

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**DIVERSIDADE DE GÉNERO E DESEMPENHO: UMA REVISÃO  
SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

**ANDREIA SOFIA JUSTINO MENDES**

**JUNHO - 2016**

**MESTRADO EM  
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**DIVERSIDADE DE GÉNERO E DESEMPENHO: UMA REVISÃO  
SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

**ANDREIA SOFIA JUSTINO MENDES**

**ORIENTAÇÃO:**

**CARLA MARIA MARQUES CURADO**

**JUNHO - 2016**

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer à minha família por todo o apoio e compreensão ao longo destes últimos anos, esta última etapa só foi possível ser realizada com o vosso amor e compreensão.

Agradeço especialmente aos meus pais, que sempre me apoiaram em qualquer etapa e sempre estiveram presentes para me ajudar quando o caminho se tornava mais complicado.

Ao meu irmão, agradeço pela constante amizade e sorrisos!

À minha orientadora, sem a sua disponibilidade, atenção e ajuda este objectivo não teria sido realizado.

Por último, aos meus colegas que comigo compartilharam longas horas de estudo e alegrias.

## **Resumo**

Devido a uma combinação de desenvolvimentos políticos e sociais a igualdade de género na força de trabalho tem-se tornado cada vez mais um assunto relevante no ambiente internacional empresarial. Também a nível académico, nos últimos anos assistiu-se a uma proliferação de estudos sobre a diversidade de género. Com a legislação aprovada na Europa e implementação de quotas um pouco por todo o mundo para aumentar a diversidade de género em cargos de tomada de decisões a nível estratégico e eliminar estereótipos de género no mercado de trabalho, é cada vez mais incontornável a implementação de mudanças no sector empresarial e a participação das mulheres no mesmo. Sendo assim, este trabalho final de mestrado investiga através de uma análise de literatura sistemática a correlação entre a diversidade de género e o desempenho com o objectivo de determinar qual a correlação predominante no século XXI. No período estudado, conclui-se que a correlação entre as duas seja maioritariamente positiva.

***Keywords:*** Diversidade de Género, Desempenho, Mulher

## **Abstract**

Due to a combination of international, political and social developments gender diversity in the workforce has become an increasingly important issue in the international business environment. Also, in the academy, numerous studies have been published with the subject of gender diversity. With the enacted legislation around the world to increase gender diversity in strategic decision-making positions and eliminate gender stereotypes in the job market, implementation of changes in the business sector and empower women is essential. Thus, this paper investigates through a systematic literature review the correlation between the diversity of gender and performance in order to determine the predominant correlation in the XXI century. During the study period, the findings indicate that the correlation between gender diversity and performance is mostly positive.

***Keywords:*** Gender diversity, Firm performance, Woman

# Índice

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>vii</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Revisão Da Literatura .....</b>	<b>10</b>
2.1. Diversidade Género nos Conselhos de Administração.....	10
2.2. Diversidade Género e Desempenho .....	13
2.3. Diversidade Género em Portugal.....	15
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>17</b>
<b>4. Recolha e Tratamento de Dados .....</b>	<b>19</b>
<b>5. Discussão dos Resultados .....</b>	<b>31</b>
<b>6. Conclusão .....</b>	<b>35</b>
<b>7. Limitações e Investigações Futuras.....</b>	<b>37</b>
<b>8. Bibliografia.....</b>	<b>38</b>
<b>9. Anexos.....</b>	<b>43</b>
9.1. Anexo I – Lista de Revisão de Literatura .....	43

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Representação de Mulheres e Homens nos Conselhos de Administração das Grandes Empresas na UE, Abril 2015.....	13
Figura 2 - Esquema Resumo do Processo Metodológico .....	19
Figura 3 - Número de Artigos Publicados por Ano.....	27
Figura 4 - Número de Artigos por Continente.....	28
Figura 5 - Número de Artigos por Publicação.....	29
Figura 6 - Número de Autores por Artigo .....	29

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - População Activa VS População Empregada.....	15
Tabela 2 - Listagem de Artigos Científicos.....	23
Tabela 3 - Correlação entre Diversidade de Género e Desempenho.....	30

## 1. Introdução

Ainda que seja notável a evolução e a mudança do papel da mulher ao longo dos anos, desde a garantia de direitos fundamentais, à participação política e ao aumento da presença no mercado de trabalho, ainda existem obstáculos à igualdade de acesso a oportunidades que promovam o crescimento e desenvolvimento social (Office, 2016). Desta forma medidas para aumentar a participação das mulheres na força de trabalho tornou-se uma questão política fundamental, particularmente em países desenvolvidos que enfrentam um rápido envelhecimento populacional.

Estando 2020 a aproximar-se, data que a Comissão Europeia definiu para as empresas atingirem uma representação de 40% de mulheres nos Conselhos de Administração, no âmbito da Estratégia para a Igualdade Entre Mulheres e Homens (Justice, 2012), a verdade é que ainda se está longe de conseguir alcançar tal objectivo. Embora tenha existido um aumento significativo de 11,9% desde 2010 (Commission, 2015), data da primeira agenda política sobre a questão de equilíbrio de géneros nos conselhos de administração das empresas europeias. Com a ratificação do Tratado de Amesterdão (Europeia, 1999), uma base legal para tomar iniciativas comunitárias tendo em vista o combate de todas as formas de discriminação e a igualdade de tratamento entre homens e mulheres, o interesse relativo à diversidade de género ganhou substância no contexto empresarial o que promoveu uma multiplicidade de estudos empíricos sobre o tema (Justice, 2012).

Na verdade, a ideia subjacente é que a diversidade de géneros melhora o desempenho financeiro da empresa (Smtih *et al.*, 2005; McGregor, 2014; Noland *et al.*, 2016 e Catalyst, 2011), isto porque a diversidade promove a criatividade e a inovação,

uma resolução de problemas eficaz e um melhor entendimento do ambiente organizacional (Opstrup & Villadsen, 2014). Ainda que haja uma análise global positiva sobre impacto o da diversidade no desempenho das empresas, este não deixa de ser um processo complexo, do qual apenas algumas empresas beneficiam.

É neste contexto que o presente estudo pretende aferir a correlação entre a diversidade de género e desempenho no século XXI através de uma revisão de literatura sistemática. Sendo assim, o trabalho é composto por uma revisão de literatura científica, pela metodologia, recolha e tratamento da literatura, e finalmente pela conclusão. As limitações de estudo e pistas para investigações futuras são apresentadas no final do documento.

## 2. Revisão Da Literatura

### 2.1. Diversidade Género nos Conselhos de Administração

Diversidade é um conceito amplamente vasto, e segundo a definição de Kreitz (2008) pode ser entendida como qualquer diferença significativa que distingue um indivíduo de outro. Para Erhardt *et al.*, (2003) existem dois tipos de diversidade a observável, como por exemplo, o género e a idade, e a não observável como o conhecimento e os valores. O presente trabalho final de mestrado aborda então a diversidade observável, mais especificamente a diversidade de género.

Levando em conta o aumento da presença feminina no mercado de trabalho, a alteração do seu papel tradicional dentro da família e a implementação de leis e directrizes (ex. Artigo 23 da Carta da União Europeia – Igualdade Entre Homens e Mulheres (Europeia, 2000)) que alteram o ambiente político e social envolvente, torna-se pertinente questionar se a diversidade de género é somente uma questão ética de promoção de oportunidades ou se realmente promove vantagens para as empresas.

Esta temática veio então criar uma proliferação de estudos sobre a diversificação e a sua influência nomeadamente no desempenho, na inovação e possíveis vantagens competitivas para uma empresa. (Singh & Vinnicombe, 2004; Lückerath-Rovers, 2013)

A verdade é que a heterogeneidade poderá tornar-se um recurso para a organização se esta implementar uma política de incentivo e uma estrutura de gestão estratégica (Ali *et al.*, 2015), isto porque, para além de aumentar a diversidade de competências da empresa (Noland *et al.*, 2016), melhora a transparência de informação da empresa (Singh & Vinnicombe, 2004), aumenta a relação de confiança entre investidores, melhora o desempenho financeiro, promove o debate, reduz o risco (Kakabadse *et al.*,

2015; Ali *et al.*, 2015; Perryman *et al.*, 2015), promove a inovação, um melhor entendimento do ambiente organizacional e uma resolução de problemas mais eficaz (Opstrup & Villadsen, 2014), além de fomentar benefícios não financeiros como “*role-modeling*” e a reputação da empresa (Kakabadse *et al.*, 2015).

No entanto, e ainda que haja concepção positiva da diversidade e o seu impacto no desempenho da empresa, é indispensável observar que este é um processo complexo do qual nem todas as empresas poderão beneficiar, chegando mesmo alguns autores a concluir que a heterogeneidade tem um impacto neutro ou até mesmo negativo, exemplo disso é o estudo realizado por O’Reilly & Main (2012). Segundo Ali *et al.* (2015) a diversidade pode gerar processos negativos, tais como diminuição de comunicação, expectativas estereotipadas, dificuldade em chegar a consenso, falta de coesão e aumento de conflitos entres homens e mulheres, o que levará à diminuição do desempenho da empresa.

