

DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E SEU IMPACTO NA DIVULGAÇÃO E PERFORMANCE ESG: EVIDÊNCIAS GLOBAIS

FABIO DE SOUZA MEDEIROS JÚNIOR

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

FABIANO CAETANO DE SOUZA

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

VICTOR ILHA VASQUES

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

DR. LUCAS VEIGA ÁVILA

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Resumo

Este estudo realiza uma revisão sistemática de literatura para explorar a relação entre a diversidade de gênero nos conselhos de administração e o desempenho e divulgação ESG (ambiental, social e governança) nas empresas. Utilizando a base de dados Web of Science, foram analisados 74 artigos publicados entre 2021 e 2024, focando no impacto da inclusão de gênero nos conselhos de administração nas práticas e divulgação ESG. A revisão destaca como a inclusão de mulheres nos conselhos de administração melhora a transparência, a responsabilidade corporativa e a adoção de práticas sustentáveis, reforçando o valor estratégico da diversidade de gênero na governança corporativa. A teoria da massa crítica sugere que apenas a presença de mínimo de mulheres no conselho é suficiente para gerar impactos significativos nas práticas ESG, contextos com forte regulamentação sobre inclusão de gênero mostram maior eficácia na adoção de práticas sustentáveis. Em mercados emergentes como o Brasil, apesar dos avanços, a falta de regulamentação ainda limita o impacto da diversidade de gênero nos conselhos de administração. Os resultados apontam para a necessidade de políticas públicas e privadas que incentivem a inclusão feminina e promovam uma governança mais equitativa a fim de produzir mais transparência e benefícios de longo prazo para os stakeholders.

Palavras chave: ESG. Mulheres. Diversidade. Conselho de Administração. Massa crítica.

1. INTRODUÇÃO

A urgência da necessidade de soluções sustentáveis para endereçar a crise climática global vem se tornando uma força motriz para que países planejem e implementem políticas ambientais como a busca por neutralidade de carbono, a adoção de uma matriz energética difusa e limpa, trazendo desafios as corporações e sua atuação (ONU, 2015). Além do impacto ambiental de suas atividades, as companhias de capital aberto são crescentemente analisadas sob o prisma de seus impactos sociais. (Piketty, 2017) concluiu que aproximadamente 50% da riqueza é detida por 1% da população mundial, que corresponde em sua maioria a executivos e proprietários de grandes companhias, evidencia a desigualdade de renda e patrimônio no cenário global, estimulando o debate e a análise dos mecanismos de governança, remuneração e estrutura de propriedade das organizações.

Em resposta a estas problemáticas, os governos mundiais comprometem-se cada vez mais com o desenvolvimento sustentável tanto em aspectos ambientais quanto sociais, através da assinatura de tratados-chave como o acordo de Paris de 2015 e a agenda 2030 que estabelecem metas ligadas ao desenvolvimento sustentável, através dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) (Khatri, 2022; ONU, 2015).

Para viabilizar a implementação de políticas ambientais e analisar os impactos sociais e governança corporativa, são necessários instrumentos de controle social e responsabilidade ambiental das companhias e suas operações, diante disso nascem os relatórios de divulgação ambiental, social e governança (ESG) (ONU, 2005). Neste cenário, o interesse dos acionistas amplia-se para além dos resultados operacionais e da performance dos papéis da companhia no mercado de capitais e passa a abranger os meios utilizados para tal (Lavin & Montecinos-Pearce, 2021). Para satisfazer as demandas informacionais citadas, os *stakeholders* recorrem ao desempenho e a qualidade dos relatórios ESG reportado pelas companhias, tornando-os instrumentos relevantes para o processo decisório do *stakeholder*, capaz de impactar na direção das empresas (Aldowaish et al., 2022).

A diversidade de gênero no ambiente corporativo é trazida em foco pelos pilares estratégicos social (S) e de governança (G) da estrutura ESG, direcionada à inclusão de mulheres em posições de liderança e nos conselhos de administração das companhias. Neste contexto, a Agenda 2030 da ONU desempenha um papel fundamental promovendo a equidade de gênero como uma das suas metas principais, através do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5: Igualdade de Gênero. O ODS 5 visa garantir a participação plena e efetiva das mulheres em posições de liderança e a igualdade de oportunidades em todos os níveis de tomada de decisão, alinhando o progresso crescente da participação feminina às metas e objetivos sustentáveis estabelecidos pelas Nações Unidas (tanto em governos quanto em corporações) e a utilidade dos relatórios ESG (Khatri, 2022; ONU, 2015).

Embora haja avanços significativos na produção científica brasileira acerca de ESG nesta primeira metade desta década (Piccinin et al., 2024; Ribeiro & Lima, 2022), e com algum recorte de gênero (Piccinin et al., 2024), (Husted & de Sousa-Filho, 2019) afirmam que há uma escassez de estudos sobre ESG na América-Latina, portanto, a lacuna de pesquisa reside na busca pelo estado da arte da literatura sobre participação feminina e ESG. Para explorar o *gap*, executamos uma revisão sistemática da literatura dos artigos publicados em periódicos disponíveis na base de dados *web of science* (WOS), tendo como objetivo elencar as publicações globais que interseccionam práticas ESG e a diversidade de gênero, analisando os impactos da inclusão feminina sobre a transparência ambiental, social e de governança. Ao consolidar os principais achados das publicações acadêmicas disponíveis, busca-se fornecer uma estrutura teórica edificada em evidências que baseiam a formação de estratégias que promovam a equidade de gênero no contexto empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.TOKENS ATINGINDO MASSA CRÍTICA

O estudo seminal "Women in the Boardroom" de Adams & Ferreira (2009) apontou que apenas 14,8% dos assentos em conselhos corporativos eram ocupados por mulheres nos Estados Unidos em 2007, considerado um importante marco na literatura atual em presenças feminina e governança corporativa, esse estudo fomentou discussões sobre como as mulheres em conselhos poderiam melhorar o monitoramento e a governança das empresas, ao mesmo tempo que mostrou que, em certas condições à época, a diversidade de gênero não trazia benefícios universais ao desempenho financeiro, como em empresas mecanismos de governança corporativa robustos e eficientes.

