuação feminina vem desencadeando um apelo por novas abordagens à política econômica e à prática de negócios (Steinborn & Heuser, 2014). No entanto, apesar das mulheres apresentarem um alto nível de educação, elas ainda estão sub-representadas em cargos de lideranças (Hideg & Shen, 2019).

Investidores e outras empresas buscam por gestores mais capacitados e com maiores habilidades de planejamento e tomada de decisão (Furnham & Taylor, 2020), pois tendem a utilizar seus conhecimentos profissionais e acadêmicos nas decisões estratégicas, financeiras e operacionais, buscando melhorar o desempenho de suas organizações (Inam Bhutta et al., 2021). Corroborando tal entendimento, estudos têm enfatizado o potencial, os benefícios e a alta relevância das mulheres ao ocuparem funções gerenciais na organização (Sierra et al., 2019; Baker, 2014; Hideg & Shen, 2019).

Nesse sentido, alguns estudos demonstram que a habilidade gerencial pode ser influenciada pela diversidade de gênero, pois mulheres são mais engajadas em atividades



de planejamento, criatividade, flexibilidade e também na disseminação do conhecimento (Glass et al., 2016; Lozano & Escrich, 2017). Com base nisso, Fernando et al. (2020) apontam que onde há maior diversificação de membros da equipe de alta administração há um impacto significativo na habilidade gerencial e conseqüentemente, esta implica no desempenho das empresas.

Com base nessa discussão, buscamos respostas para as seguintes questões: a) mais diversidade de gênero influencia a habilidade gerencial dos membros dos conselhos da administração? b) a habilidade gerencial media a relação entre a diversidade de gênero e o desempenho econômico e financeiro da empresa? Com o intuito de responder as questões apresentadas, o objetivo deste estudo consiste em analisar o papel mediador da habilidade gerencial na relação entre diversidade de gênero e desempenho da empresa, sob a ótica da teoria do alto escalão.

Este artigo traz pelo menos duas contribuições aparentes: a primeira, em relação a métrica adotada para medir a habilidade gerencial. Conforme apontado pelos estudos (Baik, Farber & Lee, 2011) a habilidade do gestor é difícil de observar diretamente, o que dificulta o desenvolvimento de artigos sobre a temática. Com a utilização da métrica de Demerjian et al. (2013), o estudo oferece insights sobre a habilidade gerencial, trazendo sobretudo, a discussão da diversidade de gênero no contexto da América Latina, pouco abordado pela literatura. A segunda, em relação ao contexto explorado, acredita-se que por se tratar de um estudo focado em economias emergentes, onde não há fortes mecanismos de monitoramento, acredita-se que a habilidade gerencial seja uma característica gerencial importante que afetará o desempenho das empresas.

Por fim, este estudo está estruturado da seguinte forma. Inicialmente serão abordados aspectos teóricos sobre a diversidade de gênero e teoria do alto escalão, habilidade gerencial e desempenho, bem como a fundamentação das hipóteses da pesquisa. Na sequência será apresentada a metodologia aplicada e por último, a apresentação e discussão dos resultados e conclusão do estudo.

2 ESTRUTURAS TEÓRICAS E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

2.1 Diversidade de Gênero

A representação da mulher em cargos corporativos tem sido amplamente discutida por pesquisadores em diferentes contextos organizacionais. Isso se deve em parte à crise financeira global de 2008, cujas conseqüências desencadearam um apelo por novas abordagens à política econômica e à prática de negócios (Steinborn & Heuser, 2014), bem como ao aumento da legislação de gênero e a pressão das partes interessadas (acionistas, políticos e grupos comunitários e sociais) sobre as empresas para aumentar a representação feminina nos conselhos corporativos (Nadeem, 2020).

