

## **QUAIS OS CONDICIONANTES DA DIVERSIDADE NOS CONSELHOS EMPRESARIAIS QUE INFLUENCIAM O DESENVOLVIMENTO ESG?**

**CHELIDA MARIA DOS SANTOS BASTOS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**ANA KÉSIA ALENCAR XAVIER**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**EDITINETE ANDRÉ DA ROCHA GARCIA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**ROBERTA CARVALHO DE ALENCAR**  
FEAAC

### **Resumo**

A adoção de valores pró-diversidade contribuem para aumentar a legitimidade de uma organização, o que, por sua vez, pode aumentar o apoio da sociedade aos objetivos empresariais. A literatura aponta que a composição diversificada contribui com seus múltiplos benefícios para o alcance de um melhor desempenho ESG. Porém, a mera indicação de um membro que represente a diversidade nos conselhos é mesmo suficiente para influenciar nas decisões visando um melhor desempenho ambiental, social e de governança? Esta inquietação motiva este ensaio a refletir sobre questões relacionadas aos condicionantes da diversidade para se atingir os objetivos de desempenho ESG, a partir de múltiplas abordagens teóricas. Questiona-se acerca da suficiência da indicação de um membro que represente uma minoria que traria diversidade de características aos conselhos e aponta-se para a necessidade, além de se atingir uma certa massa crítica de conselheiros, que esta seja proporcionalmente representativa para que efetivamente tenha voz nos debates e nas decisões estratégicas visando o desempenho ESG.

### **Palavras Chave**

Diversidade nos conselhos, ESG, Massa Crítica

# QUAIS OS CONDICIONANTES DA DIVERSIDADE NOS CONSELHOS EMPRESARIAIS QUE INFLUENCIAM O DESENVOLVIMENTO ESG?

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas, como parte integrante da sociedade, têm sua capacidade de criar valor medida pelo cumprimento de expectativas sociais específicas (VELTE, 2016). Assim, em resposta às crescentes pressões por melhorias nos aspectos ambientais, sociais e de governança (em inglês, *Environmental, Social and Governance* - ESG) e às exigências regulatórias e dos diversos *stakeholders*, as empresas têm sido motivadas a adaptarem-se para atender à expectativas desses atores. Isso inclui medidas para a redução do seu impacto no ambiente e a incorporação da sustentabilidade empresarial como política corporativa (KITSIOS; KAMARIOTOU; TALIAS, 2020).

Os conselhos empresariais são apontados como importantes mecanismos para um melhor desempenho ESG. Como órgão consultivo e de supervisão, esses possuem como responsabilidade alinhar o comportamento da empresa com a pressão de todas as partes interessadas em direção a processos de desenvolvimento sustentável (CAMBREA; PAOLANE; CUCARI, 2023). Para tanto, espera-se que esses órgãos tenham um conjunto de competências e de conhecimentos especializados e a sua composição diversificada, a partir de uma pluralidade de atributos individuais e grupais, pode favorecer a adoção de comportamentos socialmente responsáveis (VELTE, 2016).

As evidências empíricas têm demonstrado que conselhos diversificados geram um impacto positivo no desempenho ESG (YADAV; PRASHAR, 2023; VELTE, 2016). Esses estudos provêm de uma comunidade acadêmica interdisciplinar que engloba psicologia, sociologia, liderança, gênero, finanças, gestão, direito, governança corporativa e empreendedorismo. Aponta-se que a diversidade do conselho tem o potencial de aprimorar o processo de tomada de decisão. Inclusive, o grau de conflito cognitivo entre os membros do conselho é apontado como um fator que pode influenciar a eficácia do papel de monitoramento dos conselhos (GOERGEN; LIMBACH; SCHOLZ, 2015).