A Agenda 2030 da Nações Unidas estabelece como um de seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) a igualdade de gênero, o ODS 5, a inclusão de mulheres em posições de liderança está diretamente relacionada à meta de aumentar a participação e a tomada de decisões femininas em ambientes corporativos e governamentais. Em jurisdições como nos países nórdicos, a legislação incentiva uma composição com equilíbrio de gênero nos conselhos de administração, evidenciando que há uma massa crítica de pelo menos três mulheres no conselho de administração (De Masi et al., 2021). Outros autores preconizam que é necessária a participação de ao menos 30% de mulheres para gerar impactos significativos na sustentabilidade corporativa (Khatri, 2022), vinculando a participação feminina em níveis relevantes com práticas e divulgação ESG.

2.2.DIVERSIDADE, EQUIDADE, INCLUSÃO NO CA E ESG

ESG define-se como “um indicador central de desempenho não financeiro” e que “Os investidores que concordam com o conceito de investimento socialmente responsável acreditam que os fatores ESG ajudam a ter uma visão do desempenho de longo prazo da empresa” (Ribeiro & Lima, 2022, p. 3). O sucesso da implementação de práticas ESG no âmbito tático e estratégico de uma companhia é definido por quatro fatores: proposta de valor, criação de valor, entrega de valor e captura de valor (Bocken et al., 2014). A transparência trazida pelos relatórios ESG também resulta em uma maior responsabilidade sócio-ambiental por parte das organizações (Manning et al., 2018).

Conselhos de administração mais diversos e com presença feminina são menos propensos a incorrer em riscos de má governança e práticas controversas. A diversidade no CA incentiva uma supervisão mais eficaz e um maior foco na transparência das operações da empresa, agindo como um agente mitigador de riscos e controvérsias ESG (Shakil, 2021; Shakil et al., 2021).

Em mercados emergentes como o egípcio, o cenário posto para diversidade de gênero, inclusão de mulheres e performance ESG tem mais obstáculos que aquele encontrado na Escandinávia (Khatri, 2022). Embora o governo egípcio tenha realizado esforços a fim de aumentar a participação feminina em conselhos administrativos, a diversidade de gênero é fortemente condicionada pela presença de propriedade estatal (Eissa et al., 2024), limitando seu papel na promoção de práticas ESG em relação aos seus pares nórdicos, dependendo menos de fatores externos para sua realização.

No sudeste asiático, a Malásia tornou obrigatória a divulgação do número de mulheres em conselhos administrativos de companhias de capital aberto para potencializar a aderência à responsabilidade social corporativa (RSC) no país, Wasiuzzaman & Muhammad (2020) verificaram uma relação positiva significativa entre o número de mulheres no *board* e divulgação ESG entre 567 companhias listadas na bolsa de valores local.

Na China, evidências das companhias listadas do país apontam para um cenário semelhante ao observado na Malásia, descrevendo uma relação positiva significativa entre a presença feminina em conselhos e o *score* ESG das empresas analisadas (Peng & Chandarasupsang, 2023). O estudo evidencia que a proporção de mulheres em conselhos de empresas chinesas é baixa, sendo inferior aos mínimos legais estabelecidos em países nórdicos como a Noruega e a Suécia (Khatri, 2022; Peng & Chandarasupsang, 2023).

No contexto brasileiro a presença feminina e a adoção de práticas ESG também refletem as características típicas de um país emergente. Observa-se que a presença de mulheres no conselho de administração, embora crescente ainda é relativamente baixa, com uma média de apenas 10,7% nas empresas analisadas entre 2016 e 2020, essa baixa participação é uma realidade persistente no Brasil, mesmo diante da crescente pressão social e econômica por mais diversidade (Piccinin et al., 2024). Embora avanços tenham sido alcançados, especialmente em relação à conscientização sobre a importância da inclusão de mulheres na governança corporativa, os desafios ainda são substanciais (Piccinin et al., 2024), segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a presença feminina em conselhos e diretorias de companhias públicas no país cresceu no início do ano de 2024, atingindo 15,8% dos acentos (IBGC, 2024), metade dos pontos percentuais de massa crítica necessária para a presença feminina impactar significativamente na divulgação e práticas ESG, e abaixo dos mínimos legais estabelecidos em países europeus, obrigação ainda inexistente no Brasil (Khatri, 2022; Prudêncio et al., 2021). Prudêncio et al. (2021) evidencia o papel da diversidade etária e de gênero na responsabilidade social corporativa de companhias de capital aberto brasileiras,

concluindo que a maior presença de conselheiras e administradoras têm impacto positivo nas métricas de RSC analisadas, que embora não sejam sinônimos ESG, são aspectos adjacentes cuja divulgação ESG pode ser uma *proxy* (Bocken et al., 2014; Govindan et al., 2021).