Para os defensores da diversidade, ao incentivar uma maior diversificação, os acionistas garantem que os conselhos tenham acesso a um conjunto ampliado de candidatos, permitindo a seleção de conselheiros de maior qualidade com capacidade e disposição para monitorar a administração adequadamente (Wahid, 2019). Além disso, os resultados organizacionais são fortemente influenciados pelos valores e bases cognitivas dos principais atores de uma organização, ou seja, os membros da equipe de alta liderança (Sierra et al., 2019).

A Teoria do Alto Escalão aborda a ideia de que a composição das equipes de topo, especialmente a heterogeneidade desses membros, influencia a estratégia e o desempenho



organizacional. A lógica central apontada pela teoria é que os executivos percebem situações e alternativas através de lentes individualizadas moldadas por seus atributos pessoais, incluindo características observáveis (como experiências profissionais e demografia) e não observáveis (como valores e personalidades) (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007; Hambrick et al., 2015).

Outro aspecto levantado por Hambrick & Mason (1984) e Hambrick (2007), é que a estrutura dos escalões superiores enfatiza que as características demográficas individuais da liderança executiva de uma empresa, como idade, educação, experiência, tempo de serviço etc., servem como substitutos de suas crenças, valores e cognições, moldando suas capacidades, ações e escolhas coletivas, que por sua vez, impactam criticamente o desempenho. Portanto, sob o ponto de vista teórico, a Teoria do Alto Escalão pode ser uma teoria adequada para explicar como a participação da mulher em cargos corporativos e suas características estão relacionadas com a habilidade gerencial e com o desempenho econômico e financeiro das empresas.

Ao longo dos últimos anos, alguns estudos evidenciaram que a presença de mulheres em cargos superiores tem alta relevância para as corporações em todo o mundo (Baker, 2014; Hideg & Shen, 2019). No entanto, o que se percebe é que apesar de evidências que demonstrem o alto nível de educação e, portanto, maior capital humano, as mulheres ainda estão sub-representadas em cargos de lideranças (Hideg & Shen, 2019).

Uma vez identificadas as necessidades da representação feminina em cargos superiores e buscando contribuir com essa temática, neste estudo acreditamos que a diversidade de gênero do conselho pode ter influência na habilidade gerencial. Para Demerjian et al. (2013), a habilidade gerencial é interpretada como a capacidade da equipe de alta administração de transformar de modo eficiente os recursos corporativos – capital, mão de obra e ativos inovadores – em receita, lucro ou valor da empresa.

Estudos anteriores apontam que as mulheres influenciam positivamente as decisões corporativas por serem contrárias a riscos e perdas e por trabalharem com grande número de informações simultâneas, facilitando o planejamento, a inclusão de vários atores em suas decisões e a capacidade de engajamento com práticas sociais corporativas (Marinova et al., 2015; Seierstad et al., 2017), além de aprimorarem o conhecimento, a criatividade e a flexibilidade (Glass et al., 2016; Lozano & Escrich, 2017). Assim, formulamos a seguinte hipótese:

H1: Há uma relação positiva entre a diversidade de gênero e a habilidade gerencial dos membros dos conselhos da administração

2.2 Habilidade Gerencial, Desempenho e Diversidade de Gênero

A maneira como o gestor administra a empresa, por meio de suas decisões, comportamentos e atitudes, tem sido evidenciada como uma importante ferramenta de análise para empresas e investidores. Gestores mais capacitados e com maiores habilidades tendem a influenciar as estratégias, políticas de divulgação e decisões financeiras e operacionais (Inam Bhutta et al., 2021).

Outro aspecto levantado por Inam Bhutta et al. (2021), é que as empresas com recursos escassos e situadas em ambientes desafiadores, necessitam cada vez mais de bons gestores que utilizem de seus conhecimentos profissionais e acadêmicos para alcançar o desenvolvimento sustentável de suas organizações. Cada vez mais as empresas buscam por gestores com traços de personalidades e competências específicas. As

empresas que ao escolherem e contratarem gestores com maiores habilidades de planejamento e tomada de decisão (Furnham & Taylor, 2020), poderão melhorar o desempenho de suas organizações.

