

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



DESEMPENHO AMBIENTAL, *BOARD* E  
CULTURA NAS EMPRESAS COTADAS NOS  
BRICS: UMA ABORDAGEM MEDIADORA E  
MODERADORA

---

Laura Sofia Jardim Fernandes

Constituição do Júri:

Presidente ----- Doutora Alexandra Domingos

Arguente ----- Doutor Dimas Queiroz

Orientador ----- Doutor Pedro Pinheiro

Lisboa, janeiro de 2026



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

DESEMPENHO AMBIENTAL, *BOARD* E  
CULTURA NAS EMPRESAS COTADAS NOS  
BRICS: UMA ABORDAGEM MEDIADORA E  
MODERADORA

Laura Sofia Jardim Fernandes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, realizada sob a orientação científica do Doutor Pedro Miguel Batista Pinheiro.

Constituição do Júri:

Presidente ----- Doutora Alexandra Domingos

Arguente ----- Doutor Dimas Queiroz

Orientador ----- Doutor Pedro Pinheiro

Lisboa, janeiro de 2026

Aos que fazem parte da minha vida:  
aos de sangue, aos de coração e aos que já partiram.

## Resumo

Ultimamente, o desempenho ambiental passou a ser uma prioridade a nível mundial, incentivando a crescente consciencialização relativa a questões ecológicas e à procura por práticas sustentáveis. O estudo investiga de que forma as características do conselho de administração influenciam o desempenho ambiental das empresas. Para além dos efeitos diretos, analisa também relações indiretas e condicionais considerando o *CSR Committee* como variável independente, a diversidade de género como mediadora e a dimensão cultural de *masculinity / femininity* de Hofstede como moderadora. O estudo irá concentrar-se entre os anos de 2015 a 2024, nos países fundadores dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), devido a cada um possuir características únicas em termos de mercado, cultura e regulamentação ambiental. Os resultados indicam que a dimensão do conselho, a diversidade de género, a presença de membros não executivos e a existência de comités de sustentabilidade estão positivamente associadas ao desempenho ambiental, enquanto o *CEO duality* e a presença de membros independentes apresentam efeitos negativos. A análise de regressão confirmou a relevância das variáveis de *governance*, ainda que com poder explicativo moderado. O modelo de mediação-moderação de Hayes revelou que o impacto dos *CSR Committees* depende do contexto cultural: em países com culturas mais femininas, estes comités favorecem a diversidade de género e associam-se a melhores práticas ambientais, ao passo que em culturas mais masculinas o efeito é reduzido ou negativo. Estes resultados sublinham que os mecanismos de *governance* não são universais e que a cultura nacional condiciona a sua eficácia, destacando a importância da diversidade e da adaptação às especificidades contextuais para promover práticas empresariais sustentáveis.

**Palavras-Chave:** Características do Conselho de Administração, Cultura Nacional, BRICS; Desempenho Ambiental; Modelo de Hayes

## Abstract

Lately, environmental performance has become a global priority, encouraging growing awareness of ecological issues and the search for sustainable practices. This study investigates how the characteristics of the board of directors' influence companies' environmental performance. Beyond direct effects, it also analyses indirect and conditional relationships, considering the CSR Committee as the independent variable, gender diversity as the mediator, and Hofstede's masculinity/femininity cultural dimension as the moderator. The study focuses on the years 2015 to 2024 in the founding BRICS countries (Brazil, Russia, India, China, and South Africa), as each presents unique features in terms of market, culture, and environmental regulation. The results indicate that board size, gender diversity, the presence of non-executive members, and the existence of sustainability committees are positively associated with environmental performance, whereas CEO duality and the presence of independent members show negative effects. The regression analysis confirmed the relevance of governance variables, although with moderate explanatory power. Hayes' mediation-moderation model revealed that the impact of CSR Committees depends on cultural context: in more feminine cultures, these committees promote gender diversity and are linked to better environmental practices, whereas in more masculine cultures, the effect is weaker or negative. These findings highlight that governance mechanisms are not universal and that national culture conditions their effectiveness, stressing the importance of diversity and contextual adaptation in fostering sustainable business practices.

**Keywords:** Board Characteristics; National Culture; BRICS; Environmental performance; Hayes Model

# 1. Índice

<b>1. Introdução</b> .....	14
<b>1.1. Enquadramento Geral</b> .....	14
<b>1.2. Objeto e objetivos da investigação</b> .....	15
<b>1.3. Justificação e relevância do tema</b> .....	17
<b>1.4. Estrutura da Dissertação</b> .....	18
<b>2. Caraterísticas do Conselho de Administração e Desempenho Ambiental e Desenvolvimento de Hipóteses</b> .....	20
<b>2.1 – Dimensão</b> .....	20
<b>2.2 – Diversidade de Género</b> .....	22
<b>2.3 – Independência do conselho de administração</b> .....	24
<b>2.4 – CEO Duality</b> .....	26
<b>2.5 – CSR Committee</b> .....	28
<b>2.6– Membros não executivos</b> .....	29
<b>3. Cultura Nacional</b> .....	31
<b>4. Metodologia</b> .....	36
<b>4.1. Metodologia de investigação</b> .....	36
<b>4.1.1. População</b> .....	36
<b>4.1.2. Variáveis</b> .....	38
<b>4.1.2.1 Variável Dependente</b> .....	38
<b>4.1.2.2 Variáveis Independentes</b> .....	39
<b>4.1.3. Técnicas Estatísticas</b> .....	41
<b>4.1.4. Modelo de Análise e Modelo de Hayes</b> .....	43
<b>5. Análise dos Resultados e Discussão</b> .....	45
<b>5.1. Análise Descritiva</b> .....	45
<b>5.2. Análise Bivariada</b> .....	49

<b>5.3. Análise de Regressão</b> .....	51
<b>5.4. Modelo de Hayes</b> .....	54
<b>6. Conclusão, Limitações e Perspetivas Futuras</b> .....	62
<b>7. Referências Bibliográficas</b> .....	64

## Índice de Figuras

Figura 4.1 – Modelo de Análise ..... 43

Figura 4.2 – Modelo de Hayes ..... 44

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 4.1 - Número de Empresas por Setor ..... 36

Gráfico 4.2- Número de Empresas por País .....34

## **Índice de Equação**

Equação 4.1: Modelo de Regressão.....	42
---------------------------------------	----

## Índice de Tabelas

Tabela 4.1- Tabela Resumo .....	40
Tabela 5.1 - Estatística Descritiva das Variáveis .....	47
Tabela 5.2- Estatística Descritiva das variáveis independentes por país.....	49
Tabela 5.3 – Análise Bivariada.....	50
Tabela 5.4 – Análise de Regressão .....	51
Tabela 5.5 – Anova.....	52
Tabela 5.6- Análise dos coeficientes de regressão múltipla.....	54
Tabela 5.7 - Tabela Resumo .....	55
Tabela 5.8 - Coeficientes do Modelo.....	55
Tabela 5.9- Teste da interação de maior ordem entre CSRcom e MAS.....	55
Tabela 5.10- Efeitos condicionais de CSRcom sobre a var. dependente em diferentes níveis de MAS .....	56
Tabela 5.11- Regiões de significância de Johnson-Neyman para o efeito de CSRcom em função de MAS.....	56
Tabela 5.12- Tabela Resumo com a variável dependente EnvSc.....	56
Tabela 5.13 - Coeficientes do modelo .....	57
Tabela 5.14 - Efeito direto de CSRcom sobre EnvSc.....	57
Tabela 5.15- Efeitos indiretos condicionais de CSRcom sobre EnvSc via BGD em diferentes níveis de MAS .....	57
Tabela 5.16- Índice de mediação moderada com MAS como moderador .....	58

## Lista de Abreviaturas

<b>OE</b>	Objetivo Específico
<b>PD</b>	Pergunta Derivada
<b>H</b>	Hipótese de Investigação
<b>BRICS</b>	Brasil, Rússia, Índia, China, África do Sul
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i>
<b>CSR</b>	<i>Corporate Social Responsibility</i>
<b>CMVM</b>	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

## **1. Introdução**

No capítulo inicial, será apresentado um enquadramento do tema em estudo com a devida justificação da escolha do mesmo. Posteriormente, ainda no presente capítulo são apresentados os objetivos da investigação que provêm da questão de investigação definida para orientar o estudo. Por último, é apresentada a importância e a justificação da escolha do tema e apresentada a estrutura da dissertação.

### **1.1. Enquadramento Geral**

O tema da atual proposta de dissertação explora uma questão relevante na gestão corporativa e na sustentabilidade, áreas que têm vindo a ganhar cada vez mais ênfase a nível global. Ao longo dos últimos anos, as empresas têm sido pressionadas a desenvolver práticas sustentáveis, e, devido a isso, o papel do conselho de administração torna-se essencial visto que a sua composição e decisões podem de certa forma influenciar a adoção e a implementação de estratégias ambientais.

O conselho de administração é mencionado como sendo um dos mecanismos centrais de gestão corporativa, é também encarregue por distribuir os recursos, supervisionar e desenvolver as políticas ambientais da uma entidade (Fernandes et al., 2017). Fernandes et al. 2017, salientam que a eficácia do conselho de administração na promoção de práticas sustentáveis está ligada à sua habilidade de incorporar aspetos ambientais nas estratégias corporativas, refletindo assim, uma abordagem mais holística e responsável no que diz respeito aos impactos das atividades empresariais.

Tendo em conta que os *stakeholders*, têm vindo a envolver-se cada vez mais no que diz respeito à solicitação de informações ligadas a questões ambientais, o setor empresarial tem procurado adotar uma postura proativa no que toca a práticas sustentáveis e responsáveis em relação ao meio ambiente. Nesse cenário, o conselho de administração possui um papel importante ao orientar as decisões que estabelecem os comportamentos responsáveis de uma empresa (Cosma et al., 2021).

Face ao exposto a análise das características do conselho e seu impacto no desempenho ambiental não podem ser separadas do contexto cultural em que as entidades operam. No seio dos países pertencentes aos BRICS, por exemplo, os valores, as tradições e as práticas empresariais alteram significativamente, demonstrando diferenças que podem influenciar

a eficácia das políticas ambientais. Acresce ainda que a cultura corporativa em países como Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (BRICS) podem impactar a forma como os conselhos de administração oferecem prioridade a questões relacionadas com o meio ambiente e a forma como implementam estratégias sustentáveis.

Assim, no presente estudo, propõe-se analisar algumas das características do conselho de administração que podem afetar as decisões que estão relacionadas com o desempenho ambiental, características essas como a dimensão do conselho, a diversidade de género, a independência dos membros, o *CEO Duality*, a existência de um *CSR Committee* e a presença de diretores não executivos.

Com este estudo pretende-se estudar em que medida é que as características do conselho de administração mencionadas acima, influenciam o desempenho ambiental dos países fundadores dos BRICS, analisando ainda se a diversidade de género no *board* medeia e a dimensão cultural de *masculinity/femininity* de Hofstede modera, a existência de um *CSR Committee*. Para a realização do estudo pretende-se adotar uma metodologia quantitativa, assente numa análise estatística univariada, bivariada e análise de regressão.

A secção seguinte identifica o objeto de estudo, as perguntas de partida e derivadas e os respetivos objetivos gerais e específicos que sustentam a investigação.

## **1.2. Objeto e objetivos da investigação**

O objeto do presente projeto consiste na análise da influência que as características do conselho de administração possuem no desempenho ambiental das entidades, considerando uma análise comparativa entre os países fundadores dos BRICS. O estudo tem como principal objetivo avaliar se as características do conselho de administração, como dimensão, diversidade de género, independência dos membros, *CEO Duality*, existência de um *CSR Committee* e presença de diretores não executivos, afetam o desempenho ambiental das entidades.

Para além da avaliação dos efeitos diretos das características do *board*, o estudo procura investigar os efeitos indiretos e condicionais, através da aplicação do Modelo 7 de Hayes, considerando: o *CSR Committee* como variável independente, a diversidade de género no *board* como mediadora e a dimensão cultural de *masculinity/femininity* de Hofstede como moderadora e o desempenho ambiental como variável dependente. Esta abordagem

permite analisar se, e como as relações entre as características do conselho e o desempenho ambiental são influenciadas pelo contexto cultural de cada país.

Adicionalmente, o estudo procura verificar se as relações observadas diferem entre países, tendo em conta as particularidades culturais, dado que a cultura nacional pode influenciar práticas de gestão empresarial e, conseqüentemente, o modo como os conselhos de administração impactam o desempenho ambiental. Com isso, a investigação pretende contribuir para um melhor entendimento das interações entre características do *board*, CSR e cultura, e seu efeito sobre a sustentabilidade ambiental das entidades.

Neste contexto, a pergunta de investigação é a que seguidamente se apresenta: As características do conselho de administração influenciam o desempenho ambiental das empresas cotadas nos países fundadores dos BRICS?

Derivadas desta questão, são estabelecidas perguntas específicas para cada característica do conselho, de forma a facilitar a obtenção de respostas detalhadas e integradas para o estudo.

PD1 - Existe uma relação entre a dimensão do conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas?

PD2 - Existe uma relação entre a diversidade de género do conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas?

PD3 - Existe uma relação entre a independência dos membros do conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas?

PD4 - Existe uma relação entre o *CEO Duality* do conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas?

PD5 - Existe uma relação entre a existência de *CSR Committee* no conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas?

PD6 - Existe uma relação entre a proporção de administradores não executivos no conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas?

PD7 - Existe um efeito indireto do *CSR Committee* no desempenho ambiental através da diversidade de género no *board*, moderado pela dimensão cultural Masculinidade-Feminilidade?

Assim, o objetivo geral passa por analisar o modo como as características do conselho de administração influenciam o desempenho ambiental das empresas cotadas nos países fundadores dos BRICS, considerando os efeitos diretos das suas dimensões, o papel mediador da diversidade de gênero e o efeito moderador da dimensão cultural Masculinidade-Feminilidade. Em sequência são apresentados os objetivos específicos:

OE 1 - Avaliar a influência da dimensão do conselho de administração no desempenho ambiental das empresas.

OE 2 - Avaliar a influência da diversidade de gênero do conselho de administração no desempenho ambiental das empresas.

OE 3 - Avaliar a influência da independência dos membros do conselho de administração no desempenho ambiental das empresas.

OE 4 - Avaliar a influência do *CEO Duality* no conselho de administração sobre o desempenho ambiental das empresas.

OE 5 - Avaliar a influência da existência de *CSR Committee* no conselho de administração sobre o desempenho ambiental das empresas.

OE 6 - Avaliar a influência da proporção de administradores não executivos no conselho de administração sobre o desempenho ambiental das empresas.

OE 7 - Avaliar o efeito mediador da diversidade de gênero no *board* na relação entre *CSR Committee* e desempenho ambiental, e verificar se este efeito é moderado pela dimensão cultural Masculinidade-Feminilidade.

