

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - *CAMPUS* FORMIGA – MG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Maria Rachel Castro Fernandes Guimarães

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA
ANÁLISE DE GÊNERO NA BUSCA DE SUSTENTABILIDADE
EMPRESARIAL**

Formiga-MG

2026

MARIA RACHEL CASTRO FERNANDES GUIMARÃES

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA
ANÁLISE DE GÊNERO NA BUSCA DE SUSTENTABILIDADE
EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Instituto Federal de Minas Gerais, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Finanças, para a obtenção do título de Mestre. Linha de pesquisa: Finanças Corporativas e Investimentos.

Profª. Dra.: Arlete Aparecida de Abreu
Orientadora

Prof. Dr.: Lélis Pedro de Andrade
Coorientador

Formiga – MG
2026

G963p
na

Guimarães, Maria Rachel Castro Fernandes
Participação feminina nos conselhos de administração: uma análise de gênero
busca de sustentabilidade empresarial. / Guimarães, Maria Rachel Castro Fernandes
– Formiga : IFMG, 2026.
80 p. : il. color.

Orientador: Profª. Dra. Arlete Aparecida de Abreu.
Coorientador: Prof. Dr. Lélis Pedro de Andrade.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – *Campus* Formiga.

1. Conselhos de Administração. 2. Diversidade de gênero. 3. Governança
corporativa. 4. Sustentabilidade empresarial. I. Abreu, Arlete Aparecida de. II.
Andrade, Lélis Pedro de. III. Título.

CDD 305.42

Maria Rachel Castro Fernandes Guimarães

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA
ANÁLISE DE GÊNERO NA BUSCA DE SUSTENTABILIDADE
EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Instituto Federal de Minas Gerais, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Finanças, para a obtenção do título de Mestre. Linha de pesquisa: Finanças Corporativas e Investimentos.

Aprovado em 03/07/2026 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **ARLETE APARECIDA DE ABREU**
Data: 07/07/2026 16:39:13-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof.^a. Dra.: Arlete Aparecida de Abreu-IFMG (Orientadora)

Documento assinado digitalmente
 **LELIS PEDRO DE ANDRADE**
Data: 07/07/2026 14:28:04-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr.: Lélis Pedro de Andrade- IFMG (Coorientador)

Documento assinado digitalmente
 **CLEITON MARTINS DUARTE DA SILVA**
Data: 07/07/2026 10:02:02-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr.: Cleiton Martins Duarte da Silva – IFMG (Ouro Branco)

Documento assinado digitalmente
 **SIMONE EVANGELISTA FONSECA**
Data: 07/07/2026 09:51:15-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr.^a.: Simone Evangelista Fonseca – UFOP (Universidade Federal de Ouro Preto)

A todas as mulheres que, com coragem, competência e sensibilidade, ocupam espaços de liderança e transformam decisões em ações, contribuindo para um mundo mais justo e sustentável.

Dedico.

Agradecimentos

A Deus, por me conceder a oportunidade, a força e a serenidade necessárias para trilhar este caminho, mesmo diante dos desafios, e por iluminar cada etapa desta jornada acadêmica.

Ao meu esposo, Rubinho, e ao meu filho, Bernardo, pelo amor, apoio incondicional e compreensão nos momentos de ausência, sendo minha base, meu incentivo e minha maior motivação para seguir adiante.

À Profª. Dra. Arlete Aparecida de Abreu, do Instituto Federal de Minas Gerais-*Campus* Formiga (IFMG), minha orientadora, por ter estendido a mão ao longo de toda a trajetória, acolhendo-me com sensibilidade, confiança e generosidade, e por sua orientação firme e comprometida, fundamental para a superação dos obstáculos e para a construção deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Lélis Pedro de Andrade, do Instituto Federal de Minas Gerais-*Campus* Formiga (IFMG), meu coorientador, pelas valiosas contribuições, disponibilidade e apoio ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Aos professores e colegas do IFMG, em especial à Letícia, pelo convívio acadêmico enriquecedor, pelas trocas de conhecimento e pelo aprendizado compartilhado ao longo do curso.

Ao IFMG – *Campus* Formiga, bem como a todos os seus colaboradores, pelo ensino de excelência, pela estrutura oferecida e pelo aprendizado ímpar que contribuíram significativamente para minha formação acadêmica e profissional.

A todos, um sincero muito obrigada.

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo analisar a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG de empresas brasileiras listadas na B3 entre 2011 e 2024, considerando tanto o índice ESG agregado quanto seus pilares Ambiental (E), Social (S) e de Governança (G). A pesquisa utilizou dados anuais em painel desbalanceado de 99 companhias abertas, totalizando 780 observações. Para a análise dos dados, foram estimados modelos de efeitos fixos com erros-padrão robustos de Arellano, após a realização dos testes econométricos pertinentes. Os resultados evidenciaram que a participação feminina nos Conselhos de Administração apresenta efeito positivo e estatisticamente significativo com o desempenho ESG absoluto das empresas analisadas. A análise parcial revelou que esse efeito se concentra principalmente no Pilar Governança (G), enquanto os pilares Ambiental (E) e Social (S) não apresentaram efeitos estatisticamente significativos. Adicionalmente, a participação feminina na Diretoria Executiva não demonstrou influência significativa sobre o desempenho ESG. À luz da Teoria da Agência, os achados sugerem que a presença feminina nos Conselhos de Administração contribui para o fortalecimento dos mecanismos de monitoramento, transparência e controle corporativo, favorecendo a qualidade da governança organizacional. Como contribuição prática, a pesquisa subsidia o desenvolvimento de um Modelo Regulatório para a Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração das Companhias Abertas Brasileiras, materializado através de uma proposta de Projeto de Lei Federal baseada no modelo *Comply or Explain*, destinada a fomentar a participação feminina nos Conselhos de Administração de companhias abertas brasileiras em consonância com os objetivos da Lei nº 15.177/2025; e de um Relatório Técnico Conclusivo direcionado a conselhos de administração, dirigentes empresariais, investidores, órgãos reguladores, entidades representativas do mercado de capitais, formuladores de políticas públicas e demais organizações interessadas no fortalecimento das práticas de governança corporativa.

Palavras-chave: Conselhos de Administração; Diversidade de gênero; Governança corporativa; Sustentabilidade empresarial; ESG.

Abstract

This study aimed to analyze the influence of female participation on Boards of Directors on the ESG performance of Brazilian companies listed on the B3 stock exchange between 2011 and 2024, considering both the aggregate ESG index and its Environmental (E), Social (S), and Governance (G) pillars. The research used annual unbalanced panel data from 99 publicly traded companies, totaling 780 observations. For data analysis, fixed-effects models with robust standard errors (Arellano) were estimated after conducting the relevant econometric tests. The results showed that female participation on Boards of Directors has a positive and statistically significant effect on the absolute ESG performance of the companies analyzed. The partial analysis revealed that this effect is mainly concentrated in the Governance (G) pillar, while the Environmental (E) and Social (S) pillars did not show statistically significant effects. Additionally, female participation on the Executive Board did not demonstrate a significant influence on ESG performance. In light of Agency Theory, the findings suggest that female presence on Boards of Directors contributes to strengthening monitoring, transparency, and corporate control mechanisms, thus improving the quality of organizational governance. As a practical contribution, the research supports the development of a Regulatory Model for Promoting Gender Diversity on the Boards of Directors of Brazilian Publicly Traded Companies, materialized through a proposed Federal Bill based on the Comply or Explain model, aimed at fostering female participation on the Boards of Directors of Brazilian publicly traded companies in accordance with the objectives of Law No. 15.177/2025; and a Conclusive Technical Report directed to boards of directors, business leaders, investors, regulatory bodies, capital market representative entities, public policy makers, and other organizations interested in strengthening corporate governance practices.

Keywords: Boards of Directors; Gender diversity; Corporate governance; Corporate sustainability; ESG.

Sumário

Primeira Parte	11
1 Introdução Geral	12
2 Considerações Finais	15
Referências	16
Segunda Parte	18
Produto I: Artigo Científico	19
Participação Feminina em Conselhos de Administração e Desempenho ESG: Uma Análise De Empresas Listadas Na B3	19
Resumo	20
Abstract	21
1 Introdução	22
2 Revisão de Literatura	23
3 Procedimentos Metodológicos	26
3.1 Amostra, Coleta de dados e variáveis escolhidas	26
3.2 Modelo Empírico	29
4 Resultados e Discussão	31
4.1 Análise Segregada dos Pilares ESG	33
4.2 Síntese dos Achados	36
5. Conclusões	37
6. Sugestões para Pesquisas Futuras	39
Referências	40
Terceira Parte	45
Produto II:	46
Produto Técnico	46
Modelo Regulatório para Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração das Companhias Abertas Brasileiras	46
Materialização do Produto Técnico	47
Exposição de Motivos e Justificativa do Produto Técnico	49
Quarta Parte	52
Produto III:	53
Relatório Técnico Conclusivo	53
Relatório Técnico Conclusivo	55
Diversidade de Gênero em Conselhos de Administração: Evidências para o Fortalecimento da Governança Corporativa e da Agenda ESG no Mercado Brasileiro	55
Relato de Produto Técnico Tecnológico (PTT)	67
1 Introdução	67
2 Aderência	69
3 Impacto	71

4	Aplicabilidade	73
5	Inovação	75
6	Complexidade	76
	Referências	78

PRIMEIRA PARTE

1 Introdução Geral

A discussão sobre a diversidade de gênero em posições de alta liderança corporativa tem ganhado crescente destaque em âmbito global (Ferreira et al., 2021; Nishi & Krauter, 2021; Lazzaretti & Godoi, 2013). Apesar desse reconhecimento crescente, a sub-representação de mulheres nos Conselhos de Administração (CAs) persiste, configurando um desafio significativo tanto internacionalmente quanto no Brasil (Ferreira et al., 2021; Lazzaretti & Godoi, 2013; Casaca et al., 2021; Silva Júnior & Martins, 2017; Zucchi et al., 2021). A literatura frequentemente descreve esses ambientes como um "clube do bolinha" (Lazzaretti & Godoi, 2013), marcado por barreiras invisíveis, conhecidas como "teto de vidro", que dificultam a ascensão feminina (Silva Júnior & Martins, 2017; Nishi & Krauter, 2021).

Fatores culturais e sociais, predominantes em sociedades patriarcais, são apontados como prováveis causas para essa baixa participação (Silva Júnior & Martins, 2017; Nishi & Krauter, 2021; Lazzaretti & Godoi, 2013). No Brasil, por exemplo, em 2011, apenas 7,3% dos assentos nos CAs de empresas de capital aberto eram ocupados por mulheres (Lazzaretti & Godoi, 2013). Mais recentemente, em 2019, esse percentual subiu para apenas 10,8% nas empresas listadas no Novo Mercado da B3 (Nishi & Krauter, 2021), e a média da proporção de membros do gênero feminino nos conselhos em uma amostra de empresas brasileiras entre 2013 e 2018 foi de apenas 9,52% (Feltes et al., 2023).

No entanto, diversas pesquisas e órgãos reguladores têm ressaltado a importância da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração (Nishi & Krauter, 2021; Nascimento et al., 2021). A presença feminina é associada a uma série de benefícios, como o aumento da diversidade de competências, a promoção de múltiplos pontos de vista e a otimização do processo de tomada de decisão (Nishi & Krauter, 2021; Feltes et al., 2023; Ferreira et al., 2021; Lazzaretti & Godoi, 2013; Prochnow et al., 2023; Silva Júnior & Martins, 2017). Além disso, mulheres tendem a ser mais avessas a riscos (Feltes et al., 2023; Zucchi et al., 2021), o que pode levar a um melhor monitoramento da empresa (Feltes et al., 2023), à redução de conflitos de agência (Feltes et al., 2023; Nishi & Krauter, 2021), à melhoria das práticas de governança corporativa (Prochnow et al., 2023; Ferreira et al., 2021; Zucchi et al., 2021) e ao

aumento da transparência e da confiabilidade das informações contábeis (Feltres et al., 2023; Zucchi et al., 2021).

Em paralelo, a sustentabilidade empresarial tem se consolidado como um pilar fundamental da governança corporativa. Definida pelo tripé econômico, social e ambiental, a sustentabilidade é cada vez mais exigida por *stakeholders*, incluindo acionistas e consumidores (Nascimento et al., 2021).

Embora sua concepção esteja historicamente associada ao equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental (*Triple Bottom Line*), no contexto contemporâneo ela é predominantemente materializada por meio da agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*), que reúne indicadores utilizados para avaliar o desempenho sustentável das organizações. Assim, nesta pesquisa, a sustentabilidade empresarial é analisada sob a perspectiva do ESG, considerando-o como a principal estrutura de operacionalização e mensuração da sustentabilidade no ambiente corporativo. Nesse cenário, práticas sustentáveis tornam-se cada vez mais demandadas pelos *stakeholders*, incluindo acionistas e consumidores.

Nesse contexto, evidências empíricas no cenário nacional apontam para um efeito positivo e significativo entre a presença feminina nos Conselhos de Administração e a adoção de práticas de sustentabilidade empresarial. Adicionalmente, os resultados sugerem que empresas com maior comprometimento com a sustentabilidade são também aquelas que apresentam maior participação feminina em seus conselhos (Prochnow et al., 2023; Nascimento et al., 2021).

Contudo, muitos dos trabalhos existentes focam em contextos de países desenvolvidos (Nascimento et al., 2021), havendo uma lacuna de pesquisa em casos nacionais. Portanto, esta pesquisa busca contribuir para a compreensão desse fenômeno no mercado de capitais brasileiro (Nishi & Krauter, 2021; Nascimento et al., 2021; Prochnow et al., 2023).

Especificamente no Brasil, a Lei nº 15.177/2025 introduziu um novo patamar regulatório ao determinar a reserva mínima de 30% de vagas para mulheres nos conselhos de administração de empresas públicas e sociedades de economia mista. No entanto, ao estender a temática ao ambiente estritamente privado, a referida legislação estipulou que a adesão das companhias abertas seria apenas de caráter facultativo (Brasil, 2025). Essa assimetria regulatória cria uma lacuna operacional, dado que preceitos voluntários, destituídos de indutores de mercado ou balizadores de transparência, tendem a mitigar a eficácia da norma na esfera empresarial privada.

Torna-se imperativo, portanto, investigar de forma empírica se a diversidade de gênero atua de fato como propulsora do desempenho sustentável nessas corporações, fornecendo subsídios científicos que justifiquem a operacionalização dessa faculdade legal.

Diante desse cenário, esta pesquisa tem como objetivo analisar a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG das empresas listadas na B3 entre 2011 e 2024, considerando tanto o índice ESG agregado quanto seus pilares Ambiental (E), Social (S) e de Governança (G).

Os resultados da pesquisa indicam que a presença feminina nos Conselhos de Administração tem efeito positivo e estatisticamente significativo em relação ao desempenho ESG das empresas analisadas, especialmente na dimensão relacionada à Governança Corporativa, fornecendo evidências empíricas acerca da relevância da diversidade de gênero para a sustentabilidade empresarial.

Este trabalho apresenta três produtos: um artigo científico voltado à comunidade acadêmica; e dois produtos técnicos representados por um Modelo Regulatório para Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração das Companhias Abertas Brasileiras, materializado através de uma proposta de Projeto de Lei baseada no modelo *Comply or Explain*, destinada a fomentar a participação feminina nos Conselhos de Administração de companhias abertas brasileiras, visando promover a regulamentação e dar efetividade ao inciso II, do art. 2º da Lei nº 15.177/2025; e por um Relatório Técnico Conclusivo direcionado a conselhos de administração, dirigentes empresariais, investidores, órgãos reguladores, entidades representativas do mercado de capitais, formuladores de políticas públicas e demais organizações interessadas no fortalecimento das práticas de governança corporativa.