As amplas nuances encontradas entre países quanto a participação feminina e ESG em suas companhias realça a importância da execução de uma revisão sistemática de literatura (RSL) que descreva a evolução do debate desde um marco inicial relevante, permitindo a identificação de tendências, lacunas e áreas de consenso ou divergência na literatura.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O estudo seguiu procedimentos técnicos de análise documental, de natureza quantitativa e qualitativa, de caráter exploratório, com uma abordagem bibliográfica através da metodologia PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*).

A pesquisa utilizou a base de dados Web of Science (WoS) para cobrir uma vasta gama de áreas de estudo, abrangendo ciências sociais, finanças, economia, estudos de gênero e sustentabilidade publicados em periódicos internacionais de alto impacto, viabilizando uma revisão relevante que aborda diversidade de gênero, ESG e governança corporativa globalmente.

Foi realizada uma busca por artigos científicos publicados entre os anos de 2021 e 29 de setembro de 2024 em língua inglesa, abrangendo os últimos 5 anos de publicação. Para a busca, foi utilizada os seguintes critérios (*strings*) de busca na base de dados e operadores booleanos: “**TOPIC: “Women” OR “Gender Diversity” AND “Environmental, Social and Governance” AND “board of directors” OR “board gender diversity”**”. Optou-se por incluir o termo “Gender Diversity” aliado a “Women” pois muitos trabalhos definem a temática de presença feminina em conselhos de administração apenas como diversidade de gênero, sem necessariamente ater-se ao termos ligados a “mulheridade”, mesmo que o progresso da diversidade de gênero em conselhos esteja diretamente ligada ao crescimento da participação de mulheres nos mesmos.

Os resultados da *query* foram exportados para os formatos BibTeX em sua integridade para o software de gestão bibliográfica Zotero; não foram detectadas publicações duplicadas.

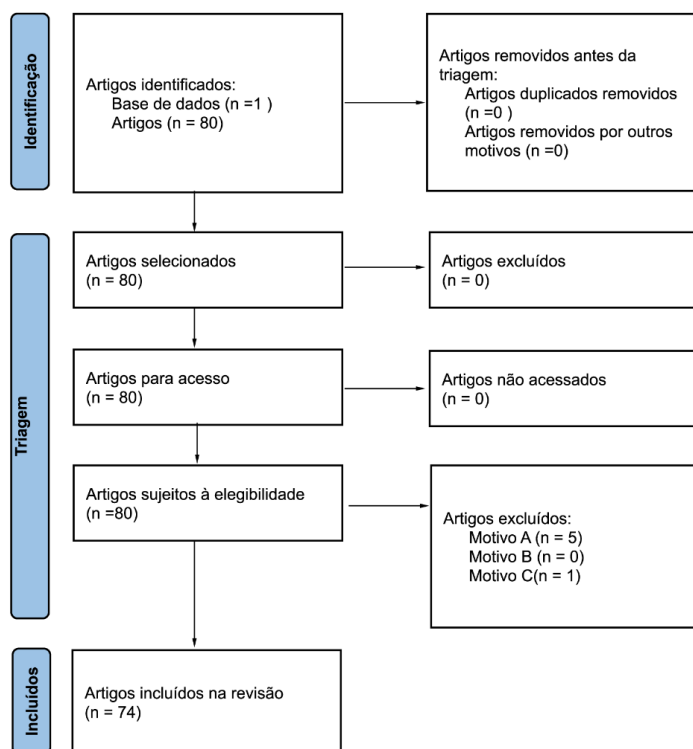
Para a triagem dos artigos selecionados, foram eliminando aqueles que fora do escopo temático da pesquisa e viabilizando a replicabilidade do estudo, foram estabelecidos três critérios de exclusão de artigos resultantes da busca:

- a) **Falta de conexão com diversidade de gênero no conselho:** Artigos que embora abordem aspectos de governança e sua relação com ESG, retiram a presença feminina de sua lente de análise, como Heubeck & Ahrens (2024) e Arayssi & Jizi (2024);
- b) **Falta de conexão com ESG:** Artigos que mencionam ESG de maneira superficial, sem relacionar divulgação, práticas, score e outros aspectos relevantes ESG com os objetivos, resultados e discussões levantadas pelo trabalho;
- c) **Publicações retratadas:** Publicações que apresentaram problemas de integridade ética-científica e foram posteriormente retratadas de seus respectivos periódicos.
- d)

4. RESULTADOS

A sessão a seguir trata dos resultados obtidos no processo de revisão sistemática da literatura sobre ESG e mulheres no conselho de administração (CA).

Figura 1: Fluxograma da jornada metodológica, adaptado de Page et al. (2021).



Fonte: Gerada pelos autores

A Figura 1 demonstra o fluxo de trabalho da busca, seleção, triagem e elegibilidade para inclusão das publicações para a revisão sistemática. Após o processo, foram incluídas 74 publicações na revisão sistemática de literatura (Figura 1).

De acordo com os dados, a maioria dos 74 artigos abordando ESG e participação feminina no conselho de administração foram publicados nos anos de 2023 e 2024. Mesmo que o extrato temporal não tenha abrangido o último trimestre do ano de 2024, este é o ano com maior número de publicações com esta temática até então, demonstrando sua emergência na pesquisa acadêmica.

