

DIVERSIDADE DE GÊNERO NO CONSELHO ADMINISTRATIVO E SUA  
INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESG DAS EMPRESAS LISTADAS NA  
BOLSA DE VALORES DO BRASIL

Michele Santos Lima<sup>1</sup>  
Anderson Dias Brito<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este estudo analisa a relação entre diversidade de gênero nos conselhos de administração e o desempenho ESG (Environmental, Social and Governance) em empresas brasileiras de capital aberto entre 2016 e 2023. A amostra foi composta por 111 companhias, totalizando 644 observações anuais, com exclusão do setor financeiro. Foram estimados modelos de regressão em painel com efeitos aleatórios e correção de erros-padrão robustos de Newey-West (Wasiuzzaman; Subramaniam, 2023). Os resultados indicam que a presença de ao menos uma mulher no conselho apresenta efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o score ESG, sobretudo em empresas com alto desempenho, reforçando evidências já apontadas pela literatura internacional (Cucari; Esposito De Falco; Orlando, 2018; Romano et al., 2020; Wu; Shahbaz; Bigerna, 2024). Por outro lado, a variável que mede três ou mais diretoras não apresentou significância estatística, sugerindo que o impacto não decorre apenas da quantidade, mas também de fatores institucionais e culturais (Yadav; Prashar, 2022; Tong; Chen, 2024). Conclui-se que a presença feminina contribui qualitativamente para práticas de sustentabilidade e governança, indicando que políticas de equidade de gênero podem fortalecer a performance ESG no Brasil (Manita et al., 2018; Tahat; Hassanein, 2024).

**PALAVRAS-CHAVE:** Diversidade de gênero, Conselho de administração, ESG, Divulgação, Governança corporativa.

**TITLE:** GENDER DIVERSITY ON THE BOARD OF DIRECTORS AND ITS INFLUENCE  
ON ESG PERFORMANCE

**ABSTRACT:** This study examines the relationship between gender diversity on boards of directors and ESG (Environmental, Social, and Governance) performance in Brazilian publicly listed companies between 2016 and 2023. The sample comprised 111 firms, totaling 644 annual observations, with the financial sector excluded. Panel regression models with random effects and Newey-West robust standard errors were estimated (Wasiuzzaman; Subramaniam, 2023). The results indicate that the presence of at least one woman on the board has a positive and statistically significant effect on ESG scores, particularly among firms with high performance, reinforcing evidence previously highlighted in the international literature (Cucari; Esposito De Falco; Orlando, 2018; Romano et al., 2020; Wu; Shahbaz; Bigerna, 2024). Conversely, the variable measuring

---

<sup>1</sup> Graduanda de Ciências Econômicas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

<sup>2</sup> Coord. Prof. Msc. de Administração da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

the presence of three or more female directors was not statistically significant, suggesting that the effect is not driven solely by numbers but also by institutional and cultural factors (Yadav; Prashar, 2022; Tong; Chen, 2024). The findings conclude that female representation contributes qualitatively to sustainability and governance practices, indicating that gender equity policies can strengthen ESG performance in Brazil (Manita et al., 2018; Tahat; Hassanein, 2024).

**KEYWORDS:** Board gender diversity, ESG disclosure, corporate governance, Brazil, sustainability

## INTRODUÇÃO

O desempenho ESG tornou-se uma métrica central para avaliar o compromisso corporativo com a sustentabilidade, sendo cada vez mais utilizado por investidores e stakeholders na análise de riscos e oportunidades (Yadav; Prashar, 2022). O componente ambiental trata da gestão de recursos naturais; o social envolve relações com empregados, clientes e sociedade; e a governança diz respeito à liderança e aos mecanismos de controle (Dong; Zhang; Teng, 2025). Nesse contexto, a diversidade de gênero nos conselhos de administração desponta como fator relevante, uma vez que amplia perspectivas estratégicas, favorece maior sensibilidade a questões sociais e ambientais e reforça práticas de governança (Cucari; Esposito De Falco; Orlando, 2018; Romano et al., 2020).

A teoria dos stakeholders reforça que a presença de mulheres na alta gestão pode contribuir para uma visão mais orientada às demandas sociais e ambientais (Tahat; Hassanein, 2024). Evidências mostram que a liderança feminina está associada a maior transparência e responsabilidade social, aspectos fundamentais para melhorar a divulgação ESG (Manita et al., 2018; Wu; Shahbaz; Bigerna, 2024). No Brasil, onde a presença feminina em conselhos ainda é restrita, esse debate ganha força diante da crescente pressão por equidade de gênero e sustentabilidade (Miralles-Quirós; Miralles-Quirós; Gonçalves, 2018).