Esta dissertação está estruturada em quatro partes. Além desta introdução geral, o trabalho é composto por um artigo científico que apresenta os resultados da pesquisa; por dois produtos técnicos representados por um Modelo Regulatório destinado a fomentar a participação feminina nos Conselhos de Administração de companhias abertas brasileiras; e por um Relatório Técnico Conclusivo.

2 Considerações Finais

Esta dissertação teve como objetivo analisar a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG das empresas brasileiras listadas na B3 entre 2011 e 2024, bem como propor um instrumento regulatório capaz de fomentar a ampliação da diversidade de gênero nessas instâncias de governança.

Os resultados evidenciaram que a participação feminina nos Conselhos de Administração tem efeito positivo e estatisticamente significativo em relação ao desempenho ESG, especialmente na dimensão relacionada à Governança Corporativa. Os achados reforçam a importância da diversidade de gênero como mecanismo de aprimoramento da governança e de fortalecimento das práticas de monitoramento e transparência organizacional.

Sob a perspectiva da Teoria da Agência, os resultados sugerem que a presença feminina nos Conselhos de Administração contribui para o fortalecimento dos mecanismos de supervisão e controle, reduzindo potenciais conflitos de agência e favorecendo decisões alinhadas aos interesses de longo prazo das organizações.

Os resultados empíricos obtidos forneceram sustentação para o desenvolvimento dos produtos técnicos apresentados nesta dissertação, representados por um Modelo Regulatório materializado numa proposta de Projeto de Lei baseada no modelo *Comply or Explain*. A proposta busca conferir maior efetividade ao disposto no inciso II do art. 2º da Lei nº 15.177/2025, criando mecanismos de transparência capazes de incentivar a ampliação da participação feminina nos Conselhos de Administração das companhias abertas brasileiras; e por um Relatório Técnico Conclusivo.

Do ponto de vista prático, a pesquisa oferece subsídios para reguladores, formuladores de políticas públicas, investidores e organizações que buscam fortalecer suas práticas de governança corporativa e sustentabilidade. Ao evidenciar os benefícios associados à diversidade de gênero nos Conselhos de Administração, o estudo contribui para o debate sobre mecanismos capazes de promover ambientes corporativos mais diversos, transparentes e sustentáveis.

Espera-se que os resultados desta pesquisa e os produtos técnicos desenvolvidos possam contribuir para o avanço das discussões sobre diversidade de gênero na alta

governança corporativa brasileira, estimulando a adoção de práticas que favoreçam a equidade, a transparência e a sustentabilidade nas organizações.

Referências

Brasil. (2025). Lei nº 15.177, de 23 de julho de 2025. Presidência da República.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/l15177.htm

Casaca, S. F., Guedes, M. J., Marques, S. R., & Paço, N. (2021). Pode uma lei progressista acelerar uma trajetória de grande lentidão? Mulheres nos conselhos de administração em Portugal. *Revista de Administração de Empresas*, 61(2).
<https://doi.org/10.1590/s0034-759020210206>

Feltes, T., Sousa, A. M. D., Rover, S., & Ribeiro, A. M. (2023). Presença de mulheres no conselho de administração mitiga a suavização de resultados? Uma análise de empresas brasileiras. *Revista Mineira de Contabilidade*, 24(1), 24–35.
<https://doi.org/10.51320/rmc.v24i1.1417>

Ferreira, C. E., Hahn, I. S., Scherer, F. L., Trindade, N. R., & Bianchi, J. (2021). Mulheres nos conselhos de administração de multinacionais brasileiras. *Revista Pretexto*. <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/7839>

Lazzaretti, K., & Godoi, C. K. (2013). A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. *Revista Gestão & Conexões*, 1(1), 159–186.
<https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2012.1.1.4059.159-186>

Nascimento, Í. C. S. D., Pessoa, A. F. D. P., Vasconcelos, A. C. D., & De Luca, M. M. (2021). Participação feminina no conselho de administração e a sustentabilidade empresarial. *Revista Gestão Organizacional*, 14(2), 138–163.
<https://doi.org/10.22277/rgo.v14i2.5381>

- Nishi, M. G. B., & Krauter, E. (2021). Diversidade de gênero nos conselhos de administração: um estudo com empresas brasileiras listadas no Novo Mercado. *XXIV SEMEAD- Seminários em Administração*.
- Prochnow, K., Nossa, V., Neris Nossa, S., & Mendes Christ Bonella Sepulcri, L. (2023). Presença da mulher no conselho de administração e a participação da empresa no índice de sustentabilidade empresarial. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 20(1), 198–223. <https://doi.org/10.25112/rgd.v20i1.2975>
- Silva Júnior, C. P. D., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1). https://doi.org/10.21446/scg_ufrrj.v12i1.13398
- Zucchi, C. V. D. O., Brugni, T. V., Nossa, S. N., & Beiruth, A. X. (2021). Mulheres no conselho de administração e o risco da firma. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(1), 13–26. <https://doi.org/10.51320/rmc.v22i1.1145>

SEGUNDA PARTE

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - *CAMPUS* FORMIGA – MG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Maria Rachel Castro Fernandes Guimarães

PRODUTO I: Artigo Científico

**PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E
DESEMPENHO ESG: UMA ANÁLISE DE EMPRESAS LISTADAS NA B3**

Formiga-MG

2026

RESUMO

O presente trabalho buscou investigar a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG das empresas brasileiras listadas na B3. Para tanto, utilizou-se uma amostra de dados anuais em painel desbalanceado composta por 99 companhias abertas listadas na B3, abrangendo o período de 2011 a 2024, totalizando 780 observações. Metodologicamente, contornou-se a presença de outliers por meio da técnica de winsorização. Diante dos resultados dos testes de especificação, aplicou-se o estimador de Efeitos Fixos controlando a heterogeneidade individual e os efeitos fixos de tempo. Para mitigar vieses decorrentes de heterocedasticidade e autocorrelação serial detectadas nos resíduos, os parâmetros foram estimados por meio da matriz de covariância robusta de Arellano clusterizada por firma. Os resultados empíricos revelaram que a proporção de mulheres nos Conselhos de Administração exerce impacto positivo e estatisticamente significativo sobre o score ESG global e, de forma mais pronunciada, sobre o pilar de Governança Corporativa. Em contrapartida, os efeitos sobre os pilares Ambiental (E) e Social (S) não apresentaram significância estatística. Conclui-se, à luz da Teoria da Agência, que a influência da diversidade de gênero sobre o desempenho ESG manifesta-se predominantemente por meio do fortalecimento dos mecanismos de governança corporativa, monitoramento e transparência organizacional. O estudo contribui para o debate regulatório ao fornecer evidências empíricas que subsidiam a formulação de instrumentos destinados ao incentivo da diversidade de gênero nas companhias abertas brasileiras, em alinhamento com os objetivos da Lei nº 15.177/2025.

Palavras-chave: Diversidade de gênero; Conselhos de Administração; Governança corporativa; ESG; Teoria da Agência.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the influence of female participation on Boards of Directors on the ESG performance of Brazilian companies listed on the B3 stock exchange. To this end, an unbalanced annual panel data sample was used, comprising 99 publicly traded companies listed on the B3, covering the period from 2011 to 2024, totaling 780 observations. Methodologically, outliers were addressed using the winsorization technique. Based on the specification test results, the Fixed Effects estimator was applied, controlling for individual heterogeneity and fixed time effects. To mitigate biases arising from heteroscedasticity and serial autocorrelation detected in the residuals, the parameters were estimated using the Arellano robust covariance matrix clustered by firm. The empirical results revealed that the proportion of women on Boards of Directors has a positive and statistically significant impact on the overall ESG score and, more pronouncedly, on the Corporate Governance pillar. Conversely, the effects on the Environmental (E) and Social (S) pillars did not show statistical significance. It is concluded, in light of Agency Theory, that the influence of gender diversity on ESG performance is predominantly manifested through the strengthening of corporate governance mechanisms, monitoring, and organizational transparency. This study contributes to the regulatory debate by providing empirical evidence to support the formulation of instruments aimed at encouraging gender diversity in Brazilian publicly traded companies, in line with the objectives of Law No. 15.177/2025.

Keywords: Gender diversity; Boards of Directors; Corporate governance; ESG; Agency Theory.

1 Introdução

A crescente preocupação com a sustentabilidade empresarial e as demandas de diferentes *stakeholders* têm impulsionado a incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) na gestão corporativa. Nesse contexto, a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração (CAs) tem recebido atenção crescente tanto da literatura acadêmica quanto dos órgãos reguladores, em razão de seu potencial para ampliar a diversidade de competências, enriquecer o processo decisório e fortalecer os mecanismos de monitoramento e governança (Feltes et al., 2023; Ferreira et al., 2021; Nishi & Krauter, 2021).

Apesar dos avanços observados nas últimas décadas, a participação feminina nos Conselhos de Administração ainda permanece reduzida, especialmente em países emergentes. No Brasil, estudos apontam que a representação feminina nesses órgãos é historicamente baixa, reflexo de barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão das mulheres às posições de alta liderança (Lazzaretti & Godoi, 2013; Nishi & Krauter, 2021; Silva Júnior & Martins, 2017). Tal cenário contrasta com as evidências de que a presença de mulheres nos conselhos pode contribuir para a redução de conflitos de agência, o aprimoramento das práticas de governança corporativa, o aumento da transparência e uma maior orientação para questões relacionadas à sustentabilidade (Feltes et al., 2023; Prochnow et al., 2023).

Estudos internacionais têm identificado uma associação positiva entre a diversidade de gênero nos conselhos e o desempenho sustentável das empresas. Entretanto, os resultados empíricos ainda são heterogêneos e grande parte das evidências provém de países desenvolvidos, havendo uma carência de investigações voltadas ao contexto brasileiro (Nascimento et al., 2021).

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG das empresas listadas na B3 no período de 2011 a 2024, considerando tanto o índice ESG agregado quanto seus pilares Ambiental, Social e de Governança.

O recorte temporal da pesquisa, com início em 2011, fundamenta-se na consolidação do processo de convergência e padronização das normas contábeis brasileiras aos padrões internacionais (IFRS), o que proporciona maior comparabilidade e confiabilidade das informações financeiras divulgadas pelas empresas.

A padronização contábil teve início com a promulgação da Lei nº 11.638/2007 (Brasil, 2007), que promoveu alterações significativas na Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976), incorporando princípios alinhados às Normas Internacionais de Contabilidade. Esse processo foi complementado pela Medida Provisória nº 449/2008, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/2009 (Brasil, 2009), que instituiu o Regime Tributário de Transição (RTT), assegurando que as mudanças contábeis não afetassem de imediato a base de cálculo dos tributos federais.

A partir de 2010, a adoção das normas internacionais tornou-se obrigatória para companhias abertas, e em 2011 esse novo padrão contábil já se encontrava amplamente implementado no ambiente corporativo brasileiro. Assim, a escolha pelo período a partir de 2011 garante maior uniformidade nas demonstrações financeiras analisadas, reduzindo vieses decorrentes de alterações normativas e assegurando a consistência dos dados extraídos das bases da B3 e da plataforma *Refinitiv*.

Para tanto, empregou-se uma abordagem quantitativa baseada em dados anuais em painel. Os resultados evidenciam que a presença feminina nos Conselhos de Administração tem efeito positivo e estatisticamente significativo em relação ao desempenho ESG, sobretudo à dimensão de Governança Corporativa, contribuindo para o avanço da literatura sobre diversidade de gênero e sustentabilidade empresarial em economias emergentes e fornecendo evidências relevantes para empresas, investidores e formuladores de políticas públicas.

2 Revisão de Literatura

A governança corporativa constitui um importante instrumento para a adoção de práticas de sustentabilidade, abrangendo as dimensões econômica, social e ambiental (Guimarães et al., 2017). Como sistema de valores e padrões de comportamento voltado ao alinhamento entre objetivos empresariais e interesses dos *stakeholders*, a governança auxilia a gestão organizacional na definição e execução de estratégias compatíveis com as expectativas dos proprietários e demais partes interessadas (Johnson & Greening, 1999).

O Conselho de Administração é um dos principais mecanismos de governança corporativa, atuando no direcionamento estratégico e no monitoramento das políticas organizacionais, incluindo as de sustentabilidade (Nascimento et al., 2021). Além disso, o CA influencia diretamente as iniciativas de responsabilidade social e ambiental,

atendendo às demandas dos diferentes *stakeholders* (Carrasco et al., 2015). Nesse sentido, estudos destacam a relevância do perfil de seus membros, especialmente da participação feminina na alta gestão, como fator associado à adoção de práticas organizacionais mais valorizadas pelos *stakeholders* (Nielsen & Huse, 2010).

Nesse contexto, a literatura tem investigado a convergência entre governança corporativa e sustentabilidade empresarial, especialmente o papel da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração (CAs). A presença feminina nesses órgãos tem sido associada não apenas à promoção da representatividade, mas também à ampliação da capacidade cognitiva e da eficiência decisória das organizações. Evidências recentes apontam que a inclusão de mulheres nos conselhos exerce impacto positivo e significativo sobre o desempenho ESG das empresas, especialmente o ESG absoluto (Zhu & Chen, 2025; Ali & Firmansyah, 2023). Assim, organizações com conselhos mais diversos tendem a promover práticas mais transparentes e sustentáveis, fortalecendo a responsabilidade social e a igualdade de gênero (Ali & Firmansyah, 2023).

A Teoria da Agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976) e Jensen & Meckling (2008), fornece o principal arcabouço teórico para compreender essa relação. Segundo esta, conflitos surgem porque gestores (agentes) nem sempre atuam conforme os interesses dos acionistas (principais), exigindo mecanismos de monitoramento e incentivos para reduzir divergências (Baker & Anderson, 2010), buscando reduzir os conflitos de agência e assegurar o aumento sustentável do patrimônio dos acionistas, ao mesmo tempo em que fiscaliza as atividades dos administradores (De Lima et al., 2021; Baker & Anderson, 2010; Nascimento et al., 2021). O CA deve definir estratégias de negócios, avaliar riscos, zelar pela ética e transparência, e revisar diretrizes de governança (De Lima et al., 2021).

A diversidade de gênero no CA tem sido amplamente analisada sob essa perspectiva (Lazzaretti & Godoi, 2013; Gomes et al., 2024). Estudos sugerem que a presença feminina fortalece a eficácia do monitoramento, contribui para a redução dos problemas de agência (Gomes et al., 2024; Feltes et al., 2023; Adams & Ferreira, 2009) e atenua os problemas de agência entre gestores e investidores (Feltes et al., 2023). Isso ocorre porque a diversidade amplia perspectivas, reduz o *groupthink* e favorece processos decisórios mais qualificados (Ferreira, 2021; Silva Júnior & Martins, 2017). Além disso, conselheiras tendem a exigir maior transparência e conformidade, reduzindo assimetrias informacionais e fortalecendo mecanismos de controle que

favorecem a adoção de práticas socioambientais consistentes (Ali & Firmansyah, 2023; Zhu & Chen, 2025).

Sob a ótica da Teoria da Agência, conselhos mais diversos e eficientes no monitoramento tornam-se mais aptos a assegurar que as decisões gerenciais estejam alinhadas às expectativas dos acionistas, inclusive no que se refere à implementação de estratégias sustentáveis capazes de gerar valor de longo prazo e fortalecer a reputação corporativa (Feldes et al., 2023; Gomes et al., 2024; Nascimento et al., 2021).

A literatura também destaca que a participação feminina nos Conselhos de Administração favorece uma maior consideração dos interesses dos *stakeholders* e contribui positivamente para a governança corporativa e para as práticas de sustentabilidade empresarial (Nascimento et al., 2021). Essa influência positiva é atribuída às diferentes perspectivas, habilidades e experiências que as mulheres trazem para o CA (Isnindiah Sofiati & Aria Farah Mita, 2024; Wu et al., 2024; EmadEldeen et al., 2025; Menicucci & Paolucci, 2024; Pareek et al., 2023; Celik, 2024; Zhu & Chen, 2025).

