



# A LIDERANÇA FEMININA NA AGENDA SUSTENTÁVEL

Estudo mostra relação positiva entre o desempenho em ESG e a presença de mulheres na diretoria e no conselho de administração de empresas no Brasil. Seriam elas mais sensíveis a questões ambientais, sociais e de governança?

**Monique Cardoso** – Mestre em Gestão para Competitividade – Linha Sustentabilidade FGV EAESP.

**E-mail:** [monique.cardoso@gmail.com](mailto:monique.cardoso@gmail.com)

**Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes** – Departamento de Gestão Pública FGV EAESP.

**E-mail:** [gustavo.fernandes@fgv.br](mailto:gustavo.fernandes@fgv.br)

## Resumo

**Objetivo:** mostrar de que forma a presença de mulheres na alta administração se relaciona com o desempenho ESG de empresas brasileiras.

**Estado da arte:** estudos internacionais mostram que diversidade de gênero se reflete em desempenho socioambiental superior nas firmas. No caso brasileiro, os estudos sobre o tema ainda são incipientes.

**Escopo:** a pesquisa compreende, em uma primeira etapa, uma análise quantitativa de correlação entre a pontuação ESG recebida por 98 companhias de capital aberto e a presença de diretoras e conselheiras, e, em uma segunda etapa, entrevistas em profundidade com executivas das empresas da lista.

**Originalidade:** o estudo traz um resultado inédito no caso brasileiro, demonstrando a relação positiva entre desempenho ESG e presença de mulheres na liderança, e investigando em profundidade essa relação.

**Impactos:** os resultados mostram como o recorte de gênero pode melhorar o impacto socioambiental das empresas no Brasil e como é importante incluir indicadores de gênero na análise ESG.

**Palavras-chave:** análise ESG, desempenho socioambiental, sustentabilidade, mulheres na liderança, indicadores de gênero.

**H**eranças do século 20, a sustentabilidade e a equidade de gênero ainda são desafios globais distantes, mas que entraram na pauta de discussões de grandes agentes econômicos. Além de governos, mercado e terceiro setor, investidores têm sido vocais nesses tópicos – desde a maior gestora de fundos do mundo, Black Rock<sup>1</sup>, ao banco Goldman Sachs<sup>2</sup>. Atualmente o acesso a recursos financeiros considera não só *compliance* mas também o bom desempenho em fatores ESG (do acrônimo *environmental, social and governance*<sup>3</sup>) e o estabelecimento de compromissos reais com questões de diversidade, começando pelas de gênero, da base ao comando das organizações<sup>4</sup>.

Estudos vêm mostrando que existe uma ligação entre esses dois elementos, sustentabilidade e diversidade de gênero, particularmente quando se consideram as mulheres que comandam as organizações e que, portanto, são responsáveis por desenhar a estratégia das ações empresariais. De acordo com pesquisas realizadas em diversos países, a presença de executivas nas empresas tem relação com resultados em sustentabilidade, rendendo melhor avaliação das organizações pelo mercado financeiro<sup>5</sup>. Há evidências de que mulheres tenham um olhar mais voltado à agenda socioambiental, investindo mais em estratégias e práticas de sustentabilidade<sup>6</sup>.

No entanto, existem poucos estudos sobre essa relação para o contexto brasileiro<sup>7</sup>. Considerando que no Brasil mulheres ocupam em média 11,5% dos assentos em conselhos de administração de empresas brasileiras de capital aberto<sup>8</sup> contra 20,6% da média mundial<sup>9</sup>, é importante entender como a presença de mulheres na liderança, seja na diretoria e/ou no *board*, pode beneficiar os resultados em ESG das empresas.

Com o objetivo de investigar de que forma a presença de mulheres em cargos de alta liderança se relaciona com o desempenho em sustentabilidade das empresas brasileiras, foi realizado um estudo em duas etapas. A primeira, quantitativa, compreendeu a correlação entre a pontuação ESG de empresas brasileiras e a frequência da presença de mulheres em posições de liderança. A segunda, qualitativa, abrangeu entrevistas em profundidade com diretoras e conselheiras.

O estudo contribui para a teoria e para a prática ao mostrar a importância de levar em conta indicadores de gênero na análise ESG e apontar características de gênero que podem se relacionar com desempenho socioambiental.