Figura 2: representação gráfica da frequência de termos utilizados nos resumos por tamanho e centralização do termo no diagrama.



Fonte: Gerada pelos autores

Ao exportar os resumos dos 74 artigos coletados para a ferramenta Voyant Tools e produzir um diagrama Cirrus (Figura 3), é possível verificar a prevalência da utilização do termo ESG (f=329) sobre board (f=274) e gender (f=160), ou a termos ligados diretamente a mulheres como female (f=64) ou women (f=44).

Embora os abstracts analisados não deem tanto destaque para a participação feminina, a Tabela 1 a seguir concatena os dez artigos mais citados utilizados no estudo de acordo com a base de dados Web of Science. Nas publicações, é possível observar o papel significativo da diversidade de gênero no conselho de administração para a divulgação e adoção de práticas sustentáveis e ESG com algumas nuances (Govindan, 2021; Issa, 2023).

Tabela 1: Artigos mais citados no Web of Science (Autor)

Título	Revista	Autores	Nac. do Autor	Ano	Nº Citações	Conclusões
Government subsidy and corporate green innovation - Does board governance play a role?	Energy Policy	Xia, Li; Gao, Shuo; Wei, Jiuchang; Ding, Qiyang	China	2022	177	Diretoras mulheres tendem a ser mais sensíveis a questões ambientais e sociais, como mudanças climáticas e aquecimento global. A presença feminina no conselho reforça o apoio a atividades pró-sociais e pró-ambientais, o que se alinha com os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas
Environmental, social and governance performance and financial risk: Moderating role of ESG controversies and board gender diversity	Resources Policy	Shakil, Mohammad Hassan	Malásia	2021	171	A presença de mulheres no CA pode estar associada a um aumento no risco percebido, diversidade no conselho modera negativamente a relação entre desempenho ESG e risco financeiro, empresas envolvidas em controvérsias ESG tem risco financeiro maior quando a presença de mulheres no conselho é limitada

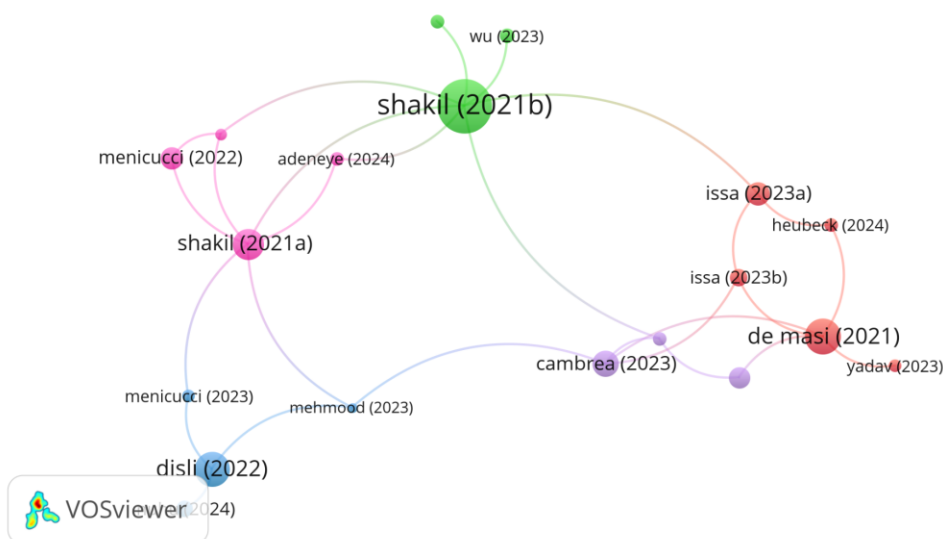
Drivers and value-relevance of CSR performance in the logistics sector: A cross-country firm-level investigation	International Journal of Production Economics	Govindan, Kannan; Kilic, Merve; Uyar, Ali; Karaman, Abdullah S.	China	2021	96	Mulheres nos CAs tendem a enriquecer o processo de tomada de decisões, trazendo diferentes perspectivas, o que leva a uma gestão mais responsável em relação às questões de sustentabilidade e ESG. A diversidade de gênero é associada à redução dos riscos financeiros e não financeiros, especialmente em setores que enfrentam desafios significativos em termos de governança corporativa e responsabilidade ambiental.
Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure	Business Strategy and the Environment	De Masi, Sara; Slomka-Golebiowska, Agnieszka; Becagli, Claudio; Paci, Andrea	Itália	2021	75	Efeito da Massa Crítica: A presença de pelo menos três mulheres no conselho é necessária para que haja um impacto significativo nas práticas de governança e divulgação ESG. Uma ou duas mulheres no conselho não são suficientes para alterar significativamente as decisões corporativas relacionadas ao ESG. Impacto na Governança: o impacto mais forte da diversidade de gênero no conselho está no pilar de governança do ESG. Isso sugere que as mulheres em conselhos ajudam a melhorar a proteção dos acionistas e aumentam a transparência corporativa. Incentivo regulatório: A política de cotas de gênero na Itália aumentou a presença de mulheres nos CAs. Isso criou um ambiente favorável para testar e validar a hipótese de que a massa crítica de mulheres melhora a governança e as práticas ESG.
Board characteristics and sustainability performance: empirical evidence from emerging markets	Sustainability Accounting Management and Policy Journal	Disli, Mustafa; Yilmaz, Mustafa Kemal; Mohamed, Farah Finn Mohamud	Qatar	2022	73	CAs com maior diversidade de gênero tem um desempenho superior em sustentabilidade, medido pelos indicadores ESG. A inclusão de mulheres no conselho está fortemente associada a práticas corporativas mais sustentáveis.
Board gender diversity and environmental, social and governance performance of US banks: moderating role of environmental, social and corporate governance controversies	International Journal of Bank Marketing	Shakil, Mohammad Hassan; Tasnia, Mashiyat; Mostafiz, Md Imtiaz	Malásia	2021	58	Mulheres no CA tem uma relação positiva com o desempenho ESG no setor bancário dos Estados Unidos. Em situações de controvérsias ESG, o impacto positivo da diversidade de gênero pode ser menos pronunciado.