No Brasil, Prochnow et al., (2023) demonstram que a presença de mulheres nos Conselhos de Administração aumenta a probabilidade de inclusão das empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, indicando que a diversidade de gênero pode representar uma característica distintiva das organizações mais comprometidas com a sustentabilidade. Assim, a promoção da diversidade de gênero é compreendida não apenas como um imperativo ético, mas também como uma estratégia para ampliar a transparência e fortalecer a implementação de práticas sustentáveis (Manita et al., 2018; Prochnow et al., 2023).

Diante dessas evidências teóricas e empíricas, este estudo parte do pressuposto de que a participação feminina nos Conselhos de Administração fortalece os mecanismos de governança corporativa e favorece o desempenho sustentável das empresas, contribuindo para preencher uma lacuna ainda observada na literatura nacional (Menicucci & Paolucci, 2024; Prochnow et al., 2023).

Assim, o ponto central da pesquisa consiste em analisar se a presença de mulheres nos Conselhos de Administração exerce um impacto positivo no desempenho ESG das empresas listadas no mercado de capitais brasileiro, buscando produzir evidências que contribuam para o avanço da literatura nacional e fundamentem a elaboração de uma proposta de modelo regulatório e de um relatório técnico conclusivo

para promoção da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração das companhias abertas brasileiras.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Amostra, Coleta de dados e variáveis escolhidas

Utilizou-se uma amostra composta por 99 companhias abertas listadas na B3, com dados anuais organizados em painel desbalanceado, abrangendo o período de 2011 a 2024, totalizando 780 observações.

A variável dependente do estudo é o desempenho ESG das empresas, mensurado por meio do score ESG agregado disponibilizado pela *Refinitiv*. Adicionalmente, foram realizadas estimações complementares utilizando separadamente os pilares Ambiental (E), Social (S) e de Governança (G), com o objetivo de identificar possíveis efeitos diferenciados da diversidade de gênero sobre cada dimensão da sustentabilidade corporativa.

A variável independente de interesse corresponde ao percentual de mulheres no Conselho de Administração (*percfem*), mensurado pela proporção de mulheres em relação ao total de membros do conselho em cada período analisado. A variável participação feminina na Diretoria Executiva (*percfemdiret*) foi utilizada como variável de controle.

Com o objetivo de controlar características organizacionais, financeiras e de governança potencialmente associadas ao desempenho ESG, foram incluídas no modelo variáveis de controle relacionadas ao desempenho financeiro, ao porte da empresa, à estrutura do Conselho de Administração, a mecanismos de governança corporativa e ao índice de sustentabilidade empresarial.

Os dados econômico-financeiros foram coletados na base Economática. As informações referentes à composição dos Conselhos de Administração foram obtidas nos formulários de referência anuais disponibilizados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pela B3, que foram analisados separadamente. Os dados relativos ao desempenho ESG foram extraídos da plataforma *Refinitiv*. A descrição das variáveis e respectivas formas de mensuração é apresentada na Tabela 1.

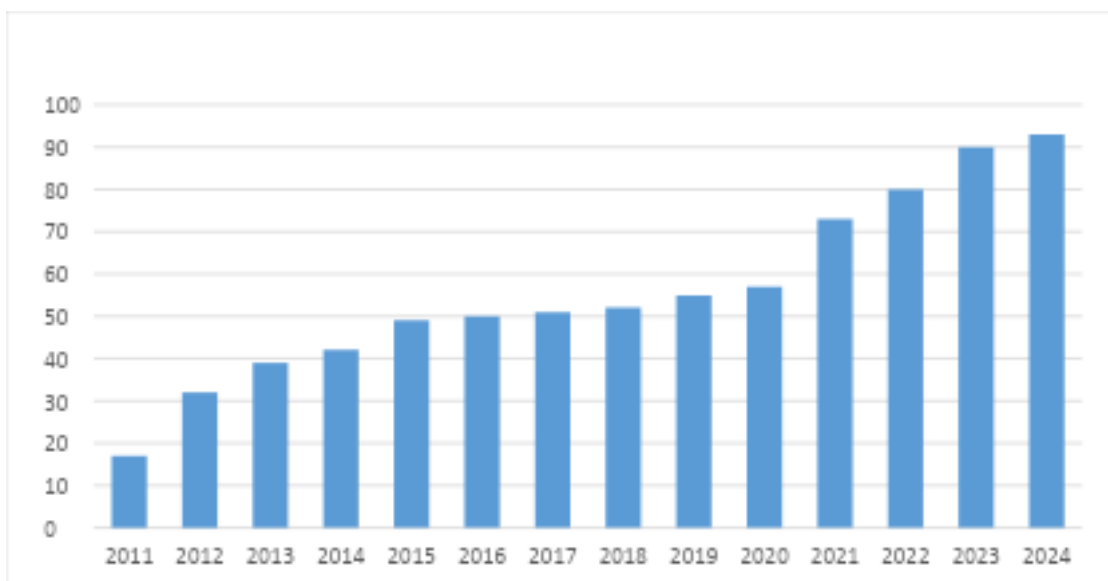
Tabela 1 – Descrição das variáveis de controle utilizadas no modelo

Variável	Descrição	Mensuração
ROA (roa_w)	Desempenho financeiro	Retorno sobre ativos (ROA), submetido à winsorização nos percentis de 1% e 99%
DivBrat (divbrat)	Grau de endividamento	Razão entre o passivo total e o ativo total da empresa, representando o nível de alavancagem financeira
LogAT (logat)	Tamanho da empresa	Logaritmo natural dos ativos totais
TAM (tam)	Tamanho do Conselho de Administração	Número total de membros do Conselho de Administração
OutPerc (outperc)	Participação de conselheiros externos	Proporção de membros externos e independentes no Conselho de Administração
Dual (dual)	Dualidade do CEO	Variável dummy: 1 quando o CEO acumula a presidência do Conselho de Administração; 0 caso contrário
ISE (ise)	Participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial	Variável dummy: 1 quando a empresa integra o ISE no respectivo período; 0 caso contrário
PercFemDiret (percfemdiret)	Participação feminina na Diretoria Executiva	Proporção de mulheres que integram a Diretoria Executiva da empresa, calculada pela razão entre o número de diretoras e o total de membros da Diretoria Executiva

Fonte: Elaborado pela autora

Após a escolha das variáveis, os dados foram analisados em relação a sua distribuição temporal e a técnicas de estatística descritiva. O Gráfico 1 mostra a distribuição das 780 observações durante os anos compilados na amostra:

Gráfico 1: *Número de observações por ano na amostra analisada*



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Percebe-se, pelo Gráfico 1, que o número de observações aumentou com o tempo, o que pode ser explicado por uma maior preocupação empresarial sobre o tema ESG.

Após a definição das variáveis e sua observação temporal, os dados foram analisados a partir de estatísticas descritivas e identificação de *outliers*. A Tabela 2 demonstra um breve panorama das variáveis escolhidas, presentes nas 780 observações:

Tabela 2: *Estatísticas Descritivas da Amostra trabalhada*

	observações	media	mínimo	máximo	Desvio padrão
ROE	780	5,019685	-2127,61	225,0485	87,08291
ROA	780	4,125195	-123,963	47,41483	9,135992
Divbrat	765	31,4762	0	76,75028	16,47694
ESG	780	50,71782	2,280246	91,92646	19,88093
E	742	46,41916	0	96,704	25,60985
S	780	53,58224	0,611354	96,86204	23,87057
G	780	51,45454	3,333333	95,38605	21,43844
Tam. Conselho	780	8,042308	3	18	2,170405

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Com o objetivo de minimizar a influência de valores extremos sobre as estimativas econométricas, as variáveis financeiras quantitativas ROE e ROA foram submetidas ao procedimento de winsorização nos percentis de 1% e 99%, por terem sido as únicas a apresentar valores extremos nos testes estatísticos. Em contrapartida, as variáveis correspondentes ao percentual de mulheres no Conselho de Administração e ao percentual de mulheres na Diretoria Executiva não foram winsorizadas, uma vez que expressam características estruturais efetivamente observadas nas empresas, não constituindo valores atípicos passíveis de tratamento estatístico.

Inicialmente, foram realizados testes de diagnóstico para verificar a adequação da especificação econométrica. A multicolinearidade foi avaliada por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF), método usado amplamente para identificar o grau de multicolinearidade em modelos de regressão (O'brien, 2007). Os resultados deste teste podem ser observados na Tabela 3:

Tabela 3: *Teste de Multicolinearidade (GVIF) para a amostra*

Variável	GVIF	Graus de Liberdade (Df)	GVIF2×Df1
percfem	1,3101	1	1,1446
percfemdiret	1,0647	1	1,0318
outperc	2,4326	1	1,5597
roe w	6,8118	1	2,6099
roa w	7,6237	1	2,7611
divbrat	1,6001	1	1,2649
tam	1,3677	1	1,1695
ise	1,1223	1	1,0594
logat	1,4385	1	1,1994
dual	2,3668	1	1,5384
factor(ano)	1,5035	13	1,0158

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados acima apresentam um ponto de atenção no indicador GVIF2, que representa a raiz quadrada do VIF tradicional. Segundo Hair et al. (2009), um VIF acima de 10 indica colinearidade severa e acima de 4 demandam atenção (o equivale aos pontos de corte 3,16 e 2 em métricas GVIF2). Observa-se que as variáveis ROE e ROA apresentaram colinearidade moderada (2,60 e 2,76).

Neste contexto, esse resultado é consistente com a literatura de econometria de dados em painel e de Finanças Corporativas (Hair et al., 2009) que reconhece a existência de elevada correlação teórica e empírica entre o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e o Retorno sobre os Ativos (ROA), razão pela qual esses indicadores raramente são empregados simultaneamente em um mesmo modelo econométrico, uma vez que capturam, em grande medida, a mesma dimensão da lucratividade empresarial. Diante disso, optou-se por manter apenas a variável ROA no modelo final, por ser considerada uma medida mais adequada da eficiência operacional da empresa, refletindo a capacidade da gestão em gerar resultados a partir do conjunto de ativos, independentemente da estrutura de capital. Em contraste, o ROE é diretamente influenciado pelo grau de alavancagem financeira, podendo apresentar valores elevados em empresas mais endividadas, o que dificulta a avaliação isolada da eficiência operacional.

3.2 Modelo Empírico

Para atender ao objetivo da pesquisa, foi utilizada a técnica de regressão com dados em painel, adequada para analisar simultaneamente a variação temporal e as diferenças entre as empresas da amostra, especialmente a partir da abordagem defendida

por Raj (1992). Essa abordagem permite controlar características específicas das firmas que permanecem constantes ao longo do tempo, reduzindo possíveis vieses de estimação (Raj, 1992).

Desta forma, a partir das variáveis selecionadas, foi estimado um modelo de regressão com dados em painel para analisar a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG das empresas. A Equação (1) apresenta a especificação geral do modelo:

$$ESG_{(it)} = \beta_0 + \beta_1 \text{percfem}_{(it)} + \beta_2 \text{percfemdiret}_{(it)} + \beta_3 \text{roa_w}_{(it)} + \beta_4 \text{logat}_{(it)} + \beta_5 \text{tam}_{(it)} + \beta_6 \text{outperc}_{(it)} + \beta_7 \text{dual}_{(it)} + \beta_8 \text{ise}_{(it)} + \beta_9 \text{divbrat}_{(it)} + \lambda_t + \mu_i + u_{(it)}$$

Em que os subscritos i e t representam, respectivamente, a empresa e o período analisado; λ_t corresponde aos efeitos fixos temporais; μ_i representa os efeitos individuais não observados; e u_{it} refere-se ao termo de erro idiossincrático.

Foi aplicado um teste de multicolinearidade novamente, não sendo identificados problemas que comprometessem a estimação do modelo, especialmente depois da escolha do ROA.

Em seguida, partiu-se para a aplicação do Teste de Hausman para definição da abordagem mais adequada entre Efeitos Fixos e Efeitos Aleatórios (Hausman, 1978). Os resultados indicaram a rejeição da hipótese nula, apontando a adequação do modelo de Efeitos Fixos.

Posteriormente, os testes de Breusch-Pagan e Wooldridge foram aplicados para diagnosticar a estrutura dos resíduos. O teste multiplicador de Lagrange de Breusch-Pagan foi utilizado para verificar a hipótese de homocedasticidade, avaliando se a variância dos erros é constante entre as unidades da amostra. Complementarmente, o teste de Wooldridge mensurou a existência de autocorrelação serial, testando a dependência linear entre os resíduos de um mesmo indivíduo ao longo dos períodos (Croissant & Millo, 2019). Os resultados evidenciaram a presença de heterocedasticidade e autocorrelação serial dos resíduos, respectivamente. Diante dessas violações dos pressupostos clássicos da regressão, as estimações finais foram realizadas com erros-padrão robustos de Arellano, clusterizados por firma (Croissant & Millo, 2019).

Os resultados dos testes de especificação e diagnóstico do modelo são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4- *Resultados dos testes de especificação e diagnóstico do modelo*

Teste	Estatística	p-valor	Decisão
Hausman	$\chi^2 = 99,858$	< 0,001	Utilização do modelo de Efeitos Fixos
Breusch-Pagan	BP = 28,533	0,0008	Presença de heterocedasticidade
Wooldridge (Breusch-Godfrey)	$\chi^2 = 177,740$	< 0,001	Presença de autocorrelação serial
Correção adotada	Erros-padrão robustos de Arellano (HC1)	–	Modelo final estimado

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

4 Resultados e Discussão

Os resultados da relação entre a variável relacionada ao percentual de mulheres no Conselho de Administração e o índice ESG, bem como o comportamento das outras variáveis de controle pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 – *Efeitos da participação feminina no Conselho de Administração sobre o desempenho ESG*

Variáveis	Coefficiente	t	p-valor
PercFem	14,987	2,136	0,033**
PercFemDiret	4,899	0,775	0,438
OutPerc	-26,266	-2,959	0,003***
ROA	-0,127	-0,835	0,404
DivBrat	0,047	0,458	0,647
TamCons	0,055	0,122	0,903
ISE	0,213	0,673	0,501
LogAT	8,208	2,955	0,003***
Dual	-7,474	-4,118	< 0,001***

Observações: Modelo de Efeitos Fixos com erros-padrão robustos clusterizados por firma (Arellano HC1). *p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados evidenciam que a proporção de mulheres no Conselho de Administração (*percfem*) apresentou coeficiente positivo e estatisticamente significativo a um nível de 5% ($\beta = 14,99$; $p = 0,033$), fornecendo evidências favoráveis à questão central de pesquisa. Diante desses resultados, verifica-se que a presença de mulheres no Conselho de Administração exerce impacto positivo sobre o desempenho ESG das empresas listadas no mercado de capitais brasileiro.

O coeficiente positivo e estatisticamente significativo associado à variável (*percfem*) fornece suporte empírico à questão central de pesquisa, indicando que, mantendo-se todas as outras variáveis constantes, um aumento na participação feminina no principal órgão de governança corporativa tem efeito positivo e estatisticamente significativo em relação à uma melhora nos níveis de desempenho ESG das companhias analisadas.

Sob a perspectiva da Teoria da Agência, esse resultado sugere que a presença de mulheres no principal órgão de monitoramento da organização contribui para o fortalecimento dos mecanismos de supervisão e controle da gestão. Tal fato corrobora com a literatura no sentido de que as mulheres tendem a demonstrar maior sensibilidade a questões sociais, éticas e ambientais, bem como maior atenção aos interesses dos *stakeholders* e à gestão de riscos corporativos, em comparação com seus pares masculinos (Prochnow et al., 2023; Isnindiah Sofiati & Aria Farah Mita, 2024; Wu et al., 2024; Menicucci & Paolucci, 2024; Pareek et al., 2023; Celik, 2024; Zhu & Chen, 2025; Naveed et al., 2021; Atalay et al., 2025; Yasin, 2025; Muhammad et al., 2025; Manita et al., 2018; EmadEldeen et al., 2025).