### **1.3. Justificação e relevância do tema**

O presente estudo pretende oferecer evidência empírica que complemente a existência relativamente ao impacto das características do conselho de administração no desempenho ambiental das empresas, considerando as diferenças culturais entre países. A crescente importância das questões ambientais e da gestão corporativa torna o tema altamente relevante no contexto atual. À medida que aumentam as preocupações ambientais, as entidades enfrentam pressão crescente para adotar práticas sustentáveis e responsáveis. Compreender o papel do conselho de administração no desenvolvimento de um desempenho ambiental consistente é essencial para promover iniciativas corporativas eficazes e sustentáveis.

O conselho de administração é um dos mecanismos centrais de gestão corporativa, sendo responsável pela alocação de recursos, supervisão e desenvolvimento de políticas ambientais dentro da entidade (Fernandes et al., 2017). A composição e as características do conselho podem influenciar significativamente a forma como as questões ambientais são incorporadas nas estratégias corporativas. Analisar estas relações é fundamental para identificar práticas ideais e promover uma gestão corporativa responsável.

A importância deste estudo é reforçada pelo enfoque nos países fundadores dos BRICS que apresentam contextos culturais, políticos e económicos distintos, os quais podem influenciar a forma como as questões ambientais são abordadas. Uma análise comparativa destes países permite investigar como as diferenças culturais afetam a relação entre as características do conselho de administração e o desempenho ambiental, oferecendo uma perspetiva mais ampla e ajustada a cada contexto local.

Para aprofundar a compreensão das relações entre as características do conselho e o desempenho ambiental, o estudo aplica o Modelo de Hayes, de forma a permitir analisar o efeito indireto da existência de um *CSR Committee* sobre o desempenho ambiental através da diversidade de género no conselho de administração, moderado pela dimensão cultural Masculinidade-Feminilidade de Hofstede. Esta abordagem possibilita identificar não apenas os efeitos diretos das características do conselho, mas também como e sob que condições culturais o *CSR Committee* influencia a performance ambiental, oferecendo evidência empírica relevante para práticas de gestão corporativa adaptadas a contextos culturais distintos.

#### **1.4. Estrutura da Dissertação**

No que diz respeito à estrutura da dissertação, esta divide-se em 6 capítulos principais, sendo que estes apresentam-se subdivididos em secções tendo em conta as necessidades de organização dos tópicos abordados.

O capítulo primeiro encontra-se dividido em 4 secções, onde se inicia com um enquadramento geral, com a finalidade de apresentar e contextualizar o tema em análise. Na subsecção a seguir, são apresentados o objeto e objetivos da investigação, juntamente com as perguntas de partida, derivadas e objetivos específicos que conduzem o desenvolvimento do estudo. Posteriormente, é apresentado uma subsecção em que se

destina a esclarecer a relevância e a necessidade de ser estudado o tema em questão. Por último, é representada em pormenor a estrutura da dissertação.

Relativamente ao segundo capítulo, é apresentada a revisão da literatura acerca das características do conselho de administração e o impacto que possuem no desempenho ambiental das entidades. Sendo ainda formuladas as hipóteses de investigação e as bases teóricas que as fundamentam. No terceiro capítulo, dá-se a continuidade à revisão da literatura, focando na cultura nacional, onde se descrevem as diferentes dimensões culturais, com foco naquela que está subjacente a este trabalho.

No quarto capítulo apresenta-se o enquadramento metodológico adotado na investigação, onde se descreve a população e as variáveis envolvidas no estudo. Nesse mesmo capítulo, apresenta-se ainda o modelo de análise e o modelo de Hayes utilizado no estudo, bem como as técnicas estatísticas aplicadas.

No quinto capítulo são apresentados e discutidos os resultados do estudo.

Por último, no sexto capítulo encontra-se apresentada a conclusão do estudo, onde são mencionados os contributos práticos e teóricos, assim como as perspetivas para trabalhos futuros e as limitações identificadas.

## **2. Características do Conselho de Administração e Desempenho Ambiental e Desenvolvimento de Hipóteses**

Ao longo das secções seguintes, será desenvolvida uma revisão da literatura a cerca das características do conselho de administração e do seu impacto no desempenho ambiental das entidades. Serão analisadas características como a dimensão do conselho, a diversidade de género, a independência dos membros, a *CEO Duality*, a existência de comités de responsabilidade social e/ou sustentabilidade (*CSR Committee*) e por fim, a proporção de diretores não executivos. Cada característica mencionada, irá ser abordada, procurando contribuir para a compreensão de como estas influenciam as práticas ambientais dentro das empresas.

Ao longo desta secção são também apresentadas as bases teóricas que justificam as hipóteses formuladas, previamente mencionadas no capítulo introdutório.

### **2.1 – Dimensão**

A dimensão do conselho de administração é uma característica relevante que pode afetar consideravelmente o desempenho ambiental das empresas. Diversos estudos empíricos, sobre a governança corporativa, analisam regularmente como é que o número de membros do conselho de administração podem influenciar a qualidade das decisões, a eficácia da supervisão e, por conseguinte, as práticas ambientais da organização.

Coles et al. (2008) mencionam que a dimensão do conselho não pode ser a mesma medida para todas as empresas, uma vez que as entidades possuem características diferentes. O conselho de administração também necessita de ser adaptado às necessidades de cada empresa.

Atualmente, existem conselhos de administração de dimensões muito variáveis. Birindelli et al. (2018) afirmam que, os que possuem uma dimensão menor, são mais regularmente ligados a uma maior coordenação e comunicação entre os membros, bem como a uma maior coesão. Acresce ainda que conselhos de administração com uma menor dimensão, costumam geralmente ser mais ágeis na implementação de estratégias e tomada de decisões, englobando aquelas em que estão associadas às práticas ambientais. Fora isso, os conselhos de administração de menor dimensão vão ajudar na responsabilização

individual, incrementando o compromisso de cada administrador relativamente aos objetivos ambientais da empresa.

No entanto, as empresas de grande dimensão geralmente costumam possuir mais recursos para investir em práticas sustentáveis, ao contrário das empresas de pequenas dimensões que podem lidar com desafios maiores para adotar iniciativas ambientais devido às limitações de recursos.

No que diz respeito aos conselhos de administração de maiores dimensões, Anderson et. al. (2004) mencionam, que, estes aumentam a eficácia da monitorização, oferecem uma maior experiência do órgão, sendo, no entanto, mais burocrático. É mencionado que quanto mais pequeno for o conselho, maior a sua eficiência em diminuir os conflitos de agência. Por outro lado, uma quantidade pequena de membros no conselho pode levar à diminuição da sua eficiência, o que pode limitar a capacidade de monitoramento.

No ponto de vista de Cosma et al. (2021), conselhos com maior dimensão proporcionam uma maior oportunidade de incluir membros que contêm conhecimentos e experiência no que diz respeito a temas ambientais. Tal é fundamental para orientar as decisões do conselho para escolhas ambientalmente conscientes.

No que se refere à existência de um número ótimo de membros que um conselho de administração deve conter, este tema tem sido objeto de estudo ao longo dos anos. Segundo Monteiro (2019), o conselho de administração corre o risco de não ser eficiente, caso possua um número mais elevado que 7 ou 8 administradores. Lipton e Lorsch (1992), mencionam que a dimensão ideal para um conselho não deve exceder os 10 elementos.

Por último, de acordo com os autores Judge e Zeithaml (1992, citado por Monteiro, 2019)<sup>1</sup>, quanto mais elevado for o número de membros do conselho de administração, menor será a participação desse conselho nas decisões estratégicas da empresa e o conselho tornar-se-á menos participativo no processo de tomada de decisão.

Ponderadas as diferentes perspetivas assume-se, na presente investigação, que o maior número de membros aumenta o número de perspetivas contribuindo assim para o aumento da qualidade da tomada de decisão e para a adoção de medidas que contribuam para o aumento do desempenho ambiental.

---

<sup>1</sup> Judge, Q. e Zeithaml, P. (1992). Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *Academy Of Management Journal* 35(4), 766-794.

Nez et al. (2022) e Bae et al. (2018), encontraram evidências de que quanto maior for o tamanho do conselho de administração, maior será a divulgação de informações ambientais. Adicionalmente, Pinheiro et al. (2024), demonstram que o tamanho do conselho afeta de forma positiva a divulgação ambiental. Menciona ainda, que os conselhos com dimensões maiores possuem uma maior experiência no que toca a estratégias de comunicação ambiental e que possuem uma maior disponibilidade de adquirir conhecimentos e recursos para efetuar pressões externas.

Assim, devido ao que foi referido anteriormente, formula-se a seguinte hipótese:

**H1:** Existe uma relação positiva entre a dimensão do conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas.

## **2.2 – Diversidade de Género**

A diversidade de género no conselho de administração contribui não só com qualificações distintas, bem como com diferentes personalidades e capacidades, aptos de avaliar as oportunidades e riscos de diferentes pontos de vista, levando assim a uma avaliação mais completa das opções existentes para a empresa em cada momento (Ferreira, 2021).

A combinação da diversidade de género, experiências e capacidades é essencial para que o conselho desempenhe de forma eficaz a sua função de maneira a promover o desenvolvimento sustentável (Pinheiro et al., 2023).

Em países distintos, questões ligadas às preocupações com a desigualdade de género, levou à criação de novas regulamentações que levaram a que as entidades aumentassem a massa feminina nos conselhos de administração (Ararat & Yurtoglu, 2021).

A quantidade de mulheres no conselho de administração tem vindo a ser reconhecida como um fator relevante de diversidade, suscitando assim a atenção e dedicação dos investigadores.

Adicionalmente a dedicação responsável das mulheres no que toca a questões sobre o meio ambiente, aliadas às suas características e origens culturais, sociais e preocupações na preservação da qualidade da vida, são características indispensáveis ao crescimento sustentável das empresas (Marchini et al., 2022).

Os conselhos de administração que possuem um maior número de mulheres têm uma maior tendência em implementar atividades socioambientais a longo prazo, uma vez que sensibilizam os restantes conselheiros para as iniciativas de responsabilidade ambiental (Fernandes et al., 2017). Seguindo a mesma lógica, os conselhos que representam maior percentagem de mulheres levam a um melhoramento das qualidades das discussões e qualidade das informações apresentadas e dos relatórios da empresa (Fernandes et al., 2017).

Hsu et al. (2024) identificaram que, se na constituição do conselho de administração possuir mulheres, origina um melhor desempenho ambiental e um risco ambiental reduzido. Adicionalmente, Sobreira et al. (2021) salientam que a proporção de mulheres nos conselhos está ligada de uma forma positiva ao desempenho ambiental, sendo que estas possuem mais interesse em temas ambientais comparativamente com o sexo masculino.

No estudo realizado por Boutchkova et al. (2021), é mencionado que quando existe, mesmo que seja em minoria, a presença de mulheres no conselho, essa presença pode levar a um impacto significativo nos resultados da empresa.

Islam *et. al.* (2022), refere ainda que, os conselhos de administração que possuem uma distribuição equitativa de géneros resulta em uma variedade de perspetivas e opiniões.

Assim, tal variedade que posteriormente promove debates e discussões no conselho de administração, o que pode levar a um enriquecimento da tomada de decisões. Com base nos participantes do estudo acima mencionado, foi possível afirmar que as mulheres no conselho de administração tendem a envolverem-se de forma ativa na resolução de conflitos. Por contraste, os homens focam-se em aspetos formais, como regras, estrutura e questões de poder.

Silva (2017) analisa o impacto das mulheres nas questões ambientais e no desenvolvimento de procedimentos, salientando que apesar de haver uma evolução positiva no que diz respeito à presença de mulheres nos conselhos de administração das empresas, ainda se observa valores muito baixos. Mesmo assim, concluiu que os resultados do seu estudo indicaram uma relação positiva entre a participação das mulheres nas administrações e o índice de desempenho ambiental (Silva, 2017, citado por Raposo,

2024)<sup>2</sup>. Pelo contrário, de acordo com o estudo de Fernandes et al. (2017), a presença de mulheres no conselho não mostrou qualquer impacto no que toca ao nível de divulgação ambiental.

Tendo em consideração os aspetos que foram evidenciando foi formulada a seguinte hipótese:

**H2:** Existe uma relação positiva entre a diversidade de género do conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas.

### **2.3 – Independência do conselho de administração**

A independência do conselho de administração oferece uma monitorização mais eficaz das suas atividades e possibilita que as políticas empresariais sejam alinhadas às expectativas e interesses dos *stakeholders*. Os conselhos de administração que possuem na sua constituição membros independentes demonstram uma maior preocupação com questões ambientais e com os interesses dos *stakeholders*, e, dessa forma, promovem mais à prática de atividades socialmente responsáveis (Miranda, 2022).

Post et al. (2015, citado por Costa et al., 2021)<sup>3</sup>, efetuaram um estudo a 78 entidades da Fortune 1000, tendo evidenciado que ao existir uma quantidade superior de membros independentes, isso levaria a uma maior probabilidade de as entidades criarem alianças estratégicas em sustentabilidade, o que contribuiria para o desempenho ambiental das empresas.

Adicionalmente, Cucari et al. (2017, citado por Duarte, 2024)<sup>4</sup>, salientam que os conselhos que possuem na sua constituição membros independentes contribuem de uma forma favorável no que diz respeito às informações divulgadas, apoiando assim a implementação de estratégias sustentáveis, para além de influenciar no grau de divulgação.

---

<sup>2</sup> Silva, J. C. R. (2017). *Impacto ambiental de mulheres nos Conselhos de Administração: o caso das empresas do Dow Jones Sustainability Index Europeu* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia do Porto, Porto). Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/>

<sup>3</sup> Post, C., Rahman, N. e Mcquillen, C. (2015). From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances. *Journal of Business Ethics*, v.130, 423-435

<sup>4</sup> Cucari, N.; Esposito De Falco, S.; Orlando, B. Diversity of board of directors and environmental social governance: Evidence from Italian listed companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 250-266,

De acordo com Cavalcante e Bandeira (2024), os conselheiros independentes são considerados externos à empresa e não possuem interesses financeiros, e, por essa razão, desempenham uma supervisão mais eficaz dos executivos. Adicionalmente, as suas opiniões têm a tendência de ser mais imparciais comparando com os restantes membros do conselho. Por essa razão, os conselheiros independentes são relevantes para a função de monitoramento e controlo do conselho de administração.

Para assegurar a independência dos administradores são estabelecidos critérios como a ausência de relações familiares entre os membros do conselho de administração, a inexistência de uma relação profissional recente com a empresa, a restrição para que os administradores não atuem em mais de um conselho simultaneamente, e a exigência de que os administradores possuem prestígio profissional (Rodrigues et al., 2007).