Evidências empíricas apontam que a diversidade de gênero nas equipes de alta administração tem um impacto significativo na capacidade gerencial e conseqüentemente, esta implica no desempenho das empresas (Fernando et al. 2020). Corroborando com esses resultados Brahma et al. (2021), argumentam que a nomeação de mais mulheres para o conselho tem resultados positivos para um melhor desempenho financeiro das empresas pesquisadas, uma vez que conselhos mais diversificados contribuem tanto para o desempenho da empresa quanto promove a igualdade de oportunidades para as mulheres.

Outro aspecto apontado por Ruiz-Jiménez et al. (2016) é que conselhos com maior qualidade de decisão e que apresentam soluções mais inovadoras são os que possuem pelo menos três mulheres em sua composição. Como faz notar, a presença feminina nos conselhos de administração gera resultados positivos como o aumento do desempenho organizacional, com a adoção de novas ideias e diferentes habilidades e visões de longo prazo (Reguera-Alvarado et al., 2017). Diante da discussão, esperamos que as empresas com maior representação feminina tenham maior habilidade gerencial e usem os recursos de forma mais eficiente para um desempenho econômico e financeiro superior. Portanto, acreditamos que:

H2a e b: A relação entre diversidade de gênero e o desempenho a) econômico e b) financeiro da empresa é mediada por uma maior habilidade gerencial

3 METODOLOGIA

3.1 Amostra e coleta de dados

Este estudo refere-se a uma abordagem quantitativa com utilização de dados secundários coletados a partir da base de dados Refinitiv EIKON. Para seleção da amostra utilizou-se os seguintes critérios: (i) os países da América Latina que compõem a amostra são: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru; (ii) os dados foram coletados para o período de 2012 a 2021; e (iii) foram considerados todos os setores disponíveis na base de dados, com exceção do setor financeiro. A composição da amostra por setor pode ser observada na Tabela 01. Dessa forma, as análises subseqüentes serão desenvolvidas considerando um total de aproximadamente 7.240 observações.

Existem duas razões para a seleção da amostra: A seleção desses países da América Latina e do período de coleta de dados justifica-se pela qualidade dos dados financeiros e disponibilidade de informações, e pela lacuna de pesquisa que se pauta no argumento de que a diversidade de gênero vem sendo discutida na última década. Além disso, a América Latina, se apresenta como um cenário pouco explorado e culturalmente, incipiente na adoção de políticas efetivas de diversidade de gênero (Ilie & Cardoza, 2018).

Tabela 01- Composição da amostra por setor

Setor	Número de observações
Industria	1.034
Consumo cíclico	1.295
Consumo não cíclico	1.265

Materiais básicos	1.220
Energia	254
Serviços Acadêmicos e Educacionais	99
Tecnologia	335
Utilidade	993
Saúde	202
TOTAL	7.240

Fonte: Autores

3.2 Variáveis

3.2.1 Variável dependente, independente e de controle

A variável dependente, independente e de controle, conforme levantamento na literatura são apresentadas na Tabela 02 abaixo. Foram utilizadas duas medidas para o desempenho, com o objetivo de avaliar o desempenho financeiro e econômico.

Tabela 02- Variável dependente, moderadora e de controle

Tipo	Variável	Código	Mensuração	Fonte
Dependente	Desempenho Financeiro	ROA	lucro líquido/ativos totais	Kilic & Kuzey (2016); Dani et al. (2019); Kahloul et al. (2022)
	Desempenho Econômico	EBITDA	margem de lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização	Baker et al. (2019); Zahid et al. (2020)
Independente	Diversidade de gênero no conselho	DG	Percentual de mulheres no conselho	Moreno-Gómez & Calleja-Blanco (2018); Husted & de Sousa-Filho (2019); Yarram & Adapa (2021);
Controle	Tamanho do conselho	TAM_CON	nº de membros do conselho de administração	Yarram & Adapa (2021); Kahloul et al. (2022)
	Dualidade CEO	DUAL_CEO	variável <i>dummy</i> que é igual a 1 se o presidente também for o CEO da empresa e 0 caso contrário	Yarram & Adapa (2021); Kahloul et al. (2022)
	Tamanho Empresa	TAM_EMP	Ln do Ativo Total	Kilic & Kuzey (2016); Moreno-Gómez, J., & Calleja-Blanco, J. (2018); Kahloul et al. (2022)