A literatura argumenta que conselhos mais diversos tendem a exercer monitoramento mais efetivo, reduzindo assimetrias informacionais e conflitos de agência entre gestores e acionistas (Gomes et al., 2024; Feltes et al., 2023; Adams & Ferreira, 2009). Nesse contexto, a diversidade de gênero pode favorecer decisões orientadas para a sustentabilidade corporativa e para a criação de valor no longo prazo, ampliando o compromisso organizacional com práticas ambientais, sociais e de governança, o que corrobora com a literatura no sentido de que o Conselho de Administração, como elo entre acionistas e gestores, tem a função de maximizar o valor da empresa, assegurar o crescimento sustentável do patrimônio dos acionistas e reduzir conflitos de agência por meio da supervisão da gestão (Baker & Anderson, 2010).

Os resultados encontrados convergem com evidências empíricas apresentadas por estudos anteriores que identificaram associação positiva entre diversidade de gênero e desempenho ESG (Menicucci & Paolucci, 2024; Pareek et al., 2023; Celik, 2024; Manita et al., 2018; Atalay et al., 2025; Zhu & Chen, 2025; Prochnow et al., 2023; Isnindiah Sofiati & Aria Farah Mita, 2024; Yasin, 2025; Wu et al., 2024; EmadEldeen et al., 2025).

Em contraste, a participação feminina na Diretoria Executiva (*perc femdiret*) não apresentou significância estatística. Esse resultado sugere que os efeitos da diversidade de gênero sobre o desempenho ESG manifestam-se predominantemente no âmbito do Conselho de Administração, órgão responsável pela supervisão estratégica e pelo monitoramento da gestão (Aladwey et al., 2025). Tal evidência reforça os pressupostos da Teoria da Agência, segundo os quais os mecanismos de controle e fiscalização exercidos pelo conselho desempenham papel central na mitigação dos conflitos de agência e na promoção de práticas alinhadas aos interesses de longo prazo da organização.

Entre as variáveis de controle, observou-se que o tamanho da empresa (*logat*) apresentou efeito positivo e estatisticamente significativo com o desempenho ESG, indicando que organizações de maior porte tendem a registrar melhores escores de sustentabilidade. Por outro lado, a dualidade de funções entre diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração (*dual*) apresentou relação negativa e significativa, sugerindo que a concentração de poder decisório pode comprometer a efetividade dos mecanismos de governança e, consequentemente, o desempenho sustentável das empresas. De forma semelhante, a proporção de conselheiros independentes (*outperc*) apresentou efeito negativo e significativo com o índice ESG, resultado que diverge parcialmente das expectativas teóricas e indica a necessidade de investigações futuras acerca das características e da efetividade da independência dos conselhos nas empresas brasileiras.

4.1 Análise segregada dos pilares ESG

Após executar a primeira regressão a partir dos dados coletados, cada uma das dimensões (ambiental, governança e social) foram testadas. Com o objetivo de compreender de forma mais aprofundada a influência da diversidade de gênero sobre as diferentes dimensões da sustentabilidade corporativa, foram estimados modelos

adicionais utilizando, separadamente, os pilares Ambiental (E), Social (S) e de Governança (G) como variáveis dependentes, mantendo-se as análises dos testes e o modelo de correção de Arellano. Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – *Efeitos da participação feminina no Conselho de Administração sobre os pilares E, S e G*

Variáveis	Pilar E (Ambiental)	Pilar S (Social)	Pilar G (Governança)
PercFem	12,16 (p = 0,217)	12,65 (p = 0,155)	18,21** (p = 0,041)
PercFemDiret	1,35 (p = 0,833)	4,22 (p = 0,569)	8,58 (p = 0,313)
OutPerc	-50,65*** (p = 0,003)	-16,046 n.s. (p = 0,164)	-11,126 n.s. (p = 0,562)
DivBrat	-0,19* (p = 0,073)	0,0364 n.s. (p = 0,794)	0,22** (p = 0,015)
LogAT	12,95*** (p < 0,001)	7,51** (p = 0,028)	6,63** (p = 0,036)
Dual	-11,27*** (p < 0,001)	-5,05* (p = 0,055)	-5,55** (p = 0,039)
Hausman	p < 0,001	p < 0,001	p < 0,001
Modelo	Efeitos Fixos	Efeitos Fixos	Efeitos Fixos

Observações: Erros-padrão robustos de Arellano (HC1) clusterizados por firma. *p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01. n.s. = não significativo.

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados demonstram que em relação ao Pilar Ambiental (E), a participação feminina no Conselho de Administração não apresentou significância estatística após a adoção dos erros-padrão robustos ($\beta = 12,16$; $p = 0,217$). Resultado semelhante foi observado para a participação feminina na Diretoria Executiva, que também não demonstrou efeito significativo com o desempenho ambiental das empresas. Esses achados sugerem que investimentos e práticas ambientais podem estar mais associados a fatores estruturais, como disponibilidade de recursos financeiros, características operacionais e exigências regulatórias do setor, do que à composição de gênero dos órgãos de governança. Essa interpretação é reforçada pelo coeficiente positivo e significativo do tamanho da empresa (logat), indicando que organizações de maior porte tendem a apresentar melhor desempenho ambiental.

Outro achado interessante é a relação negativa entre o pilar ambiental e a variável relacionada a porcentagem de membros externos no Conselho, resultado

corroborado por (Saeed et al., 2025). Tal resultado pode demonstrar que membros externos não têm exercido força suficiente para levar as organizações a buscar estratégias relacionadas ao meio ambiente (emissões de carbono, preservação ambiental, etc.).

No Pilar Social (S), os resultados seguiram padrão semelhante. A participação feminina no Conselho de Administração não apresentou relação estatisticamente significativa com o desempenho social das empresas ($\beta = 12,65$; $p = 0,155$), assim como a participação feminina na Diretoria Executiva. Esses resultados indicam que, embora a diversidade de gênero possa contribuir para o direcionamento estratégico sustentável das organizações, seus efeitos sobre indicadores sociais específicos não se manifestam de forma direta na amostra analisada. Adicionalmente, observou-se que empresas de maior porte apresentaram melhores desempenhos sociais, evidenciando a relevância dos recursos organizacionais e da visibilidade corporativa para o desenvolvimento de práticas voltadas aos *stakeholders*.

Em contraste com os pilares Ambiental e Social, a participação feminina no Conselho de Administração manteve coeficiente positivo e estatisticamente significativo no Pilar Governança (G) ($\beta = 18,21$; $p = 0,041$). Esse resultado representa o principal achado da pesquisa e fornece evidências de que a diversidade de gênero exerce influência direta sobre a qualidade da governança corporativa das empresas brasileiras.

Adicionalmente, evidências recentes sugerem que, em mercados emergentes, os efeitos da diversidade de gênero tendem a se manifestar com maior intensidade na dimensão de governança corporativa (Mnasri et al., 2025). Segundo os autores, a presença feminina favorece maior rigor no monitoramento da gestão, reforçando práticas de *compliance*, controle interno e mitigação de conflitos de agência. De forma complementar, Aladwey et al., (2025) argumentam que conselhos mais diversos fortalecem a capacidade das práticas ESG de reduzir fraudes, falhas operacionais e condutas inadequadas, transformando compromissos sustentáveis em políticas efetivamente incorporadas à gestão corporativa. Dessa forma, a diversidade de gênero contribui para consolidar padrões de transparência e governança alinhados às demandas dos investidores contemporâneos (Aladwey et al., 2025; Ali & Firmansyah, 2023).

Sob a ótica da Teoria da Agência, o resultado sugere que a presença de mulheres nos Conselhos de Administração fortalece os mecanismos de monitoramento e supervisão da gestão, contribuindo para a redução de conflitos de agência e para o

aprimoramento da transparência organizacional. Nesse sentido, a diversidade de gênero parece atuar diretamente sobre elementos centrais da governança corporativa, como *compliance*, prestação de contas, controles internos e qualidade do processo decisório.

Os resultados também ajudam a compreender o efeito positivo identificado anteriormente para o índice ESG agregado. A análise segregada sugere que a influência da participação feminina sobre o desempenho ESG ocorre predominantemente por meio do fortalecimento da dimensão de Governança. Assim, os achados indicam que conselhos mais diversos contribuem para a criação de estruturas institucionais mais robustas, capazes de sustentar, de forma indireta, melhores práticas de sustentabilidade corporativa.

4.2 Síntese dos achados

Tabela 7- Síntese dos resultados da pesquisa

Relação analisada	Resultado
Mulheres no Conselho de Administração → ESG Global	Relação positiva e significativa
Mulheres no Conselho de Administração → Pilar Ambiental (E)	Não significativa
Mulheres no Conselho de Administração → Pilar Social (S)	Não significativa
Mulheres no Conselho de Administração → Pilar Governança (G)	Relação positiva e significativa

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 7 sintetiza os principais resultados obtidos na pesquisa. De modo geral, os achados fornecem evidências favoráveis à hipótese de que a participação feminina nos Conselhos de Administração contribui para o aprimoramento do desempenho ESG das empresas brasileiras de capital aberto.

Entretanto, a análise segregada dos pilares ESG revelou que esse efeito não ocorre de maneira homogênea entre as diferentes dimensões da sustentabilidade corporativa. Embora não tenham sido identificados efeitos estatisticamente significativos entre a participação feminina no conselho e os pilares Ambiental (E) e Social (S), verificou-se uma relação positiva e significativa com o Pilar Governança (G), indicando que os benefícios da diversidade de gênero se manifestam principalmente por meio do fortalecimento dos mecanismos de governança corporativa.

Esse resultado é consistente com os pressupostos da Teoria da Agência, segundo a qual o Conselho de Administração desempenha papel fundamental na supervisão da gestão, na mitigação dos conflitos de agência e na promoção de mecanismos de controle e transparência. Nesse contexto, a presença de mulheres no conselho parece contribuir para o aperfeiçoamento das estruturas de governança, favorecendo práticas organizacionais mais alinhadas aos princípios de *accountability*, monitoramento e criação de valor de longo prazo.

Em síntese, os resultados indicam que a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração constitui um importante mecanismo de governança corporativa, capaz de contribuir para o fortalecimento da dimensão de governança e, conseqüentemente, para a melhoria do desempenho ESG das organizações. Esses achados fornecem suporte empírico para iniciativas voltadas à ampliação da participação feminina nos órgãos de alta governança, além de subsidiarem a proposição dos produtos técnicos desenvolvidos nesta pesquisa.

5. Conclusões

Este artigo propôs-se a responder à seguinte questão central de pesquisa: A presença de mulheres no Conselho de Administração influencia o desempenho ESG das empresas brasileiras? As evidências empíricas demonstraram que a proporção de mulheres no conselho apresentou coeficiente positivo e estatisticamente significativo no modelo ESG agregado, mesmo após os ajustes para heterocedasticidade e autocorrelação por meio dos erros-padrão robustos de Arellano (HC1). Constatou-se que a diversidade de gênero no principal órgão de orientação estratégica, o Conselho de Administração, atua como um vetor propulsor e estatisticamente significante para a elevação dos *scores* de sustentabilidade corporativa.

Contudo, o principal achado e originalidade deste estudo residem na análise desagregada dos pilares econômicos, sociais e de governança (E, S e G). Os resultados revelam que o efeito positivo da representatividade feminina sobre o índice ESG global não se distribui de maneira uniforme entre as dimensões isoladas. Enquanto os scores do Pilar Ambiental (E) e do Pilar Social (S) não sofreram impacto direto e sistemático da proporção de mulheres no conselho após o controle de autocorrelação e

heterocedasticidade, o Pilar de Governança Corporativa (G) concentrou a maior magnitude e significância estatística de toda a pesquisa ($\text{Beta} = 18,21$; $p = 0,041$).

Esse fenômeno analítico elucida a mecânica da influência de gênero nas corporações nacionais: a participação de conselheiras não se traduz, de imediato, em gastos operacionais específicos de cunho ecológico ou assistencialista de curto prazo. Em vez disso, a presença feminina aprimora diretamente o ambiente institucional, a transparência, o *compliance* e o monitoramento das práticas de governança interna. Por conseguinte, é essa estrutura de governança robustecida e saneada que passa a atuar como o ecossistema ideal para induzir, de forma sinérgica e holística, a melhoria do desempenho sustentável global consolidado da firma.

Adicionalmente, cumpre destacar que a representatividade feminina na Diretoria Executiva não obteve significância estatística em nenhuma das especificações testadas. Esse resultado indica que, na amostra de empresas de capital aberto analisada, o papel das mulheres no direcionamento da agenda ESG consolida-se de forma mais efetiva por meio das instâncias de supervisão macroestratégica (Conselho) do que pelas funções de execução imediata do corpo de diretores.

No campo acadêmico, a pesquisa avança sobre a literatura de finanças e governança ao oferecer suporte empírico simultâneo à Teoria de Agência. A manutenção da significância da variável (*percfem*) no modelo global e de governança comprova que conselhos mais diversos reduzem a assimetria informacional e mitigam os problemas de agência, intensificando a qualidade do monitoramento sobre a gestão e alinhando os interesses dos acionistas às demandas contemporâneas por sustentabilidade.

Para o ambiente de mercado, os achados trazem implicações estratégicas de grande relevância. Para empresas e gestores, desmistifica-se a ideia de que a inclusão de gênero nos conselhos seja um mero ato de sinalização de mercado (*greenwashing* ou *pinkwashing*). Trata-se de uma decisão eficiente de governança que impacta positivamente a estrutura corporativa interna. No que concerne aos investidores e agências de *rating*, os resultados validam que a análise da diversidade de gênero deve ser integrada como um indicador antecedente de qualidade da governança e mitigação de riscos. Quanto aos reguladores e formuladores de políticas públicas, o estudo fornece dados empíricos robustos para subsidiar debates sobre políticas de incentivo e cotas de gênero nos conselhos de administração no mercado de capitais brasileiro. Os achados desta pesquisa também subsidiaram a elaboração de dois produtos técnicos: um Modelo

Regulatório para Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração das Companhias Abertas Brasileiras, materializado através de uma proposta de Projeto de Lei baseada no modelo *Comply or Explain*, destinada a fomentar a participação feminina nos Conselhos de Administração de companhias abertas brasileiras, visando promover a regulamentação e dar efetividade ao inciso II, do art. 2º da Lei nº 15.177/2025; e um Relatório Técnico Conclusivo, ambos voltados ao fortalecimento da diversidade de gênero e das práticas ESG nas organizações.

Não obstante o rigor metodológico empregado — incluindo o tratamento de *outliers* por Winsorização, verificação de multicolinearidade via VIF e correção robusta clusterizada por firma —, o presente estudo possui limitações que devem ser ponderadas, como a restrição ou dificuldade de acesso aos dados de score ESG. Outra limitação reside na natureza da amostra, restrita a companhias abertas brasileiras que possuem *scores* ESG publicados, o que impede a generalização automática dos resultados para empresas de capital fechado ou de menor porte. Ademais, o painel configura-se como desbalanceado devido à entrada e saída de firmas e à disponibilidade irregular de dados socioambientais ao longo do período de 2011 a 2024. Por fim, embora o modelo controle características fixas invariantes das firmas, variáveis qualitativas de difícil mensuração — como a cultura organizacional e o nível de ativismo dos acionistas — não foram capturadas pelos estimadores lineares.

6. Sugestões para Pesquisas Futuras

Como desdobramento deste trabalho, sugere-se para pesquisas futuras a investigação do efeito limiar (Massa Crítica), fundamentada nos modelos de Granovetter (1978), para analisar - por meio de modelos não lineares ou variáveis *dummy* - se o impacto nos pilares Ambiental (E) e Social (S) passa a ser significativa a partir de um ponto de equilíbrio onde a presença feminina altera a dinâmica de custos e benefícios percebidos pelo colegiado. Ou seja, busca-se identificar o momento em que o conselho atinge o número mínimo de três mulheres ou 30% de participação para que a mudança de comportamento ocorra. Sugere-se também a avaliação de comitês específicos para verificar se a presença de mulheres em grupos de Sustentabilidade, Auditoria ou Governança potencializa a execução das pautas socioambientais. Por fim, recomenda-se a análise de redes interorganizacionais para aplicar o conceito de

estrutura social proposto pelo autor para avaliar o *board interlock* feminino, analisando se conselheiras que participam simultaneamente de múltiplas empresas atuam como agentes que disseminam de forma mais rápida as melhores práticas ESG no mercado brasileiro.