## MATERIAIS E MÉTODOS

A amostra incluiu 111 empresas listadas na B3 entre 2016 e 2023, excluindo o setor financeiro por suas particularidades, totalizando 644 observações. Os dados de mercado foram coletados no Refinitiv Eikon e as informações sobre composição dos conselhos nos formulários de referência. Para mitigar outliers, os dados foram winsorizados nos percentis 2,5 e 97,5 (Marie et al., 2024).

Foram testadas duas variáveis de interesse: (i) presença de ao menos uma mulher no conselho e (ii) presença de três ou mais diretoras (Yadav; Prashar, 2022). A variável dependente foi o score ESG da Refinitiv, que considera dimensões ambiental, social e de governança (Benuzzi et al., 2023). Variáveis de controle incluíram tamanho da firma, market-to-book, alavancagem financeira, rentabilidade e liquidez (Manita et al., 2018; Guedes; Neves; Vieira, 2025).

As análises foram conduzidas com modelos de Mínimos Quadrados Ordinários em painel com efeitos aleatórios, correção por erros-padrão robustos de Newey-West e testes de robustez com variáveis macroeconômicas como PIB e inflação (Tahat; Hassanein, 2024; Tong; Chen, 2024).

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados confirmam a Hipótese 1, de que a presença de ao menos uma mulher no conselho está positivamente associada ao desempenho ESG (Cucari; Esposito De Falco; Orlando, 2018; Romano et al., 2020). Esse efeito foi mais forte em empresas com pontuações ESG mais elevadas, reforçando que a diversidade de gênero pode ampliar o alinhamento às demandas dos stakeholders (Yadav; Prashar, 2022).

Por outro lado, a Hipótese 2, que previa impacto positivo quando três ou mais mulheres estivessem presentes no conselho, não foi confirmada. Isso contrasta com a teoria da massa crítica (Marie et al., 2024; Sandretto; Rizzi; Esposito, 2025), mas se aproxima de estudos em contextos de países em desenvolvimento, onde fatores culturais e institucionais limitam o efeito da representatividade numérica (Wasiuzzaman; Subramaniam, 2023).

Entre as variáveis de controle, o tamanho da firma, a alavancagem e a liquidez apresentaram efeitos negativos, enquanto o PIB foi positivo e a inflação negativa, confirmando a influência do ambiente econômico sobre a sustentabilidade corporativa (Guedes; Neves; Vieira, 2025). Esses achados reforçam que a influência feminina é mais qualitativa, associada a maior sensibilidade ética e social, do que quantitativa (Wu; Shahbaz; Bigerna, 2024).

### CONCLUSÕES

Conclui-se que a diversidade de gênero nos conselhos de administração exerce papel relevante na promoção de práticas ESG, ainda que não dependa necessariamente de uma massa crítica numérica. A inclusão de pelo menos uma mulher já demonstra efeito

positivo sobre a divulgação ESG, sobretudo em empresas de alto desempenho (Romano et al., 2020; Yadav; Prashar, 2022).

Tais evidências possuem implicações práticas para gestores e investidores, que podem adotar a equidade de gênero como sinal de comprometimento sustentável, e para formuladores de políticas públicas, que podem incentivar maior participação feminina nos espaços decisórios (Sandretto; Rizzi; Esposito, 2025; Tahat; Hassanein, 2024). Apesar das contribuições, limitações metodológicas e contextuais sugerem a necessidade de novos estudos em diferentes setores e países, considerando a interação entre diversidade de gênero e outros fatores socioeconômicos (Tong; Chen, 2024; Marie et al., 2024).

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDELKADER, M. G.; GAO, Y.; ELAMER, A. A. Board gender diversity and ESG performance: The mediating role of temporal orientation in South Africa context. *Journal of Cleaner Production*, v. 440, p. 140728, 2024.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140728>

CUCARI, N.; ESPOSITO DE FALCO, S.; ORLANDO, B. Diversity of board of directors and environmental social governance: Evidence from Italian listed companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 25, n. 3, p. 250- 266, 2018. DOI: 10.1002/csr.1452

MANITA, R. et al. Board gender diversity and ESG disclosure: evidence from the USA. *Journal of Applied Accounting Research*, v. 19, n. 2, p. 206- 224, 2018.

<https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2017-0024>

MIRALLES- QUIRÓS, M. M.; MIRALLES- QUIRÓS, J. L.; VALENTE GONÇALVES, L. M. The value relevance of environmental, social, and governance performance: The Brazilian case. *Sustainability*, v. 10, n. 3, p. 574, 2018.

DOI:<https://doi.org/10.3390/su10030574>

ROMANO, M. et al. ESG performance and board gender diversity: The moderating role of CEO duality. *Sustainability*, v. 12, n. 21, 9298, 2020.