A independência do conselho pode ser entendida como um mecanismo de governança corporativa, colaborando na redução das disputas de agência entre acionistas e gestores, e em função disso, os conselheiros independentes possuem um papel relevante no processo de tomada de decisão das empresas (Cavalcante & Bandeira, 2024).

De acordo com Birindelli et al. (2018), no que toca à teoria da agência, os conselheiros independentes exercem uma função essencial na supervisão das atividades do conselho ao trazer julgamentos mais objetivos sobre o desempenho da gestão. Tal acontece devido aos diretores independentes possuírem um menor envolvimento direto nas operações da empresa, logo são menos dependentes do CEO. Dessa forma, os conselhos de administração que têm um maior número de conselheiros independentes costumam desempenhar melhor monitoramento e estar mais ligado para a responsabilidade social (Birindelli et al., 2018).

Segundo a teoria da dependência de recursos, os conselhos devem ser compostos por órgãos independentes, visto que podem ajudar com as suas experiências profissionais e com contactos que provavelmente estabeleceram com o exterior. A independência do conselho está ligada a um melhor desempenho operacional e retornos das ações e a um maior nível de transparência (Miranda, 2022).

Em diversas partes do mundo são estabelecidas diretrizes com sugestões a cerca da composição ideal dos conselhos de administração das entidades. Essas diretrizes

geralmente realçam que a maior parte dos conselheiros deve ser constituída por membros independentes (Bhagat e Black, 1999, citado por Rodrigues, 2012)<sup>5</sup>.

Nos Estados Unidos da América encontram-se normativos que mencionam que os conselhos de administração devem ser estruturados na sua maioria, por membros independentes, e, que essa independência deve ser comprovada pela ausência de vínculos entre o membro e a empresa (Rodrigues, 2012).

Em Portugal, a CMVM (2013, citado por Monteiro, 2019)<sup>6</sup> sugere que, no que toca aos administradores independentes, as empresas cotadas devem conter um número adequado. Esses membros devem ser suficientes para observar e analisar a gestão dos executivos e assim, prevenir possíveis conflitos de interesses.

Hussain et al. (2018, citado por Pinheiro, 2024)<sup>7</sup> mencionam que os conselhos que contêm um maior número que membros independentes, estão ligados a maiores níveis de desempenhos sociais e ambientais. Adicionalmente, Bae et al. (2018) e Pinheiro et al. (2024) referem que, quanto mais membros independentes num conselho de administração, maior é o impacto na divulgação ambiental.

Por último, de acordo com Nez et al. (2022), chegaram à conclusão que o número de membros independentes influencia de forma positiva a divulgação de informações ambientais nas organizações.

A partir das considerações mencionadas na presente secção, foi formulada a seguinte hipótese:

**H3:** Existe uma relação positiva entre a independência dos membros do conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas.

## 2.4 – CEO Duality

Segundo García-Ramos e Díaz Díaz (2020), o conceito de *CEO duality* é visto como «o relacionamento entre o presidente do conselho de administração e o *CEO* da empresa».

---

<sup>5</sup> Bhagat, S. and Black, B. (1999). The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance. *Business Lawyer*.54, 921-963.

<sup>6</sup> CMVM. (2013). Comissão dos Mercados dos Valores Mobiliários.

<sup>7</sup> Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of Business Ethics*,411-432.

Mais concretamente, *CEO duality* é quando uma única pessoa assume as funções de presidente do conselho de administração e de *CEO* da empresa.

De acordo com Vo (2010), a dualidade é vista como sendo benéfica pois oferece uma liderança coesa e uma estrutura de comando unificada, o que contribui para uma tomada de decisão mais eficaz, uma implementação rápida de decisões operacionais e um aprimoramento do desempenho da empresa. Contudo, esse mesmo modelo de liderança tem a habilidade de também afetar a forma como as práticas ambientais são geridas e monitoradas dentro de uma empresa.

A dualidade dos cargos do *CEO*, ou seja, quando o *CEO* exerce tanto a função de presidente do conselho de administração tanto a função de diretor executivo, compromete o princípio da separação entre propriedade e gestão, fundamental na teoria da agência (Fama & Jensen, 1983). Com o poder centralizado em uma única pessoa, o conselho pode enfrentar dificuldades em supervisionar o *CEO* de forma eficiente e imparcial. Como resultado, o *CEO* pode priorizar seus próprios interesses em vez dos interesses dos acionistas, o que pode originar prejuízos para a empresa.

O presidente do conselho de administração possui uma função de supervisão e controle, contrariamente ao *CEO* que possui uma função mais executiva. Deste modo, o membro que é encarregue pela monitorização do conselho de administração deve ser diferente daquela que efetua as tomadas de decisão (Freitas Neto & Mol, 2017). Assim, os autores defendem que a função dos cargos efetuados por membros diferentes melhora o desempenho das empresas e a transparência ambiental.

O presidente do conselho e o *CEO* devem ser pessoas diferentes, de forma que o *CEO* mantenha a responsabilidade da tomada de decisões e das operações das empresas e o presidente do conselho supervisione e gerencie as decisões e ações do *CEO*.

Empresas em que ambas as posições são desempenhadas pela mesma pessoa têm uma menor probabilidade de desenvolver estratégias de responsabilidade social corporativa e se envolver em práticas ambientais e sociais (Rossi et al., 2021, citado por Cavalcante & Bandeira, 2024)<sup>8</sup>. A centralização de poder pode resultar numa maior eficiência na adoção de práticas ambientais caso o *CEO* possuir um forte compromisso para com a sustentabilidade. Por outro lado, as questões ambientais podem ser negligenciadas ou

---

<sup>8</sup> Rossi, M. et al. Does a Board Characteristic Moderate the Relationship between CSR Practices and Financial Performance? Evidence from European ESG Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 14 (8), 354, 2021.

consideradas como menos prioritárias caso o *CEO* estiver concentrado em maximizar os lucros ou direcionado para objetivos a curto prazo.

De acordo com Nez et al. (2022) a existência de um *CEO duality* tem uma influência negativa para com a divulgação da sustentabilidade nas entidades.

Assim, considerando os aspetos acima mencionados foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

**H4:** Existe uma relação positiva entre o *CEO Duality* do conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas.

## **2.5 – CSR Committee**

De acordo com Chu et al. (2024), *CSR Committee* é definido como sendo um grupo incluído no conselho de administração de uma entidade em que é responsável por supervisionar uma vasta variedade de questões sociais e ambientais. Os autores mencionam ainda que a sua principal função passa pela gestão de políticas, iniciativas e pelo acompanhamento do desempenho em áreas ligadas à sustentabilidade, responsabilidade social, e práticas éticas das entidades.

Pode-se então mencionar que um *CSR Committee* possui como finalidade assegurar que as entidades incorporem práticas responsáveis e éticas, que colaborem de forma positiva para o meio ambiente e a sociedade, ajustando essas ações com os objetivos estratégicos da entidade.

Segundo Birindelli et al. (2018), possuir no conselho de administração um *CSR Committee* é visto como sendo um processo fundamental para uma entidade maximizar as oportunidades de desenvolvimento sustentável.

A adoção de subcomitês do conselho de administração, como por exemplo *CSR Committee*, vem sendo cada vez mais sugerida com a finalidade de melhorar a eficácia do conselho, contribuindo assim para uma melhor gestão das responsabilidades ambientais e sociais das entidades.

Assim, entidades que possuem *CSR Committee* dentro do conselho de administração normalmente costumam ser mais transparentes e comprometidas com questões ambientais e sociais, o que resulta em um melhor desempenho ambiental. A implementação desses comitês, evidencia que as empresas dão prioridade a questões de

sustentabilidade, incentivando uma abordagem mais ativa na gestão dos desafios ambientais (Eberhardt-Toth, 2017).

Conforme o Bomfim et al. (2015, citado por Brito & Beiruth, 2022)<sup>9</sup>, a presença de um *CSR Committee* influencia de forma positiva as ações ligadas à sustentabilidade, visto que as principais funções, engloba «a formulação de estratégias e a revisão do progresso em relação aos principais indicadores de desempenho sustentável».

Segundo Pinheiro et al. (2024) e Pinheiro et al. (2023), o facto de existir um *CSR Committee* é um fator que explica o nível de divulgação ambiental das entidades, demonstrando que as entidades têm um *CSR Committee* realizam uma divulgação ambiental mais detalhada.

Pinheiro et al. (2023), mostram ainda que a existência de um *CRS Committee* é essencial para que as entidades divulguem mais informações relacionadas ao meio ambiente.

Tendo por base a evidencia empírica acima referida, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

**H5:** Existe uma relação positiva entre a existência de *CSR Committee* no conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas.

## 2.6– Membros não executivos

Os membros não executivos têm como funções a fiscalização, o aconselhamento e a validação dos administradores executivos e os membros não executivos, ao trazer uma visão independente e externa contribuem para a supervisão e tomada de decisões estratégicas (Coombs e Watson, 2001). De uma forma geral, o seu papel inclui a supervisão da atividade executiva e envolve a contribuição para o desenvolvimento da estratégia (Santos,2022).

De acordo com Rodrigues (2012), o conselho de administração que possua na sua maior parte membros não executivos, procura não só aumentar o valor da empresa como também melhorar a tomada de decisão. Esta forma como é composta o conselho de

---

<sup>9</sup> Bomfim, E. T. D., Teixeira, W. D. S., & Monte, P. A. D. (2015). Relação entre o disclosure da sustentabilidade com a governança corporativa: um estudo nas empresas listadas no Ibrx-100. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 10(1), 06-28. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v10i1.13341](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v10i1.13341).

administração, indica uma supervisão mais eficiente e eficaz da gestão da empresa e pode constituir um mecanismo de defesa dos gestores.

Quando se refere à quantidade de membros não executivos que um conselho de administração deve conter, o Código do Governo das Sociedades sugere que o número de membros não executivos deve ser sempre superior aos membros executivos (Marreiros, 2018). Além disso, indica que as entidades tenham um número não inferior a um terço dos membros não executivos que cumpram os requisitos de independência. Fora isso, a CMVM indica que o conselho deve incorporar um número de membros não executivos que assegure a real capacidade de fiscalização, supervisão e avaliação da atividade dos membros executivos (CMVM, 2012, citado por Pereira, 2013)<sup>10</sup>. E, os conselhos devem integrar uma quantidade de membros não executivos de acordo com a complexidade e dimensão da empresa (Santos, 2022).

O facto de os membros não executivos serem independentes da gestão, acabam por oferecer uma perspetiva externa o que pode incentivar a implementação de políticas ambientais e práticas sustentáveis.

Tendo em consideração o que foi referido anteriormente, formula-se a seguinte hipótese:

**H6:** Existe uma relação positiva entre a presença de diretores não executivos no conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas.

---

<sup>10</sup> Comissão do Mercado de Valores de Mobiliário (2012). Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal. CMVM.

### **3. Cultura Nacional**

De acordo com Tagliapietra e Bertolini (2007), a cultura nacional define-se como sendo um conjunto de costumes, crenças, valores e hábitos em que são aceites por uma sociedade, e que se manifestam dentro das organizações. Conforme o autor, o conjunto desses elementos constituem a identidade organizacional, em que esta é afetada pelos aspetos culturais da sociedade em que a organização se encontra. Logo, a cultura nacional é essencial para entender as práticas e comportamentos incorporados nas empresas, pois influencia a forma como as pessoas se comportam.

O professor alemão Geert Hofstede, no ano de 1980, realizou um dos estudos mais importantes sobre as diferenças culturais, em que aborda a relação entre a cultura nacional e os valores ligados ao trabalho (Zonatto et al., 2012). A pesquisa de Hofstede foi uma ferramenta para compreender as práticas e teorias da administração por via da cultura, demonstrando que os indivíduos de distintas sociedades contêm valores distintos interligados com a natureza das organizações e as próprias ligações interpessoais entre elas (Zonatto et al., 2012).

Baseado no trabalho de Hofstede, foi elaborado o modelo de dimensões culturais, em que este ajuda a compreender a forma como as diferenças culturais impactam as práticas empresariais. As dimensões incluem, a distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, aversão à incerteza, orientação para o longo prazo versus orientação para o curto prazo e complacência versus repressão (Teodósio, 2007).

Cada uma das dimensões facilita na identificação e comparação das diferenças culturais que podem influenciar a gestão, a comunicação e a organização em contextos internacionais.

As dimensões culturais mencionadas, contribuem para o esclarecimento sobre como as características do conselho de administração podem alterar entre diferentes países, influenciando, por exemplo, a estratégia para a responsabilidade ambiental e sustentabilidade.

Um das dimensões culturais existentes é a distância ao poder, em que se «refere ao grau de distanciamento e reverência ao poder entre os membros da sociedade» (Sánchez, 2013). Dessa forma, os países que contêm uma cultura com uma maior distância do poder, aprovam o estatuto e as desigualdades de poder de modo natural. Por outro lado, as

culturas com contêm uma baixa distância de poder entendem as desigualdades sociais como estas sendo artificiais e injustas (Sánchez, 2013).

No que diz respeito ao individualismo, os membros procuram tomar as decisões de modo independente e preocupam-se consigo mesmos (AFS Intercultural Programs, Inc., 2011). De acordo com Zonatto et al. (2012), em organizações que possuem um elevado grau de individualismo, os sistemas de controlo são rigorosos e explícitos, procurando assegurar o atendimento das normas. Nessas organizações, a relação entre empregado e empregador é direcionada unicamente para os negócios e a preocupação com o bem-estar dos empregados é reduzida. Em oposição, as organizações que possuem um alto grau de coletivismo, em relação aos sistemas, passam a ser mais normativos e informais, há um maior destaque para normas compartilhadas, e existe uma maior preocupação com o bem-estar dos funcionários (Zonatto et al., 2012).

Conforme Volkema e Fleury (2002, citado por Azevedo, 2006)<sup>11</sup>, quando se refere a dimensões masculinas versus femininas, diz respeito às desigualdades nas normas de género e aos comportamentos esperados em sociedades distintas. De acordo com os autores, as sociedades onde possuem dimensões masculinas, o homem, costuma assumir comportamentos mais competitivos e agressivos e, também, no que se refere aos papéis de género, são bem delineados e com expectativas específicas para cada um. No que diz respeito em efetuar negociações, o homem está mais concentrado em atingir resultados e na justiça. Por outro lado, as sociedades que possuem dimensões femininas, tanto os homens como as mulheres podem assumir tarefas semelhantes e manifestar comportamentos parecidos. Fora isso, nessas sociedades, os papéis de género são mais flexíveis, as diferenças entre géneros são menos evidentes e a compaixão e empatia são mais apreciadas (Azevedo, 2006).