Não obstante, a simples presença de um único conselheiro ou de um pequeno grupo que representa essa diversidade pode não gerar influência nas deliberações dos órgãos, visto que podem estar sub-representados e, por isso, podem não terem vozes capazes de impactar a tomada de decisões (KANTER, 1977). Assim, esse ensaio teórico objetiva refletir sobre os condicionantes da diversidade nos conselhos empresariais que influenciam o desempenho ESG, a partir de múltiplas abordagens teóricas, considerando sua multidisciplinaridade.

## 2. DESEMPENHO AMBIENTAL, SOCIAL E DE GOVERNANÇA

O tripé ESG representa a medida quantificável da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), abrangendo três pilares essenciais: impacto ambiental das operações, que leva em consideração os impactos que os negócios organizacionais geram, social, representando a maneira como uma organização lida com seus funcionários, fornecedores e a sociedade de modo geral, e governança, na qual os interesses da corporação são equilibrados com os interesses de seus *stakeholders* (YADAV; PRASHAR, 2023).

O desempenho ESG tornou-se um indicador-chave da competência da gestão, do desempenho não financeiro e da sua gestão de risco (CUCARI; ESPOSITO DE FALCO; ORLANDO, 2018). Por esse motivo, tem sido objeto de atenção por parte das organizações para melhorar seus indicadores ESG, visando melhorar o valor de mercado e sua reputação, pois os investidores têm demonstrado interesse com a forma como os investimentos em projetos de sustentabilidade afetam a riqueza da empresa a longo prazo (MCWILLIAMS *et*

*al.*, 2006). Além disso, os demais *stakeholders*, como grupos que podem afetar e ser afetados pelas operações e decisões dessas empresas, também têm interesses nesse valor potencialmente criado a partir do desempenho ESG pois, conforme postula a Teoria dos *Stakeholders*, o objetivo do negócio é criar valor para as partes interessadas e neste deve-se considerar os interesses de todas as partes interessadas, além dos acionistas (FREEMAN, 1984).

O resultado do desempenho ESG é utilizado a partir de um conjunto de critérios ou indicadores para avaliar a sustentabilidade corporativa e o desempenho ético de empresas e investimentos. Entre esses, incluem-se indicadores de desempenho de prevenção e preservação ambiental (GOND *et al.*, 2012) adotados pelas corporações para monitorar e controlar os impactos das atividades empresariais nos ambientes internos e externos.

Destaca-se também que as informações divulgadas sobre ESG fornecem à gestão corporativa, aos investidores externos e aos demais usuários envolvidos dados relevantes que podem desempenhar um papel crucial para investimentos adicionais, pois aumentam a confiança no crescimento sustentável de longo prazo das empresas (CAPELLI; IELASI; RUSSO, 2023). Em função disso, o desempenho ESG tornou-se uma preocupação crítica para o conselho de administração das empresas (BEN-AMAR; CHANG; MCILKENNY, 2017).

### **3. DIVERSIDADE DOS CONSELHOS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O DESEMPENHO ESG**

A diversidade refere-se a uma pluralidade de atributos de indivíduos e grupos e pode assumir múltiplas perspectivas, como por exemplo a de gênero, étnica, etária, cultural, religiosa, orientação sexual (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), entre outras. Reconhecendo os benefícios que ela pode agregar às organizações, sobretudo em cargos de alto escalão, países como Noruega, Espanha e França implementaram medidas como a de leis nacionais rígidas nas quais especificam um número mínimo de representação de mulheres diretoras em empresas de capital aberto e/ou empresas estatais, por exemplo (TERJESEN; AGUILERA; LORENZ, 2015). Nesse contexto, os conselhos empresariais costumam ser focos de iniciativas de implementação da diversidade visando os benefícios que trazem às deliberações, uma vez que desempenham um papel crucial na governança corporativa ao representarem os interesses dos acionistas frente à gestão das empresas (BEN-AMAR; CHANG; MCILKENNY, 2017; POST; RAHMAN; RUBOW, 2011). Isso porque, a partir da separação entre a propriedade e o controle, estabeleceu-se uma relação de agência baseada na delegação de poder do principal ao agente (BERLE; MEANS, 1932).