Board gender diversity and ESG decoupling: Does religiosity matter?	Business Strategy and the Environment	Eliwa, Yasser; Aboud, Ahmed; Saleh, Ahmed	Reino Unido	2023	45	CAs diversos tendem a reduzir a desconexão entre as divulgações ESG e as práticas reais (ESG decoupling). Ou seja, empresas com conselhos mais diversos em termos de gênero tendem a não aderir a práticas de "greenwashing".
Climate change mitigation: Carbon assurance and reporting integrity	Business Strategy and the Environment	Bui, Binh; Houque, Muhammad Nurul; Zaman, Mahbub	Reino Unido	2021	35	Diversidade de Gênero e Redução da Manipulação de Resultados: CAs diversos estão menos propensos à práticas de manipulação de resultados. Empresas com conselhos mais diversos apresentam maior integridade em seus relatórios financeiros e ESG. Adoção de Práticas de Mitigação de Carbono: A presença de mulheres no CA é associada a um maior comprometimento com a adoção de práticas de mitigação de carbono e maior transparência nos relatórios de emissões de carbono, alinhando-se com a tendência de que as mulheres no conselho priorizam mais questões éticas e ambientais. Qualidade dos Relatórios ESG: A diversidade de gênero melhora a qualidade dos relatórios ESG, o que ajuda a reduzir a percepção de "greenwashing" por parte dos investidores e stakeholders.
Shaping a sustainable future: The impact of board gender diversity on clean energy use and the moderating role of environmental, social and governance controversies	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Issa, Ayman	Emirados Árabes Unidos	2023	30	Moderação de Controvérsias ESG: O impacto positivo da diversidade de gênero é mais evidente quando há controvérsias ESG. Empresas com CAs mais diversos são mais resilientes em lidar com controvérsias de maneira, minimizando o impacto negativo sobre sua reputação e desempenho ESG. Teoria da Massa Crítica: CAs com pelo menos três mulheres apresentam uma adoção maior de práticas relacionadas a energia limpa em comparação a conselhos com menor diversidade de gênero.
Board Diversity and ESG Performance: Evidence from the Italian Banking Sector	Sustainability	Menicucci, Elisa; Paolucci, Guido	Itália	2022	27	Impacto Positivo no Desempenho ESG: CA com presença feminina tem um impacto positivo sobre o desempenho ESG no setor bancário italiano. Não-Linearidade do Impacto: O impacto da diversidade de gênero no desempenho ESG não é linear. A presença de mulheres no CA inicialmente melhora o desempenho ESG, mas o impacto se estabiliza após atingir uma massa crítica de mulheres no conselho.

Fonte: Gerada pelos autores

Os artigos elencados acima apresentam evidências do impacto positivo da presença feminina em conselhos de administração em divulgação, práticas e *score* ESG em uma miríade setores da economia global, evidenciando o elo da presença feminina nos CAs com cada um dos pilares da sigla.

Figura 3: Rede de citações entre os trabalhos pesquisados com pelo menos 5 citações, tamanho proporcional ao número de citações (Autor).

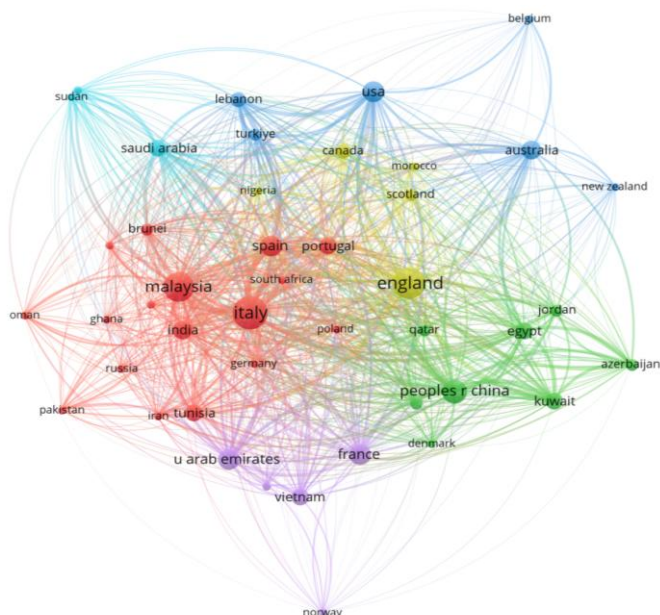


Fonte: Gerada pelos autores

Ao verificar a relação entre os artigos de maior impacto (Figura 4), é possível identificar o impacto de Shakil (2021) e Shakil et al. (2021) na produção científica recente acerca da diversidade de gênero no CA e ESG, ambos os trabalhos liderados pelo autor malásio acumulam mais de 200 citações, sendo referências para outras publicações de impacto sobre o tópico.