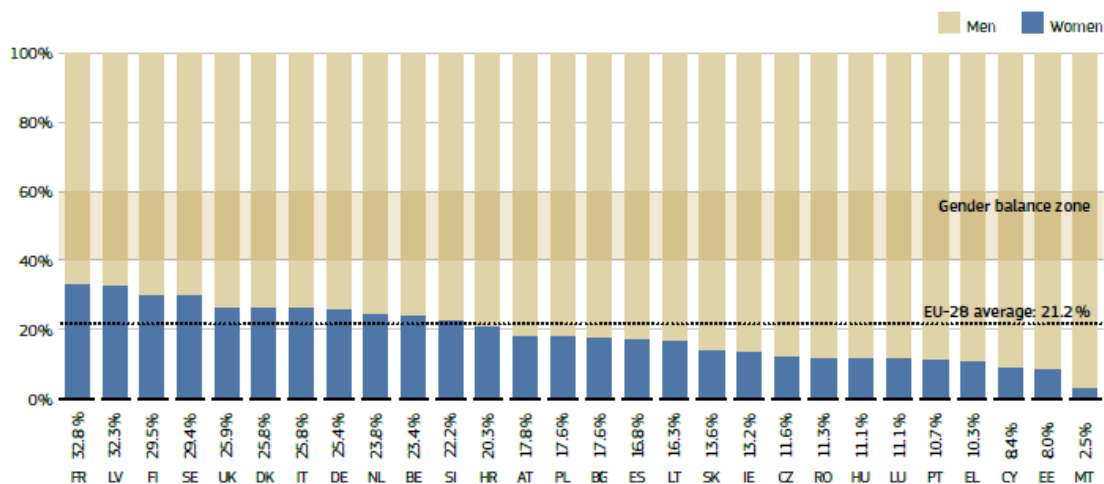
Dificuldades em equilibrar a diversidade nos quadros altos das empresas levou à introdução legislativa de quotas. Ainda que o sistema tenha provado eficiente em aumentar o número de mulheres nos conselhos de administração como é possível ver na Figura 1 (dados relativos à União Europeia), autores como Noland *et al.* (2016) e Kakabadse *et al.* (2015), acreditam que esta imposição legal poderá enfraquecer o valor das mulheres que se encontram na equipa de gestão de topo.

Torna-se então necessário aumentar este número mas de forma voluntária, através de programas voluntariosos para abordar o desequilíbrio existente na liderança corporativa, levando em conta que é necessário a existência de pelo menos três mulheres no conselho de administração de modo a que haja um impacto positivo ao nível da inovação (Torchia *et al.*, 2011).

Na perspectiva de Sila *et al.* (2015) as imposições de quotas de género poderão causar um desvio à optimização e afectar negativamente o valor da empresa. Isto porque quando se aumenta a proporção de mulheres tendo em vista apenas a imposição legal e não as qualificações e competências da mulher em si, não se está a maximizar o valor dos accionistas.

A falta de representação feminina nos conselhos de administração é um fenómeno comumente referido na revisão de literatura como *glass ceiling*, uma metáfora que explica a existência de uma espécie de barreira transparente que impede a mobilidade vertical da mulher dentro da organização (Dang *et al.*, 2014). Vários estudos identificam os factores responsáveis por esta sub-representação, nomeadamente barreiras pessoais como a percepção das mulheres a nível de competências, estas apercebem-se como menos competentes que os homens; barreiras organizacionais como os estereótipos, falta de experiência e conselhos de administração constituídos maioritariamente por homens; barreiras culturais como por exemplo a imagem tradicional da mulher na sociedade e as suas obrigações para com a família (Kang & Payal, 2012). Esta sub-representação do género feminino nos conselhos de administração dentro da organização está também frequentemente associada à segregação ocupacional, sendo que mulheres que desejem subir na escada corporativa acabam por adoptar um comportamento masculino de maneira a conseguir ultrapassar se possível o *glass ceiling* (Henriques & Curado, 2013).

Figura 1 - Representação de Mulheres e Homens nos Conselhos de Administração das Grandes Empresas na UE, Abril 2015



Fonte: Comissão Europeia, Database on women and men in decision-making

## 2.2. Diversidade Género e Desempenho

A verdadeira relação entre diversidade de género e desempenho da empresa é complexa e existe uma vasta literatura empírica inconclusiva. Kakabadse *et al.* (2015) argumentam que a diversidade de género é uma característica que melhora a eficácia, o desempenho e diminui a volatilidade da empresa, enquanto outros autores afirmam que uma mudança forçada poderá ter resultados contra produtivos (Demsetz & Lehn, 1985), isto por não ser a pessoa correcta para o ocupar o cargo em questão.

Autores como Carter *et al.* (2003), bem como, Erhardt *et al.* (2003) demonstram uma relação positiva entre a diversidade dos conselhos de administração e retorno de investimentos. Já por oposição Adams & Ferreira (2009) após um estudo comparativo de 1939 empresas no período de 1996-2003, afirmam que a imposição legal de mulheres

no conselho irá alocar mais esforços na monitorização do desempenho de gestão e por isso diminuir a valorização do accionista. Também Carter *et al.* (2010), a partir de uma amostra de empresas norte-americanas, afirmam não existir uma relação significativa entre diversidade de género e desempenho financeiro.

A relação entre diversidade de género e desempenho foi também estudada na Europa, Campbell & Mínguez-Vera, (2008) num estudo sobre empresas espanholas afirmam que a presença de mulheres nos conselhos de administração tem um impacto positivo no desempenho da empresa. Já Smtih *et al.*, (2005) e após recolha de informações de 2500 empresas Dinamarquesas chega a uma conclusão ambígua sobre esta correlação, afirmando ainda que os resultados positivos no desempenho da empresa estão associados a directores executivos do género feminino com um nível de escolaridade de ensino superior. Boubaker *et al.*, (2014) num estudo sobre empresas francesas no período de 2009-2011 confirma o efeito negativo entre a percentagem de mulheres nos conselhos administrativos e o desempenho da empresa. Este autor sugere ainda que o efeito negativo poderá estar relacionado com a questão da aversão ao risco, isto é, as mulheres apresentam uma maior aversão ao risco do que os homens (Booth & Nolen, 2012; Perryman *et al.*, 2015).

No geral, a revisão de literatura sobre esta temática é mista e apresenta tanto aspectos positivos como negativos em relação à diversidade de género e a sua influência no desempenho.

### 2.3. Diversidade Género em Portugal

Sendo que as mulheres representam 48,8% da população activa em Portugal (Pordata, 2016), pode-se afirmar que o género feminino continua sub-representado em questões de gestão e liderança. Em 2015, a presença feminina representa apenas 28,2% das funções de liderança, desempenha 24,9% em funções de direcção executiva e ocupa 20,9% dos cargos dos conselhos de administração das sociedades anónimas (dun&bradstreet, 2015).

Como se pode ver na Tabela 1 não existe uma grande discrepância na população empregue masculina e feminina, porém, apesar da diferença entre as duas não ser significativa esta não se traduz num equilíbrio no mercado de trabalho, na renumeração ou cargo nas empresas portuguesas. Há ainda que salientar que a percentagem de população activa do sexo feminino apresenta um nível de escolaridade de ensino superior relativamente maior do que a percentagem de população activa do sexo masculino, respectivamente 29,9% e 18,4% (Pordata, 2016).

*Tabela 1 - População Activa VS População Empregada*

	<i>Portugal</i>	
	Homens	Mulheres
População Activa	2.657,3	2.537,8
População Empregada	2.334,3	2.214,4
%	87,84%	87,26%

Fonte: INE; Pordata

Infelizmente o tecido empresarial português ainda não atingiu o seu potencial máximo, e num contexto de crise, é necessário uma estratégia inovadora, na qual uma

das soluções poderá passar por uma maior participação de mulheres em cargos de tomada de decisões estratégicas por forma a assegurar a competitividade (Casaca, 2009). Com esta premissa em mente Portugal, através da Carta Portuguesa para a Diversidade afirma um compromisso escrito voluntário para que as organizações empregadoras se tornem mais inclusivas, diversas e competitivas (Diversidade, 2016) sendo que a transversalidade da igualdade de géneros em Portugal passará pelas Pequenas e Médias Empresas que constituem cerca de 99,6% do tecido empresarial português (Casaca, 2009).

### 3. Metodologia

O presente trabalho final de mestrado com o objectivo de elaborar uma revisão de literatura sistemática, utiliza uma abordagem teórica de análise da literatura desenvolvida até agora sobre a diversidade de género nas empresas e a sua relação com o desempenho.

Para a elaboração deste estudo científico foi realizada uma recolha de artigos e estudos empíricos, limitados temporalmente entre 2000 a 2016, e efectuada através da base de dados digital disponibilizada pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), mais concretamente a ProQuest. A escolha desta base de dados bibliográficos deve-se essencialmente pela sua fácil utilização e disponibilidade de artigos sobre o tema em questão.

Nesta primeira fase de pesquisa (realizada entre Janeiro e Maio de 2016) e por forma a obter resultados mais precisos foram usados como filtros as opções “*full text*”, “*peer reviewed*”, “*Scholarly Journals*” e “Date: 2000 to 2016”. Para efectuar uma recolha de artigos que permitam retirar conclusões cuidadas, foram utilizadas como palavras-chave “*case study*” AND “*gender diversity*” AND “*firm performance*”, que possibilitou a retirada de 25 artigos; “*empirical study*” AND “*gender diversity*” AND “*firm performance*”, que permitiu retirar 54 artigos. Esta pesquisa revelou 79 artigos empíricos relacionados com o tema da diversidade de género e desempenho.