	Alavancagem	ALAV	dívida total / ativo total	Kilic & Kuzey (2016); Buerthey (2021)
--	-------------	------	----------------------------	---------------------------------------

Fonte: Autores

3.2.2 Variável Mediadora

A habilidade gerencial foi calculada usando a medida desenvolvida por Demerjian et al. (2013). O cálculo da medida foi feito a partir das seguintes etapas: (i) foi calculado a eficiência gerencial anual da empresa por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA); (ii) regressiu a eficiência da empresa pelo modelo de regressão Tobit com efeitos fixos do setor e do ano (equação 1), em seis variáveis específicas da empresa para cada setor. O resíduo da estimativa da equação 1 compõe a variável de habilidade gerencial (HAB). Os parâmetros realizados em cada etapa foram descritos no Quadro 1.

Quadro 1- Mensuração das variáveis

Etapa 1 – ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA)
Para realização da DEA, considera-se as Vendas como <i>output</i> e os demais valores (<i>CPV</i> , <i>DVA</i> , <i>IMO</i> , <i>LEO</i> , <i>P&D</i> , <i>AGI</i> e <i>OAIN</i>) como <i>input</i> .
$\max_v \theta = \frac{\text{Vendas}}{v_1 \text{CPV} + v_2 \text{DVA} + v_3 \text{IMO} + v_4 \text{LEO} + v_5 \text{P\&D} + v_6 \text{AGI} + v_7 \text{OAIN}}$
em que θ é o grau de eficiência da empresa variando de 0 a 1, onde o valor de 1 (0) indica maior eficiência da empresa (ineficiência) na conversão de insumos em produtos em relação às suas contrapartes; As vendas são as vendas líquidas da empresa; <i>CPV</i> é o custo das mercadorias vendidas; <i>DVA</i> é a despesa de vendas, geral e administrativa; <i>IMO</i> é o ativo imobilizado; <i>LEO</i> é o <i>leasing</i> operacional; <i>P&D</i> é a despesa em pesquisa e desenvolvimento; <i>AGI</i> é o <i>goodwill</i> adquirido; e <i>OAIN</i> é outros ativos intangíveis da empresa.
Etapa 2 – MODELO TOBIT
Estima-se o modelo de regressão Tobit (1) apresentado na equação 1, controlando efeito de setor para calcular a habilidade gerencial.
<i>Modelo 1</i>
$EE_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{LN(AT)}_{it} + \alpha_2 \text{PM}_{it} + \alpha_3 \text{FCL}_{it} + \alpha_4 \text{LN(ID)}_{it} + \alpha_5 \text{CSN}_{it} + \alpha_6 \text{IVC}_{it} + \sum \text{efeito}_{\text{fixo}_{\text{setor}_t}} + \varepsilon_{it} \quad (1)$
em que EE_{it} = eficiência da empresa <i>i</i> no período <i>t</i> ; LN(AT)_{it} = logaritmo natural do ativo total da empresa <i>i</i> no período <i>t</i> ; PM_{it} = participação de mercado da empresa <i>i</i> no período <i>t</i> ; FCL_{it} = fluxo de caixa livre da empresa <i>i</i> no período <i>t</i> ; LN(ID)_{it} = logaritmo natural da idade da empresa; CSN_{it} = indicador de concentração do segmento de negócios da empresa <i>i</i> no período <i>t</i> ; IVC_{it} = indicador de ajuste de variação cambial da empresa <i>i</i> no período <i>t</i> ; ε_{it} = resíduo da equação (<i>proxy</i> para habilidade gerencial).