Diante disso, esses órgãos colegiados ganharam relevo com a missão de minimizar possíveis conflitos na agência. Sobre isso, a Teoria da Agência informa que os conflitos podem ser mitigados através da supervisão e orientação oferecidas por esses conselhos (JENSEN; MECKLING, 1976) e, dessa forma, espera-se que as ações gerenciais sejam convergentes às dos interesses dos principais e que a supervisão exercida reflita em maior transparência, responsabilidade e eficiência na gestão empresarial (BEN-AMAR; CHANG; MCILKENNY, 2017).

Estudos destacam a importância da diversidade nos conselhos na definição da estratégia empresarial, incluindo o fomento ao desenvolvimento sustentável para assegurar a criação de valor a longo prazo (AGNESE *et al.*, 2024; FAYYAZ *et al.*, 2022). Argumenta-se, em conformidade com a Teoria da Dependência dos Recursos, que os membros dos conselhos fornecem importantes recursos às organizações, como aconselhamento, habilidades, *know-how*, *networking* e acesso ao mercado, por exemplo (PFEFFER, 1972). A partir dessa teoria, pode-se inferir que a diversidade, como um diferencial a esses órgão, fornece recursos adicionais em termos de competências à empresa.

A adoção de valores pró-diversidade contribuem para aumentar a legitimidade de uma organização, o que, por sua vez, pode aumentar o apoio da sociedade aos objetivos empresariais (CAMBREA; PAOLANE; CUCARI, 2023). Além disso, a diversidade de atributos entre os membros do conselho amplia os debates internos, favorece a criticidade, estimula a criatividade, a inovação e amplia a capacidade de apresentar uma variedade mais ampla de perspectivas e soluções para problemas (FAYYAZ *et al.*, 2022).

Esses argumentos apoiam-se na teoria do Alto Escalão (HAMBRICK; MASON, 1984) para a qual a liderança e os resultados da empresa são afetados pelas personalidades, valores, características psicológicas e cognitivas dos membros do alto escalão. Dessa forma, os comportamentos, as estratégias e as decisões são influenciadas pelas variações nas características observáveis e nos atributos psicológicos dos altos executivos (HAMBRICK, 2007). Assim, as organizações acabam por espelhar seus executivos do alto escalão.

Ressalta-se que um número crescente de estudos têm provado empiricamente essas premissas (BEN-AMAR; CHANG; MCILKENNY, 2017; GARCÍA-SÁNCHEZ *et al.*, 2023). Dessa forma, defende-se que as variações nas características observáveis e nos atributos psicológicos dos altos executivos impactam sua interpretação das situações, resultando em comportamentos e escolhas estratégicas distintas (HAMBRICK; MASON, 1984).

#### **4. CONDICIONANTES DA DIVERSIDADE NOS CONSELHOS**

Embora um crescente número de pesquisas apontem para os múltiplos benefícios da diversificação dos conselhos para o atingimento de melhor desempenho ESG, a simples configuração diversificada nesse órgão não garante, por si só, que os estes usufruirão dos seus benefícios, uma vez que os grupos que representam essa diversidade podem estar sub-representados, podendo esta presença ser motivada apenas por alguma determinação legal ou por pressões sociais e, assim, considerados como um símbolo ou *token* (KANTER, 1977). Dessa forma, representam uma minoria e têm pouco poder de influência nas políticas empresariais voltadas ao desempenho ESG, dependendo da arbitrariedade da maioria (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Esse cenário pode ser explicado a partir da Teoria da Massa Crítica (KANTER, 1977), que propõe que o tamanho do grupo minoritário influencia as interações interpessoais e, conseqüentemente, a dinâmica grupal.