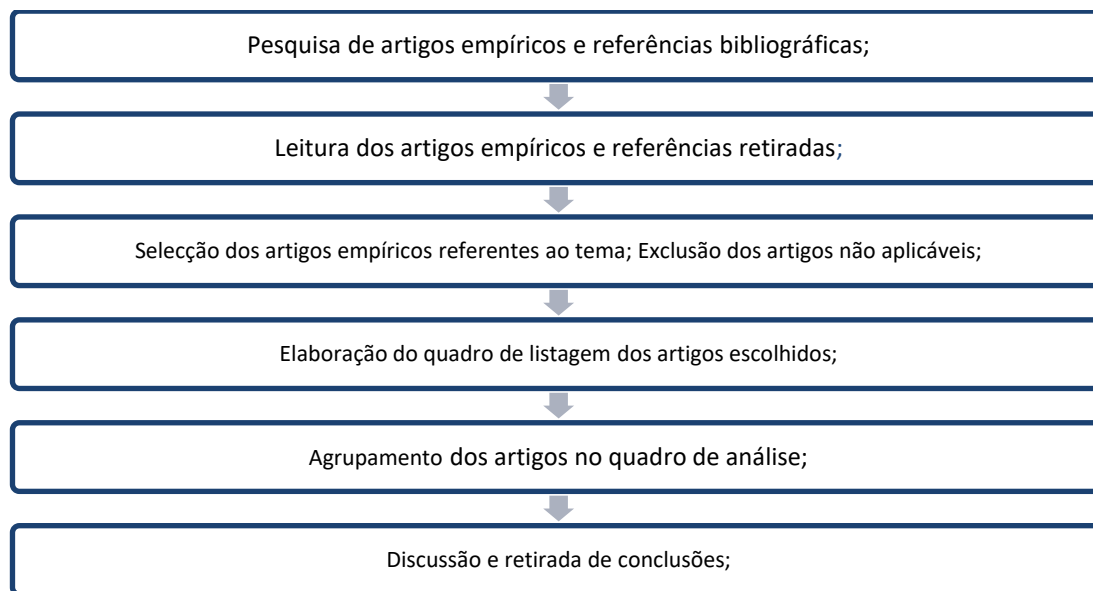
Após a recolha dos artigos encontrados procedeu-se à leitura dos mesmos, através da leitura dos *abstract* e posteriormente a leitura completa dos artigos (Fase 2, Figura 2), com o objectivo de realizar uma selecção pertinente de artigos que se adequassem ao objectivo deste estudo e excluir artigos que se encontravam repetidos e/ou não aplicáveis para a tabela de análise proposta. Os artigos considerados não aplicáveis para

a construção da tabela, ainda que sejam resultado da pesquisa efectuada, foram as meta-análises (revisão de literatura na qual os dados foram recolhidos de outros estudos e publicados por outros autores) e os artigos que não dizem respeito à temática da diversidade de género relacionada com o desempenho da empresa ou que apresentam apenas uma das dimensões escolhidas, isto é, analisam a diversidade de género e relacionam-na com outra dimensão que não o desempenho ou relacionam o desempenho com outra dimensão que não a diversidade de género. (Fase 3, Figura 2)

Após a selecção dos artigos pertinentes e exclusão dos artigos não classificáveis para a elaboração deste Trabalho Final de Mestrado, procedeu-se à listagem (Fase 4, Figura 2) dos mesmos numa tabela que engloba informações como o número do artigo, data, autores do mesmo, publicação científica em que foram submetidos e país objecto de estudo. Esta listagem (Tabela 3) tem como objectivo facilitar a leitura dos dados e simplificar o processo de análise. Posteriormente, efectuou-se o agrupamento dos resultados dos artigos empíricos (Fase 5, Figura 2) numa tabela, sendo apresentados os artigos que representam uma correlação positiva entre diversidade de género e desempenho, os artigos que representam uma correlação negativa e os artigos que representam uma correlação não significativa entre as duas dimensões.

Na última fase (Fase 6, Figura 2) apresentam-se as conclusões retiradas sobre a produção científica da temática escolhida, entre as quais se encontram a revista científica com mais artigos publicados e o número de autores por artigo. De seguida, é apresentado um esquema resumo de todo o processo metodológico (Figura 2).

*Figura 2 - Esquema Resumo do Processo Metodológico*



Fonte: Elaboração Própria

#### 4. Recolha e Tratamento de Dados

O presente estudo pretende analisar artigos científicos sobre a diversidade de género e desempenho entre os anos de 2000 e 2016, para tal recorreu-se à base de dados ProQuest que juntamente com a utilização de filtros, e a utilização de palavras-chave permitiram a recolha de 79 artigos científicos relacionados com o objectivo do estudo.

Ao realizar uma leitura cuidada e a classificação dos mesmos artigos constatou-se que alguns deles não eram passíveis de classificação. Os primeiros artigos a serem excluídos foram as meta-análises que englobam os estudos científicos 8, 28, 31, 32, 33, 50, 52, 58, 64 e 65 (Anexo I) pois pretende-se realizar um estudo empírico, no qual não se permite a utilização de meta-análises. Também decorrentes da pesquisa efectuada não

foram passíveis de classificação os artigos 2, 4, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 21, 24, 25, 27, 30, 34, 36, 37, 39, 40, 43, 47, 48, 53, 54, 55, 59, 60, 63, 67 e 68 uma vez que depois de uma leitura breve constatou-se que se tratavam de um erro de classificação da base de dados e como tal não poderiam ser usados para a construção da análise sobre o tema. Os artigos 2, 10, 37 e 54 abordam o tema da governança corporativa e respectivamente a sua eficácia em empresas privatizadas no Quénia, nos resultados de uma empresa, em organizações beneficentes e na promoção ou não de um código de ética. O artigo 4 examina o *Woman's Organizational citizenship behaviours* (WOCB's); o artigo 11 investiga a influência da educação sobre ética nos julgamentos éticos; o artigo 14 reflecte sobre como os investidores vêem a presença de mulheres no conselho de administração; o artigo 15 estuda as percepções entre a eficácia do líder, estilo de liderança e preferência de género; o artigo 18 aborda estruturas de mercado e escolhas estratégicas que têm impacto no desempenho de um banco. Os artigos 19, 25, 43 e 51 investigam a temática do *Corporate Social Responsibility* (CSR) e respectivamente a sua relação com a competitividade, a governança corporativa, a rentabilidade na empresa Royal Dutch Shell e a eficiência do conselho de administração. O artigo 21 examina as reformas no Reino Unido sobre a transparência corporativa; o artigo 24 retracta o papel da mulher e o seu efeito nos conselhos de administração e na imagem corporativa; o artigo 27 investiga o efeito do capital intelectual na relação entre *board governance* e desempenho financeiro; o artigo 30 reflecte sobre quais os efeitos no desempenho do trabalho quando se tem uma força de trabalho diversificada; o artigo 36 aborda a temática da internacionalização dos conselhos de administração em empresas Nórdicas; o artigo 39 identifica quais as variáveis da política de formação influenciam o desempenho organizacional; o artigo 40 estuda a ligação entre a idade do Director

Executivo e o relatório financeiro de qualidade; o artigo 47 observa as diferenças entre géneros e estilos de liderança que influenciam as políticas de diversidade de uma empresa. Os artigos 48 e 60 reflectem sobre a temática de *diversity management* e a sua relação com a qualidade da informação financeira. Por último, os artigos 53, 55, 59, 63, 67 e 68 analisam respectivamente a evolução histórica da diversidade na força de trabalho na perspectiva de Drucker, a segregação empresarial e o impacto da diversidade de género no capital social, a relação entre a diversidade de um grupo de trabalho e as suas respostas a questionários organizacionais, a confiança interpessoal na partilha de conhecimento complexo, a relação entre valores culturais (como o individualismo e a masculinidade) e crenças relacionadas com o trabalho (ética de trabalho; compromisso organizacional) e os efeitos da diversidade no desempenho de uma tarefa de grupo.

Da pesquisa efectuada tiram-se ainda artigos que apesar de abordarem estudos científicos sobre a diversidade relacionam-na com outra dimensão que não o desempenho, como por exemplo, o artigo 1 e 3 que realizam uma análise de divulgação de risco relacionada com a diversidade de género; os artigos 9, 38, 42, 44, 45, 46, 56 e 57 relacionam a diversidade de género respectivamente com o compromisso organizacional, *firm value*, a diversificação internacional, o crescimento económico da dimensão sustentabilidade, eficácia, taxas de auditoria, desempenho organizacional e conhecimento organizacional. Os artigos 7 e 23 do ponto de vista académico investigam o tema da diversidade, no entanto, o primeiro investiga a diversidade nas equipas de gestão de topo e a sua influência na excelência académica nas universidades; e o segundo investiga a influência das características das equipas de gestão de topo relativamente à presença de mulheres nos conselhos de administração. O artigo 22 não

permite a sua classificação uma vez que analisa as diferentes qualificações e características entre os géneros.

No que respeita aos artigos 5, 16, 20, 35 e 66 (Anexo I) estes não podem ser considerados para a construção da tabela uma vez que relacionam o desempenho da empresa com outra dimensão. O artigo 5 relaciona-o com as características do conselho de administração e a concentração de propriedade e o artigo 16 relaciona desempenho com conhecimento em economias emergentes (Egipto). Relativamente aos artigos 20, 35 e 66 investigam respectivamente através do trabalho de equipa, da cultura de uma empresa e a diversidade racial os efeitos que ocorrem no desempenho. O artigo 61 também não foi possível de classificação apesar de estudar a correlação entre a diversidade de género e o desempenho. Isto porque, o artigo analisa de um ponto de vista académico as percepções que as gestoras Libanesas têm sobre diversidade de género e desempenho.

Foi ainda necessário excluir 11 artigos que se encontravam repetidos, isto é, após proceder à leitura dos artigos pesquisados, foi possível perceber que estes 11 sobrepunham-se em ambas as pesquisas, sendo esta a razão para o Anexo I conter apenas 68 referências ao invés de 79. Após a exclusão dos artigos que não são passíveis de classificação, foi elaborado um quadro de listagem de todos os artigos classificados numa tabela de análise (Tabela 3).