Fonte: Autores

3.3 Modelos econométricos e procedimentos de análises

Para a análise principal do estudo, com o objetivo de examinar empiricamente as duas hipóteses de pesquisa, foram estimados os modelos de regressão em dados em painel conforme as seguintes equações 2 e 3.

Para testar as hipóteses (H1) foi usado o modelo II abaixo.

Modelo II

$$HAB_i = \beta_0 + \beta_1 DG_i + \beta_2 \sum \text{Controles}_t + \text{Ano_EF} + \text{Setor_EF} + \varepsilon_i \quad (2)$$

Para testar as hipóteses (H2a e H2b) foi usado o modelo III abaixo.

Modelo III

$$DES_i = \beta_0 + \beta_1 HAB_i + \beta_2 DG + \beta_3 \sum \text{Controles}_t + \text{Ano_EF} + \text{Setor_EF} + \varepsilon_i \quad (3)$$

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Estatística Descritiva e Correlação

Na Tabela 03, apresentamos as médias e os desvios padrão das variáveis principais e de controle. A média de HAB é 0,3337. A média de DG é de 1,918 e a média de DES é 3.30e+08 (Desempenho Econômico – EBITDA) e 0.8899 (Desempenho Financeiro-ROA). Vale ressaltar que essa estatística para a diversidade de gênero mostra que o percentual das mulheres no conselho é em média 2%. As médias das características financeiras das empresas e outras variáveis de controle relatadas na Tabela 03 são comparáveis às médias amostras nos estudos (Fernando et al, 2020; Nadeem, 2020).

Tabela 03- Estatística Descritiva

Variável	MÉDIA	DP
ROA	0.8899284	38.05304
EBITDA	330343508,9	1.5680665950
HAB	0.3373074	0.186017
DG	1.918413	6.066886
TAM_CON	2.162431	4.530674
DUAL	0.079558	0.2706264
TAM_EMP	19.78983	2.376208
ALAV	0.7808291	3.660991

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 04 apresenta a matriz de Correlação de *Spearman* para as variáveis discutidas na seção anterior. Não foram encontradas correlações significativas entre as variáveis HAB e DG. No entanto, foram evidenciados uma correlação entre DG e DES (financeiro), indicando que quanto maior o percentual de mulheres nos conselhos de administração maior seria o desempenho financeiro. No entanto, a análise dos coeficientes de correlação deve ser interpretada com cuidado, tendo em vista que eles não controlam outras características da empresa.

Tabela 04- Matriz de correlação de *Spearman* das variáveis do estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.ROA	1							
2. EBITDA	0.0296	1						
3. DG	0.0166	0.2045	1					

4. HAB	0.1658	0.4748	0.3149	1			
5. TAM_EMP	0.1680	0.3365	0.2957	0.9694	1		
6. TAM_CONS	0.0335	0.3051	0.5517	0.4899	0.4735	1	
7. ALAV	-0.2941	-0.0093	-0.0135	-0.1250	-0.1366	-0.0210	1
8. DUAL	0.0162	0.2219	0.2930	0.3203	0.3049	0.5619	-0.0098 1

Nota: Correlação significativa ao nível de 1% ($p\text{-value} < 0,01$) está destacada apenas em negrito e ao nível de 5% ($p\text{-value} < 0,05$) em negrito e sublinhado.

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Análise das hipóteses de pesquisa – Modelo

A Tabela 05 apresenta os resultados dos modelos II de regressão, cuja variável dependente é a Habilidade Gerencial (HAB). Foram estimados modelos de regressão múltipla de mínimos quadrados ordinários (OLS) com estimadores robustos, controlando setor e ano. As evidências encontradas apoiam a hipótese 1, indicando que uma maior diversidade no conselho da administração, aumenta a habilidade gerencial dos gestores.