<https://doi.org/10.3390/su12219298>

TAHAT, Y. A.; HASSANEIN, A. Exploring the synergy of corporate gender diversity, sustainability committee, and reporting ESG practices: An international evidence. *Journal of Environmental Management*, v. 371, p. 123093, 2024.

<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123093>

WASIUZZAMAN, S.; SUBRAMANIAM, V. Board gender diversity and environmental, social and governance (ESG) disclosure: Is it different for developed and developing

nations?. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 30, n. 5, p. 2145- 2165, 2023. DOI: 10.1002/csr.2475

WANG, H.; WANG, W. Chairperson gender, policy compliance and ESG performance of family firms. International Review of Economics & Finance, v. 96, p. 103714, 2024. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103714>

WU, Q.; SHAHBAZ, M.; BIGERNA, S. Does board gender diversity benefit corporate ESG performance: Evidence from Germany. Journal of Environmental Management, v. 372, p. 123304, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123304>

YADAV, P.; PRASHAR, A. Board gender diversity: implications for ESG performance of Indian firms. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 72, n. 9, p. 2654- 2673, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2021-0689>

Tabelas e Figuras:

**TABELA 1 - MQO Modelo de efeitos aleatórios sobre a presença de mulheres e sobre a presença de três ou mais no conselho com variáveis macroeconômicas:**

<b>Variáveis</b>	<b>ESG Geral</b>	<b>ESG Geral</b>
<b>Intercept:</b>	-0,1179 (0,7036)	-0,0343 (0,9114)
<b>Presença Feminina no CA:</b>	0,0912* (0,0586)	
<b>Três ou mais diretoras no conselho:</b>		0,0225 (0,6515)
<b>Tamanho da firma:</b>	-0,8674*** (0,0008)	-0,8494*** (0,0004)
<b>Market-to-Book Ratio:</b>	-0,0048 (0,6936)	-0,0062 (0,6232)
<b>Alavancagem financeira:</b>	-0,0733* (0,0645)	-0,0712* (0,0731)
<b>Retorno sobre ativos (ROA):</b>	-0,0333 (0,2373)	-0,0316 (0,2641)
<b>Liquidez corrente:</b>	-0,0435 (0,1118)	-0,0415 (0,1293)
<b>Produto Interno Bruto (PIB):</b>	1,1752* (0,0886)	1,0899 (0,1198)
<b>Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo(IPCA):</b>	-0,0788* (0,0565)	-0,0767* (0,0679)
<b>Prêmio de Risco:</b>	-0,0105 (0,7996)	0,0008 (0,9846)

## XXIX Seminário de Iniciação Científica e Tecnológica 2025

Legenda: \*\*\*, \*\* e \* denotam significância estatística nos níveis de 1%, 5% e 10%, respectivamente, com correção do teste de New West Test.

**Tabela 2 - MQO Modelo de efeitos aleatórios sobre a presença de mulheres no conselho de administração:**

Variáveis	<i>ESG Baixo - Presença Feminina</i>	<i>ESG Alto - Presença Feminina</i>	<i>ESG Baixo - Três ou mais diretoras</i>	<i>ESG Alto- Três ou mais diretoras</i>
<b>Intercept:</b>	-0,3904*** (0,0002)	-1,3383*** (0,0012)	-0,3781*** (0,0008)	-1,1618*** (0,0024)
<b>Presença Feminina no CA:</b>	0,01932* (0,0968)	0,1789** (0,0174)		
<b>Três ou mais diretoras no conselho</b>			-0,3781 (0,8928)	0,0313 (0,8234)
<b>Tamanho da firma:</b>	-0,1319*** (0,0002)	-1,7098*** (0,0005)	-0,1255*** (0,0009)	-1,6618*** (0,0007)
<b>Market-to-Book Ratio:</b>	0,0030* (0,0116)	0,0409** (0,0199)	0,0030** (0,0110)	0,0407** (0,0486)
<b>Alavancagem financeira:</b>	0,0058 (0,5207)	0,0116 (0,8582)	0,00648 (0,4808)	0,0053 (0,9329)
<b>Retorno sobre ativos (ROA):</b>	-0,0106*** (0,0031)	-0,2067 (0,1127)	-0,0106*** (0,0036)	-0,2090 (0,1212)
<b>Liquidez corrente:</b>	-0,0019 (0,5660)	-0,1001 (0,1763)	-0,0014 (0,6553)	-0,1107 (0,1482)

Legenda: \*\*\*, \*\* e \* denotam significância estatística nos níveis de 1%, 5% e 10%, respectivamente, com correção do teste de New West.