Nem todos os artigos mais citados da amostra (Tabela 1) são referências entre si, embora Xia et al. (2022) seja ligeiramente mais citado que Shakil (2021), o trabalho não é referenciado pelos seus pares e é fundamentado majoritariamente por publicações anteriores ao ano de 2021, assim como Eliwa et al (2023). Estes trabalhos, embora abordem os aspectos analisados nesta revisão, são referências em outros focos de estudo, Xia et al. (2022) é citado em publicações sobre inovação verde e desempenho sustentável, enquanto Eliwa et al (2023) é amplamente citado em publicações sobre ESG *decoupling*.

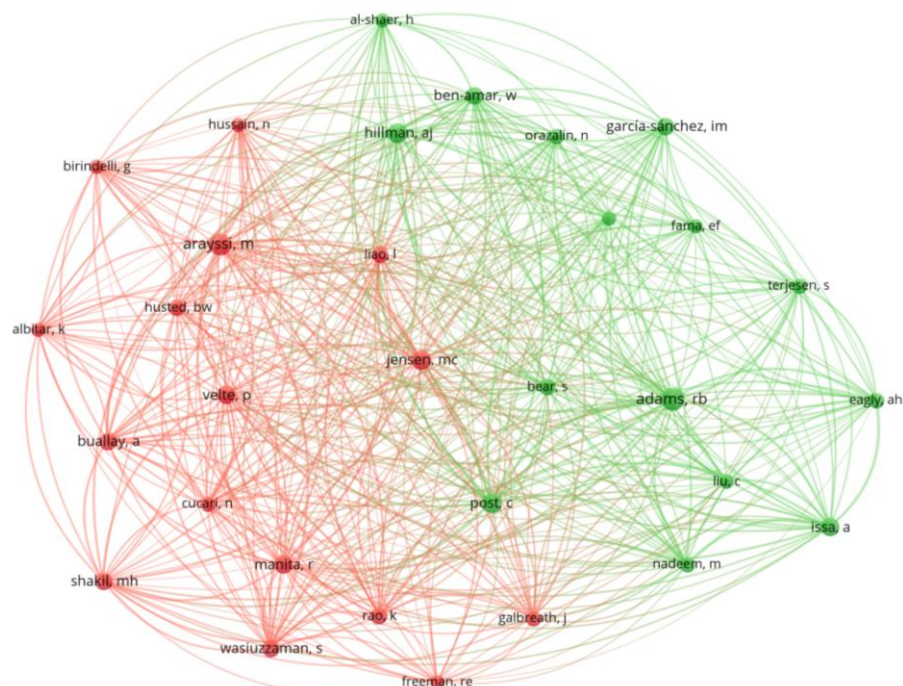
Figura 4: Acoplamento bibliográfico por país (Autor).



Fonte: Gerada pelos autores

Os resultados indicaram que acréscimo de diversidade de gênero nos CAs trazido pela regulamentação não se limita apenas a países desenvolvidos, o mercado indiano aumentou a participação feminina através de legislação, e efeitos semelhantes a aqueles observados no hemisfério norte na divulgação ESG foram observados (Bhatia & Marwaha, 2022), mas nem em todos os setores da economia, como saúde e serviços (Makhija et al., 2024), assim como no mercado indiano, a África do Sul prevê legalmente a participação feminina em conselhos, Abdelkader et al. (2024) verificaram relação positiva entre diversidade e divulgação ESG nas companhias sul africanas.

Figura 5: Autores mais co-citados da amostra (Autor).



Fonte: Gerada pelos autores

Na amostra analisada, apenas Albuquerque et al. (2023) tiveram companhias brasileiras como objeto de estudo, o trabalho investigou o papel da diversidade de gênero e outras características do CA na divulgação de riscos ESG em relatórios integrados, encontrando relação positiva entre diversidade de gênero e transparência nos relatórios.

4 Discussão dos Resultados

Diversos estudos confirmam que a presença de mulheres no conselho de administração tem uma influência positiva sobre o desempenho, divulgação e aspectos ESG. Xia et al. (2022) destacam que as diretoras mulheres são mais sensíveis a questões ambientais e sociais, contribuindo diretamente para a melhoria nas práticas de sustentabilidade e alinhando-se aos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. Essa tendência é corroborada por Shakil et al. (2021), Menicucci & Paolucci (2022) e Menicucci & Paolucci (2023), que mostram que conselhos com maior presença feminina têm melhor desempenho e divulgação ESG, especialmente no setor bancário e financeiro.

De Masi et al. (2021) e Issa (2023) sugerem que apenas quando há um número mínimo de três mulheres no conselho é que se observa um impacto significativo na tomada de decisões relacionadas ao ESG. Esse conceito enfatiza que a simples inclusão de uma ou duas mulheres (tokenização) pode não ser suficiente para gerar mudanças significativas nas práticas ESG de uma empresa. A literatura ressalta a necessidade de se promover maior inclusão de mulheres nos conselhos para maximizar seu impacto positivo na divulgação e desempenho ESG, bem como corrobora com a teoria da massa crítica. Por outro lado, o efeito da diversidade sobre esta variável não é linear, a relação diversidade do CA x ESG apresenta evidências de retornos decrescentes ou nulos após um nível de representatividade, indicando a existência de um “ponto ótimo” de representatividade (Menicucci & Paolucci, 2022).