Tabela 05- Resultados do Modelo de pesquisa (II)

Descrição	Habilidade Gerencial	
	Coef	$p\text{-value}$
Const	-1,605	0.000
DG	0,001	0.000***
TAM_EMP	0,074	0.000***
TAM_CONS	0.001	0.000***
ALAV	0.000	0.053*
DUAL	0.007	0.002***
Observações		7,240
VIF ^a		<10
EF Ano e Setor		Sim

Nota: Foram marcadas em negrito as células que representam as variáveis com significância estatística.

*Significativo a 10%. **Significativo a 5%. ***Significativo a 1%.

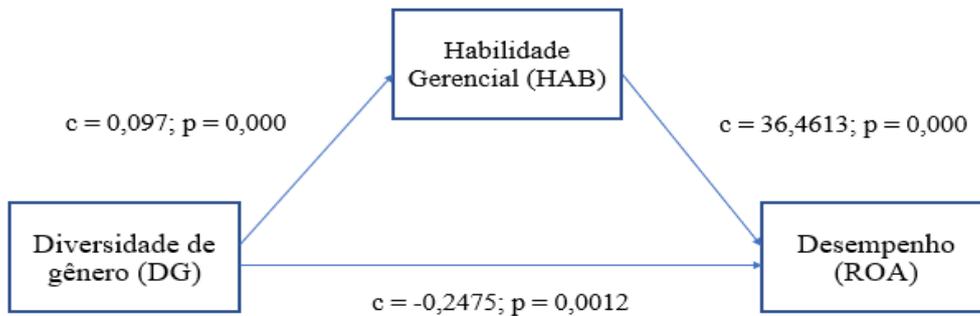
a as variáveis apresentaram estatística VIF inferior a 10, rejeitando a hipótese de multicolinearidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses resultados mostram que a representação feminina nos conselhos da administração pode aumentar as capacidades gerenciais gerais dos gestores, condizentes com a discussão de outros estudos correlatos (Fernando et al., 2020; Nascimento et al., 2022). Conforme aponta outros estudos conselhos de administração mais diversificados podem melhorar a conduta efetiva dos seus membros e melhorar a comunicação entre a empresa (Torchia et al., 2010; Forte et al., 2020), bem como estimular processos psicológicos positivos nos indivíduos, promovendo uma maior habilidade nas suas atividades gerenciais (Roberge & Van Dick, 2010).

A Figura 1 apresenta os resultados dos modelos de regressão múltipla, cuja variável dependente é o desempenho financeiro. Nesses modelos testamos se a habilidade gerencial dos gestores explica o impacto da diversidade de gênero no desempenho financeiro das empresas. No modelo referente ao desempenho financeiro observa-se que relação entre diversidade de gênero e desempenho financeiro é totalmente mediada pela capacidade gerencial ($p=0,000$).

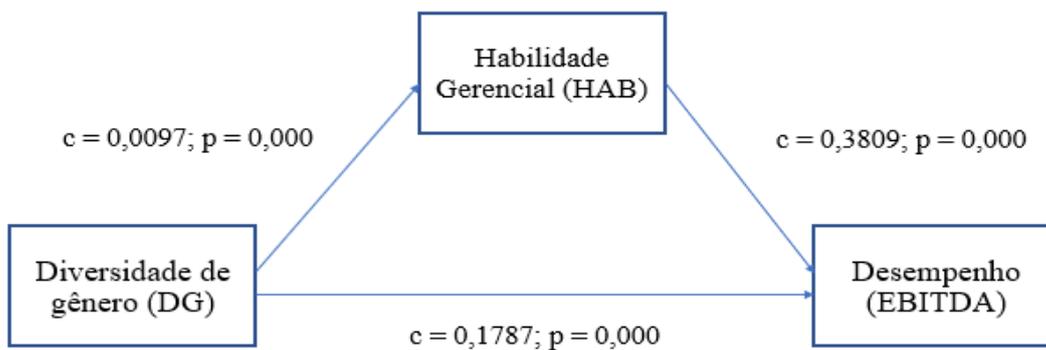
Figura 1 - Habilidade Gerencial como Mediadora da Diversidade de Gênero e Desempenho da Empresa (Financeiro)



Fonte: Autores

A Figura 2 apresenta os resultados dos modelos de regressão múltipla, cuja variável dependente é desempenho econômico. Nesses modelos testamos se a habilidade gerencial dos gestores explica o impacto da diversidade de gênero no desempenho econômico das empresas. No modelo referente ao desempenho econômico observa-se que relação entre diversidade de gênero e desempenho econômico é parcialmente mediada pela capacidade gerencial, uma vez que a relação direta entre diversidade de gênero e desempenho se mostra positiva e significativa ($c=0,1787$; $p=0,000$).