Declaração sobre IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de escrita

Durante a preparação deste trabalho, foram utilizadas as ferramentas ChatGPT e o Gemini para criação e execução dos códigos no ambiente R, na elaboração de tabelas para a seção dos resultados e na revisão do manuscrito. Após a utilização destas ferramentas, todo o conteúdo foi revisado, verificado e editado.

Referências

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Aladwey, L., Elsayed, M., & Diab, A. (2025). Breaking Barriers: gender diversity, ESG, and corporate misconduct in the GCC Region. *RISKS*, 13(5). (WOS:001496059400001). <https://doi.org/10.3390/risks13050097>
- Ali, M., & Firmansyah, E. A. (2023). Revisiting the impact of board gender diversity on ESG disclosure in the US. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.28992/ijSAM.v7i1.840>
- Atalay, M. O., Altin, M., & Al Ani, M. K. (2025). From diversity to sustainability: How board meeting frequency, financial performance and foreign members enhance the board gender diversity – ESG performance link. *Borsa Istanbul Review*, 25(3), 552–567. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.02.007>

- Baker, H. K., & Anderson, R. (Eds.). (2010). *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice*. Wiley.
- Brasil. (2025). Lei nº 15.177, de 23 de julho de 2025. Presidência da República.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/115177.htm
- Brasil. (2007). Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Presidência da República.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm
- Brasil. (2009). Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009. Presidência da República.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111941.htm
- Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J., & Ruiz-Barbadillo, E. (2015). Appointing women to boards: Is there a cultural bias? *Journal of Business Ethics*, 129(2), 429–444. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2166-z>
- Celik, B. (2024). The impact of board gender diversity on environmental sustainability. *Pressacademia*, 1. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2024.1894>
- Croissant, Y., & Millo, G. (2019). *Panel data econometrics with R*. John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781119504641>
- De Lima, P. F. A., Lopes Melo, M. C. D. O., & Versiani, F. (2021). Entrando no “clube do bolinha” e fazendo do “limão uma limonada”: estudo sobre a participação de mulheres em conselhos de empresas listadas na B3. *Revista ADM.MADE*, 25(3), 1–21. <https://doi.org/10.5935/2237-51392020v25n3p001021>
- EmadEldeen, R., Elbayuomi, A. F., Elmoursy, H., Bouaddi, M., & Basuony, M. A. K. (2025). Does board diversity drive sustainability? Evidence from UK-listed companies. *Sustainability*, 17(3), 1177. <https://doi.org/10.3390/su17031177>
- Feltes, T., Sousa, A. M. D., Rover, S., & Ribeiro, A. M. (2023). Presença de mulheres no conselho de administração mitiga a suavização de resultados? Uma análise de

- empresas brasileiras. *Revista Mineira de Contabilidade*, 24(1), 24–35.
<https://doi.org/10.51320/rmc.v24i1.1417>
- Ferreira, C. E., Hahn, I. S., Scherer, F. L., Trindade, N. R., & Bianchi, J. (2021). Mulheres nos conselhos de administração de multinacionais brasileiras. *Revista Pretexto*. <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/7839>
- Gomes, G., Renner, J. S., & Meyer, D. E. E. (2024). Mulheres nos conselhos de administração na perspectiva de gênero: uma revisão integrativa. 30(2).
- Guimarães, T. M., Peixoto, F. M., & Carvalho, L. (2017). Sustentabilidade empresarial e governança corporativa: uma análise da relação do ISE da BM&FBOVESPA com a compensação dos gestores de empresas brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 11(2).
<https://doi.org/10.17524/repec.v11i2.1418>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.; A. S. Sant’Anna, Trad.). Bookman.
- Hausman, J. A. (1978). Specification tests in econometrics. *Econometrica*, 46(6), 1251–1271. <https://doi.org/10.2307/1913827>
- Isnindiah Sofiati & Aria Farah Mita. (2024). The role of gender diversity in increasing ESG performance through intellectual capital. *Jurnal Akuntansi*, 28(1), 184–205. <https://doi.org/10.24912/ja.v28i1.1861>
- Jensen, MC, Meckling, WH, 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3 (4), 305–360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2008). Teoria da firma: Comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de*

Administração de Empresas, 48(2), 87–125.

<https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200013>

Johnson, R. A., & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types of corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564–576. <https://doi.org/10.2307/256977>

Lazzaretti, K., & Godoi, C. K. (2013). A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. *Revista Gestão & Conexões*, 1(1), 159–186.

<https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2012.1.1.4059.159-186>

Manita, R., Bruna, M. G., Dang, R., & Houanti, L. (2018). Board gender diversity and ESG disclosure: Evidence from the USA. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(2), 206–224. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2017-0024>

Menicucci, E., & Paolucci, G. (2024). Board gender equality and ESG performance. Evidence from European banking sector. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(8), 147–174.

<https://doi.org/10.1108/CG-04-2023-0146>

Mnasri, A., Temimi, A., & Arouri, H. (2025). Board gender diversity and ESG performance balance in GCC firms. *Finance Research Letters*, 80.

<https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107352>

Muhammad, H., Paolone, F., & Migliori, S. (2025). Board gender diversity and accounting conservatism: The role of corporate social responsibility. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 16(1), 107–136.

<https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2023-0835>

- Nascimento, Í. C. S. D., Pessoa, A. F. D. P., Vasconcelos, A. C. D., & De Luca, M. M. (2021). Participação feminina no conselho de administração e a sustentabilidade empresarial. *Revista Gestão Organizacional*, 14(2), 138–163. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i2.5381>
- Naveed, K., Voinea, C. L., Ali, Z., Rauf, F., & Fratostiteanu, C. (2021). Board gender diversity and corporate social performance in different industry groups: Evidence from China. *Sustainability*, 13(6), 3142. <https://doi.org/10.3390/su13063142>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- O'brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Pareek, R., Sahu, T. N., & Gupta, A. (2023). Gender diversity and corporate sustainability performance: Empirical evidence from India. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(1), 140–153. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0183>
- Prochnow, K., Nossa, V., Neris Nossa, S., & Mendes Christ Bonella Sepulcri, L. (2023). Presença da mulher no conselho de administração e a participação da empresa no Índice de Sustentabilidade Empresarial. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 20(1), 198–223. <https://doi.org/10.25112/rgd.v20i1.2975>
- Raj, B. (com Baltagi, B. H.). (1992). *Panel Data Analysis*. Physica-Verlag.
- Saeed, A., Sarang, A. A. A., & Rind, A. A. (2025). Co-opted independent directors and firms' environmental performance. *Corporate Governance: An International Review*, 33(1), 73–102. <https://doi.org/10.1111/corg.12588>

- Silva Júnior, C. P. D., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1). https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v12i1.13398
- Wu, Q., Shahbaz, M., & Bigerna, S. (2024). Does board gender diversity benefit for corporate ESG performance: Evidence from Germany. *Journal of Environmental Management*, 372, 123304. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123304>
- Yasin, M. Y. (2025). Board gender diversity and ESG performance: The moderating role of earnings volatility in Australian publicly listed firms. *Meditari Accountancy Research*, 33(7), 88–117. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2024-2672>
- Zhu, Y., & Chen, J. (2025). How does board gender diversity shape ESG performance? *Finance Research Letters*, 74, 106717. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106717>

TERCEIRA PARTE

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - *CAMPUS* FORMIGA – MG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Maria Rachel Castro Fernandes Guimarães

PRODUTO II:

PRODUTO TÉCNICO

**MODELO REGULATÓRIO PARA PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE DE
GÊNERO NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS COMPANHIAS
ABERTAS BRASILEIRAS**

Formiga-MG

2026

Materialização do Produto Técnico

MINUTA DE PROJETO DE LEI Nº _____, DE 2026.

Ementa: Institui mecanismos de governança, transparência, prestação de contas e incentivos destinados à promoção da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração das companhias abertas e empresas privadas de grande porte, em regulamentação ao inciso II do art. 2º da Lei nº 15.177, de 2025, e dá outras providências

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

Capítulo I - Das Disposições Preliminares

Art. 1º Esta Lei institui mecanismos de governança, transparência, prestação de contas e incentivos destinados a operacionalizar a adesão das companhias abertas e empresas privadas de grande porte à promoção da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração, em consonância com o inciso II do art. 2º da Lei nº 15.177, de 2025, visando ao aprimoramento da governança corporativa, da transparência e do desenvolvimento sustentável.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - Empresa de grande porte: a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiver, no exercício anterior, ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais), nos termos da Lei nº 11.638/2007;

Capítulo II - Da Política Corporativa de Promoção da Diversidade de Gênero

Art. 3º As companhias abertas e empresas privadas de grande porte que aderirem voluntariamente ao regime previsto nesta Lei deverão instituir política formal de

promoção da diversidade de gênero na composição de seus Conselhos de Administração.

§1º A política deverá estabelecer objetivos, estratégias, indicadores e mecanismos de monitoramento da evolução da participação feminina.

§2º Os objetivos definidos deverão ser compatíveis com a realidade organizacional da companhia e revisados periodicamente.

§3º A política deverá ser aprovada pelo Conselho de Administração.

Art. 3º-A A política de promoção da diversidade de gênero deverá contemplar, no mínimo:

- I – princípios e diretrizes para promoção da diversidade na composição do Conselho de Administração;
- II – procedimentos de recrutamento e seleção que assegurem igualdade de oportunidades;
- III – mecanismos de monitoramento e avaliação periódica;
- IV – definição de responsabilidades dos órgãos de governança pela implementação da política;
- V – divulgação anual dos resultados alcançados.

Capítulo III - Do Mecanismo "Pratique ou Explique"

Art. 4º As companhias abertas e empresas privadas de grande porte deverão divulgar, em seus informes de governança corporativa ou relatórios de sustentabilidade, informações relativas à implementação da política prevista no art. 3º, devendo, caso a política não tenha sido instituída ou implementada integralmente, apresentar justificativa fundamentada contendo:

- I - as razões de ordem técnica, econômica ou organizacional que impediram a instituição ou a implementação integral da política de promoção da diversidade de gênero;
- II - os critérios de diversidade adotados nos processos de recrutamento e seleção de conselheiros;
- III - o plano de ação com objetivos, indicadores e cronograma de implementação para a correção da assimetria representativa nos exercícios subsequentes.

Capítulo IV - Dos Incentivos e Benefícios Extraordinários

Art. 5º As empresas privadas e companhias abertas que instituírem e implementarem a política prevista no art. 3º, observados os requisitos estabelecidos em regulamento, farão jus aos seguintes incentivos estatais:

I – A instituição e a implementação da política poderão constituir critério adicional de desempate em licitações públicas federais, observados os ditames da Lei nº 14.133/2021 e nos termos de regulamentação específica;

II - Prioridade na análise técnica de concessão de linhas de crédito e financiamentos junto a bancos públicos de desenvolvimento, tais como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES);

III - Concessão do Selo Nacional de Diversidade na Governança, emitido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, para fins de uso reputacional e sinalização de mercado.

Capítulo V - Disposições Finais

Art. 6º Caberá à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), no âmbito de suas competências relativas às companhias abertas, regulamentar:

I – o conteúdo mínimo da política prevista no art. 3º;

II – o regime informacional;

III – os parâmetros de divulgação;

IV – a padronização das justificativas;

V – os mecanismos de fiscalização.

Art. 7º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS E JUSTIFICATIVA DO PRODUTO TÉCNICO

A edição da Lei nº 15.177, de 2025, representou importante avanço no ordenamento jurídico brasileiro ao estabelecer medidas destinadas à promoção da participação feminina nos Conselhos de Administração. No que se refere às companhias abertas e às empresas privadas de grande porte, contudo, o inciso II do art. 2º da referida

lei limitou-se a facultar a adoção de medidas voltadas à ampliação da diversidade de gênero, sem estabelecer mecanismos capazes de orientar sua implementação, monitoramento ou prestação de contas.

Embora a opção legislativa preserve a autonomia das organizações privadas, a ausência de instrumentos regulatórios destinados a operacionalizar essa faculdade tende a reduzir sua efetividade prática. Nesse contexto, o presente produto técnico-tecnológico consiste em um Modelo Regulatório para Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração, concebido para regulamentar o inciso II do art. 2º da Lei nº 15.177, de 2025, mediante a criação de mecanismos de governança, transparência, prestação de contas e incentivos capazes de estimular, de forma voluntária, a institucionalização de políticas corporativas voltadas à promoção da diversidade de gênero.

A elaboração do modelo regulatório fundamenta-se diretamente nas evidências empíricas produzidas nesta pesquisa. Mediante regressão logística com dados em painel e estimadores adequados ao comportamento dos dados, verificou-se efeito positivo e estatisticamente significativo entre a participação feminina nos Conselhos de Administração e o desempenho ESG das companhias abertas brasileiras, sendo esse efeito particularmente expressivo na dimensão da Governança Corporativa. Os resultados indicam que a presença de mulheres nos Conselhos contribui para o fortalecimento dos mecanismos de supervisão estratégica, da transparência, da *accountability* e da qualidade do processo decisório, corroborando os pressupostos da Teoria da Agência.

Sob essa perspectiva, a promoção da diversidade de gênero não se apresenta apenas como medida de equidade social, mas como instrumento de aperfeiçoamento da governança corporativa. Ao ampliar a pluralidade de perspectivas no processo decisório, reduzir potenciais assimetrias informacionais e fortalecer o monitoramento da alta administração, a diversidade de gênero passa a constituir elemento capaz de contribuir para a geração de valor organizacional e para o aprimoramento do desempenho em sustentabilidade corporativa.

Diferentemente de modelos baseados na imposição de cotas obrigatórias, a presente proposta preserva integralmente o caráter facultativo previsto na Lei nº 15.177, de 2025. O modelo regulatório não estabelece percentuais mínimos de participação feminina nem restringe a autonomia decisória das organizações privadas. Seu objetivo consiste em criar condições institucionais para que as empresas que optarem pela adesão

voluntária disponham de parâmetros mínimos de governança destinados à elaboração, implementação, monitoramento e divulgação de políticas corporativas de promoção da diversidade de gênero.

Para tanto, a proposta adota o mecanismo internacionalmente conhecido como "*Comply or Explain*" ("Pratique ou Explique"), amplamente difundido no âmbito da governança corporativa. Por meio desse modelo, preserva-se a liberdade de decisão das companhias quanto à adoção da política de diversidade, ao mesmo tempo em que se exige transparência perante investidores, acionistas e demais *stakeholders* quanto às razões que eventualmente impeçam sua implementação. A lógica regulatória desloca o foco da imposição estatal para a prestação de contas e para a disciplina reputacional exercida pelo mercado, em consonância com as melhores práticas de governança corporativa.

Complementarmente, o modelo institui instrumentos de incentivo destinados a estimular a adoção voluntária dessas políticas, prevendo, entre outros mecanismos, a possibilidade de utilização da implementação da política de diversidade como critério adicional de desempate em licitações públicas, observada a legislação pertinente; prioridade na análise técnica de linhas de crédito junto a instituições financeiras públicas de desenvolvimento; e a concessão do Selo Nacional de Diversidade na Governança, destinado ao reconhecimento público das organizações que adotem práticas alinhadas aos objetivos da presente regulamentação.

Outro aspecto relevante consiste na atribuição de competência à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para disciplinar os parâmetros mínimos da política corporativa, o regime informacional, os critérios de divulgação, a padronização das justificativas e os mecanismos de fiscalização aplicáveis às companhias abertas. Essa opção preserva a flexibilidade regulatória necessária para acompanhar a evolução das práticas de governança corporativa, ao mesmo tempo em que assegura uniformidade e segurança jurídica na aplicação da norma.