Kanter (1977) estudou as relações entre gêneros no contexto empresarial para ilustrar o fenômeno dos *tokens* na dinâmica laboral de grandes corporações e observou três eventos que ocorrerem com eles. O primeiro refere-se à maior visibilidade dada aos *tokens*. Para o autor, estes são altamente visíveis e se destacam da maioria homogênea, resultando em maior observação e escrutínio de suas ações e desempenho. Com isso, seus erros são frequentemente potencializados e atribuídos às suas características demográficas, como associado ao gênero, à idade ou à raça, por exemplo, ao invés de serem vistos como erros individuais, o que pode contribuir com alguns preconceitos. O segundo diz respeito à polarização, com intensificação das diferenças percebidas entre eles e a maioria, o que pode levar à criação de estereótipos e generalizações sobre o grupo minoritário e, conseqüentemente, sua marginalização da dinâmica grupal. O último refere-se ao processo de assimilação, na qual os *tokens* podem ser pressionados a se conformar aos estereótipos ou expectativas que os membros da maioria têm deles. Kanter observou na pesquisa que as mulheres assimilavam estereótipos tornando-se realmente o que os outros membros da sua equipe percebiam que eram, mudando não só sua aparência, como sua autopercepção. Embora tenha sido realizada na perspectiva de gênero, a pesquisa de Kanter é comumente utilizada para entender o fenômeno da diversidade em sentido amplo no ambiente de trabalho corporativo.

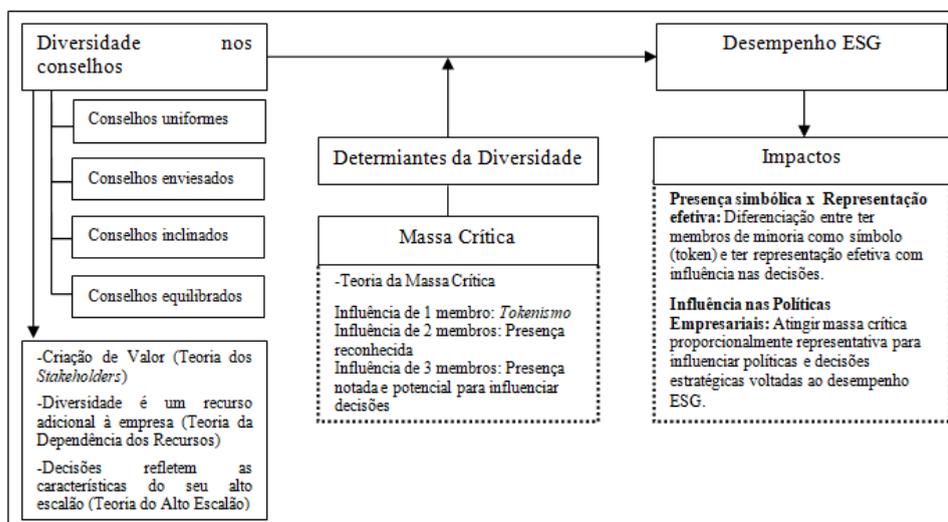
Pelo exposto, à luz da Teoria da Massa Crítica, é necessário que o grupo minoritário atinja uma massa crítica para que possa influenciar e mobilizar outros membros da

organização para apoiar ações de promoção de desempenho ESG (POST; RAHMAN; RUBOW, 2011), pois um membro representa o *tokenismo*, dois representam presença, já três fazem sua presença ser notada (YADAV; PRASHAR, 2023). Quando a influência do grupo minoritário aumenta, atingindo a massa crítica, a natureza das interações do grupo e a tomada de decisão melhoram (KANTER, 1977).

Em geral, os estudos consideram como três o número mínimo de membros que representem a diversidade para testar a Teoria da Massa Crítica nos conselhos (TORCHIA; CALABRÒ; HUSE, 2011) e analisam transformando-a em variáveis *dummy*, na qual é atribuído 0 para ausência e 1 para sua presença nos conselhos. Além disso, em alguns desses são utilizadas variáveis *dummy* adicionais para representar a presença de um ou dois conselheiros. Entretanto, ainda é necessário considerar sua presença em relação ao tamanho do conselho, uma vez que três conselheiros em relação a um conselho formado, por exemplo, por 8 membros pode ser significativo e gerar influência efetiva nas deliberações em prol de políticas voltadas ao desempenho ESG. Porém, conforme aumenta-se o tamanho do órgão, a influência pode ir diminuindo gradativamente. Assim, é necessária uma reflexão além da questão numérica para a análise da massa crítica.