No que diz respeito à dimensão de aversão à incerteza, esta, examina a forma como as sociedades enfrentam a incerteza e imprevisibilidade do futuro, e, com isto, pode provocar ansiedade (Lima, 2018). Quando as sociedades possuem uma aversão à incerteza baixa, procuram optar pela preferência de líderes que sejam transformadores e procuram implementar estruturas organizacionais que sejam mais informais, demonstrando assim

---

<sup>11</sup> Volkema, R.J., & Fleury, M. T. L. (2002) Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A Cross- Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 36(4)

uma maior receptividade à inovação e às mudanças (Lima, 2018). Em contraste, as sociedades que possuem a dimensão de aversão à incerteza mais elevada, desenvolvem controlos mais rigorosos, implementam regras e formalidades de forma a diminuir os riscos e manter a ordem. Conforme o autor, para além do mencionado, demonstram uma menor receptividade às mudanças e ambiguidade, e as organizações neste tipo de dimensões, costumam na maioria, serem mais conservadoras, concentradas em prosseguir com processos estabelecidos e prevenir incertezas.

A dimensão de orientação de longo prazo versus curto prazo explica como sociedades distintas reconhecem e enfatizam comportamentos e objetivos relativamente ao tempo. As sociedades que possuem uma orientação de longo prazo, encorajam os seus membros a serem económicos e a investir, atribuindo uma importância à cautela e à persistência, convencendo que esses comportamentos resultarão em recompensas (AFS Intercultural Programs, Inc., 2011). Em oposição, em sociedades com orientação de curto prazo, valorizam as tradições e motivam comportamentos em que origemem ganhos rápidos e o consumo seja de forma imediata. Neste tipo de sociedades a importância está na aquisição de benefícios e resultados a curto prazo (AFS Intercultural Programs, Inc., 2011).

Por último, existe a dimensão indulgência versus repressão, em que esta corresponde ao grau em que as sociedades regulam ou autorizam o cumprimento dos desejos humanos, mais concretamente os que estão relacionados com o prazer e a diversão. Numa sociedade complacente, existe uma maior liberdade para que as pessoas procurem a realização das suas necessidades e a satisfação dos desejos de maneira mais espontânea e livre (Batistella et al., 2020). Para além disso, procuram enaltecer a liberdade individual e a alegria de viver, motivando a procura por bem-estar e prazer (Kwon, 2019, citado por Araújo, 2022)<sup>12</sup>. Em contraste, numa sociedade repressiva, existe normas em que estabelecem um controlo a cerca da procura pelo prazer e a expressão dos desejos (AFS Intercultural Programs, Inc., 2011).

Assim, tais normas limitam a liberdade dos indivíduos de realizarem as suas necessidades e desejos de maneira livre. Fora isso, neste tipo de sociedades, há uma importância significativa no autocontrolo, na disciplina e no planeamento, de forma a preservar a ordem social e o cumprimento das regras definidas (Gupta, 2017, citado por Batistella,

---

<sup>12</sup> Kwon, K. (2019). A Review on the National Culture and Its Effects on the Transportation Safety Perspectives. *The international Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 13(2), 275-281.

Mazzioni, & Dal Magro, 2020)<sup>13</sup>. Portanto, enquanto a repressão enfatiza a conformidade e o controlo social, a complacência incentiva a liberdade pessoal.

Embora o modelo de Hofstede identifique seis dimensões culturais, o presente estudo concentra-se na dimensão *Masculinidade vs Feminilidade*, considerando-a a mais relevante para compreender como a cultura influencia a relação entre as características do conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas. Esta dimensão reflete normas sociais, papéis de género e valores comportamentais predominantes em cada sociedade, que afetam diretamente a composição do conselho de administração, a distribuição de responsabilidades e a forma como as decisões são tomadas dentro das organizações. Ao contrário de outras dimensões, como distância ao poder ou aversão à incerteza, que se relacionam mais com hierarquias, controlo e aversão a risco, a dimensão *Masculinidade vs Feminilidade* tem um impacto direto sobre a diversidade de género e a colaboração dentro do conselho, fatores essenciais para a implementação de práticas de responsabilidade social e sustentabilidade ambiental.

A escolha desta dimensão é também suportada pela literatura sobre governança corporativa e gestão ambiental, que destaca que a presença e a influência equilibrada de género nos órgãos de administração podem potenciar a atenção a objetivos sociais e ambientais. Em sociedades com orientação para a feminilidade, valores como cooperação, empatia, equidade e bem-estar coletivo são mais valorizados, criando um ambiente em que a diversidade de género no conselho de administração é mais propícia a influenciar positivamente decisões relacionadas com o desempenho ambiental. Por outro lado, em sociedades com orientação para a masculinidade, a ênfase em competição, assertividade e resultados individuais pode limitar a influência da diversidade de género sobre práticas ambientais, reduzindo a eficácia de mecanismos como o *CSR Committee*.

Portanto, ao focar-se na dimensão *Masculinidade vs Feminilidade*, o estudo consegue capturar como a cultura condiciona não apenas a relação direta entre o *CSR Committee* e o desempenho ambiental, mas também o papel mediador da diversidade de género no *board*, permitindo uma análise mais precisa das condições em que a governança corporativa contribui para práticas sustentáveis.

---

<sup>13</sup> Gupta, K. (2017). Do economic and societal factors influence the financial performance of alternative energy firms?. *Energy Economics*, 65, 172-182. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2017.05.004>

Na sequência dos aspetos acima expostos e que são inovadores no contexto da literatura existente foi formulada a seguinte hipótese de investigação:

**H7:** A dimensão cultural Masculinidade vs Feminilidade modera a relação entre a diversidade de género no conselho de administração e o impacto do *CSR Committee* no desempenho ambiental, de forma que o efeito indireto do *CSR Committee* sobre o desempenho ambiental é mais forte em sociedades com maior orientação para a feminilidade.

## 4. Metodologia

O atual capítulo proporciona informação acerca da população a estudar, variáveis (dependente e independentes), o respetivo modelo de análise, o modelo de Hayes e as técnicas estatísticas aplicadas.

### 4.1. Metodologia de investigação

Esta secção dedica-se a especificar a metodologia de investigação utilizada para este estudo, incluindo a descrição da população, menciona quais as variáveis dependentes e independentes. Fora isso, serão expostos o modelo de análise e o modelo de Hayes utilizados e as técnicas estatísticas aplicadas, essenciais para a análise dos dados e verificação dos resultados.

#### 4.1.1. População

A população alvo desta investigação são as empresas cotadas nos países fundadores dos BRICS entre o ano de 2015 a 2024. A escolha dos países fundadores dos BRICS, que inclui o Brasil, a Rússia, a Índia, a China e a África do Sul, é estratégica para a análise comparativa proposta na dissertação, que analisa o impacto das características dos conselhos de administração no desempenho ambiental das empresas em ambientes culturalmente diversificados.

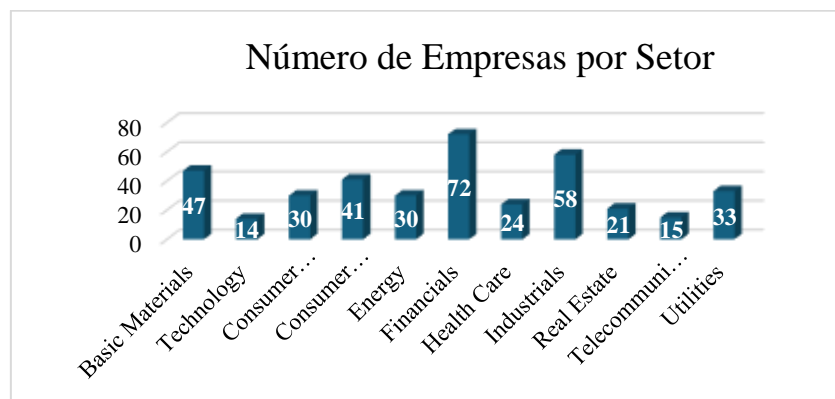


Gráfico 4.1 - Número de Empresas por Setor

Fonte: Elaboração própria

Com base no Gráfico 4.1, é possível observar a distribuição das 368 empresas pelos 11 setores de atividade. Observa-se que o setor *Basic Materials*, é composto por 47 empresas, o que corresponde a 12% do total. No que diz respeito ao setor *Technology*, é o setor em que é constituído por menos empresas, constituído assim por 14, o que representa 4% do total. Quanto ao setor *Consumer Staples* é formado por 30 empresas, em que representa 8% do total e o setor *Consumer Discretionary* por 41 empresas, ou seja, 11%. O setor de *Energy* é constituído por 30 empresas, o que constitui 8% do total. O setor *Financials* destaca-se por ser aquele que representa um maior número de empresas, totalizando 72, o que representa 19%.

Quanto ao setor *Health Care*, é apresentado por 24 empresas, correspondendo assim a 6%. O setor *Industrials* é o segundo setor constituído por mais empresas, constituindo-se assim por 58 entidades, o que diz respeito a 15% do total. Relativamente a Real Estate, apresenta 21 empresas, ou seja, 5% do total. Representado por 15 empresas, apresentando assim 4% do total, encontra-se o setor *Telecommunications*. E, por último, o setor *Utilities* representa 9%, ou seja, constituído por 33 empresas.

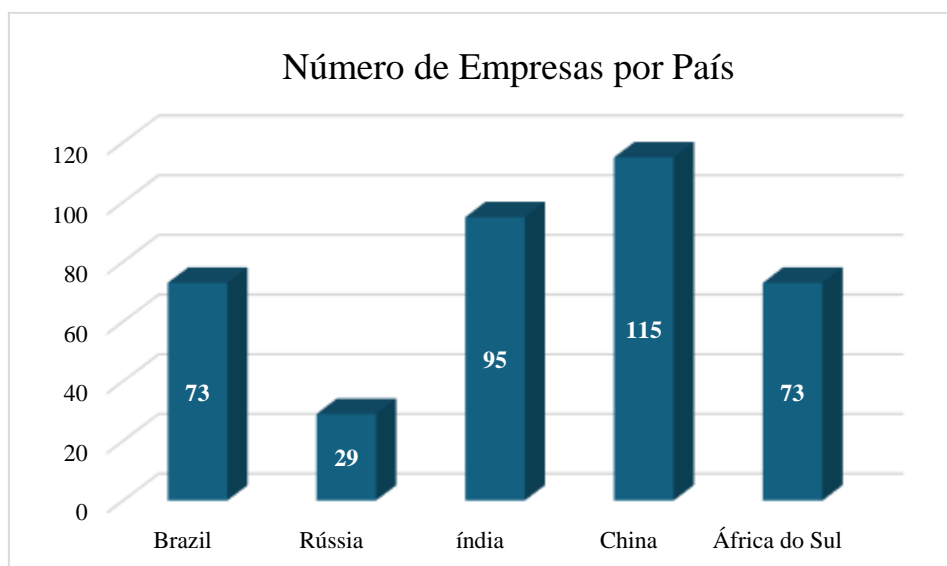


Gráfico 4.2 - Número de Empresas por País

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados acima apresentados no Gráfico 4.2, verifica-se que o Brasil e África do Sul são ambos constituídos por 73 empresas, representando assim cada um, 19% do total. Relativamente à Rússia, é o país com menor quantidade de empresas, totalizando apenas 29, ou seja, 8% do total. Quanto à Índia, representa 25% do total, apresentando assim 95 empresas. Ao contrário da Rússia, a China é o país que mais apresenta empresas na sua constituição, constituído por 115 empresas, o que representa 30%.

#### **4.1.2. Variáveis**

Nesta secção são mencionadas as variáveis que estruturam a análise do impacto das características dos conselhos de administração no desempenho ambiental das empresas dos países BRICS. A presente secção encontra-se subdividida em duas partes, sendo que na primeira parte menciona qual a variável dependente e na segunda parte quais as variáveis independentes definidas e utilizadas.

##### **4.1.2.1 Variável Dependente**

A variável dependente considerada nesta investigação é o *score* ambiental. Este, é um indicador em que é aplicado para a análise do desempenho ambiental das entidades. O *score* referido varia entre 0 e 100, sendo o seu valor crescente em função do nível de desempenho das entidades nesta matéria.

O indicador mencionado, demonstra a capacidade das entidades em implementar as práticas mais eficazes de forma a reduzir os impactos negativos ao meio ambiente. O mesmo, é subdividido em três componentes, sendo essas, a utilização de recursos, emissões e inovação (Almeida, 2021).

Segundo Birindelli et al. (2018), o indicador avalia a capacidade que uma entidade possui em reduzir as emissões ambientais, a utilização de uma maneira eficiente dos recursos naturais nos processos produtivos e, adicionalmente, o apoio no desenvolvimento e investigação de produtos e serviços ecoeficientes. Além disso, conforme Félix (2023), o indicador reflete a habilidade das entidades em desenvolver soluções que reduzam o consumo de recursos.

A bases de dados utilizada para a recolha de informações relativo à variável anteriormente mencionada, é a *LSEG*. Assis (2023) salienta que, esta é uma das maiores fornecedoras a nível mundial de informações financeiras relativas à sustentabilidade. Além disso, é especializada em disponibilizar ferramentas de análise, dados, negociação e avaliação de riscos.

A análise do *score* ambiental é essencial para entender qual o compromisso das entidades perante a sustentabilidade e a gestão ambiental responsável.

#### **4.1.2.2 Variáveis Independentes**

Na presente investigação, para determinar o impacto das características do conselho de administração no desempenho ambiental das empresas cotadas nos BRICS, são utilizadas variáveis que representam as características do conselho de administração descritas na revisão da literatura para testar as hipóteses formuladas.

Para esta análise, foram selecionadas as seguintes variáveis relacionadas com o conselho de administração: a dimensão, a diversidade de género, a independência, o *CEO duality*, *CSR Committee* e os membros não executivos.

Iniciando pela variável relacionada com a dimensão, esta, é avaliada com base na totalidade de membros que compõe o referido órgão, em consonância com os estudos Dyduch e Krasodomska (2017), Birindelli et al. (2018), Rodrigues (2012), García-Ramos e Díaz Díaz (2020) e Elsayed, (2007).

Relativamente à variável que está relacionada com a diversidade de género, segundo os estudos de Fernandes et al. (2017), García-Meca et al. (2018), Cavalcante e Bandeira (2024) e Pinheiro et al. (2023). A variável é medida através da proporção de membros do género feminino em relação ao total de membros do órgão.

No que diz respeito à variável associada à independência do órgão de administração, pode-se entender como membros independentes, tais membros que a organização relatar enquanto tal. A forma como é mensurada é através do peso relativo dos membros independentes em relação ao número total de membros que integram o referido órgão, em linha com os estudos de Silva (2019), Birindelli et al. (2018), Miranda (2022), Pereira (2013), García-Ramos e Díaz Díaz (2020) e Nez et al. (2022).

A variável *CEO duality* encontra-se associada à existência de uma única pessoa assumir as funções de presidente do conselho de administração e de *CEO* da empresa. E, para a mesma, é utilizada uma variável *dummy*, onde se a variável assumir 1, existe acumulação de funções numa única pessoa, enquanto se tal variável assumir o 0, então não há existência de acumulação de funções. Autores como Villiers et al. (2011), Elsayed (2007), Rodrigues (2021), Nez et al. (2022) e Fernandes et al. (2017) trabalharam com a mesma metodologia de mensuração.