Tabela 2 - Listagem de Artigos Científicos

Nº	Ano	Autor	Publicação	País de Estudo
1	2016	Carmona, P., Fuentes, C. D. & Ruiz, C.	Revista de Administração de Empresas	Espanha
2	2016	Gitundu, E. W., Kisaka, S. E., Kiprop, S. K. & Kibet, L. K.	International Journal of Economics and Financial Issues	Quênia
3	2015	Nazir, M. I., Zulfiqar, M., Saeed, M. B. & Habib, Y.	International Journal of Economics and Financial Issues	Paquistão
4	2015	Crawley, D. C., Maher, J. K. & Blake-Beard, S.	Gender in Management	Estados Unidos da América
5	2015	Gaur, S. S., Bathula, H. & Singh, D.	Business And Economics-Management	Nova Zelândia
6	2015	Handa, R. & Singh, B.	Gender in Management	Índia
7	2015	Hattke, F. & Blaschke, S.	Team Performance Management	Alemanha
9	2015	Kim, H. K., Lee, U. H. & Kim, Y. H.,	Career Development International	Coreia
10	2015	Lakhal, N.	Journal of Applied Business Research	França
11	2015	Mohd Ghazali, N. A	Journal of Asia Business Studies	Malásia
12	2015	Nakagawa, Y.	Journal of Diversity Management (Online)	Japão
13	2015	Quttainah, M. A	Journal of Management Policy and Practice	Estados Unidos da América
14	2015	Reutzel, C. R. & Belsito, C. A.	International Journal of Gender and Entrepreneurship	Estados Unidos da América
15	2015	Rhee, K. S. & Sigler, T. H.	Gender in Management	Reino Unido
16	2015	Shehata, G. M.	VINE	Egipto
17	2015	Sun, S. L., Zhu, J. & Ye, K.	Journal of Business Ethics	China
18	2014	Belkhaoui, S., Lakhal, L., Lakhal, F. & Hellara, S.	Managerial Finance	Reino Unido
19	2014	Boulouta, I. & Pitelis, C. N.	Journal of Business Ethics	Holanda
20	2014	Ceschi, A., Dorofeeva, K. & Sartori, R.	European Journal of Training and Development	Itália
21	2014	Chiu, I. H.-Y.	Delaware Journal of Corporate Law	Reino Unido
22	2014	Dang, R., Bender, A.-F. & Scotto, M.-J.	Journal of Applied Business Research	França
23	2014	Dang, R. & Vo, L.-C.	Revue Management & Avenir	França

24	2014	De Anca, C. & Gabaldon, P.	Gender in Management	Reino Unido
25	2014	Giannarakis, G.	Social Responsibility Journal	Estados Unidos da América
26	2014	Gröschl, S. & Arcot, S.	Tourism and Hospitality Research	Reino Unido
27	2014	Korutaro Nkundabanyanga, S., M. Ntayi, J., Ahiauzu, A. & K. Sejjaaka, S.	African Journal of Economic and Management Studies	Uganda
28	2014	Mensi-Klarbach, H.	Management Research Review	Reino Unido
29	2014	Reddy, K. & Sharma, U.	Journal of Accounting & Organizational Change	Fiji
30	2014	Reuschl, A. J. & Bouncken, R. B.	The International Business & Economics Research Journal (Online)	Estados Unidos da América
31	2014	Rhode, D. L. & Packel, A. K.	Delaware Journal of Corporate Law	Estados Unidos da América
32	2013	Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R. & Gardey, G. S.	Cross Cultural Management	Reino Unido
33	2013	Alsos, G. A., Ljunggren, E. & Hytti, U.	International Journal of Gender and Entrepreneurship	Reino Unido
34	2013	Muchiri, M. K. & Ayoko, O. B.,	Leadership & Organization Development Journal	Austrália
35	2013	Murphy, P. J., Cooke, R. A. & Lopez, Y.	Management Decision	Reino Unido
36	2013	Oxelheim, L., Gregoric, A., Randøy, T. & Thomsen, S.	Journal of International Business Studies	Países Nórdicos
37	2013	Reddy, K., Locke, S. & Fauzi, F.	International Journal of Managerial Finance	Nova Zelândia
38	2013	Sitthipongpanich, T. & Polsiri, P.	Journal of Applied Business Research	Tailândia
39	2013	Ubeda-García, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V. & García-Lillo, F.	European Journal of Training and Development	Espanha
40	2012	Huang, H.-W., Rose-Green, E. & Lee, C.-C.	Accounting Horizons	Estados Unidos da América
41	2012	Ujunwa, Augustine	Corporate Governance	Nigéria
42	2012	Zimmerman, M. A. & Brouthers, K. D.	International Journal of Gender and Entrepreneurship	Estados Unidos da América
43	2011	Ekatah, I., Samy, M., Bampton, R. & Halabi, A.	Corporate Reputation Review	Reino Unido
44	2011	Galbreath, J.	Journal of Management and Organization	Austrália

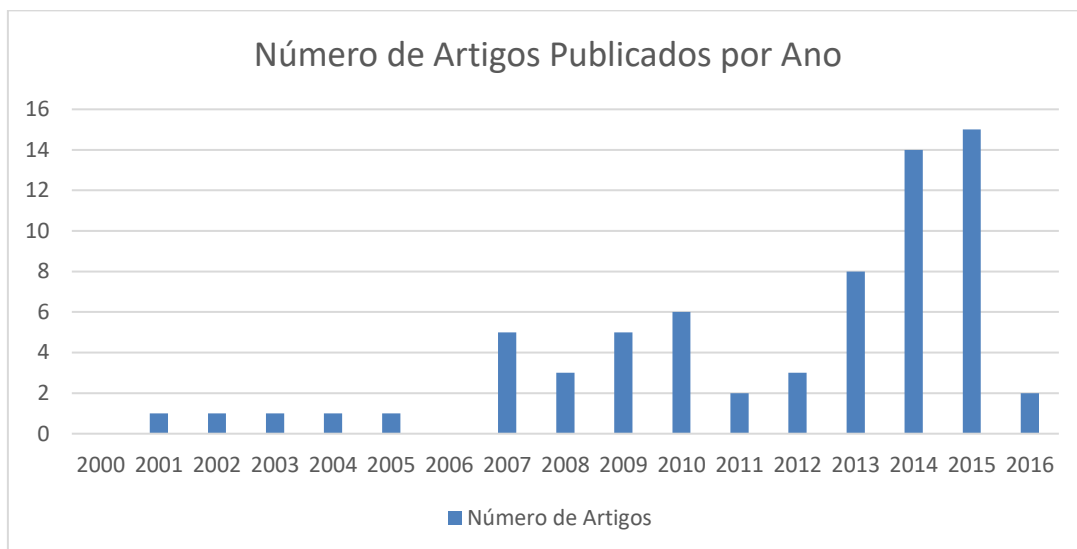
45	2010	García-sánchez, I. M.	Central European Journal of Operations Research	Espanha
46	2010	Ittonen, K., Miettinen, J. & Vähämaa, S.	Quarterly Journal of Finance and Accounting	Estados Unidos da América
47	2010	Jonsen, K., Maznevski, M. L. & Schneider, S. C.	Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal	Reino Unido
48	2010	Labelle, R., Makni Gargouri, R. & Francoeur, C.	Journal of Business Ethics	Holanda
49	2010	Simpson, W. G., Carter, D. A. & D'Souza, F.	Journal of Applied Finance.	Estados Unidos da América
50	2010	Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. & Jonsen, K.	Journal of International Business Studies	Reino Unido
51	2009	Huse, M., Nielsen, S. T. & Hagen, I. M.	Journal of Business Ethics	Noruega
52	2009	Keller, S. B. & Ozment, J.	International Journal of Logistics Management	Estados Unidos da América
53	2009	Oyler, J. D. & Pryor, M. G.	Journal of Management History.	Estados Unidos da América
54	2009	Rodriguez-domínguez, L., Gallego-alvarez, I. & Garcia-sanchez, I. M.	Journal of Business Ethics	Europa
55	2009	Sapleton, N.	International Journal of Gender and Entrepreneurship	Europa
56	2008	McMillan-Capehart, A. & Simerly, R. L.	International Journal of Management	Estados Unidos da América
57	2008	McVittie, C., McKinlay, A. & Widdicombe, S.	Journal of Organizational Change Management	Austrália
58	2008	Luis-Carnicer, P. d., Martínez-Sánchez, Á., Pérez-Pérez, M. & Vela-Jiménez, M. J.	Gender in Management	Reino Unido
59	2007	Allen, N. J., Stanley, D. J., Williams, H. M. & Ross, S. J.	Organizational Research Methods	Estados Unidos da América
60	2007	Dreachslin, J. L.	Journal of Healthcare Management	Estados Unidos da América
61	2007	Jamali, D., Safieddine, A. & Daouk, M.	Corporate Governance	República do Líbano
62	2007	Welbourne, T. M., Cycyota, C. S. &	Group & Organization Management	Estados Unidos da

		Ferrante, C. J.		América
63	2007	Chowdhury, S.	Journal of Managerial Issues	Estados Unidos da América
64	2005	Horwitz, S. K.	Human Resource Development Review	Estados Unidos da América
65	2004	Svyantek, D. J. & Bott, J.	Organizational Analysis	Estados Unidos da América
66	2003	Orlando, R., McMillan, A., Chadwick, K. & Dwyer, S.	Group & Organization Management	Estados Unidos da América
67	2002	Robertson, C. J., Al-Khatib, J. A. & Al-Habib, M.	Thunderbird International Business Review	Médio Oriente
68	2001	Howard, J. L. & Brakefield, J. T.	Employee Responsibilities and Rights Journal	Estados Unidos da América