Assim, o presente produto técnico-tecnológico traduz os resultados da pesquisa em um instrumento regulatório aplicável à realidade brasileira. Em vez de impor obrigações de composição dos Conselhos de Administração, propõe a criação de um ambiente institucional favorável à adoção voluntária de boas práticas de governança, fundamentado na transparência, na prestação de contas, na responsabilidade corporativa e em mecanismos de incentivo capazes de promover, de forma gradual e sustentável, o

fortalecimento da diversidade de gênero nas estruturas de alta administração das organizações.

QUARTA PARTE

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - *CAMPUS* FORMIGA – MG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Maria Rachel Castro Fernandes Guimarães

PRODUTO III:
RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

O presente relatório técnico é um produto resultante da pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG, Campus Formiga. O estudo foi realizado no âmbito do curso de Mestrado Profissional em Administração, inserido na Linha de Pesquisa “Finanças Corporativas e Investimento”, da Área de Concentração em Finanças.

A pesquisa tem como título **“Participação feminina nos conselhos de administração: uma análise de gênero na busca de sustentabilidade empresarial”** e foi conduzida com o objetivo de analisar a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG das empresas listadas na B3 entre 2011 e 2024, considerando tanto o índice ESG agregado quanto seus pilares Ambiental (E), Social (S) e de Governança (G).

Autora:

Maria Rachel Castro Fernandes
Guimarães

E-mail: mrachelcastro@gmail.com

Orientadores:

Profa. Dra. Arlete Aparecida de
Abreu

Coorientador:

Prof. Dr. Lélis Pedro de Andrade

Julho de 2026

Relatório Técnico Conclusivo

Diversidade de Gênero em Conselhos de Administração: Evidências para o Fortalecimento da Governança Corporativa e da Agenda ESG no Mercado Brasileiro

1. Apresentação

A crescente valorização das práticas de governança corporativa e da agenda *Environmental, Social and Governance* (ESG) tem ampliado o interesse de empresas, investidores, reguladores e formuladores de políticas públicas por mecanismos capazes de fortalecer a transparência, a sustentabilidade e a qualidade dos processos decisórios nas organizações. Nesse contexto, a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração passou a ocupar posição de destaque nas discussões nacionais e internacionais, não apenas como expressão de equidade, mas como elemento potencialmente associado ao aprimoramento da governança corporativa e à geração de valor de longo prazo.

Este Relatório Técnico Conclusivo apresenta, de forma objetiva e orientada à aplicação prática, as principais evidências produzidas por pesquisa desenvolvida no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), cujo objetivo consistiu em analisar a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG de companhias abertas brasileiras. A pesquisa foi conduzida a partir da análise de 99 empresas listadas na B3, no período de 2011 a 2024, utilizando técnicas econométricas aplicadas a dados em painel, com base em informações provenientes da *Refinitiv*, *Econômica*, Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e B3.

Diferentemente da dissertação, que apresenta em profundidade os fundamentos teóricos, metodológicos e estatísticos da investigação, este relatório tem como propósito traduzir os principais achados científicos em informações acessíveis e úteis para a tomada de decisão, evidenciando suas implicações para a governança corporativa, a agenda ESG e a formulação de políticas voltadas à promoção da diversidade de gênero.

O documento é direcionado a conselhos de administração, dirigentes empresariais, investidores, órgãos reguladores, entidades representativas do mercado de capitais, formuladores de políticas públicas e demais organizações interessadas no fortalecimento das práticas de governança corporativa. Seu objetivo é oferecer subsídios

técnicos para decisões fundamentadas em evidências científicas, contribuindo para o aperfeiçoamento das estruturas de governança e para a ampliação da participação feminina em posições estratégicas de liderança.

Como desdobramento aplicado das evidências apresentadas, a pesquisa resultou na elaboração de um Modelo Regulatório para Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração das companhias abertas brasileiras, concebido como instrumento de apoio ao debate regulatório e ao desenvolvimento de iniciativas voltadas ao fortalecimento da governança corporativa e da sustentabilidade empresarial no país.

Espera-se que as informações reunidas neste relatório contribuam para aproximar a produção científica das necessidades concretas do mercado e da administração pública, reforçando a importância da utilização de evidências empíricas na construção de ambientes organizacionais mais transparentes, responsáveis, competitivos e alinhados às melhores práticas de governança.

2. Contexto e relevância do tema

Nas últimas décadas, a sustentabilidade empresarial deixou de ser compreendida exclusivamente sob a perspectiva ambiental para incorporar aspectos sociais e de governança como elementos essenciais à geração de valor, à gestão de riscos e à competitividade das organizações. Nesse contexto, a agenda *Environmental, Social and Governance (ESG)* consolidou-se como importante referência para investidores, empresas e órgãos reguladores, influenciando decisões estratégicas e critérios de avaliação do desempenho corporativo.

Entre os diversos fatores relacionados à governança corporativa, a composição dos Conselhos de Administração tem recebido atenção crescente, especialmente em razão de sua influência sobre a definição das estratégias organizacionais, o monitoramento da gestão e a proteção dos interesses dos acionistas e demais *stakeholders*. A diversidade de gênero nesses órgãos passou, portanto, a ser considerada não apenas sob a perspectiva da equidade, mas também como um potencial fator de fortalecimento da qualidade da governança corporativa.

Embora avanços importantes tenham sido observados em diversos países, a participação feminina nos Conselhos de Administração ainda permanece inferior à masculina, especialmente em economias emergentes. No Brasil, apesar da evolução gradual dos indicadores de diversidade, as mulheres continuam sub-representadas nos

principais espaços de decisão corporativa, revelando a persistência de barreiras estruturais para sua inserção em posições de alta liderança.

Recentemente, a promulgação da Lei nº 15.177, de 23 de julho de 2025, representou um importante avanço ao estabelecer mecanismos destinados à promoção da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração das empresas estatais e sociedades de economia mista. Entretanto, no âmbito das companhias abertas privadas, a legislação optou por mecanismos predominantemente indutivos, preservando amplo espaço para a adoção voluntária de políticas de diversidade pelas organizações.

Esse cenário evidencia a importância da produção de evidências científicas capazes de orientar decisões empresariais, investimentos e iniciativas regulatórias. Mais do que discutir a ampliação da participação feminina sob uma perspectiva normativa, torna-se necessário compreender se a diversidade de gênero produz efeitos concretos sobre o desempenho das organizações e quais dimensões da governança corporativa são efetivamente influenciadas por essa maior diversidade.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa. Ao analisar empresas brasileiras de capital aberto ao longo de quatorze anos, este estudo buscou produzir evidências empíricas sobre a relação entre a participação feminina nos Conselhos de Administração e o desempenho ESG das organizações. Os resultados obtidos oferecem subsídios relevantes para empresas, investidores, reguladores e formuladores de políticas públicas, contribuindo para que decisões relacionadas à composição dos conselhos e ao desenvolvimento de instrumentos regulatórios sejam fundamentadas em evidências e não apenas em pressupostos teóricos ou expectativas de mercado.

3. Como a pesquisa foi conduzida

Com o objetivo de produzir evidências empíricas robustas acerca da relação entre a participação feminina nos Conselhos de Administração e o desempenho ESG das empresas brasileiras, foi realizada uma pesquisa quantitativa com companhias abertas listadas na B3.

A amostra foi composta por 99 empresas, abrangendo o período de 2011 a 2024, totalizando 780 observações anuais organizadas em painel desbalanceado. A definição desse horizonte temporal permitiu analisar a evolução da participação feminina nos Conselhos de Administração ao longo de quatorze anos, contemplando um período

mercado pela consolidação das práticas de governança corporativa e pela crescente incorporação da agenda ESG no mercado brasileiro.

Os dados utilizados foram obtidos em bases reconhecidas pela comunidade acadêmica e pelo mercado de capitais. As informações relativas ao desempenho ESG foram extraídas da plataforma *Refinitiv*; os indicadores econômico-financeiros foram coletados na base Economatica; e os dados referentes à composição dos Conselhos de Administração foram obtidos nos Formulários de Referência disponibilizados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pela B3.

A pesquisa avaliou a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG das empresas, considerando tanto o índice ESG agregado quanto, de forma complementar, cada um de seus pilares: Ambiental (E), Social (S) e Governança (G). Também foram incorporadas variáveis de controle relacionadas ao desempenho financeiro, porte da empresa, estrutura do conselho, mecanismos de governança corporativa e participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), de modo a reduzir possíveis efeitos de fatores externos sobre os resultados.

A análise dos dados foi realizada por meio de modelos econométricos com dados em painel, técnica amplamente empregada em pesquisas sobre governança corporativa por possibilitar a análise simultânea das diferenças entre empresas e da evolução temporal de seus indicadores. Após a realização dos testes de especificação e diagnóstico, adotou-se o modelo de efeitos fixos com procedimentos estatísticos capazes de assegurar a confiabilidade das estimativas, conferindo maior robustez às evidências produzidas.

A utilização de bases de dados consolidadas, aliada à adoção de procedimentos econométricos apropriados para o tratamento das características da amostra, permitiu produzir resultados consistentes e comparáveis àqueles observados na literatura internacional sobre diversidade de gênero, governança corporativa e sustentabilidade empresarial.

4. Principais evidências da pesquisa

A análise realizada permitiu identificar evidências relevantes acerca da influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG das companhias abertas brasileiras. Os resultados apresentados a

seguir sintetizam os principais achados da pesquisa e suas implicações para a governança corporativa.

Evidência 1 – A participação feminina nos Conselhos de Administração está associada à melhoria do desempenho ESG das empresas

A principal evidência produzida pela pesquisa demonstra que a presença de mulheres nos Conselhos de Administração exerce influência positiva e estatisticamente significativa sobre o desempenho ESG das companhias abertas brasileiras.

Esse resultado indica que empresas com maior participação feminina em seu principal órgão de governança tendem a apresentar melhores níveis de desempenho em práticas ambientais, sociais e, sobretudo, de governança, reforçando a importância da diversidade como componente estratégico da gestão corporativa.

Sob a perspectiva prática, essa evidência demonstra que a promoção da diversidade de gênero transcende aspectos relacionados à representatividade, constituindo um fator associado ao fortalecimento da governança e à geração de valor sustentável no longo prazo.

Para empresas e investidores, essa evidência reforça que a composição do Conselho de Administração representa um aspecto relevante da qualidade da governança corporativa e deve integrar as análises relacionadas ao desempenho organizacional de longo prazo.

Evidência 2 – Os maiores impactos concentram-se na dimensão de Governança Corporativa

A análise individual dos pilares ESG revelou que o efeito positivo da participação feminina não ocorre de maneira uniforme entre as três dimensões da sustentabilidade empresarial.

Embora não tenham sido identificados efeitos estatisticamente significativos com os pilares Ambiental (E) e Social (S), verificou-se influência positiva e significativa sobre o Pilar Governança (G), indicando que a contribuição da diversidade de gênero se manifesta principalmente por meio do fortalecimento dos mecanismos de governança corporativa.

Esse resultado sugere que conselhos mais diversos tendem a favorecer ambientes organizacionais caracterizados por maior transparência, aprimoramento dos mecanismos

de supervisão, fortalecimento do *compliance*, melhoria dos controles internos e maior qualidade do processo decisório.

Evidência 3 – A governança corporativa constitui o principal mecanismo de transmissão dos efeitos da diversidade de gênero

Os resultados permitem inferir que a melhoria do desempenho ESG não decorre diretamente da ampliação de investimentos ambientais ou de iniciativas sociais específicas, mas do fortalecimento da estrutura de governança corporativa.

Em outras palavras, a participação feminina contribui para aperfeiçoar o funcionamento do Conselho de Administração, tornando-o mais eficiente no exercício de suas funções de supervisão estratégica, monitoramento da gestão e prestação de contas aos *stakeholders*.

Essa evidência reforça a compreensão de que a governança representa o principal elo entre diversidade de gênero e sustentabilidade empresarial, em relação ao ESG.

Evidência 4 – O Conselho de Administração exerce papel distinto da Diretoria Executiva na promoção do desempenho ESG

A pesquisa identificou que a participação feminina na Diretoria Executiva não apresentou efeito estatisticamente significativo com o desempenho ESG das empresas analisadas.

Esse resultado evidencia que os efeitos observados concentram-se especificamente no Conselho de Administração, órgão responsável pela definição das diretrizes estratégicas, supervisão da gestão e monitoramento dos interesses dos acionistas e demais partes interessadas.

Tal constatação reforça a importância de políticas voltadas à ampliação da participação feminina justamente nos órgãos máximos de governança corporativa.

Evidência 5 – As evidências oferecem subsídios para decisões empresariais e regulatórias

Os resultados obtidos demonstram que a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração pode ser considerada um elemento relevante para o fortalecimento da governança corporativa das companhias abertas brasileiras.

Sob essa perspectiva, as evidências produzidas pela pesquisa oferecem suporte técnico para que empresas aperfeiçoem suas políticas de composição dos conselhos, investidores incorporem aspectos relacionados à diversidade em suas avaliações de governança e reguladores desenvolvam instrumentos capazes de estimular maior transparência e evolução das práticas de governança no mercado de capitais brasileiro.

Mais do que confirmar tendências observadas na literatura internacional, a pesquisa fornece evidências produzidas a partir da realidade das companhias abertas brasileiras, contribuindo para fundamentar decisões institucionais apoiadas em dados empíricos.

Quadro 1 – Síntese das principais evidências da pesquisa

Evidência	Principal resultado	Implicação prática
Participação feminina no Conselho de Administração	Efeito positivo e estatisticamente significativo com o desempenho ESG	A diversidade de gênero fortalece a governança corporativa e a sustentabilidade empresarial.
Pilar Governança (G)	Efeito positivo e estatisticamente significativo com o Pilar G	O principal impacto da diversidade ocorre sobre a qualidade da governança corporativa.
Pilares Ambiental (E) e Social (S)	Ausência de efeito estatisticamente significativo	Os efeitos da diversidade manifestam-se predominantemente por meio do fortalecimento da governança.
Diretoria Executiva	Efeito sem significância estatística	Os resultados reforçam o papel estratégico do Conselho de Administração na indução das práticas ESG.
Aplicação prática	Evidências para empresas, investidores e reguladores	Os resultados subsidiam decisões organizacionais, regulatórias e de investimento baseadas em evidências científicas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

5. Implicações práticas para empresas, investidores e reguladores

As evidências produzidas nesta pesquisa transcendem o âmbito acadêmico e oferecem subsídios relevantes para o aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa no mercado brasileiro. Ao demonstrar que a participação feminina nos Conselhos de Administração está associada ao fortalecimento da dimensão de Governança (G) do desempenho ESG, os resultados fornecem elementos objetivos para orientar decisões empresariais, investimentos e iniciativas regulatórias.

Embora as recomendações apresentadas a seguir não tenham caráter prescritivo, elas decorrem diretamente das evidências empíricas obtidas e buscam contribuir para o desenvolvimento de ambientes corporativos mais transparentes, responsáveis e alinhados às melhores práticas de governança.

5.1 Implicações para as empresas

Para as companhias abertas, os resultados sugerem que a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração deve ser compreendida como um componente da estratégia de fortalecimento da governança corporativa.

Nesse contexto, recomenda-se que as organizações revisem periodicamente seus processos de sucessão, seleção e renovação dos conselhos, buscando ampliar a diversidade de competências, experiências e perspectivas nos processos decisórios.

Além disso, a divulgação transparente da composição dos órgãos de governança e dos indicadores relacionados à diversidade pode fortalecer a confiança dos investidores, ampliar a legitimidade institucional da organização e demonstrar alinhamento com práticas contemporâneas de governança corporativa.

5.2 Implicações para investidores

Os resultados indicam que a composição dos Conselhos de Administração constitui uma informação relevante para a avaliação da qualidade da governança corporativa das empresas.