Kanter (1977) propôs ainda uma categorização para os grupos de trabalho, dividindo-os em quatro tipos: uniforme, enviesado, inclinado e equilibrado. Trazendo à luz as reflexões do autor para o contexto deste estudo, os conselhos uniformes são aqueles formados 100% por membros do mesmo grupo demográfico. Grupos de conselhos enviesados são formados por uma maioria dominante de 85% e existe uma minoria (*tokens*) de 15%. Nos conselhos inclinados, a maioria (65%) ainda domina, porém a presença da minoria (35%) é considerada suficiente para gerar alguma influência nas decisões. Por fim, nos conselhos balanceados as proporções dos grupos demográficos são iguais, ou seja, cada grupo possui 50% dos assentos. Na figura 1 ilustra-se o impacto dos condicionantes da diversidade no desempenho ESG.

Figura 1 - *Framework* da influência da diversidade nos conselhos sobre o desempenho ESG



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Assim, tem-se como condicionantes para que os conselhos empresariais diversificados contribuam com seus múltiplos benefícios para o alcance de um melhor desempenho ESG, além do atingimento de uma certa massa crítica, a necessidade de que esta seja proporcionalmente representativa para que efetivamente tenha voz nos debates e nas decisões estratégicas visando o melhor desempenho ESG.

## 5. CONCLUSÃO

Este ensaio teve como objetivo refletir sobre os condicionantes da diversidade nos conselhos empresariais que influenciam o desempenho ESG. Em linhas gerais, fica ressaltada a relevância da diversidade nos conselhos empresariais para a promoção de práticas socialmente responsáveis com orientação aos *stakeholders* e mais alinhadas ao desempenho ESG. O levantamento da literatura demonstrou que a composição diversificada fomenta debates ricos e críticos, resultando em soluções inovadoras e eficazes, aumentam a legitimidade e o apoio social às empresas, influenciando positivamente as estratégias corporativas e que para isso é necessário que esta seja representativa.

Traçou-se como condicionante para que as empresas possam usufruir efetivamente desses benefícios que se atinja uma certa massa crítica para que os membros da minoria tenham sua presença notada e possam gerar influência. Além disso, é necessário que essa massa crítica seja proporcionalmente representativa para que gere impactos nas políticas e decisões estratégicas voltadas ao desempenho ESG. Dessa forma, propõe-se que os estudos futuros que explorem a temática considerem esses determinantes em suas análises para retratar mais fielmente o fenômeno da diversidade nos cargos de alto escalão. Além disso, recomenda-se que as organizações adotem estratégias concretas para aumentar a diversidade em seus conselhos, assegurando que não apenas cumpram requisitos legais, mas que realmente integrem a diversidade como parte fundamental de sua cultura corporativa. Tais estratégias incluem a criação de políticas de recrutamento inclusivas, programas de desenvolvimento para grupos sub-representados e a avaliação contínua do impacto da diversidade no desempenho ESG.

Por fim, neste ensaio defende-se que a diversidade nos conselhos além de uma questão de equidade social, representa uma estratégia para a promoção de um desenvolvimento corporativo sustentável e eficaz. A adoção de conselhos diversificados é uma medida importante para alinhamento de interesses entre gestores, acionistas e outros *stakeholders*, promovendo uma governança corporativa mais transparente, responsável e inovadora.

## REFERÊNCIAS

AGNESE, Erica R.; FOLKES, A.; FROMOWITZ, J.; GULATI, R. Pink and Orange Tattoo Pigments: Two Occurrences of Squamous Cell Neoplasms. **Cureus**, v. 16, n. 4, e58998, abr. 2024. DOI: 10.7759/cureus.58998. PMID: PMC11127702.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 20-29, 2004. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>.