Figura 2 - Habilidade Gerencial como Mediadora da Diversidade de Gênero e Desempenho da Empresa (Econômico)



Fonte: Autores

Esses achados suportam a hipótese 2 que a relação entre o desempenho da empresa e a diversidade de gênero é mediada pela capacidade gerencial, conforme apontado por outros estudos (Fernando et al, 2020). Em síntese, conforme aponta o Quadro 2, os achados apontam para uma relação positiva entre a diversidade de gênero e habilidade gerencial e que a relação de diversidade de gênero e desempenho é mediada por essa habilidade gerencial.



Quadro 2 – Síntese dos resultados

Relacionamento	Hipótese	Resultado
DG → HAB	H1: Efeito Positivo	Suportada
DG → HAB → DES	H2: Efeito Positivo	Suportada

Fonte: Autores

CONCLUSÃO

Embora a habilidade gerencial seja uma característica importante para avaliar o desempenho dos gestores, há evidências limitadas sobre a sua relação com o desempenho das empresas e diversidade de gênero em economias emergentes. Usando uma amostra de empresas da América Latina listadas no período 2012–2021, descobrimos que a diversidade de gênero está positivamente associada a habilidade gerencial. Esse resultado mostra que uma maior política de igualdade no conselho de administração pode aumentar a habilidade dos gestores. Nossos principais resultados permanecem inalterados após a realização de análises de robustez. Além disso, nossas evidências sugerem que a habilidade gerencial se mostra um fator que media a relação entre diversidade de gênero e desempenho, indicando que uma maior diversidade no conselho da administração promove uma maior habilidade gerencial e por consequência um maior desempenho.

Acredita-se que a realização deste estudo pode trazer pelo menos três contribuições para a literatura. A primeira em relação a discussão das características dos gestores e como estas podem influenciar no desempenho das empresas. A segunda em função do papel das empresas em relação a diversidade do conselho da administração e do papel do Estado na formulação de políticas públicas que promovam a igualdade entre homens e mulheres. E a terceira, há uma crescente discussão na literatura de diversidade de gênero em mercados desenvolvidos e este estudo foca em economias emergentes, fornecendo evidências adicionais de como a diversidade de gênero pode melhorar a habilidade, o que por sua vez, melhora o desempenho da empresa em termos econômicos e financeiros.

Esse estudo apresenta algumas limitações. Embora os achados apontem para evidências robustas que dão suporte para a discussão da relação entre diversidade de gênero, habilidade gerencial e desempenho, as proxies utilizadas para analisar a diversidade de gênero ainda se encontram limitadas em torno da igualdade de homens e mulheres em cargos corporativos e valores de salário. Além disso, devido a disponibilidade de dados, os achados são concentrados em apenas cinco países da América Latina. Espera-se que estudos futuros proponham uma discussão de diversidade de gênero visando outras medidas alternativas, não concentradas apenas na igualdade de homens e mulheres, e que outros países situados em mercados emergentes sejam explorados, em vista a promover correlações com o estudo em questão.

REFERÊNCIAS

Baker, C. (2014). Stereotyping and women's roles in leadership positions. *Industrial and Commercial Training*.