O estudo revela um contraste geográfico significativo nos impactos da diversidade de gênero. Ao comparar as conclusões de trabalhos que focam no contexto europeu e do oriente médio, é possível observar que regiões com maior regulamentação sobre a inclusão de mulheres nos CAs (como a Europa) tendem a obter melhores resultados em sustentabilidade (Issa, 2023; Khatri, 2022; Menicucci & Paolucci, 2023). Outros trabalhos observam uma relação positiva entre diversidade de gênero no CA e divulgação ESG em mercados emergentes (Bhatia & Marwaha, 2022), com algumas nuances por setor econômico (Makhija et al., 2024), inclusive no mercado brasileiro (Albuquerque et al., 2023), que não possui legislação que assegure diversidade de gênero no CA (Prudêncio et al., 2021).

5. Considerações Finais

O objetivo do estudo foi obter, através de uma revisão sistemática de literatura, o estado da arte acerca da relação entre diversidade de gênero e ESG em companhias ao redor do globo, utilizando publicações disponíveis uma base de dados consolidada nos últimos 5 anos.

Esta revisão sistemática de literatura revelou o impacto positivo da diversidade de gênero nos conselhos de administração sobre o desempenho ESG em diversas regiões e setores econômicos. Em particular, as evidências demonstram que a presença de mulheres nos conselhos melhora a transparência, a responsabilidade corporativa e a adoção de práticas sustentáveis, reforçando o valor estratégico da inclusão de gênero em posições de liderança.

Os resultados sugerem que a diversidade de gênero vai além de uma questão de equidade ou justiça social, desempenhando um papel importante no fortalecimento e no dinamismo da governança corporativa, particularmente em aspectos relacionados à sustentabilidade e à transparência nos relatórios ESG. No entanto, a literatura também aponta que, em algumas regiões e setores, o simples aumento da presença feminina pode não ser suficiente para gerar resultados significativos (Menicucci & Paolucci, 2022), especialmente em contextos com pouca regulamentação (Issa, 2023) ou em ambientes empresariais com práticas de governança já robustas (Sepulveda-Nunez et al., 2024; Yang et al., 2023).

A teoria da massa crítica emerge como uma explicação para a relação entre diversidade de gênero e desempenho ESG. Estudos indicam que, para maximizar o impacto, é necessário um número mínimo de mulheres nos conselhos a fim de alcançar mudanças tangíveis em quaisquer aspectos, inclusive divulgação e desempenho ESG, reforçando a necessidade de políticas públicas e privadas que incentivem e assegurem a participação feminina, para que os *stakeholders* e a sociedade possam usufruir

dos benefícios explícitos da adoção de políticas de diversidade, equidade e inclusão no contexto corporativo.

Em mercados emergentes, como o Brasil, embora o progresso tenha sido feito, desafios persistem. A baixa representatividade feminina, aliada à falta de regulamentação limita os avanços da representatividade feminina nos CAs acentua as características típicas de país emergente do Brasil neste aspecto, que levam uma associação a participação feminina no CA com métricas indesejáveis, como o risco financeiro (Piccinin et al., 2024). No entanto, os estudos mostram que, quando essa diversidade é efetivamente promovida, os resultados em termos de governança e transparência são evidentes (Albuquerque et al., 2023).

Os achados desta revisão sugerem que os *policymakers* e gestores corporativos devem focar em estratégias que promovam a inclusão feminina em mercados emergentes, onde os desafios são maiores. As evidências indicam que, ao promover a diversidade de gênero e fortalecer a governança corporativa, as empresas não apenas atendem às expectativas dos investidores, mas também contribuem para o desenvolvimento sustentável a longo prazo e o cumprimento das metas da Agenda 2030.

Entre as limitações do estudo, está a utilização de apenas uma única base de dados para a revisão, e a aparente delimitação significativa dos critérios de busca, sendo que artigos vitais para o desenvolvimento deste trabalho, como Khatri (2022) e Peng & Chadarasupsang (2023), que mesmo listados na WoS, não passaram pelos crivos estabelecidos na *query*.

Como lacuna de pesquisa, sugere-se analisar a relação da presença de propriedade estatal na diversidade de gênero do CA em países emergentes, com base nas conclusões de Issa (2023) sobre o mercado egípcio.

Referências

- Abdelkader, M. G., Gao, Y., & Elamer, A. A. (2024). Board gender diversity and ESG performance: The mediating role of temporal orientation in South Africa context. *JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION*, 440. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140728>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *SSRN Electronic Journal*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.2139/ssrn.110772>
- 1
- Albuquerque, F., Monteiro, E., & Rodrigues, M. A. B. (2023). The Explanatory Factors of Risk Disclosure in the Integrated Reports of Listed Entities in Brazil. Em *RISKS* (Vol. 11, Número 6). MDPI. <https://doi.org/10.3390/risks11060108>
- Aldowaish, A., Kokuryo, J., Almazyad, O., & Goi, H. C. (2022). Environmental, Social, and Governance Integration into the Business Model: Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, 14(5), 2959. <https://doi.org/10.3390/su14052959>
- Bhatia, S., & Marwaha, D. (2022). The Influence of Board Factors and Gender Diversity on the ESG Disclosure Score: A Study on Indian Companies. Em *GLOBAL BUSINESS REVIEW* (Vol. 23, Números 6, SI, p. 1544–1557). SAGE PUBLICATIONS LTD. <https://doi.org/10.1177/09721509221132067>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65(65), 42–56.
- De Masi, S., Slomka-Golebiowska, A., Becagli, C., & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure. *BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT*, 30(4), 1865–1878. <https://doi.org/10.1002/bse.2721>
- Eissa, A. M., Hamdy, A., & Diab, A. (2024). Governmental Ownership, Board Gender Diversity, and