Nesse sentido, investidores institucionais, gestores de fundos e analistas podem considerar a diversidade de gênero como um indicador complementar na análise de riscos, da estrutura de governança e do potencial de criação de valor no longo prazo.

A incorporação de informações relacionadas à diversidade de gênero nos processos de análise não implica, por si só, estabelecer critérios excludentes para

decisões de investimento, mas ampliar a compreensão acerca das características da governança das organizações avaliadas.

5.3 Implicações para reguladores e formuladores de políticas públicas

Os resultados da pesquisa oferecem evidências produzidas no contexto brasileiro que podem subsidiar discussões sobre o aperfeiçoamento das políticas voltadas à promoção da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração.

Considerando que o efeito positivo e estatisticamente significativo observado concentrou-se na dimensão de Governança, as evidências reforçam a importância de iniciativas destinadas ao fortalecimento da transparência, da divulgação de informações sobre composição dos conselhos e da adoção de mecanismos capazes de estimular boas práticas de governança corporativa.

Nesse contexto, os resultados podem servir como subsídio técnico para órgãos reguladores, entidades autorreguladoras e formuladores de políticas públicas interessados no desenvolvimento de instrumentos que incentivem a evolução das práticas de governança no mercado de capitais brasileiro.

5.4 Implicações para o mercado de capitais

Sob uma perspectiva mais ampla, os resultados reforçam a importância da utilização de evidências empíricas na construção de políticas e práticas relacionadas à agenda ESG.

A crescente valorização da sustentabilidade empresarial pelos mercados financeiros exige que decisões relativas à governança corporativa sejam fundamentadas em dados objetivos e em análises consistentes. Ao demonstrar que a participação feminina nos Conselhos de Administração está associada ao fortalecimento da governança corporativa, esta pesquisa amplia o conjunto de evidências disponíveis para orientar decisões de empresas, investidores e instituições reguladoras.

Dessa forma, o estudo contribui para aproximar a produção científica das demandas concretas do mercado, fortalecendo a utilização do conhecimento acadêmico como instrumento de apoio à tomada de decisão e ao aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa no Brasil.

6. Desdobramento aplicado da pesquisa

A produção de conhecimento científico adquire maior relevância quando seus resultados são capazes de subsidiar decisões, orientar políticas públicas e contribuir para o aprimoramento das práticas organizacionais. Nesse sentido, os achados desta pesquisa não se limitaram à produção de evidências acerca da relação entre a participação feminina nos Conselhos de Administração e o desempenho ESG das companhias abertas brasileiras, mas serviram de fundamento para o desenvolvimento de uma proposta de intervenção voltada ao contexto regulatório nacional.

As evidências empíricas demonstraram que a presença feminina nos Conselhos de Administração tem efeito positivo e estatisticamente significativo ao fortalecimento da dimensão de Governança (G) e do desempenho ESG agregado, indicando que a diversidade de gênero contribui para o aprimoramento dos mecanismos de monitoramento, transparência, prestação de contas e qualidade do processo decisório. Esses resultados reforçam a importância da governança corporativa como elemento estratégico para a sustentabilidade empresarial, em relação ao ESG e evidenciam a necessidade de iniciativas capazes de estimular a adoção de boas práticas pelas organizações.

Paralelamente, a análise do cenário regulatório brasileiro revelou que, embora a Lei nº 15.177, de 23 de julho de 2025, tenha representado importante avanço na promoção da diversidade de gênero, sua aplicação às companhias abertas permaneceu baseada em mecanismos predominantemente facultativos. Essa característica evidencia a existência de espaço para o desenvolvimento de instrumentos complementares que fortaleçam a transparência, incentivem a adoção voluntária de boas práticas e ampliem a difusão da diversidade de gênero na alta governança corporativa.

Nesse contexto, como desdobramento aplicado da pesquisa, foi desenvolvido um Modelo Regulatório para Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração, materializado por meio de minuta de Projeto de Lei apresentada como Produto Técnico-Tecnológico decorrente desta dissertação.

O modelo regulatório foi concebido a partir da integração entre as evidências empíricas produzidas pela pesquisa, os referenciais teóricos da governança corporativa e da agenda ESG, as experiências regulatórias observadas em diferentes jurisdições e a análise da legislação brasileira vigente. Seu propósito consiste em oferecer uma proposta tecnicamente fundamentada que possa subsidiar futuras discussões legislativas,

regulatórias e institucionais relacionadas ao fortalecimento da governança corporativa e à ampliação da participação feminina nos Conselhos de Administração.

Importa destacar que o modelo regulatório não constitui uma consequência automática dos resultados estatísticos obtidos, nem pretende estabelecer solução única para o desafio da diversidade de gênero nas organizações. Trata-se de uma proposta construída com base em evidências científicas, destinada a apoiar o debate técnico e institucional sobre mecanismos capazes de incentivar práticas de governança mais transparentes, inclusivas e alinhadas às demandas contemporâneas do mercado de capitais.

Ao converter resultados científicos em uma proposta concreta de intervenção, a pesquisa amplia seu alcance para além do ambiente acadêmico, reafirmando a finalidade dos programas de mestrado profissional de promover a aplicação do conhecimento científico na solução de problemas de interesse da sociedade, das organizações e do Estado.

7. Considerações finais e perspectivas

Este Relatório Técnico Conclusivo teve como propósito apresentar, em linguagem técnico-institucional, as principais evidências produzidas pela pesquisa sobre a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração no desempenho ESG das companhias abertas brasileiras, traduzindo seus resultados em informações úteis para empresas, investidores, reguladores e formuladores de políticas públicas.

As evidências empíricas demonstraram que a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração tem efeito positivo e estatisticamente significativo quanto ao fortalecimento do desempenho ESG absoluto das empresas, com efeitos particularmente relevantes sobre a dimensão de Governança (G). Esse resultado reforça a compreensão de que a composição dos órgãos máximos de governança constitui elemento estratégico para o aprimoramento dos mecanismos de supervisão, transparência, prestação de contas e qualidade do processo decisório.

Sob a perspectiva prática, os resultados indicam que iniciativas voltadas à ampliação da participação feminina nos Conselhos de Administração podem contribuir para o fortalecimento das estruturas de governança corporativa e para a consolidação de ambientes organizacionais mais transparentes, responsáveis e alinhados às melhores práticas de mercado. Embora a pesquisa não permita estabelecer relações de causalidade

absoluta nem generalizações para todas as organizações, as evidências produzidas oferecem fundamentos técnicos relevantes para apoiar processos decisórios no âmbito empresarial, regulatório e institucional.

Ao reunir evidências científicas produzidas a partir da realidade das companhias abertas brasileiras, este relatório procura contribuir para que decisões relacionadas à governança corporativa sejam cada vez mais orientadas por dados empíricos e análises técnicas, reduzindo a dependência de percepções subjetivas ou de experiências exclusivamente internacionais.

Como desdobramento desse processo, a pesquisa originou um Modelo Regulatório para Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração, concebido como Produto Técnico-Tecnológico destinado a apoiar o aperfeiçoamento do ambiente regulatório brasileiro e estimular o debate sobre mecanismos de incentivo à diversidade na alta governança corporativa. Dessa forma, a pesquisa ultrapassa a produção do conhecimento científico e apresenta uma proposta concreta de aplicação, compatível com a finalidade dos programas de mestrado profissional de promover soluções fundamentadas em evidências para problemas de interesse da sociedade.

Espera-se que este relatório possa servir como instrumento de consulta para organizações públicas e privadas, investidores, entidades representativas do mercado de capitais, órgãos reguladores e demais instituições comprometidas com o fortalecimento da governança corporativa e da agenda ESG no Brasil. Da mesma forma, espera-se que as evidências aqui sintetizadas estimulem novas pesquisas sobre diversidade de gênero, governança corporativa e sustentabilidade empresarial, ampliando o conhecimento disponível e contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo das práticas organizacionais e das políticas públicas relacionadas ao tema.

Por fim, reafirma-se que o fortalecimento da governança corporativa depende da construção de ambientes decisórios cada vez mais qualificados, transparentes e comprometidos com a geração de valor sustentável. Nesse contexto, a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração revela-se não apenas uma questão de representatividade, mas um componente relevante para o desenvolvimento de organizações mais resilientes, competitivas e preparadas para responder aos desafios contemporâneos do mercado e da sociedade.

Relato de Produto Técnico Tecnológico (PTT)

Produtos: Modelo Regulatório para a Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração das Companhias Abertas Brasileiras e Relatório Técnico Conclusivo

Autores: Maria Rachel Castro Fernandes Guimarães; Arlete Aparecida de Abreu; Lélis Pedro de Andrade.

Linha de Atuação: Finanças Corporativas e Investimentos

Projeto de Pesquisa: Participação feminina nos conselhos de administração: uma análise de gênero na busca de sustentabilidade empresarial.

1 Introdução

A crescente incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança (*Environmental, Social and Governance – ESG*) às estratégias organizacionais tem ampliado o debate acerca dos fatores capazes de fortalecer a governança corporativa e promover a sustentabilidade empresarial. Nesse contexto, a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração passou a ocupar posição de destaque na literatura acadêmica, no mercado de capitais e na agenda regulatória, em razão de seu potencial para aprimorar os mecanismos de monitoramento, transparência, redução de conflitos de agência, melhores práticas de governança, fortalecimento da sustentabilidade empresarial e maior aversão ao risco (Feltes et al., 2023; Nishi & Krauter, 2021; Prochnow et al., 2023; Ferreira et al., 2021; Zucchi et al., 2021).

No Brasil, a promulgação da Lei nº 15.177, de 23 de julho de 2025 (Brasil, 2025), representou importante avanço ao estabelecer medidas destinadas à promoção da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração. Todavia, ao disciplinar a aplicação da norma às companhias abertas e empresas privadas de grande porte, o legislador adotou um regime de adesão facultativa, sem definir mecanismos destinados à operacionalização, ao monitoramento ou à transparência das ações voltadas à promoção da diversidade de gênero. Essa assimetria regulatória evidenciou a necessidade de produção de evidências científicas capazes de subsidiar o aperfeiçoamento do ambiente institucional e orientar a formulação de instrumentos regulatórios compatíveis com a realidade do mercado brasileiro.

Foi nesse contexto que se desenvolveu a pesquisa intitulada "Participação feminina nos Conselhos de Administração: uma análise de gênero na busca de sustentabilidade empresarial", cujo objetivo consistiu em analisar a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG das empresas listadas na B3, no período de 2011 a 2024. Para tanto, foi utilizada uma amostra composta por 99 companhias abertas, totalizando 780 observações em painel desbalanceado, analisadas por meio de modelos econométricos de efeitos fixos com estimativas robustas. Os resultados evidenciaram que a participação feminina nos Conselhos de Administração apresenta efeito positivo e estatisticamente significativo com o desempenho ESG das empresas, sobretudo na dimensão relacionada à Governança Corporativa (G), indicando que a diversidade de gênero contribui para o fortalecimento dos mecanismos de monitoramento, transparência e controle organizacional.

A partir dessas evidências empíricas, a pesquisa ultrapassou a produção do conhecimento científico e foi convertida em soluções voltadas à aplicação prática, em consonância com a finalidade dos programas de Mestrado Profissional. Como resultado, foram desenvolvidos dois Produtos Técnico-Tecnológicos complementares, concebidos para promover a transferência do conhecimento produzido para diferentes públicos de interesse.

O primeiro produto consiste em um Modelo Regulatório para Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração das Companhias Abertas Brasileiras, materializado por meio de uma minuta de Projeto de Lei. Fundamentado nas evidências empíricas da pesquisa e inspirado no mecanismo regulatório internacionalmente conhecido como *Comply or Explain* ("Pratique ou Explique"), o modelo propõe mecanismos de governança, transparência, prestação de contas e incentivos destinados a operacionalizar o inciso II do art. 2º da Lei nº 15.177/2025, preservando o caráter voluntário da adesão pelas companhias abertas e empresas privadas de grande porte. Diferentemente de modelos baseados em cotas obrigatórias, a proposta busca criar condições institucionais capazes de estimular a adoção voluntária de políticas corporativas de promoção da diversidade de gênero, fortalecendo a governança corporativa por meio da transparência e da accountability.

O segundo produto consiste em um Relatório Técnico Conclusivo, elaborado com a finalidade de traduzir as evidências científicas da pesquisa para uma linguagem técnico-institucional, direcionada a empresas, investidores, conselhos de administração,

órgãos reguladores, entidades representativas do mercado de capitais e formuladores de políticas públicas. O relatório sintetiza os principais resultados da investigação, apresenta suas implicações práticas e oferece recomendações fundamentadas em evidências, contribuindo para aproximar a produção científica das necessidades concretas do ambiente empresarial e regulatório.

Os dois produtos apresentam caráter complementar. Enquanto o Modelo Regulatório materializa uma proposta de intervenção normativa voltada ao aperfeiçoamento do ambiente regulatório brasileiro, o Relatório Técnico Conclusivo promove a disseminação do conhecimento produzido pela pesquisa, ampliando seu alcance para além do meio acadêmico e favorecendo sua utilização por organizações públicas e privadas, investidores, reguladores e demais *stakeholders* interessados no fortalecimento da governança corporativa, da agenda ESG e da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração.

Dessa forma, os Produtos Técnico-Tecnológicos desenvolvidos representam a materialização prática dos resultados obtidos pela pesquisa, demonstrando como evidências científicas produzidas no contexto brasileiro podem ser convertidas em instrumentos capazes de apoiar decisões organizacionais, subsidiar políticas públicas e contribuir para o aprimoramento das práticas de governança corporativa e sustentabilidade empresarial.

2 Aderência

Os Produtos Técnico-Tecnológicos desenvolvidos apresentam plena aderência aos objetivos do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), uma vez que resultam da aplicação do conhecimento científico à solução de um problema contemporâneo relacionado à governança corporativa, à sustentabilidade empresarial e à formulação de instrumentos voltados ao fortalecimento da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração.

A pesquisa que deu origem aos produtos foi desenvolvida no âmbito da área de Administração, na Linha de Pesquisa Finanças Corporativas e Investimentos, abordando um tema de elevada relevância para o ambiente organizacional e para o mercado de capitais brasileiro. Ao investigar, por meio de evidências empíricas, a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre o desempenho ESG das companhias abertas, o estudo produziu conhecimentos com potencial de aplicação direta

em organizações públicas e privadas, instituições reguladoras e entidades representativas do mercado.

A aderência dos produtos evidencia-se pelo fato de ambos constituírem desdobramentos naturais dos resultados obtidos na pesquisa. O Modelo Regulatório para Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração foi concebido a partir das evidências empíricas identificadas na investigação, propondo mecanismos de governança, transparência, prestação de contas e incentivos destinados a operacionalizar o inciso II do art. 2º da Lei nº 15.177/2025. De forma complementar, o Relatório Técnico Conclusivo foi elaborado com a finalidade de sistematizar e disseminar os principais resultados da pesquisa em linguagem técnico-institucional, ampliando sua acessibilidade e utilização por diferentes públicos de interesse.

Sob a perspectiva da formação profissional, os produtos refletem a finalidade dos objetivos proposto pelo programa de Mestrado Profissional, ao promoverem a transformação do conhecimento científico em soluções aplicáveis ao contexto organizacional e institucional. Em vez de se restringirem à produção acadêmica, ambos foram concebidos para subsidiar processos decisórios, apoiar o aperfeiçoamento de práticas de governança corporativa e contribuir para a formulação de políticas e estratégias orientadas por evidências.

Além disso, os produtos apresentam aderência às discussões contemporâneas sobre sustentabilidade empresarial, agenda ESG e diversidade de gênero, temas que vêm assumindo crescente relevância nas organizações, no mercado de capitais e na atuação dos órgãos reguladores. Ao integrarem evidências científicas, fundamentos teóricos e proposições aplicadas, contribuem para aproximar a pesquisa acadêmica das demandas concretas da sociedade e do ambiente empresarial.