Fonte: Elaboração Própria

Através da listagem de artigos constata-se que o ano em que foram publicados mais artigos foi o ano de 2015, no qual foram publicados 15 artigos, sendo seguido pelo ano 2014 com a publicação de 14 artigos. É também observável que a partir da listagem dos estudos científicos obtidos com os parâmetros anteriormente descritos para o ano 2000 e 2006 não foram encontrados artigos. Há ainda a salientar que para o ano 2016, a pesquisa não completou o ano inteiro, apenas até Junho de 2016, e após esta data poderão ainda ser realizados estudos científicos sobre este tema. (Figura 3)

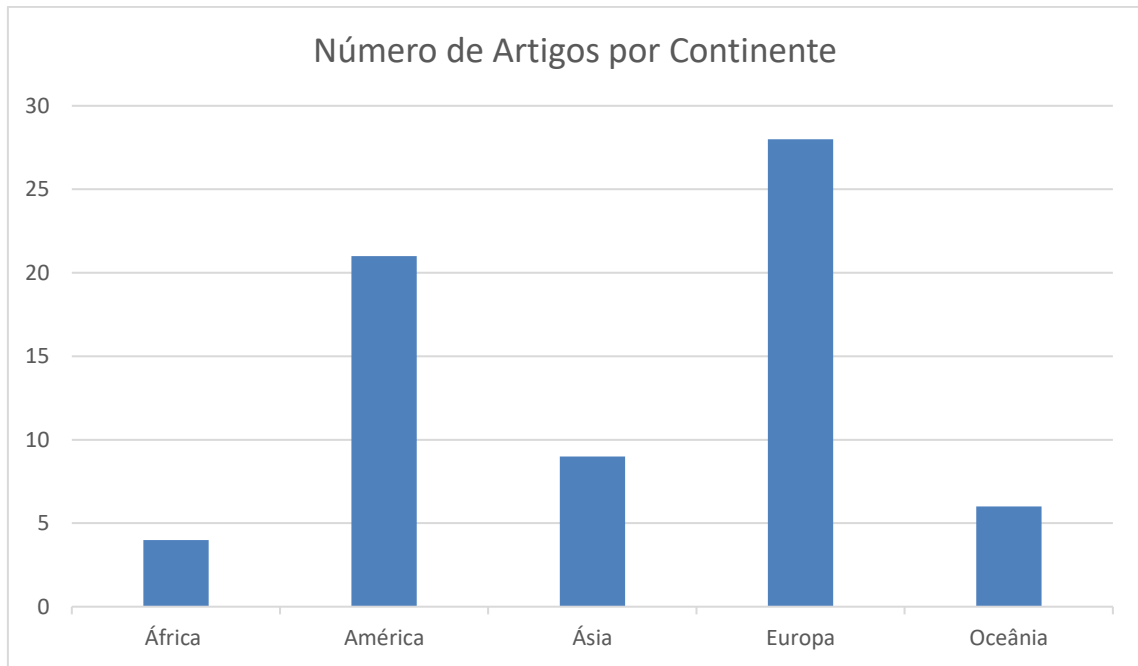
*Figura 3 - Número de Artigos Publicados por Ano*



Fonte: Elaboração Própria

Dos artigos classificados pode-se ainda observar que a Europa é a zona com o maior número de estudos publicados, com um total de 28 artigos, sendo o país mais estudado o Reino Unido. Na figura 4 verifica-se também que 21 artigos foram elaborados no continente Americano (sendo o país mais estudado os Estados Unidos da América e o país que apresenta maior número de publicações), 9 artigos dizem respeito à realidade asiática, e respectivamente à Oceânia e a África foram efectuados 6 e 4 artigos. Não foi recolhido nenhum estudo empírico sobre a realidade Portuguesa.

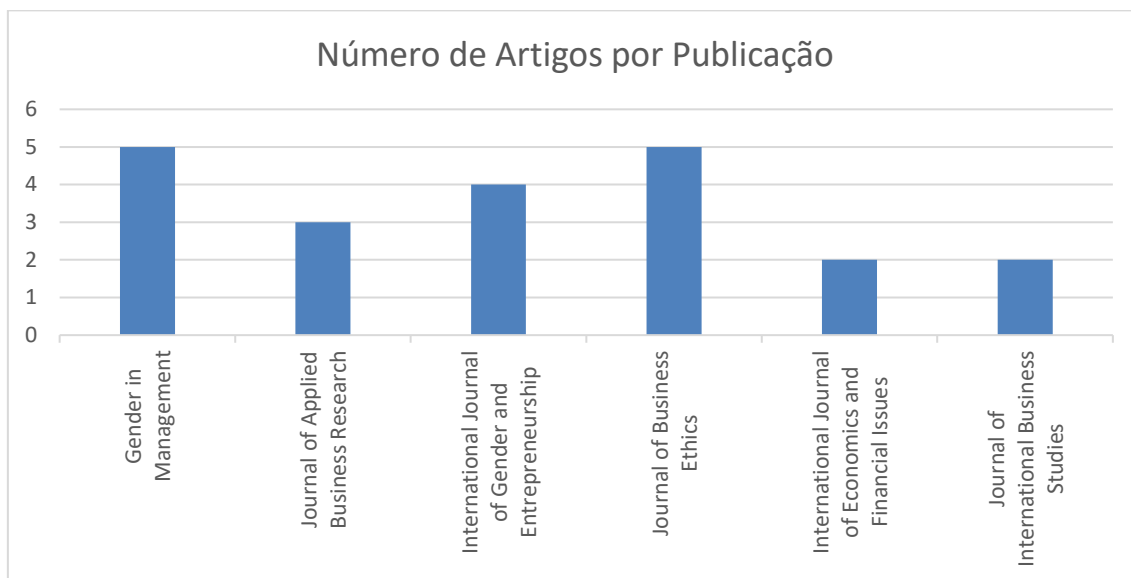
Figura 4 - Número de Artigos por Continente



Fonte: Elaboração Própria

A listagem de artigos relativos a esta área de estudo permite ainda verificar que as publicações mais representadas são a *Gender in Management* e o *Journal of Business Ethics* com 5 artigos publicados, seguida do *International Journal of Gender and Entrepreneurship* com 4 artigos publicados, o *Journal of Applied Business Research* com 3 artigos e o *International Journal of Economics and Financial Issues* com 2 artigos. As publicações *Journal of International Business Studies*, *Group&Organization Management* e *Delaware Journal Corporate Law* contribuem também cada uma com 2 artigos. No total estas publicações contribuem com 25 dos 68 artigos científicos recolhidos.

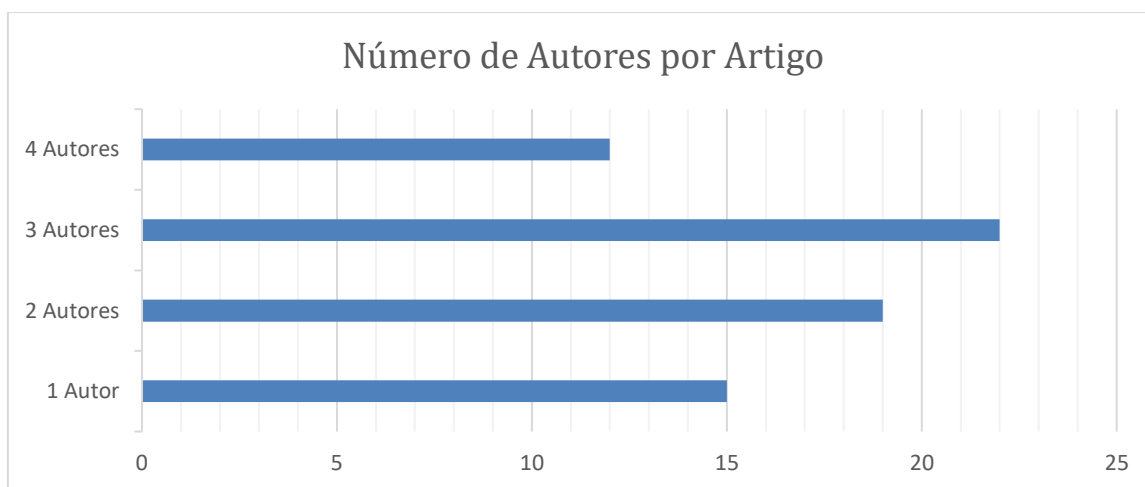
Figura 5 - Número de Artigos por Publicação



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao número de autores que colaboram para a elaboração dos artigos sobre a temática Diversidade de Género e Desempenho verifica-se que a maioria dos artigos foi submetida por dois ou três autores, 19 e 22 artigos respectivamente. Os estudos realizados por apenas por um autor perfazem um total de 15 artigos, já os estudos elaborados por quatro autores perfazem um total de 12 artigos.

Figura 6 - Número de Autores por Artigo



Fonte: Elaboração Própria

Após a listagem de artigos e a sua classificação procedeu-se à construção de uma tabela e levando em conta que o presente trabalho pretende analisar a temática da diversidade de género e desempenho foram seleccionadas estas duas variáveis. A principal concepção deste trabalho final de mestrado é a apresentação de uma tabela que agrega a revisão de literatura sistemática. A tabela assume uma estrutura de 3X2 e é constituída por duas variáveis a “diversidade de género e performance da empresa” e “correlação”. A tabela em si conjugará estas duas dimensões relevantes (Tabela 3) sendo sobre estes quadrantes que recai o trabalho de pesquisa de literatura.