ESG Performance: Evidence from an Emerging Market. *SUSTAINABILITY*, 16(16).
<https://doi.org/10.3390/su16166963>

Eliwa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2023). Board gender diversity and ESG decoupling: Does religiosity matter? Em *BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT* (Vol. 32, Número 7, p. 4046–4067). WILEY. <https://doi.org/10.1002/bse.3353>

Govindan, K., Kilic, M., Uyar, A., & Karaman, A. S. (2021). Drivers and value-relevance of CSR performance in the logistics sector: A cross-country firm-level investigation. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS*, 231. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107835>

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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.017>

IBGC. (2024). *Análise da diversidade de gênero e raça de administradores e empregados das empresas de capital aberto* (1º ed).

Issa, A. (2023). Shaping a sustainable future: The impact of board gender diversity on clean energy use and the moderating role of environmental, social and governance controversies. *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT*, 30(6), 2731–2746. <https://doi.org/10.1002/csr.2512>

Khatri, I. (2022). Board gender diversity and sustainability performance: Nordic evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3). <https://doi.org/10.1002/csr.2432>

Lavin, J. F., & Montecinos-Pearce, A. A. (2021). ESG Disclosure in an Emerging Market: An Empirical Analysis of the Influence of Board Characteristics and Ownership Structure. *SUSTAINABILITY*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910498>

Makhija, H., Raghukumari, P. S., & Sethiya, A. (2024). Does board gender diversity moderate the impact of ESG on firms' economic value added? Evidence from an emerging economy. Em *INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE MANAGEMENT*. EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2023-0664>

Manning, B., Braam, G., & Reimsbach, D. (2018). Corporate governance and sustainable business conduct-Effects of board monitoring effectiveness and stakeholder engagement on corporate sustainability performance and disclosure choices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 351–366. <https://doi.org/10.1002/csr.1687>

Menicucci, E., & Paolucci, G. (2022). Board Diversity and ESG Performance: Evidence from the Italian Banking Sector. *SUSTAINABILITY*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013447>

Menicucci, E., & Paolucci, G. (2023). The influence of Italian board characteristics on environmental, social and governance dimensions. *MANAGEMENT DECISION*, 61(10), 3082–3105. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2022-1224>

ONU. (2005). *Who Cares Wins* [Relatório institucional]. <https://documents1.worldbank.org/curated/fr/444801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-whocares-PUBLIC.pdf>

ONU. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development* | Department of Economic and Social Affairs [Relatório institucional].

<https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981>

- Peng, H., & Chandarasupsang, T. (2023). The Effect of Female Directors on ESG Practice: Evidence from China. *INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCIAL STUDIES*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/ijfs11020066>
- Piccinin, Y. G., Degenhart, L., & Adriel, J. (2024). Efeitos do Desempenho Ambiental, Social, Diversidade de Gênero e Controvérsias ESG no Risco Financeiro. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 21(1). <https://doi.org/10.4013/base.2024.201.02>
- Piketty, T. (2017). *Capital in the twenty-first century* (A. Goldhammer, Trad.). The Belknap Press of Harvard University Press.
- Prudêncio, P., Forte, H., Crisóstomo, V., & Vasconcelos, A. (2021). Efeito da Diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa. *Brazilian Business Review*, 18(2), 118–139. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>
- Ribeiro, T. de L., & Lima, A. A. de. (2022). Environmental, Social and Governance (ESG): Mapeamento e Análise de Clusters. *RGC - Revista de Governança Corporativa*, 9(1), e0120–e0120. <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v9i1.120>
- Sepulveda-Nunez, M. D. D. C., Reynoso, C. F., & Llamosas-Rosas, I. (2024). Board of directors effect on environmental, social and governance performance in publicly traded non-financial firms. *CORPORATE GOVERNANCE-THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS IN SOCIETY*. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2023-0409>
- Shakil, M. H. (2021). Environmental, social and governance performance and financial risk: Moderating role of ESG controversies and board gender diversity. Em *RESOURCES POLICY* (Vol. 72). ELSEVIER SCI LTD. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102144>
- Shakil, M. H., Tasnia, M., & Mostafiz, M. I. (2021). Board gender diversity and environmental, social and governance performance of US banks: Moderating role of environmental, social and corporate governance controversies. Em *INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING* (Vol. 39, Números 4, SI, p. 661–677). EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2020-0210>
- Wasiuzzaman, S., & Mohammad, W. M. W. (2020). Board gender diversity and transparency of environmental, social and governance disclosure: Evidence from Malaysia. *MANAGERIAL AND DECISION ECONOMICS*, 41(1), 145–156. <https://doi.org/10.1002/mde.3099>
- Xia, L., Gao, S., Wei, J., & Ding, Q. (2022). Government subsidy and corporate green innovation—Does board governance play a role? *ENERGY POLICY*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112720>
- Yang, X., Sheikh Hassan, A. F., Lau, W. T., & Ab Razak, N. H. (2023). The discordance of governance performance from environmental and social performance on idiosyncratic risk: The effect of board composition. *COGENT ECONOMICS & FINANCE*, 11(2). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2276556>