Para a variável *CSR Committee* é também utilizada uma variável *dummy*, onde, se a mesma assumir 1, a entidade possui um *CSR Committee*, caso contrário, assume 0. Tal abordagem utilizada por Pinheiro et al. (2024), Birindelli et al. (2018), e Pinheiro et al. (2023), permite analisar a ausência ou existência de um *CSR Committee* nos conselhos de administração das entidades.

Em relação à variável que está relacionada com os diretores não executivos, esta pode ser mensurada através do peso relativo desta tipologia de membros, tendo em conta a totalidade de membros que integra o referido órgão, em linha com o estudo de Rodrigues (2012).

As variáveis independentes, o método de cálculo e os respetivos autores que partilham da mesma forma de mensuração das variáveis estão apresentados na Tabela 4.1:

Tabela 0.1- Tabela Resumo

Fonte: Elaboração própria

<b>Variáveis</b>	<b>Mensuração</b>	<b>Autores</b>
<b>Dimensão</b>	N.º total de membros	Dyduch e Krasodomska (2017), Birindelli et al. (2018), Rodrigues (2012), García-Ramos e Díaz Díaz (2020), Elsayed, (2007)
<b>Diversidade de Género</b>	N.º membros do género feminino/ N.º Total de membros	Fernandes et al. (2017); García-Meca et al. (2018); Cavalcante e Bandeira (2024) e Pinheiro et al. (2023)
<b>Independência</b>	N.º membros independentes/ N.º total de membros	Silva (2019); Birindelli et al. (2018); Miranda, (2022), Pereira (2013); García-Ramos e Díaz Díaz (2020) e Nez et al. (2022)
<b>CEO Duality</b>	Dummy (que assume 1 quando acumula e 0 quando não acumula)	Villiers et al. (2011); Elsayed, (2007), Rodrigues (2021); Nez et al. (2022) e Fernandes et al. (2017)

<b>CSR Committee</b>	Dummy (que assume 1 quando existe CSR Committee, caso contrário, 0)	Pinheiro et al. (2024), Birindelli et al. (2018) e Pinheiro et al. (2023)
<b>Diretores não executivos</b>	N.º membros não executivos/ N.º total de membros	Rodrigues (2012)

Adicionalmente, fazem também parte das variáveis independentes as dimensões do Modelo de *Hofstede*, com o intuito de avaliar o impacto da cultura. O mesmo, caracteriza-se por ser uma ferramenta que procura entender e determinar traços culturais entre países, mais concretamente em contextos empresariais e organizacionais.

O Modelo de *Hofstede* subdivide-se em seis dimensões, em que estas ajudam a entender a razão pela qual as crenças, normas e valores de uma sociedade influenciam comportamentos organizacionais e de trabalho (Costa, 2017).

Por último, o setor de atividade foi classificado, tendo em consideração o *international classification benchmark* e posteriormente codificado do seguinte modo: 1 para o setor *Basic Materials*; 2 para o setor *Technology*, 3 para o setor *Consumer Staples*, 4 para o setor *Consumer Discretionary*, 5 para o setor *Energy*, 6 para o setor *Financials*, 7 para o setor *Health Care*, 8 para o setor *Industrials*, 9 para o setor *Real Estate*, 10 para o setor *Telecommunications*, e, por último, 11 para o setor *Utilities*.

#### 4.1.3. Técnicas Estatísticas

De acordo com Raposo (2024), a estatística é considerada uma ferramenta essencial. É mencionada como sendo um conjunto de métodos e técnicas de pesquisa, onde inclui inúmeras experiências como a recolha e organização de dados, processamento, análise e disseminação de informação, de modo a fornecer confiança ao pesquisador.

Dessa forma, esta investigação utiliza uma metodologia quantitativa que possibilita satisfazer os objetivos e confirmar as hipóteses de investigação definidas. Para esse fim, a análise e tratamento dos dados envolvem a aplicação de métodos e técnicas como a análise univariada, bivariada e análise de regressão.

O modelo de regressão, traduz-se na Equação 4.1:

#### Equação 4.1: Modelo de Regressão

$$\text{Env\_Score} = \beta_0 + \beta_1 \text{Dimensão} + \beta_2 \text{Diversidade de Género} + \beta_3 \text{Independência} + \beta_4 \text{CEO Duality} + \beta_5 \text{CSR Committee} + \beta_6 \text{Diretores Não Executivos} + \varepsilon \quad (1)$$

Em que,

$\beta_0$  simboliza o parâmetro constante do modelo de regressão;

$\beta_1$ , simboliza a variável dimensão;

$\beta_2$ , simboliza a variável diversidade de género;

$\beta_3$ , simboliza a variável independência;

$\beta_4$ , simboliza a variável *CEO duality*;

$\beta_5$ , simboliza a variável *CSR committee*;

$\beta_6$ , simboliza a variável diretores não executivos;

$\varepsilon$  o erro aleatório.

Para analisar as relações complexas entre as características do conselho de administração e o desempenho ambiental, recorreu-se ao Modelo 7 de Hayes, que combina mediação e moderação. Este modelo permite avaliar não apenas os efeitos diretos de uma variável independente sobre uma variável dependente, mas também efeitos indiretos mediadores e condições moderadoras que influenciam a intensidade desses efeitos.

No presente estudo, o *CSR Committee* foi considerado como variável independente, a diversidade de género no conselho de administração como mediadora e a dimensão cultural *Masculinidade vs Feminilidade* como moderadora. A utilização deste modelo metodológico possibilitou identificar como e em que contextos culturais o *CSR Committee* impacta o desempenho ambiental, fornecendo uma análise mais completa e realista das interações que ocorrem no interior dos conselhos de administração em diferentes países dos BRICS.

#### 4.1.4. Modelo de Análise e Modelo de Hayes

O modelo inicial de análise subjacente a este projeto é o que de seguida se apresenta através da Figura 4.1 e pretende relacionar as características do conselho de administração com o desempenho ambiental:

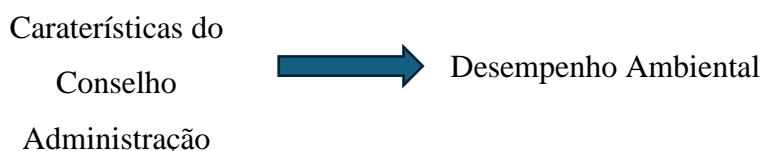


Figura 4.1 – Modelo de Análise

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente, de modo a analisar de forma aprofundada a relação entre as características do conselho de administração e o desempenho ambiental, é importante considerar que esses efeitos podem ser influenciados por fatores internos e contextuais. A diversidade de género no *board* pode por exemplo, mediar a influência do *CSR Committee*, enquanto a cultura nacional pode condicionar a intensidade deste efeito.

Nesse sentido, os modelos de mediação e moderação permitem identificar como e sob que condições determinadas variáveis afetam os resultados organizacionais.

O Modelo 7 de Hayes é particularmente adequado para este estudo, pois possibilita examinar simultaneamente o efeito indireto do *CSR Committee* através da diversidade de género no conselho e a moderação deste efeito pela dimensão cultural *Masculinidade vs Feminilidade*, oferecendo uma compreensão mais completa das interações que influenciam o desempenho ambiental nas empresas.

Através da Figura 4.2 apresenta-se o modelo proposto:

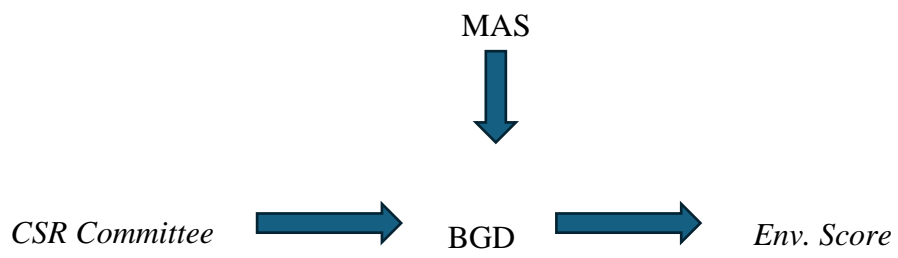


Figura 4.2 – Modelo de Hayes

Fonte: Elaboração própria

## 5. Análise dos Resultados e Discussão

### 5.1. Análise Descritiva

Nesta subseção do estudo, são apresentados os valores mínimos, máximos, a média e o desvio padrão referentes às sete variáveis analisadas (*Env. Score*, *Board Gender Diversity*, *Non-Executive*, *Independent Members*, *CEO Duality*, *CSR Committee* e *Board Size*). A análise foi realizada para os cinco países que compõem o grupo BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) considerando inicialmente os resultados em termos agregados e posteriormente, por país.

A análise descritiva exibida na Tabela 5.1 engloba um conjunto de 3 850 observações, referentes a cada característica do conselho de administração e ao desempenho ambiental das entidades.

Em relação à variável *Environmental Score*, esta, apresenta uma média de 51,89, o que significa que as entidades no geral apresentam um desempenho ambiental médio. Apesar disso, a variável em questão apresenta um valor de 24,07 de desvio padrão, o que demonstra uma grande variabilidade entre as entidades com valores entre zero até um máximo de 98,13. Entidades com valores perto de zero, indica que as mesmas possuem um desempenho ambiental nulo, em contraste com as entidades que possuem valores mais altos, o que mostra um forte compromisso com o desempenho ambiental.

Relativamente à variável *Board Gender Diversity*, apresenta uma média de 48,66, o que mostra um equilíbrio de género em certas empresas. No entanto, a variável mencionada apresenta um desvio padrão elevado (27,86) e uma elevada diferença entre o mínimo (0,63) e o máximo (99,93), o que revela que embora haja empresas com conselhos muito diversos a nível de género, ainda existe outras com uma representação do género feminino muito limitada.

No que toca à variável *Non-Executive*, apresenta 50,52 de média e um desvio padrão de 29,01. Consoante os valores observados, verifica-se que os conselhos de administração são constituídos de igual forma por membros executivos e não executivos. Apesar disso, mais uma vez verifica-se uma elevada variabilidade, onde existe empresas que possuem uma participação muito baixa de membros não executivos e empresas que possuem quase a totalidade de membros não executivos.

A variável *Independent Members*, apresenta o valor de 28,88 de desvio padrão e 51,30 de média, o que evidencia uma estrutura média equilibrada, mas com uma elevada variação. Ou seja, existe diversas empresas que procuram assegurar a independência dos conselhos, mas ainda existe uma certa dispersão nessa prática.

Em relação á variável *CEO Duality*, apresenta uma média de 45 e um desvio padrão de 27,48. Adicionalmente apresenta um mínimo de 0 e um máximo de 79,33. Tais valores mencionam que há empresas em que a acumulação do cargo de presidente do conselho de administração e o CEO pela mesma pessoa não existe, enquanto há outras em que a sobreposição dos cargos é significativa.

No que concerne á variável *CSR Committee*, esta, apresenta uma média de 47,42 e um desvio padrão de 28,12, o que significa que quase metade das entidades estudadas possuem algum tipo de estrutura destinada à *CSR*. A variável em questão apresenta um valor mínimo de 0 e um valor máximo de 93,20, o que mostra uma grande variabilidade, indicando que essa prática ainda não está plenamente estabelecida em todas as entidades.

Por último, a variável *Board Size* apresenta uma média de 10,90 e desvio padrão de 3,09. Comparativamente às variáveis anteriores, esta, apresenta uma menor variação, ou seja, as entidades tendem a seguir um padrão mais uniforme quanto à dimensão do conselho de administração.

Tabela 0.1 - Estatística Descritiva das Variáveis

Fonte: Elaboração própria

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<b>Env. Score</b>	3850	,000	98,13	51,89	24,07
<b>Board Gender Div</b>	3850	,63	99,93	48,65	27,86
<b>Non-Executive</b>	3850	,20	99,91	50,52	29,01
<b>Independent Members</b>	3850	,29	99,94	51,30	28,88
<b>CEO Duality</b>	3850	,00	79,33	45,00	27,48
<b>CSR Committee</b>	3849	,000	93,20	47,42	28,12
<b>Board Size</b>	3850	1	25	10,90	3,09

Na Tabela 5.2 é apresentada a média e o desvio padrão das características do conselho de administração das empresas por país, nomeadamente Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

Relativamente ao Brasil, é o país que mostra uma maior média no que toca á variável *Environmental Score*, o que indica um desempenho ambiental maior comparativamente aos restantes países. Adicionalmente, o país em questão apresenta um desvio padrão alto (26,33), o que representa a existência de uma grande variação entre as práticas das empresas desse país. Destaca-se também a diversidade de género no Brasil, apresentando uma média de 53,28, em que é a mais alta dos 5 países em análise.

Em contraste com o Brasil, a Rússia é o país que apresenta uma menor média na variável *Environmental Score*, possuindo um valor de 45,25, o que revela um desempenho ambiental inferior relativamente aos restantes países. Para além disso, a Rússia, é o país que contém uma maior média no que se refere á variável *CEO Duality*. Ou seja, é mais comum na Rússia a concentração dos cargos de CEO e presidente do conselho de administração em uma única pessoa, do que nos outros países.

A Índia, apresenta uma média elevada para a variável *Environmental Score* (53,65) e *CSR Committee* (50,25) com um desvio padrão baixo, o que demonstra um maior alinhamento das entidades desse mesmo país no que toca a práticas socioambientais. Relativamente ao

tamanho de um conselho de administração destas empresas é, em média, formado por cerca de 11 membros, semelhante aos das empresas sedeadas na China e do Brasil.

A China possui a média mais baixa da variável *Board Gender Diversity* (42,94) comparativamente aos restantes países e, além disso, possui um valor para a variável *Environmental Score* médio de 49,94, sendo esta mais baixa comparando com o Brasil e a Índia.

Ainda relativamente às entidades sedeadas na China, a média do tamanho do conselho de administração é de 10,52 membros, apresentando ainda uma ampla variabilidade. Em termos de existência de um *CSR Committee*, a China apresenta uma média de 44,48 e um desvio padrão de 39,39, o que demonstra uma grande disparidade na adoção dessa prática.

Por último, a África do Sul apresenta um desempenho ambiental intermediário, possuindo o valor de 51,79. Apresenta uma média relativamente aos membros não executivos (53,39) superior à média dos restantes países, assim como a variável membros independentes (55,39), o que indica a existência de uma maior independência nos conselhos desse mesmo país.

É de salientar, ainda, que a variável referente ao tamanho do conselho de administração é também superior aos restantes países, apresentando uma média de 12,14 membros, o que revela uma estrutura organizacional mais ampla.