*Tabela 3 - Correlação entre Diversidade de Género e Desempenho*

**DIVERSIDADE DE GÉNERO E PERFORMANCE**

<b>CORRELAÇÃO POSITIVA</b>	12, 13, 17, 26, 62
<b>CORRELAÇÃO NEGATIVA</b>	29, 41
<b>CORRELAÇÃO NÃO SIGNIFICATIVA</b>	6, 29, 49

*Fonte: Elaboração Própria*

Através da construção da tabela de análise acima representada é possível observar que “a correlação positiva” é a mais seguida pelos autores dos de artigos recolhidos para o estudo em questão.

Por outro lado, a pesquisa permitiu também recolher três artigos cujos autores assumem que a diversidade de género não tem impacto, ou esta é não significativa, no desempenho da empresa. Também foi possível verificar através da recolha de estudos científicos que existem autores que afirmam que existe uma relação negativa entre diversidade de género e o desempenho, se bem que estes sejam a minoria.

## 5. Discussão dos Resultados

Através da listagem dos artigos decorrentes da pesquisa efectuada e com recurso à tabela de análise acima apresentado (Tabela 3) é possível constatar que dos dez artigos que relacionam as duas dimensões e que foram utilizados para a discussão apenas cinco referem uma correlação positiva entre diversidade de género e desempenho da empresa, entre os anos de 2000 e 2016. A revisão de literatura realizada sobre este tema permite identificar as principais vantagens que advêm desta correlação. Sendo estes o aumento da diversidade de competências, o aumento do conhecimento e experiência dentro da empresa, uma resolução de problemas mais eficaz (Gröschl & Arcot, 2014), uma melhor reputação da uma empresa, um aumento da responsabilidade social (Sun *et al.*, 2015) e uma maior capacidade de criatividade e a inovação (Nakagawa, 2015).

De acordo com a revisão de literatura e um dos estudos mais citados que relaciona de forma positiva a diversidade de género e o desempenho é um estudo realizado pela Catalyst de 2007. Os autores hierarquizam empresas do Fortune 500 de acordo com percentagem de mulheres no conselho de administração e concluem que as empresas

que apresentam uma elevada proporção de mulheres acabam por ter um retorno positivo.

Outros autores, tendo por base modelos de regressões, também encontraram uma relação positiva entre estas duas dimensões. No caso de Erhardt *et al.* (2003) esta correlação é observada através de dados de desempenho financeiro, especificamente o retorno sobre investimento (ROI) e retornos sobre activos (ROA), com a percentagem de mulheres presentes nos conselhos administrativos. Para Carter *et al.*, (2003) a relação entre diversidade e desempenho é estatisticamente significativa e medida através do Q de Tobin (relação entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de reposição dos seus activos - (Rhode & Packel, 2014)). Por último, Campbell & Mínguez-Vera (2008) encontram também uma relação positiva, em empresas espanholas, entre a diversidade de género no conselho de administração e a valorização da empresa.

Tendo por base a revisão de literatura de Adams & Ferreira (2009) e Boubaker *et al.* (2014) já seria de esperar observar a existência de uma correlação negativa entre diversidade de género e desempenho. Algumas das razões apresentadas que justificam esta posição, passa pela certeza que a presença de mulheres no conselho alocará mais esforços na monitorização do desempenho e atrasar o processo de tomada de decisão o que irá diminuir a valorização do accionista (Ujunwa, 2012). A classificação dos artigos na tabela de análise proposta permitiu ainda observar que, dentro do conjunto de artigos empíricos em estudo, existe uma correlação não significativa entre diversidade de género e desempenho.

Observou-se também que grande parte dos artigos foram escritos por dois ou três autores e que é na Europa onde o tópico é mais estudado (mais concretamente no Reino Unido). Isto pode ser explicado pelo facto de se tratar de uma análise a um conjunto

extenso de empresas de grandes dimensões cotadas em bolsa e com um elevado número de colaboradores, o que torna o assunto complexo, requerendo a colaboração de mais de um autor e pelo facto de muitos países da União Europeia adoptaram medidas legislativas para promover a igualdade de género. Na óptica da Comissão Europeia a diversidade de género nos conselhos de administração não se trata apenas uma questão de igualdade entre géneros uma vez que esta promove uma melhoria no desempenho financeiro das empresas e da governança corporativa (Commission, 2012). Relativamente ao país mais estudado ser o Reino Unido é possível que a alteração do *Companies Act 2006* (que passou agora a incorporar exigências como a descrição da estratégia da empresa, do modelo de negócio e da diversidade de género no conselhos de administração - (Chiu, 2014)) tenha atraído atenção novamente para esta temática neste país.

Com a construção da tabela de análise e com a classificação dos artigos empíricos para além de se verificar que a correlação positiva é a norma mais seguida dentro do conjunto de artigos, verificou-se também que ao longo dos anos são cada vez mais os artigos que tratam a temática da diversidade de género e desempenho revelando assim o interesse e a importância do tema em questão (Lerner & Skizas, 2015) considerando que a proporção de mulheres com habilitações literárias é cada vez maior e estas têm cada vez mais um papel activo no mercado de trabalho.

Em suma, a pesquisa empírica sobre a diversidade de género e o desempenho da empresa é diversificada, sendo os resultados percebidos dependentes da metodologia usada, dos diferentes períodos de tempo analisados e das medidas de desempenho escolhidas. O que se pode concluir efectivamente é que a relação entre diversidade de

género e desempenho varia de país para país em parte por causa das diferenças legislativas, políticas, económicas e culturais.

## 6. Conclusão

O presente trabalho final de mestrado dissertação trata-se de um estudo de análise de literatura sistemática indirecta de dados através de estudos científicos empíricos efectuados e validados por outros autores, sobre a diversidade de género e desempenho de uma organização no século XXI. Analisando a revisão de literatura efectuada foi proposta uma tabela de análise de correlação, o qual foi posteriormente classificado com um conjunto de artigos empíricos cujo objectivo era verificar qual a correlação mais estudada e defendida pelos autores no século XXI.

A presente dissertação contribui para a Academia e para a literatura existente visto que sintetiza parte da literatura científica sobre esta temática dentro do horizonte temporal referido, e porque, até agora nenhum estudo semelhante foi apresentado. A primeira contribuição do trabalho para a Academia assenta na revisão de literatura e análise empírica do fenómeno da diversidade e desempenho. A segunda contribuição deste trabalho assenta na classificação de um conjunto de artigos empíricos na tabela de análise proposta, com o objectivo de determinar qual a correlação mais seguida pelos autores no século XXI. Deste modo, e levando em conta a produção científica como representativa da realidade actual, é sugerido que a probabilidade de existir uma correlação positiva entre diversidade de género e desempenho é muito superior à correlação negativa entre diversidade de género e desempenho o que vem enaltecer a importância do estudo para a literatura existente e para a Academia

Há ainda que considerar que apesar de a proporção de mulheres que apresentam habilitações académicas de nível superior ser relativamente maior que a dos homens, estas ainda assim não têm uma presença significativa nos Conselhos de Administração

das empresas. Factores como a imagem tradicional do papel da mulher, a imagem estereotipada da mulher dentro do mundo empresarial e o facto do reconhecimento enquanto mulheres administradores desenvolver-se de forma gradual poderão ser a raiz deste problema. Futuramente espera-se que o equilíbrio nos Conselhos de Administração não seja imposto por quotas legislativas e sim pelo reconhecimento das qualificações e competências das mulheres.

## 7. Limitações e Investigações Futuras

Uma das limitações identificadas no presente trabalho é a utilização exclusiva da base de dados ProQuest para a recolha dos artigos científicos sobre o assunto abordado neste trabalho final de mestrado. A utilização de outras bases de dados, eventualmente possibilitaria a retirada de outros artigos, que não os utilizados. Duas outras limitações identificadas foram a utilização de palavras-chave específicas, ainda que retratem o tema, porventura poderão existir outras que permitissem obter outros artigos que pudessem ser passíveis de classificação; e a utilização de um horizonte temporal apenas de 2000 a 2016 para a classificação dos artigos recolhidos para a análise proposta. Há ainda que considerar também como limitação o tamanho da amostra, visto que apenas 10 artigos foram utilizados para a discussão dos resultados e não os 79 retirados previamente para a recolha e tratamento de dados.

Relativamente a investigações futuras seria de interesse investigar se daqui a 50 anos a tendência correlacionária se mantém entre estas duas dimensões. Seria igualmente pertinente investigar a revisão de literatura destas duas dimensões, mas do século passado, e verificar se existem algumas alterações e se sim em que aspecto. Outra sugestão passaria pela análise da diversidade de género/desempenho e a sua relação com os resultados para vários países e verificar qual o possível impacto na economia dos mesmos.

## 8. Bibliografia

Adams, R. B. & Ferreira, D., 2009. Women in the Boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, August, Volume 94, pp. 291-309.

Ali, M., Metz, I. & Kulik, C. T., 2015. The Impact of work family programs on the relationship between gender diversity and performance. *Human Resource Management*, August, Volume 54, pp. 553-576.

Booth, A. L. & Nolen, P., 2012. Gender differences in risk behaviour: does nurture matter?. *The Economic Journal*, Fevereiro, Volume 122, pp. 56-78.

Boubaker, S., Dang, R. & Nguyen, D. K., 2014. Does board gender diversity improve the performance of French listed firms?. *Gestion 2000*, Janeiro-Fevereiro, Volume 31, pp. 259-269.