BEN-AMAR, Walid; CHANG, Millicent; MCILKENNY, Philip. Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: Evidence from the carbon disclosure project. **Journal of Business Ethics**, v. 142, n. 2, p. 369-383, 2017. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2759-1>.

BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. **The modern corporate and private property**. New York: McMillan. 1932.

CAMBREA, Domenico R.; PAOLONE, Francesco; CUCARI, Nicola. Advisory or monitoring role in ESG scenario: Which women directors are more influential in the Italian context?. **Business Strategy and The Environment**, v. 32, n. 7, p. 4299-4314, 2023. <https://doi.org/10.1002/bse.3366>.

CAPELLI, Paolo; IELASI, Federica; RUSSO, Angeloantonio. Integrating ESG risks into value-at-risk. **Finance Research Letters**, v. 55, p. 103875, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103875>.

CUCARI, Nicola; ESPOSITO DE FALCO, Salvatore; ORLANDO, Beatrice. Diversity of

board of directors and environmental social governance: Evidence from Italian listed companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 3, p. 250-266, 2018. <https://doi.org/10.1002/csr.1452>.

FAYYAZ, Zahra; ALTAMIMI, Aya; ZOELLNER, Carina; KLEIN, Nicole; WOLF, Oliver T.; CHENG, Sen; WISKOTT, Laurenz. A model of semantic completion in generative episodic memory. **Neural Computation**, v. 34, n. 9, p. 1841-1870, 2022. [https://doi.org/10.1162/neco\\_a\\_01520](https://doi.org/10.1162/neco_a_01520).

GARCÍA-SÁNCHEZ, Isabel-María; HUSSAIN, Nazim, AIBAR-GUZMÁN, Cristina; AIBAR-GUZMÁN, Beatriz. Assurance of corporate social responsibility reports: Does it reduce decoupling practices?. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, v. 31, n. 1, p. 118-138, 2022. <https://doi.org/10.1111/beer.12394>.

GOERGEN, Marc; LIMBACH, Peter; SCHOLZ, Meik. Mind the gap: The age dissimilarity between the chair and the CEO. **Journal of Corporate Finance**, v. 35, p. 136-158, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.08.011>.

GOND, Jean-Pascal; GRUBNIC, Suzana; HERZIG, Christian; MOON, Jeremy. Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, p. 205-223, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>.

HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984. <https://doi.org/10.2307/258434>.

KANTER, Rosabeth Moss. Some effects of proportionsongrouplife: Skewed sex ratiosand responses to token women. **American journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 965-990, 1977. <https://doi.org/10.1086/226425>.

KITSIOS, Fotis; KAMARIOTOU, Maria; TALIAS, Michael A. Corporate sustainability strategies and decision support methods: A bibliometric analysis. **Sustainability**, v. 12, n. 2, p. 521, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12020521>.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald S.; WRIGHT, Patrick M. Corporate social responsibility: Strategic implications. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 1-18, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>.

PFEFFER, J. (1972) Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment. **Administrative Science Quarterly**, 17, 218-228. <http://dx.doi.org/10.2307/2393956>.

POST, Corinne; RAHMAN, Noushi; RUBOW, Emily. Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p. 189-223, 2011. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>.

TERJESEN, Siri; AGUILERA, Ruth V.; LORENZ, Ruth. Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. **Journal of Business Ethics**, v. 128, p. 233-251, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1>.

TORCHIA, Mariateresa; CALABRÒ, Andrea; HUSE, Morten. Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. **Journal of Business Ethics**, v. 102, p. 299-317, 2011. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>.

VELTE, Patrick. Women on management board and ESG performance. **Journal of Global Responsibility**, v. 7, n. 1, p. 98-109, 2016. <https://doi.org.ez11.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JGR-01-2016-0001>.

YADAV, Priti; PRASHAR, Anupama. Board gender diversity: implications for environment, social, and governance (ESG) performance of Indian firms. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 72, n. 9, p. 2654-2673, 2023. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2021-0689>.