Após esta análise, observa-se que existem diferenças na estrutura e composição dos conselhos de administração, bem como no que diz respeito ao desempenho ambiental das entidades. Embora apresente uma alta variabilidade entre as empresas, o Brasil sobressai-se por possuir um maior *Environmental Score* e uma maior diversidade de género nos conselhos de administração.

A Índia destaca-se por apresentar um bom compromisso com práticas socioambientais, mais especificamente pela existência de comités de sustentabilidade nas entidades.

A Rússia e a China, revelaram desempenhos mais baixos no que toca a aspetos ambientais e diversidade. E, por fim, observa-se que a África do Sul é o país com conselhos de administração mais numerosos, mas mais independentes.

Tabela 0.2- Estatística Descritiva das variáveis independentes por país

Fonte: Elaboração própria

	Env. Score		Board Gender Diversity		Non Executive		Independent Members		CEO Duality		CSR Committee		Board Size	
	ME	DV	ME	DV	ME	DV	ME	DV	ME	DV	ME	DV	ME	DV
<b>Brasil</b>	55,95	26,33	53,28	26,89	53,02	28,59	50,81	29,13	44,36	29,65	47,19	32,21	10	3,35
<b>Rússia</b>	45,25	20,37	49,69	27,42	48,42	29,35	54,78	28,32	49,70	17,62	41,15	36,38	11,40	2,72
<b>Índia</b>	53,65	23,21	49,64	29,69	50,48	29,25	49,30	28,89	44,67	30,12	50,25	9,08	10,96	2,59
<b>China</b>	49,59	24,63	42,94	25,71	47,67	29,11	49,81	28,94	42,59	29,99	44,48	39,39	10,52	3,26
<b>África do Sul</b>	51,79	22,32	51,33	28,42	53,39	28,39	55,39	28,29	48,01	18,96	51,12	2,83	12,14	2,86

## 5.2. Análise Bivariada

Na Tabela 5.3 é apresentada a matriz de correlação de *Pearson*. Esta matriz permite entender as associações lineares entre a variável dependente e as variáveis independentes.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 5.3, conclui-se que a variável *CSR Committee*, é a variável que revela uma correlação positiva mais forte com a variável dependente (*Env Score*) ( $r = 0,344$ ,  $p < 0,01$ ). Tal resultado indica que a existência de um comitê associado á sustentabilidade está significativamente associado a melhores desempenhos ambientais.

Relativamente á variável *Board Size*, tal como a anterior, apresenta uma correlação positiva para com o desempenho ambiental ( $r = 0,195$ ,  $p < 0,001$ ), o que demonstra que as existências de conselhos maiores costumam estar associados a entidades com um melhor desempenho ambiental.

As variáveis *Non-Executive* ( $r = 0,112$ ) e *Board Gender Diversity* ( $r = 0,092$ ), apresentam uma correlação positiva significativa, apesar de mais fraca. Os resultados revelam que conselhos mais diversificados relativamente a género e compostos por membros não executivos, contribuem de forma positiva, ainda que seja de forma mais fraca, para o desempenho ambiental das empresas.

Contrariamente, as variáveis *CEO Duality* ( $r = 0,025$ ,  $p = 0,126$ ) e *Independent members* ( $r = 0,020$ ,  $p = 0,210$ ) revelaram correlações muito fracas e não estatisticamente

significativas com a variável dependente, o que mostra que ambas as variáveis não possuem uma associação relevante com o desempenho ambiental.

Assim pode concluir-se que a composição e estrutura do conselho de administração, no que se refere á existência de comités associados à sustentabilidade, a presença de membros não executivos, dimensão e diversidade, têm um impacto positivo sobre o desempenho ambiental das entidades. Em oposição, fatores como o a presença de membros independentes e a dualidade do CEO não mostram uma influência significativa.

Tabela 0.3 – Análise Bivariada

		Env. Score	Board Gender Div	Non-Executive	Independent Members	CEO Duality	CSR Committee	Board Size
<b>Env. Score</b>	Correlação de Pearson	1	,092**	,112**	,020	,025	,344**	,195**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	,210	,126	<,001	<,001
	N	3850	3850	3850	3850	3850	3849	3850
<b>Board Gender Div</b>	Correlação de Pearson	,092**	1	,109**	,171**	,057**	,017	,019
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	<,001	,297	,245
	N	3850	3850	3850	3850	3850	3849	3850
<b>Non-Executive</b>	Correlação de Pearson	,112**	,109**	1	,238**	,206**	,053**	,182**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	3850	3850	3850	3850	3850	3849	3850
<b>Independent Members</b>	Correlação de Pearson	,020	,171**	,238**	1	,016	,063**	-,160**
	Sig. (2 extremidades)	,210	<,001	<,001		,317	<,001	<,001
	N	3850	3850	3850	3850	3850	3849	3850
<b>CEO Duality</b>	Correlação de Pearson	,025	,057**	,206**	,016	1	,037*	,124**
	Sig. (2 extremidades)	,126	<,001	<,001	,317		,023	<,001
	N	3850	3850	3850	3850	3850	3849	3850
<b>CSR Committee</b>	Correlação de Pearson	,344**	,017	,053**	,063**	,037*	1	-,007
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,297	<,001	<,001	,023		,677
	N	3849	3849	3849	3849	3849	3849	3849
<b>Board Size</b>	Correlação de Pearson	,195**	,019	,182**	-,160**	,124**	-,007	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,245	<,001	<,001	<,001	,677	
	N	3850	3850	3850	3850	3850	3849	3850

### 5.3. Análise de Regressão

Com o intuito de analisar o impacto das características do conselho de administração sobre o desempenho ambiental das entidades, foi realizada uma análise de regressão linear múltipla, em que possui como variável dependente a variável *Environmental Score* (Env. Score).

Como se pode observar na Tabela 5.4, a mesma apresenta um coeficiente de determinação no valor de 0,189, ou seja, 18,9% da variabilidade do desempenho ambiental é justificada pelas variáveis independentes.

Relativamente á estatística F ( $F = 111,771$ ;  $p < 0,001$ ), esta menciona que o modelo é estatisticamente significativo, isto é, apresenta uma forte evidência de que as variáveis independentes incluídas no modelo contribuem para a explicação de variações na variável dependente. No que diz respeito ao valor do coeficiente de determinação ajustado, o mesmo apresenta um valor de 0.187, o que mostra que cerca de 18,7% da variação do desempenho ambiental pode ser devida às variáveis independentes analisadas. Devido ao modelo possuir o valor anteriormente mencionado, mostra que a sua capacidade de explicar o desempenho ambiental é limitada, embora o modelo seja estatisticamente significativo.

Em relação ao teste de Durbin-Watson, este, possui um valor de 0.481, o que significa que apresenta uma autocorreção positiva nos resíduos do modelo. Ou seja, os erros das previsões não são independentes entre si, o que pode comprometer a validade dos resultados da regressão.

Tabela 0.4 – Análise de Regressão

Fonte: Elaboração própria

#### Resumo do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson	
					Mudança de quadrado	R Mudança F	df1	df2		Sig. Mudança F
1	,435	,189	,187	21,701275056926903	,189	111,771	8	3840	<,001	,481

a. Preditores: (Constante), Country, CEO Duality, Independent Members, CSR Committee, Sector, Board Gender Div, Board Size, Non-Executive

b. Variável Dependente: Env. Score

Com o objetivo de analisar se as variáveis incluídas no modelo de regressão contribuem para esclarecer a variação da variável dependente (Env. Score), foi efetuada uma análise de variância (ANOVA).

Como se pode visualizar na Tabela 5.5, tal como mencionado na tabela anterior, o valor da estatística F é de 111,771 possuindo um nível de significância inferior a 0,001 ( $p < 0,001$ ), o que mostra que o modelo é estatisticamente significativo.

Relativamente à soma dos quadrados da regressão, possui um valor de 421 102,87, com 8 de graus de liberdade, o que corresponde à parte da variação total do desempenho ambiental que é explicada pelas variáveis independentes. Por outro lado, possuindo um valor de 3 840 graus de liberdade, a soma dos quadrados dos resíduos possui um valor de 1 808 430,10, o que indica a parte da variação total que não é explicada pelas variáveis independentes.

A soma total dos quadrados, é a variação total que os dados apresentam, resultado da combinação das componentes não explicada e explicada. O mesmo, contém um valor de 2 229 532,97, com 3 848 graus de liberdade. Assim sendo, através dos resultados, conclui-se que o modelo é estatisticamente significativo para explicar as variações na variável dependente.

Tabela 0.5 – Anova

Fonte: Elaboração própria

**ANOVA<sup>a</sup>**

<b>Modelo</b>	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>1 Regressão</b>	421102,87	8	52637,859	111,771	<,001 <sup>b</sup>
<b>Resíduo</b>	1808430,10	3840	470,945		
<b>Total</b>	2229532,97	3848			

a. Variável Dependente: Env. Score

b. Preditores: (Constante), Country, CEO Duality, Independent Members, CSR Committee, Sector, Board Gender Div, Board Size, Non-Executive

A análise dos coeficientes do modelo de regressão múltipla, mostra a influência que cada variável independente possui de forma individual perante a variável dependente.

A «Constante» apresenta um valor de  $B = 27,98$ ;  $p < 0,001$ , o que indica o valor esperado do desempenho ambiental (variável dependente), caso todas as variáveis independentes fossem zero.

Conforme apresentado na Tabela 5.6, de entre as 8 variáveis independentes, a variável *CSR Committee*, é a que mais se destaca de forma positiva, por possuir o coeficiente padronizado mais elevado (Coeficiente = 0,290; Beta = 0,339;  $p < 0,001$ ), o que significa que apresenta um impacto relevante e positivo no desempenho ambiental.

A variável independente, *Board Size*, apresenta igualmente um efeito positivo significativo (Coeficiente 1,61; Beta = 0,207;  $p < 0,001$ ), perante o desempenho ambiental. Ou seja, conselhos com maiores dimensões geralmente possuem um melhor desempenho ambiental.

As variáveis *Board Gender Diversity* e, *Non- Executive*, apresentam coeficientes de 0,065 e 0,060, respetivamente, o que mostra que ambos contém coeficientes positivos e estatisticamente significativos ( $p < 0,001$ ), o que demonstra que um aumento nessas mesmas variáveis está associado a uma melhoria no desempenho ambiental das entidades.

A variável *CEO Duality* (Beta = -0,022;  $p < 0,144$ ) assim como a variável *Independent Members*, (Beta = - 0,009;  $p < 0,566$ ), ambos apresentam um efeito negativo e não significativos no modelo, isto é, não afetam de forma significativa o desempenho ambiental.

No que diz respeito às variáveis *Sector* e *Country*, ambos possuem coeficientes negativos, o que demonstra que ambos influenciam de forma negativa o desempenho ambiental.

Conclui-se, que as variáveis *CSR Committee*, *Board Size*, *Board Gender Diversity*. e, *Non-Executive* estão positivamente relacionados ao desempenho ambiental das entidades. Contrariamente, as variáveis *CEO Duality*, *Independent Members*; *Sector* e *Country* estão negativamente relacionados ao desempenho ambiental as entidades.

Tabela 0.6- Análise dos coeficientes de regressão múltipla

Fonte: Elaboração própria

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	
	B	Erro Erro	Beta	t Sig.
<b>1(Constante)</b>	27,98	2,01		13,93 <,001
<b>Board Gender Div</b>	,056	,013	,065	4,37 <,001
<b>Non-Executive</b>	,050	,013	,060	3,80 <,001
<b>Independent Members</b>	-,008	,013	-,009	-,57 ,566
<b>CEO Duality</b>	-,019	,01	-,022	-1,46 ,144
<b>CSR Committee</b>	,290	,01	,339	23,25 <,001
<b>Board Size</b>	1,61	,12	,207	13,44 <,001
<b>Sector</b>	-,98	,12	-,121	-8,14 <,001
<b>Country</b>	-1,77	,26	-,10	-6,71 <,001

a. Variável Dependente: Env. Score

#### 5.4. Modelo de Hayes

Para examinar os efeitos indiretos e condicionais no estudo, aplicou-se o Modelo 7 de Hayes. Este modelo permitiu analisar o impacto do *CSR Committee* no desempenho ambiental, mediado pela diversidade de género no conselho de administração e moderado pela dimensão cultural Masculinidade vs Feminilidade.

A utilização deste modelo possibilitou identificar como e em que condições culturais a presença de um *CSR Committee* influencia o desempenho ambiental das empresas cotadas nos BRICS. Os resultados foram obtidos através do SPSS, para um nível de confiança de 95% e *bootstrap* com 5000 amostras, sendo apresentados de forma a evidenciar os efeitos diretos, indiretos e moderados.

Tabela 0.7 - Tabela Resumo

Fonte: Elaboração própria

**Model Summary**

<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>MSE</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>Df2</b>	<b>p</b>
,1222	,0149	765,6934	19,4224	3,0000	3845,0000	,0000

Tabela 0.8 - Coeficientes do Modelo

Fonte: Elaboração própria

**Model**

	<b>Coeff</b>	<b>se</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LICI</b>	<b>ULCI</b>
<b>Constant</b>	48,6982	,4461	109,1640	.0000	47,8236	49,5727
<b>CSR committee</b>	,0198	,0159	1,2504	,2112	-,0113	,0509
<b>MAS</b>	-,3057	,0513	-5,9610	,0000	-,4063	-,2052
<b>Int_1</b>	-,0076	,0015	-5,2103	,0000	-,104	-,0047

Product terms Keys: *Int\_1* : *CSRcom* x *MAS*

Tabela 0.9- Teste da interação de maior ordem entre CSRcom e MAS

Fonte: Elaboração própria

**Test (s) of highest order unconditional interaction (s):**

<b>Interação</b>	<b>R<sup>2</sup>-chng</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
X * W	,0070	27,1474	1,0000	3845,0000	,0000

Focal predict: CSRcom (X)

Mod var: MAS (W)

Tabela 0.10- Efeitos condicionais de CSRcom sobre a variável dependente em diferentes níveis de MAS

Fonte: Elaboração própria

**Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator (s):**

MAS	Effect	se	t	p	LICI	ULCI
-8,4783	,0840	,0202	4,1556	,0000	,04444	,1236
-1,4783	,0310	,0160	1,9342	,0532	-,0004	,0625
8,5217	-,0446	,0200	-2,2321	,0257	-,0838	-,0054

Tabela 0.11- Regiões de significância de Johnson-Neyman para o efeito de CSRcom em função de MAS

Fonte: Elaboração própria

**Moderator value (s) defining Johnson-Neyman significance region (s):**

Value	% below	% above
-1,5375	26,5004	73,4996
7,6009	70,1481	29,8519

Tabela 0.12- Tabela Resumo com a variável dependente EnvSc

Fonte: Elaboração própria

**Outcome Variable: EnvSc**

**Model Summary**

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,0074	,0001	3,529E+015	,1064	2,0000	3846,0000	,8990

Tabela 0.13 - Coeficientes do modelo

Fonte: Elaboração própria

**Model**

	<b>Coeff</b>	<b>se</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LICI</b>	<b>ULCI</b>
<b>Constant</b>	1690473,61	1926960,62	,8773	,3804	-2087488,8	5468435,98
<b>CSRcom</b>	5151,7019	34057,7281	,1513	,8798	-61621,232	71924,6361
<b>BGD</b>	-15066,953	34369,2392	-,4384	,6611	-82450,630	52316,7242

Tabela 0.14 - Efeito direto de CSRcom sobre EnvSc

Fonte: Elaboração própria

**Direct effect of X on Y**

<b>Effect</b>	<b>se</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
5151,7019	34057,7281	,1513	,8798	-61621,232	71924,6361

Tabela 0.15- Efeitos indiretos condicionais de CSRcom sobre EnvSc via BGD em diferentes níveis de MAS

Fonte: Elaboração própria

**Conditional indirect effects of X on Y :**

**Indirect Effect:**

**CSRcom → BGD → EnvSc**

<b>MAS</b>	<b>Effect</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
-8,4783	-1265,3062	1349,2526	-4591,9427	,0091
-1,4783	-467,4343	588,4717	-1981,7831	,0048
8,5217	672,3828	773,0793	-,0059	2578,8913

Tabela 0.16- Índice de mediação moderada com MAS como moderador

Fonte: Elaboração própria

**Index of moderated mediation:**

Moderator	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MAS	113,9817	117,7567	-,0008	401,1259

As Tabelas apresentadas evidenciam que os resultados para o mediador (BGD) indicam uma interação significativa entre *CSR committee* e MAS ( $b=-0,0076$ ,  $p<0,001$ ;  $b = -0,0076$ ,  $p < 0,001$ ;  $b=-0,0076$ ,  $p<0,001$ ), sugerindo que a associação entre a existência de *CSR committee* e a diversidade de género no conselho de administração depende do contexto cultural.