- Baker, M., Ali, M., & French, E. (2019). The impact of women's representation on performance in project-based and non-project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 37(7), 872-883.
- 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.
- Buertey, S. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility assurance: The moderating effect of ownership concentration. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1579-1590.
- Dani, A. C., Picolo, J. D., & Klann, R. C. (2019). Gender influence, social responsibility and governance in performance. *RAUSP Management Journal*, 54, 154-177.
- Demerjian, P. R., Lev, B., Lewis, M. F., & McVay, S. E. (2013). Managerial ability and earnings quality. *The accounting review*, 88(2), 463-498.
- Fernando, G. D., Jain, S. S., & Tripathy, A. (2020). This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance. *Journal of business research*, 117, 484-496.
- Forte, H. C., Silva, L. K. S., & de Abreu, M. C. S. (2021). Efeito da estrutura do conselho de administração na evidência de práticas ambientais e sociais em empresas brasileiras. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 119-135.
- Furnham, A., & Taylor, N. (2020). The relationship between emotional intelligence and occupational personality scales in senior management. *Personality and Individual Differences*, 154, 109647.
- Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 495-511.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., & Gupta, A. (2015). Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36(3), 449-461.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hideg, I., & Shen, W. (2019). Why still so few? A theoretical model of the role of benevolent sexism and career support in the continued underrepresentation of women in leadership positions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 287-303.
- Husted, B. W., & de Sousa-Filho, J. M. (2019). Board structure and environmental, social, and governance disclosure in Latin America. *Journal of Business Research*, 102, 220-227.



Inam Bhutta, A., Sheikh, M., Munir, A., Naz, A., & Saif, I. (2021). Managerial ability and firm performance: Evidence from an emerging market. *Cogent Business & Management*, 8(1), *Cogent business & management*, 2021, Vol.8 (1).

Lay, L. A., Gonçalves, M., & Da Cunha, P. R. (2017). Relação entre gênero no conselho de administração e no comitê de auditoria com o audit delay. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(33), 118-139.

Lozano, J. F., & Escrich, T. (2017). Cultural diversity in business: A critical reflection on the ideology of tolerance. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 679-696.

Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2015). Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 1–30

Nadeem, M. (2020). Does board gender diversity influence voluntary disclosure of intellectual capital in initial public offering prospectuses? Evidence from China. *Corporate Governance: An International Review*, 28(2), 100-118.

Nascimento, A. C., do Prado, N. B., Belli, M. M., Caio, L. E., & Lucas, Â. C. (2022) A influência da diversidade de gênero no valor de mercado: um estudo comparativo entre empresas europeias e latino-americanas. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 33, n. 1, p. 195-217.

Reguera-Alvarado, N., de Fuentes, P. & Laffarga, J. (2017). Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain. *J Bus Ethics*. 141, 337–350.

Roberge, M. É., Lewicki, R. J., Hietapelto, A., & Abdylidaeva, A. (2011). From theory to practice: Recommending supportive diversity practices. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 6(2), 1-20.

Ruiz-Jiménez, JM, Fuentes-Fuentes, MdM & Ruiz-Arroyo, M. (2016). Knowledge Combination Capability and Innovation: The Effects of Gender Diversity on Top Management Teams in Technology-Based Firms. *Journal of Business Ethics*, 135, 503–515.

Sierra, J. C. V., Serra, F. A. R., de Camargo Guerrazzi, L. A., & Teixeira, J. E. (2019). Revisão Sistemática sobre a Influência dos Executivos no Desempenho das Empresas na Perspectiva da Teoria do Alto Escalão. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 11(2), 216-240.

Seierstad, C., G. Warner-Søderholm, M. Torchia, and M. Huse. (2017). Increasing the Number of Women on Boards: The Role of Actors and Processes. *Journal of Business Ethics* 141 (2): 289–315.

Steinborn, D., & Heuser, UJ (2014). Gênero über alles. *World Policy Journal*, 31 (1), 17-23.



Torchia, M., Calabrò, A., Huse, M., & Brogi, M. (2010). Critical mass theory and women directors' contribution to board strategic tasks. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 6(3).

Wahid, A. S. (2019). The effects and the mechanisms of board gender diversity: Evidence from financial manipulation. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 705-725.