Dessa forma, a elaboração do Modelo Regulatório e do Relatório Técnico Conclusivo materializa a vocação dos Produtos Técnico-Tecnológicos preconizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), caracterizando-se como instrumentos de transferência do conhecimento científico, com potencial de utilização por empresas, investidores, reguladores, formuladores de políticas públicas e demais *stakeholders* comprometidos com o fortalecimento da governança corporativa e da sustentabilidade empresarial.

Com o propósito de sintetizar os principais elementos que evidenciam a aderência dos Produtos Técnico-Tecnológicos aos objetivos do Programa de Mestrado

Profissional em Administração e aos critérios de avaliação da CAPES, apresenta-se o Quadro 1.

Quadro 1- Síntese da Aderência dos Produtos Técnico-Tecnológicos

Critério	Evidência de aderência
Área de conhecimento	Administração
Problema enfrentado	Baixa participação feminina nos Conselhos de Administração, necessidade de instrumentos que fortaleçam a governança corporativa e promovam a diversidade de gênero com base em evidências e ausência de mecanismos de operacionalização do art. 2º, II, da Lei nº 15.177/2025
Base científica	Pesquisa quantitativa com companhias abertas brasileiras (2011–2024)
Produtos gerados	Modelo Regulatório e Relatório Técnico Conclusivo
Finalidade	Transferência do conhecimento científico para empresas, investidores, reguladores e formuladores de políticas públicas

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

3 Impacto

Os Produtos Técnico-Tecnológicos desenvolvidos apresentam potencial de impacto em diferentes níveis, abrangendo organizações, mercado de capitais, órgãos reguladores e formuladores de políticas públicas. Esse potencial decorre da transformação dos resultados da pesquisa em instrumentos aplicáveis, capazes de subsidiar processos decisórios e contribuir para o fortalecimento da governança corporativa e da agenda ESG no contexto brasileiro.

No âmbito organizacional, o Modelo Regulatório oferece uma proposta estruturada para orientar companhias abertas e empresas privadas de grande porte na adoção de políticas de promoção da diversidade de gênero em seus Conselhos de Administração. Ao prever mecanismos de governança, transparência, prestação de contas e incentivos, o produto busca estimular a adoção voluntária de boas práticas, respeitando a autonomia empresarial e promovendo maior alinhamento com as expectativas de investidores, acionistas e demais *stakeholders*.

Sob a perspectiva institucional, o Modelo Regulatório também apresenta potencial para subsidiar discussões legislativas e regulatórias relacionadas à operacionalização do inciso II do art. 2º da Lei nº 15.177/2025. Embora concebido como proposta técnico-legislativa, seu conteúdo pode servir de referência para órgãos

reguladores, entidades de autorregulação, associações empresariais e instituições interessadas no aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa e transparência no mercado de capitais.

O Relatório Técnico Conclusivo, por sua vez, amplia o alcance social da pesquisa ao traduzir os resultados científicos em linguagem técnico-institucional acessível aos diferentes públicos de interesse. Ao sintetizar as principais evidências empíricas e apresentar suas implicações práticas, o documento favorece a disseminação do conhecimento produzido, contribuindo para que empresas, investidores, conselhos de administração, reguladores e formuladores de políticas públicas incorporem evidências científicas em seus processos de análise e tomada de decisão.

Em conjunto, os dois Produtos Técnico-Tecnológicos fortalecem a transferência do conhecimento científico para a sociedade, característica essencial dos programas de Mestrado Profissional. Ao integrarem evidências empíricas, fundamentos teóricos e propostas de aplicação prática, ampliam o potencial de utilização dos resultados da pesquisa para além do ambiente acadêmico, favorecendo a construção de políticas, estratégias organizacionais e iniciativas regulatórias fundamentadas em evidências.

Além do impacto institucional, os produtos apresentam relevância social ao contribuir para o debate sobre diversidade de gênero na alta governança corporativa sob uma perspectiva baseada em evidências. Ao deslocar a discussão de argumentos predominantemente normativos para resultados empíricos produzidos no contexto das companhias abertas brasileiras, os produtos oferecem elementos técnicos que podem qualificar o debate público e fortalecer iniciativas voltadas ao desenvolvimento de ambientes organizacionais mais transparentes, inclusivos e sustentáveis.

Dessa forma, o impacto dos Produtos Técnico-Tecnológicos não se limita à proposição de soluções específicas, mas reside, sobretudo, na capacidade de aproximar a produção científica das necessidades do mercado, da administração pública e da sociedade, ampliando a utilização do conhecimento acadêmico como instrumento de apoio à formulação de políticas, ao aperfeiçoamento da governança corporativa e à promoção da sustentabilidade empresarial.

Com o objetivo de sintetizar as principais dimensões do impacto esperado dos Produtos Técnico-Tecnológicos, apresenta-se o Quadro 2.

Quadro 2 – Potencial de impacto dos Produtos Técnico-Tecnológicos

Dimensão do impacto	Potencial de contribuição
Empresas	Apoiar a elaboração de políticas de diversidade de gênero, fortalecer a governança corporativa e ampliar a transparência na composição dos Conselhos de Administração.
Mercado de capitais	Contribuir para a disseminação de boas práticas de governança corporativa e para o fortalecimento da agenda ESG nas companhias abertas brasileiras.
Investidores	Disponibilizar evidências empíricas que possam subsidiar análises sobre governança corporativa, riscos e sustentabilidade empresarial.
Órgãos reguladores e formuladores de políticas públicas	Oferecer subsídios técnicos para discussões sobre mecanismos regulatórios, transparência e incentivos relacionados à diversidade de gênero na alta governança corporativa.
Sociedade	Qualificar o debate sobre diversidade de gênero e sustentabilidade empresarial por meio da disseminação de evidências científicas produzidas no contexto brasileiro.
Academia	Ampliar a transferência do conhecimento científico, estimulando novas pesquisas e aplicações práticas relacionadas à governança corporativa, ESG e diversidade de gênero.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4 Aplicabilidade

Os Produtos Técnico-Tecnológicos desenvolvidos apresentam elevada aplicabilidade, uma vez que foram concebidos para utilização em contextos organizacionais, institucionais e regulatórios relacionados à governança corporativa, à sustentabilidade empresarial e à promoção da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração.

O Modelo Regulatório para Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração foi elaborado como uma proposta técnico-legislativa destinada a subsidiar iniciativas voltadas ao aperfeiçoamento do ambiente regulatório brasileiro. Sua estrutura normativa permite que seja utilizado como referência para discussões legislativas, processos de regulamentação, elaboração de políticas institucionais e desenvolvimento de mecanismos de incentivo à diversidade de gênero em companhias abertas e empresas privadas de grande porte.

Embora concebido como minuta de Projeto de Lei, o modelo possui aplicação que extrapola o processo legislativo. Seus dispositivos podem servir de referência para a

elaboração de políticas corporativas de diversidade, programas de governança, códigos de boas práticas, normas de autorregulação e diretrizes institucionais desenvolvidas por empresas, entidades representativas do mercado de capitais e organizações voltadas ao fortalecimento da governança corporativa.

O Relatório Técnico Conclusivo, por sua vez, foi desenvolvido com a finalidade de ampliar a acessibilidade dos resultados da pesquisa, traduzindo evidências científicas em informações organizadas, objetivas e direcionadas aos diferentes públicos de interesse. Sua linguagem técnico-institucional possibilita sua utilização como instrumento de apoio à tomada de decisão por Conselhos de Administração, dirigentes empresariais, investidores, analistas de mercado, órgãos reguladores, formuladores de políticas públicas e demais *stakeholders* envolvidos com a agenda ESG e a governança corporativa.

A complementaridade entre os dois produtos amplia sua aplicabilidade. Enquanto o Modelo Regulatório oferece uma proposta concreta de intervenção normativa, o Relatório Técnico Conclusivo favorece a disseminação das evidências que fundamentam essa proposta, permitindo que diferentes instituições compreendam os resultados da pesquisa e avaliem sua utilização em processos decisórios, regulatórios e organizacionais.

Além disso, os produtos apresentam potencial de utilização em atividades de ensino, capacitação e formação profissional nas áreas de Administração, Governança Corporativa, *Compliance*, Sustentabilidade e ESG, podendo subsidiar cursos, treinamentos, programas de desenvolvimento de conselheiros e ações de educação corporativa.

Dessa forma, a aplicabilidade dos Produtos Técnico-Tecnológicos evidencia sua capacidade de utilização em múltiplos contextos, aproximando a produção científica das demandas concretas das organizações e contribuindo para que evidências empíricas sejam incorporadas ao processo de formulação de estratégias, políticas e práticas relacionadas à governança corporativa e à sustentabilidade empresarial.

Com a finalidade de sintetizar os principais aspectos relacionados à aplicabilidade dos Produtos Técnico-Tecnológicos, apresenta-se o Quadro 3.

Quadro 3 – *Aplicabilidade dos Produtos Técnico-Tecnológicos*

Produto Técnico-Tecnológico	Aplicabilidade	Principais usuários
------------------------------------	-----------------------	----------------------------

Modelo Regulatório para Promoção da Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração	Subsidiar propostas legislativas, regulamentações, políticas corporativas, códigos de governança e instrumentos de autorregulação.	Congresso Nacional, Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), entidades representativas do mercado de capitais, companhias abertas e empresas privadas de grande porte.
Relatório Técnico Conclusivo	Disseminar evidências científicas em linguagem técnico-institucional e apoiar processos de análise e tomada de decisão.	Empresas, conselhos de administração, investidores, analistas de mercado, reguladores, formuladores de políticas públicas, instituições de ensino e pesquisadores.
Utilização conjunta dos produtos	Integrar evidências científicas e soluções aplicadas, favorecendo a formulação de estratégias, políticas e práticas voltadas ao fortalecimento da governança corporativa e da agenda ESG.	Organizações públicas e privadas, mercado de capitais e sociedade.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

5 Inovação

A inovação dos Produtos Técnico-Tecnológicos desenvolvidos reside na transformação de evidências científicas produzidas no contexto das companhias abertas brasileiras em instrumentos aplicáveis ao aperfeiçoamento da governança corporativa e da promoção da diversidade de gênero nos Conselhos de Administração.

Diferentemente de estudos que se limitam à produção de conhecimento acadêmico, a presente pesquisa converteu seus resultados em dois produtos complementares: um Modelo Regulatório, materializado por meio de minuta de Projeto de Lei destinada a subsidiar o debate legislativo e regulatório, e um Relatório Técnico Conclusivo, elaborado para disseminar as evidências científicas em linguagem técnico-institucional direcionada aos principais *stakeholders*.

A principal inovação consiste na articulação entre pesquisa aplicada, evidências empíricas e proposições de utilização prática, aproximando a produção científica das demandas do mercado de capitais, das organizações e da administração pública. Dessa forma, os produtos ampliam o potencial de transferência do conhecimento científico,

característica essencial dos Produtos Técnico-Tecnológicos desenvolvidos no âmbito dos programas de Mestrado Profissional.

Com o objetivo de sintetizar os principais aspectos inovadores dos Produtos Técnico-Tecnológicos, apresenta-se o Quadro 4.

Quadro 4 – *Elementos de inovação dos Produtos Técnico-Tecnológicos*

Aspecto	Elemento inovador
Base científica	Utilização de evidências empíricas produzidas a partir de companhias abertas brasileiras para fundamentar soluções aplicadas.
Integração dos produtos	Desenvolvimento de dois Produtos Técnico-Tecnológicos complementares: um modelo regulatório e um relatório técnico voltado à transferência do conhecimento.
Aplicação prática	Conversão dos resultados da pesquisa em instrumentos destinados a apoiar organizações, reguladores e formuladores de políticas públicas.
Transferência do conhecimento	Aproximação entre a pesquisa acadêmica e a tomada de decisão no ambiente empresarial e institucional.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

6 Complexidade

A elaboração dos Produtos Técnico-Tecnológicos demandou um processo de construção fundamentado em múltiplas etapas de investigação científica, análise técnica e desenvolvimento aplicado, evidenciando elevado grau de complexidade metodológica e interdisciplinar.

Inicialmente, foi realizada ampla revisão da literatura nacional e internacional sobre governança corporativa, diversidade de gênero, Conselhos de Administração e desempenho ESG, permitindo a construção do referencial teórico que sustentou a pesquisa. Em seguida, procedeu-se à coleta, organização e tratamento de dados referentes a 99 companhias abertas brasileiras, abrangendo o período de 2011 a 2024, com utilização de bases especializadas e aplicação de modelos econométricos com dados em painel para identificação das relações entre as variáveis investigadas.

A partir das evidências empíricas produzidas, foi desenvolvida uma proposta regulatória compatível com o ordenamento jurídico brasileiro, observando-se a legislação vigente, os princípios da governança corporativa e mecanismos regulatórios adotados em experiências nacionais e internacionais. Paralelamente, elaborou-se um

Relatório Técnico Conclusivo destinado à sistematização e à disseminação dos resultados da pesquisa em linguagem técnico-institucional, ampliando seu potencial de utilização pelos diferentes públicos de interesse.

Dessa forma, a complexidade dos Produtos Técnico-Tecnológicos decorre da integração entre pesquisa científica, análise estatística, interpretação dos resultados, avaliação do contexto regulatório e desenvolvimento de instrumentos aplicados, caracterizando um processo consistente de transformação do conhecimento científico em soluções voltadas ao fortalecimento da governança corporativa e da sustentabilidade empresarial.

Com o propósito de sintetizar os principais elementos que caracterizam a complexidade dos Produtos Técnico-Tecnológicos, apresenta-se o Quadro 5.

Quadro 5 – Elementos de complexidade dos Produtos Técnico-Tecnológicos

Etapa	Elementos de complexidade
Fundamentação científica	Revisão da literatura nacional e internacional sobre governança corporativa, diversidade de gênero e desempenho ESG.
Pesquisa empírica	Construção de base de dados longitudinal com 99 companhias abertas brasileiras (2011–2024) e aplicação de modelos econométricos com dados em painel.
Análise técnica	Interpretação dos resultados estatísticos à luz das teorias de governança corporativa e sustentabilidade empresarial.
Desenvolvimento dos produtos	Elaboração de um Modelo Regulatório fundamentado em evidências e de um Relatório Técnico voltado à transferência do conhecimento científico.
Integração entre ciência e prática	Conversão de evidências empíricas em instrumentos aplicáveis ao ambiente organizacional, regulatório e institucional.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Referências

- Brasil. (2025). Lei nº 15.177, de 23 de julho de 2025. Presidência da República.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/115177.htm
- Feltes, T., Sousa, A. M. D., Rover, S., & Ribeiro, A. M. (2023). Presença de mulheres no conselho de administração mitiga a suavização de resultados? Uma análise de empresas brasileiras. *Revista Mineira de Contabilidade*, 24(1), 24–35.
<https://doi.org/10.51320/rmc.v24i1.1417>
- Ferreira, C. E., Hahn, I. S., Scherer, F. L., Trindade, N. R., & Bianchi, J. (2021). Mulheres nos conselhos de administração de multinacionais brasileiras. *Revista Pretexto*. <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/7839>
- Nishi, M. G. B., & Krauter, E. (2021). Diversidade de gênero nos conselhos de administração: um estudo com empresas brasileiras listadas no Novo Mercado. *XXIV SEMEAD- Seminários em Administração*.
- Prochnow, K., Nossa, V., Neris Nossa, S., & Mendes Christ Bonella Sepulcri, L. (2023). Presença da mulher no conselho de administração e a participação da empresa no índice de sustentabilidade empresarial. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 20(1), 198–223. <https://doi.org/10.25112/rgd.v20i1.2975>
- Zucchi, C. V. D. O., Brugni, T. V., Nossa, S. N., & Beiruth, A. X. (2021). Mulheres no conselho de administração e o risco da firma. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(1), 13–26. <https://doi.org/10.51320/rmc.v22i1.1145>