Especificamente, a análise de efeitos condicionais mostra que em culturas com níveis baixos de masculinidade (MAS = -8,48), a presença de *CSR committee* aumenta significativamente a diversidade de género ( $b=0,084$ ,  $p<0,001$ ;  $b = 0,084$ ,  $p < 0,001$ ;  $b=0,084$ ,  $p<0,001$ ). À medida que MAS aumenta, este efeito diminui, tornando-se negativo em contextos culturais mais masculinos (MAS = 8,52;  $b=-0,0446$ ,  $p=0,026$ ;  $b = -0,0446$ ,  $p = 0,026$ ;  $b=-0,0446$ ,  $p=0,026$ ).

O teste de Johnson-Neyman identifica os pontos críticos em que o efeito de *CSR committee* sobre a diversidade deixa de ser estatisticamente significativo, revelando que para valores de MAS superiores a 7,60, o efeito do comité deixa de ser relevante. Estes resultados evidenciam que a influência dos *comités* de *CSR* na promoção da diversidade de género está fortemente condicionada pela cultura organizacional e nacional.

No que respeita ao desempenho ambiental, os resultados indicam que nem o efeito direto do *CSR committee* ( $b=5151,70$ ,  $p=0,880$ ;  $b = 5151,70$ ,  $p = 0,880$ ;  $b=5151,70$ ,  $p=0,880$ ) nem o efeito direto da diversidade de género ( $b=-15066,95$ ,  $p=0,661$ ;  $b = -15066,95$ ,  $p = 0,661$ ;  $b=-15066,95$ ,  $p=0,661$ ) são estatisticamente significativos. Isto sugere que, nesta amostra, a presença de um comité de *CSR* ou a diversidade de género por si só não se traduz em melhorias mensuráveis no desempenho ambiental.

A análise da mediação moderada revelou que o efeito indireto condicional de *CSR committee* sobre desempenho ambiental, através da diversidade de género, varia em função de MAS. Em culturas menos masculinas, o efeito indireto é negativo (MAS = -8,48; efeito = -1265,31), enquanto em culturas mais masculinas o efeito torna-se ligeiramente positivo (MAS = 8,52; efeito = 672,38), embora os intervalos de confiança *bootstrapped* indiquem que a robustez estatística global desta mediação moderada é limitada (Index of moderated mediation: 113,98; BootLLCI = -0,0008, BootULCI = 401,13). Estes resultados sugerem que, embora a cultura influencie a relação entre *CSR committee* e diversidade de género, esta não se traduz automaticamente em impactos significativos sobre o desempenho ambiental.

## **5.5. Discussão dos Resultados**

A presente secção destina-se a discutir os resultados obtidos através dos diferentes procedimentos estatísticos que foram desenvolvidos.

Através da análise bivariada verificou-se a existência de uma associação positiva entre a existência de um comité de sustentabilidade e o desempenho ambiental das entidades. Este resultado encontra-se em linha com os obtidos por Levonian (2022) e Kubo e Sasaki (2024). Tal resultado decorre do facto de a existência de um comité de sustentabilidade conduzir a que as entidades prestem mais atenção a esta problemática e consequentemente tenham um melhor desempenho e um forte compromisso para com a sustentabilidade. Os autores Birindelli et al. (2018) defendem igual posição que suporta esta relação.

Assim como a variável anterior, a variável relativa ao tamanho do conselho, apresenta uma associação positiva para com o desempenho ambiental. O resultado obtido está em consonância com os estudos dos autores Calza et al. (2017), Nguyen et al. (2021) e Khan et al. (2021). Tal resultado ocorre devido a conselhos maiores possuírem uma maior diversidade de conhecimentos e perspetivas o que leva a tomadas de decisão de uma forma mais responsável e sustentável.

Adicionalmente, a variável diversidade de género no conselho de administração apresenta-se de igual forma positiva associada ao desempenho ambiental, tal como os estudos de Birindelli et al. (2018), Salminen (2023), Liu et al. (2022) e Lu e Wang (2021). Este resultado deve-se ao facto de as mulheres demonstrarem uma maior atenção a questões relacionadas com o meio ambiente e a questões sociais, o que favorece para

decisões mais sustentáveis e responsáveis dentro das entidades. Os autores Khan et al. (2021), sustentam a mesma perspectiva.

Consoante os resultados obtidos no que diz respeito à variável *CEO Duality*, observou-se uma associação negativa perante o desempenho ambiental. O resultado obtido acontece, pois, concentra o poder em uma única pessoa o que reduz a independência do conselho e limita a diversidade de opiniões e o debate nas decisões estratégicas. Para além disso, a probabilidade de dar mais importância a resultados financeiros em vez de práticas sustentáveis é grande. Estes resultados encontram-se em linha com os obtidos por Lu e Wang (2021), Zhu et al. (2022) e Khan et al. (2021).

Ademais observa-se que a variável relativa aos membros independentes num conselho, tal como a anterior, possui uma associação negativa em relação ao desempenho ambiental, ao contrário do estudo dos autores Calza et al. (2017) e Ng e Thosuwanchot (2019), que apresentam uma associação positiva. Em linha com os resultados apresentados estão os Birindelli et al. (2018). Este resultado decorre do facto de esses membros poderem ter interesses ligados à gestão e para além disso, a falta de conhecimento relativo a questões ambientais dificulta a capacidade de influenciar decisões sustentáveis.

A variável relativa aos membros não executivos revela uma associação positiva para com o desempenho ambiental. Tais membros contribuem para o acompanhamento das decisões da empresa e tendem a exigir uma maior responsabilidade e transparência o que leva a um aumento da confiança por parte dos *stakeholders*. Desse modo, promovem práticas sustentáveis e com isso, contribuem para um melhor desempenho ambiental.

De acordo com a análise de regressão, revelou-se de entre as variáveis estudadas na análise de regressão, a existência de um comité de sustentabilidade apresenta um impacto relevante e positivo no desempenho ambiental, tal como o estudo de Sobreira et al. (2021). Resultados igualmente positivos foram encontrados na variável diversidade de género, concordando com os estudos de Sobreira et al. (2021) e Miranda (2022).

Relativamente à variável correspondente ao tamanho do conselho revelou de igual forma um resultado positivo para com o desempenho ambiental. Resultado este que se encontra em consonância com o estudo de Pinheiro et al. (2024), Birindelli et al. (2018) e Villiers et al. (2011). A variável que diz respeito aos membros não executivos revela um impacto positivo. Contrariamente às variáveis anteriormente mencionadas, os variáveis membros

independentes e *CEO Duality*, ambas apresentaram um impacto negativo para com o desempenho ambiental, em linha com os resultados dos estudos de Nez et al. (2022) e Birindelli et al. (2018).

Os resultados obtidos a partir do modelo de mediação-moderação de Hayes evidenciam que a simples existência de um comité de responsabilidade social (*CSR Committee*) não se traduz, por si só, em melhor desempenho ambiental, uma vez que nem o efeito direto nem o efeito indireto através da diversidade de género no conselho de administração se revelaram estatisticamente significativos. Este achado sugere que a presença formal de mecanismos de *governance* pode não ser suficiente para garantir práticas ambientais efetivas, podendo refletir situações de *greenwashing estrutural*.

Contudo, verificou-se que a interação entre o *CSR Committee* e a dimensão cultural da masculinidade/feminilidade é significativa, indicando que a cultura nacional condiciona a forma como estes comités influenciam a diversidade de género nos *boards*. Em contextos mais femininos, a existência de *CSR Committees* associa-se positivamente à diversidade de género, ao passo que em culturas mais masculinas este efeito tende a ser negativo.

Tal resultado reforça a relevância da dimensão cultural, conforme o modelo de Hofstede, ao demonstrar que práticas de sustentabilidade não podem ser entendidas como universais, mas antes moldadas por valores sociais e culturais específicos. A ausência de um efeito mediador robusto da diversidade de género pode estar relacionada com fatores estruturais nos BRICS, como os níveis ainda reduzidos de participação efetiva das mulheres nos conselhos, o que limita a sua capacidade de influenciar diretamente a agenda ambiental.

## 6. Conclusão, Limitações e Perspetivas Futuras

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre as características do conselho de administração e o desempenho ambiental das empresas, com especial enfoque nos BRICS, analisando ainda o papel mediador e moderados do *CSR Committee* e da cultura.

Assim, os resultados obtidos demonstram que variáveis como o tamanho do conselho de administração, a diversidade de género, a presença de membros não executivos e a existência de comités de sustentabilidade se encontram positivamente associadas ao desempenho ambiental, enquanto o *CEO Duality* e a presença de membros independentes revelaram associações negativas. Estes resultados confirmam parcialmente a literatura existente, ao mesmo tempo que levantam novas questões quanto ao papel efetivo da independência formal dos conselhos na promoção da sustentabilidade.

Adicionalmente, a análise de regressão confirmou a relevância das variáveis estruturais de *governance*, ainda que com um poder explicativo moderado. O modelo de mediação - moderação de Hayes acrescentou uma dimensão inovadora, ao mostrar que a simples presença de um comité de responsabilidade social não garante, por si só, melhores práticas ambientais. O efeito destes comités é condicionado pela cultura nacional, nomeadamente pela dimensão de masculinidade/feminilidade identificada por Hofstede.

Em contextos culturais mais femininos, a existência de *CSR Committees* associa-se positivamente à diversidade de género nos conselhos, enquanto em contextos mais masculinos este efeito tende a ser negativo. Tal resultado evidencia que os mecanismos de *governance* não podem ser entendidos como universais, devendo ser analisados em função das especificidades culturais.

Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui para a literatura de *governance* e sustentabilidade ao confirmar a importância de determinadas características do conselho no desempenho ambiental, ao desafiar a visão tradicional sobre os membros independentes e ao integrar a perspetiva cultural na análise. Além disso, mostra que a diversidade de género não desempenha um papel mediador robusto no contexto BRICS, o que abre espaço para futuras investigações sobre os fatores que limitam a influência efetiva das mulheres nos conselhos destas economias emergentes.

Em termos práticos, os resultados sugerem que empresas e reguladores devem ir além da criação formal de mecanismos de *governance*, garantindo que estes se traduzem em

práticas reais e eficazes, evitando fenómenos de *greenwashing*. Destaca-se ainda a necessidade de promover conselhos mais diversos e equilibrados, não apenas em termos de género, mas também de competências, assegurando uma maior responsabilidade e transparência perante os *stakeholders*. Para os BRICS, em particular, a promoção da participação feminina nos conselhos de administração surge como um passo essencial para potenciar práticas empresariais mais sustentáveis.

Apesar dos contributos, este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente a utilização de dados restritos ao contexto BRICS e o poder explicativo moderado do modelo. Futuras investigações poderão alargar a análise a outras regiões e setores, explorar variáveis adicionais de *governance* e testar de forma mais aprofundada o papel da cultura nacional na interação entre práticas de *governance* e desempenho ambiental. Para além destas questões, a variável setor pode ainda ser utilizada agrupando os setores de forma binária de acordo com a existência ou ausência de sensibilidade ambiental e verificando o impacto do mesmo.

Por fim importa salientar que este trabalho demonstra que a sustentabilidade empresarial resulta da conjugação entre estruturas de *governance* eficazes, diversidade real na liderança e sensibilidade às dimensões culturais. Assim, reforça-se a ideia de que o caminho para um melhor desempenho ambiental exige não apenas mecanismos formais, mas também uma transformação estrutural e cultural no seio das organizações.

Podemos concluir que este trabalho pretende não só aprofundar a literatura académica a cerca da sustentabilidade e governança corporativa, como também oferecer recomendações práticas para as entidades, realçando o papel essencial que os conselhos podem desempenhar na mudança para uma economia mais verde e responsável. Adicionalmente, mostrou que as características e composição dos conselhos são fundamentais para incentivar a sustentabilidade empresarial, fornecendo contributos importantes tanto para a prática organizacional como para a investigação científica.