Campbell, K. & Mínguez-Vera, A., 2008. Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, Dezembro, Volume 83, p. 435–451.

Carmona, P., Fuentes, C. D. & Ruiz, C., 2016. Risk Disclosure Analysis In The Corporate Governance Annual Report Using Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis. *Revista de Administração de Empresas*, Maio - Junho, Volume 56, pp. 342-352.

Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J. & Simpson, W. G., 2010. The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, Volume 18 No. 5 , p. 396 – 414.

Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G., 2003. *The Financial Review*, Volume 38, pp. 33-53.

- Casaca, S. F., 2009. *Vantagens Competitivas da Igualdade de Género*. s.l., s.n.
- Catalyst, 2011. “*The Bottom Line: Connecting Corporate Performance And Women’s Representation On Boards (2004 - 2008)*”, s.l.: Catalyst Publication.
- Catalyst, 2016. *Statistical Overview Of Women In The Workforce*, s.l.: s.n.
- Chiu, I. H.-Y., 2014. Reviving Shareholder Stewardship: Critically Examining The Impact of Corporate Transparency Reforms in the UK. *Delaware Journal of Corporate Law*, Volume 38 No.3, pp. 983 - 1023.
- Commission, E., 2012. Women on boards - The economic arguments. *Justice*, Novembro, pp. 1-5.
- Commission, E., 2015. *Gender balance on corporate boards*, s.l.: Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Dang, R., Nguyen, D. K. & Vo, L.-C., 2014. Does The Glass Ceiling Exist? A Longitudinal Study Of Women’s Progress On French Corporate Boards. *The Journal of Applied Business Research*, Maio - Junho, Volume 30 - Nº3.
- Demsetz, H. & Lehn, K., 1985. The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. Em: *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. s.l.: Peterson Institute for International Economics.
- Diversidade, C. P. p. a., 2016. *O que é?*. [Online] Available at: <http://www.cartadiversidade.pt/index.php/pagina-exemplo/> [Acedido em 2016].
- dun&bradstreet, 2015. *Onde Param as Mulheres? Presença Feminina nas organizações em Portugal*, s.l.: s.n.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. & Shrader, C. B., 2003. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*, April, Volume 11, pp. 102-111.

Europeia, C., 1999. Igualdade Entre Homens e Mulheres - Modificação do Artigo 3 . Em: *Tratado de Amesterdão*. s.l.:Comissão Europeia, p. 15.

Europeia, C., 2000. *Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia* , s.l.: s.n.

Gröschl, S. & Arcot, S., 2014. Female hospitality executives and their effects on firm performance. *Tourism and Hospitality Research*, Volume 14 (3), p. 143–151.

Henriques, P. L. & Curado, C., 2013. Gender Bias in Promotion: Is it Real?. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ)*, Volume 4 - Nº2, pp. 139-151.

Huse, M., Nielsen, S. T. & Hagen, I. M., 2009. Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. *Journal of Business Ethics*, Volume 89, pp. 581-597.

Justice, E. C. -. D.-G. f., 2012. *Women in economic decision-making in the EU: Progress Report*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Kakabadse, N. K. *et al.*, 2015. Gender Diversity and Board Performance: Women's Experiences and Perspectives. *Human Resource Management*, Volume 54, pp. 265-281.

Kang, L. S. & Payal, 2012. Women on Corporate Boards: A Literature Review. *Indian Journal of Corporate Governance*, Janeiro, Volume 5 - Nº 1, pp. 33- 49.

Kreitz, 2008. Best practices for managing organizational diversity. Em: *Do gender differences persist? An examination of gendder diversity on firm performance, risk, and executive compensation*. s.l.:Elsevier, pp. 579-586.

Lerner, D. & Skizas, C. O., 2015. Improving Board Gender Diversity: What Works. *The Corporate Board*, Novembro/ Dezembro, Volume 36, pp. 5-9.

Lückerath-Rovers, M., 2013. Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, Volume 17, No. 2, p. 491 – 509.

McGregor, J., 2014. More women at the top, higher returns. *Washington Post*, Setembro. Issue On Leadership.

Nakagawa, Y., 2015. The Gender Diversity – Firm Performance Relationship By Industry Type, Working Hours, And Inclusiveness: An Empirical Study Of Japanese Firms. *Journal of Diversity Management*, Junho, Volume 10 (1), pp. 61-78.

Noland, M., Moran, T. & Kotschawar, B., 2016. Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. *Working Paper Series*, Fevereiro.

O'Reilly, C. A. & Main, B. G., 2012. *Women in the Boardroom: Symbols or Substance?*. s.l.:Stanford Graduate School of Business.

Office, I. L., 2016. *Women at Work - Trends 2016*, Geneva: International Labour Office.

Opstrup, N. & Villadsen, A. R., 2014. The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance. *Public Administration Review*, Abril, Volume 75, pp. 291-301.

Perryman, A. A., Fernando, G. D. & Tripathy, A., 2015. Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *Journal of Business Research*, Volume 69, pp. 579-586.

Pordata, 2016. *População activa do sexo feminino: total e por nível de escolaridade completo*, s.l.: INE.

Pordata, 2016. *População activa do sexo masculino: total e por nível de escolaridade completo*, s.l.: INE - Inquérito ao Emprego.

Pordata, 2016. *População activa: total e por sexo*, s.l.: INE.

Rhode, D. L. & Packel, A. K., 2014. Diversity on Corporate Boards: How much difference does difference make?. *Delaware Journal of Corporate Law*, Volume 39, No. 2, pp. 377- 426.

Sila, V., Gonzalez, A. & Hagendorff, J., 2015. Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk?. *Journal of Corporate Finance*, Volume 36, pp. 26-53.

Singh, V. & Vinnicombe, S., 2004. Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations. *Corporate Governance*, Volume 12, p. 479–488.

Smtih, N., Smith, V. & Verner, M., 2005. Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. *Discussion Paper No. 1708*, August.

Sun, S. L., Zhu, J. & Ye, K., 2015. Board Openness During an Economic Crisis. *Journal of Business Ethics*, Volume 129 (2), p. 363–377.

Torchia, M., Calabrò, A. & Huse, M., 2011. Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, Agosto, Volume 102, No. 2 , p. 299 – 317.

Ujunwa, A., 2012. Board characteristics and the financial performance of Nigerian quoted firms. *Corporate Governance*, Volume 12 No. 5, pp. 656-674.

## 9. Anexos

### 9.1. Anexo I – Lista de Artigos Analisados

1. Carmona, P., Fuentes, C. D. & Ruiz, C., 2016. Risk Disclosure Analysis In The Corporate Governance Annual Report Using Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis. *Revista de Administração de Empresas*, Maio - Junho, Volume 56, n.º 3, pp. 342-352
2. Gitundu, E. W., Kisaka, S. E., Kiprop, S. K. & Kibet, L. K., 2016. The Effects of Ownership and Corporate Governance Reforms on Efficiency of Privatized Companies in Kenya. *International Journal of Economics and Financial Issues*, Volume 6, n.º 1, pp. 323-331.
3. Nazir, M. I., Zulfiqar, M., Saeed, M. B. & Habib, Y., 2016. The Influence of Board Characteristics on Shareholders Assessment of Risk for Small and Large Firms: Evidence from Pakistan. *International Journal of Economics and Financial Issues*, Volume 6, n.º 2, pp. 479-488.
4. Crawley, D. C., Maher, J. K. & Blake-Beard, S., 2015. She's already busy. *Gender in Management*, Volume 30, n.º 4, pp. 286-311.
5. Gaur, S. S., Bathula, H. & Singh, D., 2015. Ownership concentration, board characteristics and firm performance. *Business And Economics-Management*, Volume 53, n.º 5, pp. 911-931
6. Handa, R. & Singh, B., 2015. Women directors and IPO underpricing: evidence from Indian markets. *Gender in Management*, Volume 30, n.º 3, pp. 205-186.

7. Hattke, F. & Blaschke, S., 2015. Striving for excellence: the role of top management team diversity in universities. *Team Performance Management*, Volume 21, n.º 3/4, pp. 121-138.
8. Kaiser, S., Kozica, A., Swart, J. & Werr, A., 2015. Human Resource Management in Professional Service Firms: Learning from a framework for. *Zeitschrift für Personalforschung*, Volume 29, n.º 2, pp. 77-101.
9. Kim, H. K., Lee, U. H. & Kim, Y. H., 2015. The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture. *Career Development International*, Volume 20, n.º 3, pp. 259-272.
10. Lakhal, N., 2015. Corporate Disclosure, Ownership Structure And Earnings Management: The Case Of French-Listed Firms. *Journal of Applied Business Research*, Volume 31, n.º 4.
11. Mohd Ghazali, N. A., 2015. The influence of a business ethics course on ethical judgments of Malaysian accountants. *Journal of Asia Business Studies*, Volume 9, n.º 2, pp. 161-147.
12. Nakagawa, Y., 2015. The Gender Diversity-Firm Performance Relationship By Industry Type, Working Hours, And Inclusiveness: An Empirical Study Of Japanese Firms. *Journal of Diversity Management (Online)*, Volume 10, n.º 1.
13. Quttainah, M. A., 2015. The Impact of Internal and External Firm-Level Mechanisms on Corporate performance during the Financial Market Crisis (2007-08). *Journal of Management Policy and Practice*, Volume 16, n.º 3, pp. 110-132.