## 7. Referências Bibliográficas

- AFS Intercultural Programs, Inc. (2011). Dimensões culturais de Hofstede. [https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111039/DimensoesCulturaisdeHofstede...paraamigo\\_sdoAFS.pdf](https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111039/DimensoesCulturaisdeHofstede...paraamigo_sdoAFS.pdf)
- Almeida, M. G. de. (2021). *Impacto das características do conselho de administração na divulgação da responsabilidade social corporativa* (Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School). Disponível em [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/22905/1/master\\_margarida\\_grave\\_almeida.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/22905/1/master_margarida_grave_almeida.pdf)
- Anderson, R. C., Mansi, S. A. e Reeb D. M. (2004). Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. *Journal of Accounting and Economics*, 315–342. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165410104000394>
- Ararat, M., & Yurtoglu, B. (2021). Female directors, board committees, and firm performance: Time-series evidence from Turkey. *Emerging Markets Review*, (48), 1–27. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100768>
- Araújo, C. L. P. (2022). *Multiculturalidade e gestão da diversidade cultural na gestão de recursos humanos das organizações* (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho). Disponível em <https://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/78254/1/Carla%20Leticia%20Pereira%200Araujo.pdf>
- Assis, N. (2023). *Análise da Refinitiv: Como funciona o screener da Reuters?* Rankia do Brasil. Recuperado em 24 de janeiro de 2025, de [Explorando o Screener Refinitiv | Rankia Brasil](https://www.rankia.com.br/pt-br/analise-da-refinitiv-como-funciona-o-screener-da-reuters)
- Azevedo, J. R. de. (2006). *Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional*. Acedido em: 18 de Setembro, 2025, em <https://pt.scribd.com/document/304834414/Cultura-Hofstede>
- Batistella, A. J., Mazzioni, S., & Dal Magro, C. B. (2020). Efeito da cultura nacional na responsabilidade social corporativa. *Revista de Administração IMED*, 10(1), 63-85. <https://doi.org/10.5770/2237-7956>
- Bae, S. M., Masud, M. A. K., & Kim, J. D. (2018). A cross-country investigation of corporate governance and corporate sustainability disclosure: A signaling theory

perspective. *Sustainability*, 10(8), 1-16.  
<https://doi.org/10.3390/su10082611>

Birindelli, G., Dell'Atti, S., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2018). Composition and activity of the board of directors: Impact on ESG performance in the banking system. *MDPI*, 10(12), 4699, <https://doi.org/10.3390/su10124699>

Boutchkova, M., Gonzalez, A., Main, B. G. M., & Sila, V. (2021). Gender diversity and the spillover effects of women on boards. *Corporate Governance: An International Review*, 29(1), 2-21. <https://doi.org/10.1111/corg.12339>

Brito, L. de R., & Beiruth, A. (2022). Disclosure of corporate sustainability under the impacts of corporate governance from a TBL. *Race*, 21(3), 285-306. <https://doi.org/10.18593/race.27854>. E-ISSN: 2179-4936.

Cavalcante, D. S., & Bandeira, J. M. N. (2024). Relações entre os conselhos de administração e os aspectos ambientais, sociais e de governança nas empresas brasileiras listadas na B3. *R. Gestão & Análise*, 13(1), 7-23. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v13i1.p7-23.2024>

Charl de Villiers, C., Naiker, V., & van Staden, C. J. (2011). The effect of board characteristics on firm environmental performance. *Journal of Management*, 37(6). <https://doi.org/10.1177/0149206311411506>

Chu, J., Li, X., & Zou, Y. (2024). *Corporate Social Responsibility Committee: International Evidence* (Nanyang Technological University, Singapore). Disponível em <https://sustainablefinancealliance.org/wp-content/uploads/2023/08/CSR-Committee-2024-5-26-with-NBS-ECGI-Cover-Page.pdf>

Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all?. *Journal of financial economics*, 87(2), 329-356. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.08.008>

Cosma, S., Leopizzi, R., Pizzi, S., & Turco, M. (2021). The stakeholder engagement in the European banks: Regulation versus governance. What changes after the NF directive? *Wiley*, 28 (3), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.2108>

Cosma, S., Schwizer, P., Nobile, L. & Leopizzi, R. (2021). Environmental attitude in the board. Who are the “green directors”? Evidences from Italy. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3360–3375. <https://doi.org/10.1002/bse.2807>

Costa, A. C. F. (2017). *Cultura nacional e corporativa: Que influência nos processos de integração?* (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho). Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/50773/1/Ana%20Carolina%20Freitas%20Costa.pdf>

Costa, G. M., Santos, B. A., Gomes, M. L. S., & Guimarães, D. B. (2021). A influência das características do conselho de administração na divulgação voluntária ambiental. *Gestão e Sociedade*, 15(43), 4497-4527. <https://doi.org/10.21171/ges.v15i43.3541>

Duarte, N. P. G. (2024). *As relações das características dos conselhos de administração e das pressões institucionais sobre a qualidade dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. Disponível em <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/56037/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Nickolas%20Patrick%20Garcia%20Duarte.pdf>

Dyduch, J., & Krasodomska, J. (2017). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Empirical Study of Polish Listed Companies. *Sustainability*, 9(11), 1934. <https://doi.org/10.3390/su9111934>

Eberhardt-Toth, E. (2017). Quem deve fazer parte de um comitê de responsabilidade social corporativa do conselho? *Jornal de Produção Mais Limpa*, 140(3), 1926-1935. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.127>

Elsayed, K. (2007). Does CEO duality really affect corporate performance? *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1203–1214. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00641.x>

Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2) 301-325. <https://www.jstor.org/stable/725104>

Félix, J. P. C. (2023). *O impacto das características dos conselhos de administração no desempenho de sustentabilidade das empresas cotadas no PSI20* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão). Disponível em <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/30300/1/DM-JPCF-2023.pdf>

Fernandes, S. M., Nunes, R. G., & Bornia, A. C. (2017). A influência da composição do conselho de administração na evidenciação ambiental: uma análise nas empresas brasileiras. Congresso Brasileiro de Custos, Florianópolis, SC, Brasil.

- Ferreira, M. N. (2021). *A relação entre a Diversidade de Género no Conselho de Administração e a Qualidade dos Relatórios de Sustentabilidade: Um Estudo em Portugal* (Dissertação de Mestrado, Faculdade De Economia, Porto) Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137395/2/512720.pdf>
- Freitas Neto, R. M. & Mol, A. L. R. (2017). Determinantes dos Papéis dos Conselhos de Administração de Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 63-83. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160053>
- García-Meca, E., Uribe-Bohórquez, M., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2018). Culture, Board Composition and Corporate Social Reporting in the Banking Sector. *Administrative Sciences*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/admsci8030041>
- García-Ramos, R., & Díaz Díaz, B. (2020). *Diretor executivo (CEO duality)*. Acedido em: 18, setembro, 2025, em: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-02006-4\\_489-1](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-02006-4_489-1)
- Hsu, P.-H., Li, K., & Pan, Y. (2024). The Eco Gender Gap in Boardrooms. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4281479>
- Islam, R., French, E., & Ali, M. (2022). Evaluating board diversity and its importance in the environmental and social performance of organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1134-1145. <https://doi.org/10.1002/csr.2259>
- Khan, M. K., Zahid, R. M. A., Saleem, A., & Sági, J. (2021). Composição do conselho e responsabilidade social e ambiental: Uma análise de modelo dinâmico de empresas chinesas. *Sustainability*, 13(19), 10662. <https://doi.org/10.3390/su131910662>
- Kubo, K., & Sasaki, R. (2024). O impacto de um comitê de RSC no desempenho da RSE. *Japan and the World Economy*, 71, 101269. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2024.101269>
- Levonian, M. M. (2022). *CSR committees' impact on ESG performance: A quantitative study of Swedish listed firms* (Master's thesis, Uppsala University, Department of Business Studies). Disponível em <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1673346/FULLTEXT01.pdf>
- Lima, E. de R. A. (2018). *Relações entre as dimensões culturais de Hofstede, configurações organizacionais de Mintzberg e perfis de pequeno empresário de Fillion*

(Trabalho de conclusão de curso, Universidade de São Paulo, Brasil). Disponível em [https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/c574bf55-6815-4965-9de7-693000d0815d/Lima\\_Eduardo\\_de\\_Rossi\\_Almeida\\_TCC.pdf](https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/c574bf55-6815-4965-9de7-693000d0815d/Lima_Eduardo_de_Rossi_Almeida_TCC.pdf)

Liu, Z., Cai, L., & Zhang, Y. (2022). Diversidade de gênero e desempenho ambiental: novas evidências da China. *Sustainability*, *14*(21), 13775. <https://doi.org/10.3390/su142113775>

Lipton, M., & Lorsch, J. (1992). *A modest proposal for improved corporate governance*. *The Business Lawyer*, *48*(1), 59–77

Lu, J., & Wang, J. (2021). Governança corporativa, direito, cultura, desempenho ambiental e divulgação de RSC: uma perspectiva global. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, *70*, 101264. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2020.101264>

Marchini, P. L., Tibiletti, V., Mazza, T., & Gabrielli, G. (2022). Gender quotas and the environment: Environmental performance and enforcement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *29*(1), 256-272.

Marreiros, M. T. (2018). *A independência dos administradores não executivos* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa) Disponível em [https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/37298/1/ulfd136351\\_tese.pdf](https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/37298/1/ulfd136351_tese.pdf)

Miranda, B. (2022). *Composição e dimensão do conselho de administração, confiança social e desempenho ambiental, social e de governo das sociedades (ESG): Evidências do setor bancário europeu* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia do Porto) Disponível em [file:///C:/Users/35196/Downloads/Composicao\\_e\\_dimensao\\_do\\_conselho\\_de\\_administracao\\_confianca\\_social\\_e\\_desempenho\\_ambiental\\_social\\_e\\_de\\_governo\\_das\\_sociedades\\_ESG\\_evidencias\\_do\\_setor\\_bancario\\_europeu\\_Bruna\\_Miranda%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/35196/Downloads/Composicao_e_dimensao_do_conselho_de_administracao_confianca_social_e_desempenho_ambiental_social_e_de_governo_das_sociedades_ESG_evidencias_do_setor_bancario_europeu_Bruna_Miranda%20(5).pdf)

Monteiro, T. da C. (2019). *Governo das sociedades em Portugal: Estudo sobre as empresas que compõem o PSI-20* (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Porto). Disponível em [file:///C:/Users/35196/Downloads/content%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/35196/Downloads/content%20(7).pdf)

Nez, E. de., Martins, D. de L. C. da., & Klann, R. C. (2022). Relação entre características do conselho de administração e a divulgação da sustentabilidade. *Revista Panorâmica*, *35*, 2238-9210. [file:///C:/Users/35196/Downloads/Evandro%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/35196/Downloads/Evandro%20(7).pdf)

- Ng, E., & Thosuwanhot, N. (2019). *Características do conselho e desempenho ambiental corporativo: Uma meta-análise*. Disponível no SSRN: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3421924>
- Nguyen, T. H. H., Elmagrhi, M. H., Ntim, C. G., & Wu, Y. (2021). Environmental performance, sustainability, governance and financial performance: Evidence from heavily polluting industries in China. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2313–2331. <https://doi.org/10.1002/bse.2748>
- Pereira, J. M. (2013). *O impacto da composição do conselho de administração nas medidas de performance financeira nas sociedades portuguesas cotadas em bolsa* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão). Disponível em [file:///C:/Users/35196/Downloads/content%20\(11\).pdf](file:///C:/Users/35196/Downloads/content%20(11).pdf)
- Pinheiro, A. B., Ribeiro, C. M. de A., & Bizerra, A. L. V. (2024). Estrutura do conselho de administração como mecanismo para atingir a Agenda 2030 na América Latina. *Cad. EBAPÉ.BR*, 22(1). <https://doi.org/10.1590/1679-395120220308>.
- Pinheiro, A. B., Oliveira, M. C., Freitas, G. A., & Lozano García, M. B. (2023). Atributos do conselho e divulgação ambiental: Qual é o nexó nas economias liberais? *Revista de Administração de Empresas*, 63, 1-23. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230402x>
- Raposo, M. A. B. (2024). *Características do conselho de administração: O impacto na divulgação de informação ambiental* (Dissertação de mestrado, ISCAL, Lisboa) Disponível em [file:///C:/Users/35196/Downloads/content%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/35196/Downloads/content%20(8).pdf)
- Rodrigues, D. R. (2021). *O impacto das medidas de corporate governance na remuneração dos auditores – O caso português* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Porto). Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137220/2/511484.pdf>
- Rodrigues, E. N. (2012). *Corporate governance: A relação entre as características do conselho de administração e o desempenho das empresas na Euronext Lisbon* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa). Disponível em <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/4451/1/DM-ENR-2012.pdf>
- Rodrigues, J. J. M., Seabra, F. M. S. H., & Mata, C. M. S. (2007). *A independência dos administradores no conselho de administração dos bancos portugueses no PSI20: Que*

*critérios?* (Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal). Disponível em [file:///C:/Users/35196/Downloads/content%20\(10\).pdf](file:///C:/Users/35196/Downloads/content%20(10).pdf)

Salminen, V. (2023). *Board gender diversity and environmental innovation* (Dissertação de Licenciatura, Aalto University School of Business). Disponível em <https://aalto.fi/server/api/core/bitstreams/9b4bed64-b9f3-44c6-8478-7bc997a62b52/content>

Sánchez, E. G. M. (2013). *As dimensões culturais de Hofstede: Análise da publicidade televisiva em Portugal* (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa). Disponível em [file:///C:/Users/35196/Downloads/As\\_dimensoes\\_culturais\\_de\\_Hofstede\\_anali.pdf](file:///C:/Users/35196/Downloads/As_dimensoes_culturais_de_Hofstede_anali.pdf)

Santos, G. M. P. (2022). *O papel e responsabilidades dos administradores não executivos na gestão das sociedades* (Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Porto). Disponível em [file:///C:/Users/35196/Downloads/content%20\(9\).pdf](file:///C:/Users/35196/Downloads/content%20(9).pdf)

Silva, F. R. R. da. (2019). *A composição do conselho de administração e o seu impacto no desempenho das empresas portuguesas* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Porto). Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123458/2/362866.pdf>

Tagliapietra, O. M., & Bertolini, G. R. F. (2007). Cultura nacional e cultura organizacional. *Ciências Sociais em Perspectiva*, 6(10), 89-98. [file:///C:/Users/35196/Downloads/CULTURA\\_NACIONAL\\_E\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONA.pdf](file:///C:/Users/35196/Downloads/CULTURA_NACIONAL_E_CULTURA_ORGANIZACIONA.pdf)

Teodósio, J. P. C. (2007). *Liderança intercultural: As dimensões culturais de G. Hofstede e as práticas de liderança do LPI* (Dissertação de Mestrado, ISCTE, Lisboa). Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1303/1/tese%203.pdf>

Vo, T. (2010), "To be or not to be both CEO and Board Chair", *Brooklyn Law Review*, Vol. 76, 65-129. <https://brooklynworks.brooklaw.edu/blr/vol76/iss1/2>

Zhu, C., Husnain, M., Ullah, S., Khan, M. T., & Ali, W. (2022). Diversidade de gênero e desempenho sustentável das empresas: papel moderador da dualidade do CEO no mercado de ações emergente. *Sustainability*, 14(12), 7177. <https://doi.org/10.3390/su14127177>

Zonatto, V. C. da S., Machado, D. D. P. N., Lourensi, A., & Bogoni, N. M. (2012). Cultura organizacional em uma instituição de ensino superior: Um estudo de caso sob as perspectivas propostas por Hofstede (1991). *Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT*, 1(1). [file:///C:/Users/35196/Downloads/1110-Texto%20do%20artigo-1464-1-10-20120921%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/35196/Downloads/1110-Texto%20do%20artigo-1464-1-10-20120921%20(1).pdf)