14. Reutzel, C. R. & Belsito, C. A., 2015. Female directors and IPO underpricing in the US. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Volume 7, n.º 1, pp. 44-27.
15. Rhee, K. S. & Sigler, T. H., 2015. Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management*, Volume 30, n.º 2, pp. 134-109.
16. Shehata, G. M., 2015. Leveraging organizational performance via knowledge management systems platforms in emerging economies. *VINE*, Volume 45, n.º 2, pp. 278-239.
17. Sun, S. L., Zhu, J. & Ye, K., 2015. Board Openness During an Economic Crisis. *Journal of Business Ethics*, Volume 129, n.º 2, pp. 363-377.
18. Belkhaoui, S., Lakhal, L., Lakhal, F. & Hellara, S., 2014. Market structure, strategic choices and bank performance: a path model. *Managerial Finance*, Volume 40, n.º 6, pp. 538-564.
19. Boulouta, I. & Pitelis, C. N., 2014. Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, Volume 119, n.º 3, pp. 349-364.
20. Ceschi, A., Dorofeeva, K. & Sartori, R., 2014. Studying teamwork and team climate by using a business simulation. *European Journal of Training and Development*, Volume 38, n.º 3, pp. 211-230.
21. Chiu, I. H.-Y., 2014. Reviving Shareholder Stewardship: Critically Examining The Impact Of Corporate Transparency Reforms in The UK. *Delaware Journal of Corporate Law*, Volume 38, pp. 983-1023.

22. Dang, R., Bender, A.-F. & Scotto, M.-J., 2014. Women On French Corporate Board Of Directors: How Do They Differ From Their Male Counterparts?. *Journal of Applied Business Research*, Volume 30.
23. Dang, R. & Vo, L.-C., 2014. The Influence of Top Management Team Characteristics on the Presence of Women on Corporate Board. *Revue Management & Avenir*, Volume 71, pp. 91-110.
24. De Anca, C. & Gabaldon, P., 2014. Female directors and the media: stereotypes of board members. *Gender in Management*, Volume 29, pp. 351-334.
25. Giannarakis, G., 2014. Corporate governance and financial characteristic effects on the extent of corporate social responsibility disclosure. *Social Responsibility Journal*, Volume 10, pp. 590-569.
26. Gröschl, S. & Arcot, S., 2014. Female hospitality executives and their effects on firm performance. *Tourism and Hospitality Research*, Volume 14, pp. 143-151.
27. Korutaro Nkundabanyanga, S., M. Ntayi, J., Ahiauzu, A. & K. Sejjaaka, S., 2014. Intellectual capital in Ugandan service firms as mediator of board governance and firm performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, Volume 5, pp. 340-300.
28. Mensi-Klarbach, H., 2014. Gender in top management research. *Management Research Review*, Volume 37, pp. 538-552.
29. Reddy, K. & Sharma, U., 2014. Institutional antecedents of principle-based corporate governance practices. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Volume 10, pp. 49-82.
30. Reuschl, A. J. & Bouncken, R. B., 2014. More Than A Recruitment Task In German Hospitals: Effects Around Cultural Diversity Of Physicians'

- Impatriation. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, Volume 13.
31. Rhode, D. L. & Packel, A. K., 2014. Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?. *Delaware Journal of Corporate Law*, Volume 39, pp. 377-425.
32. Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R. & Gardey, G. S., 2013. Workforce diversity in strategic human resource management models. *Cross Cultural Management*, Volume 20, pp. 39-49.
33. Alsos, G. A., Ljunggren, E. & Hytti, U., 2013. Gender and innovation: state of the art and a research agenda. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Volume 5, pp. 236-256.
34. Muchiri, M. K. & Ayoko, O. B., 2013. Linking demographic diversity to organisational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 34, pp. 384-406.
35. Murphy, P. J., Cooke, R. A. & Lopez, Y., 2013. Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management Decision*, Volume 51, pp. 661-679.
36. Oxelheim, L., Gregoric, A., Randøy, T. & Thomsen, S., 2013. On the internationalization of corporate boards: The case of Nordic firms. *Journal of International Business Studies*, Volume 44, pp. 173-194.
37. Reddy, K., Locke, S. & Fauzi, F., 2013. Relevance of corporate governance practices in charitable organisations. *International Journal of Managerial Finance*, Volume 9, pp. 110-132.

38. Sitthipongpanich, T. & Polsiri, P., 2013. Who's On Board? Influence Of Diversity And Network Of Thai Boards Of Directors On Firm Value. *Journal of Applied Business Research*, Volume 29
39. Ubeda-García, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V. & García-Lillo, F., 2013. Does training influence organisational performance?. *European Journal of Training and Development*, Volume 37, pp. 380-413.
40. Huang, H.-W., Rose-Green, E. & Lee, C.-C., 2012. CEO Age and Financial Reporting Quality. *Accounting Horizons*, Volume 26, pp. 725-740.
41. Ujunwa, A., 2012. Board characteristics and the financial performance of Nigerian quoted firms. *Corporate Governance*, Volume 12, pp. 656-674.
42. Zimmerman, M. A. & Brouthers, K. D., 2012. Gender heterogeneity, entrepreneurial orientation and international diversification. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Volume 4, pp. 20-43.
43. Ekatah, I., Samy, M., Bampton, R. & Halabi, A., 2011. The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability: The Case of Royal Dutch Shell Plc. *Corporate Reputation Review*, Volume 14, pp. 249-261.
44. Galbreath, J., 2011. Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management and Organization*, Volume 17, pp. 17-38.
45. García-sánchez, I. M., 2010. The effectiveness of corporate governance: board structure and business technical efficiency in Spain. *Central European Journal of Operations Research*, Volume 18, pp. 311-339.

46. Ittonen, K., Miettinen, J. & Vähämaa, S., 2010. Does Female Representation on Audit Committees Affect Audit Fees?. *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, Volume 49, pp. 113-139.
47. Jonsen, K., Maznevski, M. L. & Schneider, S. C., 2010. Gender differences in leadership - believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Volume 29, pp. 549-572.
48. Labelle, R., Makni Gargouri, R. & Francoeur, C., 2010. Ethics, Diversity Management, and Financial Reporting Quality. *Journal of Business Ethics*, Volume 93, pp. 335-353.
49. Simpson, W. G., Carter, D. A. & D'Souza, F., 2010. What Do We Know About Women on Boards?. *Journal of Applied Finance*, Volume 20, pp. 27-39.
50. Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. & Jonsen, K., 2010. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, Volume 41, pp. 690-709.
51. Huse, M., Nielsen, S. T. & Hagen, I. M., 2009. Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. *Journal of Business Ethics*, Volume 89, pp. 581-597.
52. Keller, S. B. & Ozment, J., 2009. Research on personnel issues published in leading logistics journals. *International Journal of Logistics Management*, Volume 20, pp. 378-407.
53. Oyler, J. D. & Pryor, M. G., 2009. Workplace diversity in the United States: the perspective of Peter Drucker. *Journal of Management History*, Volume 15, pp. 420-451.

54. Rodriguez-domínguez, L., Gallego-alvarez, I. & Garcia-sanchez, I. M., 2009. Corporate Governance and Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, Volume 90, pp. 187-202.
55. Sappleton, N., 2009. Women non-traditional entrepreneurs and social capital. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Volume 1, pp. 192-218.
56. McMillan-Capehart, A. & Simerly, R. L., 2008. Effects of Managerial Racial and Gender Diversity on Organizational Performance: An Empirical. *International Journal of Management*, Volume 25, pp. 446-451,592.
57. McVittie, C., McKinlay, A. & Widdicombe, S., 2008. Organizational knowledge and discourse of diversity in employment. *Journal of Organizational Change Management*, Volume 21, pp. 348-366.
58. Luis-Carnicer, P. d., Martínez-Sánchez, Á., Pérez-Pérez, M. & Vela-Jiménez, M. J., 2008. Gender diversity in management: curvilinear relationships to reconcile findings. *Gender in Management*, Volume 23, pp. 583-597.
59. Allen, N. J., Stanley, D. J., Williams, H. M. & Ross, S. J., 2007. Assessing the Impact of Nonresponse on Work Group Diversity Effects. *Organizational Research Methods*, Volume 10, pp. 262-286.
60. Dreachslin, J. L., 2007. Diversity Management and Cultural Competence: Research, Practice, and the Business Case. *Journal of Healthcare Management*, Volume 52, pp. 79-86.
61. Jamali, D., Safieddine, A. & Daouk, M., 2007. Corporate governance and women: an empirical study of top and middle women managers in the Lebanese banking sector. *Corporate Governance*, Volume 7, p. 574.

62. Welbourne, T. M., Cycyota, C. S. & Ferrante, C. J., 2007. Wall Street Reaction to Women in IPOs: An Examination of Gender Diversity in Top Management Teams. *Group & Organization Management*, Volume 32, pp. 524-534,536-547.
63. Chowdhury, S., 2007. The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*, Volume 17, pp. 310-326.
64. Horwitz, S. K., 2005. The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review*, Volume 4, pp. 219-245.
65. Svyantek, D. J. & Bott, J., 2004. Received Wisdom and The Relationship between diversity and organizational. *Organizational Analysis*, Volume 12, pp. 295-317,339,341.
66. Orlando, R., McMillan, A., Chadwick, K. & Dwyer, S., 2003. Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance. *Group & Organization Management*, Volume 28, pp. 107-126.
67. Robertson, C. J., Al-Khatib, J. A. & Al-Habib, M., 2002. The relationship between Arab values and work beliefs: An exploratory examination. *Thunderbird International Business Review*, Volume 44, pp. 583-601.
68. Howard, J. L. & Brakefield, J. T., 2001. Effects of Diversity on Performance: The Effects of Task Type. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Volume 13, p. 147.