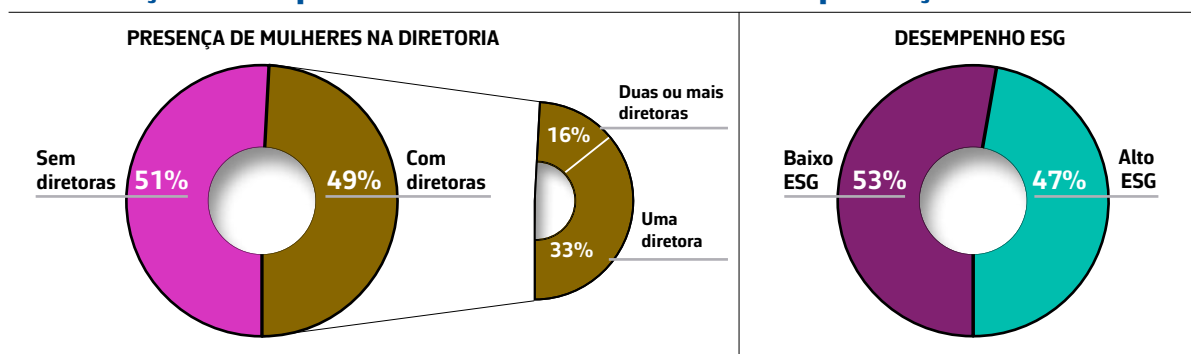
## METODOLOGIA

A pesquisa foi dividida em duas etapas. Primeiro, foi realizada uma análise de correlação entre a pontuação ESG de empresas brasileiras e a frequência da presença de executivas nessas mesmas corporações.

O índice adotado foi o *ESG Score*, da agência de *rating* Arabesque S-Ray, reunindo empresas de capital nacional presentes na B3. A maioria das pesquisas nacionais que fazem essa correlação utilizam o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE)<sup>10</sup>. O ISE é uma carteira teórica voluntária, ou seja, só contém empresas que pleiteiam um lugar neste índice. Também exclui as companhias que não figuram entre as 200 mais líquidas da B3. Por fim, a pontuação atribuída a cada empresa não é pública. O índice da Arabesque foi selecionado porque têm as seguintes vantagens em relação ao ISE: é uma avaliação de fato e não teórica; contempla 98 empresas de capital nacional, contra 40 do ISE; a captação de dados se dá por fontes públicas e a disponibilização acontece de forma transparente pelo Terminal

Gráfico 1.

## Classificação das empresas de acordo com o *ESG Score* e a presença de diretoras



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Bloomberg; e os dados são atualizados mensalmente, não só uma vez por ano, como ocorre no ISE.

O índice da Arabesque abrange 20 setores econômicos e considera 22 critérios, sendo sete ambientais, 10 sociais e cinco de governança. Os dados foram coletados no dia 04/12/2020, compreendendo um período de 24 meses, com *scores* publicados entre setembro de 2018 e agosto de 2020. Foram usados dados gerais e em cada aspecto traduzido na sigla ESG, ou seja, ambiental, social e governança. Após cálculo de média das notas das empresas, estas foram separadas em Alto ESG e Baixo ESG (Gráfico 1).

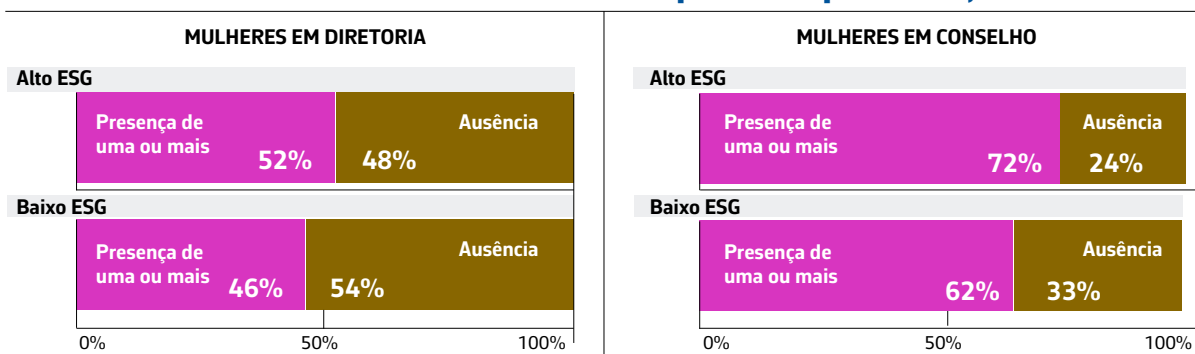
As informações sobre a presença de mulheres na alta administração das empresas do índice foram levantados em portais de relacionamento com investidores, sites corporativos, formulários referência de 2020 e nos relatórios anuais e de sustentabilidade. As empresas foram separadas entre aquelas com e sem mulheres na diretoria (Gráfico 1). A frequência da presença de mulheres em conselho foi analisada de forma complementar.

Na análise, foi comparada a presença de mulheres nos grupos com alto e baixo ESG, considerando o desempenho geral e os três diferentes critérios: social, ambiental e governança.

Na segunda etapa, foram entrevistadas em profundidade 14 mulheres que ocupam posições de tomada de decisão nas empresas pontuadas pela Arabesque S-Ray, pertencentes a 12 organizações, ou 13% da amostra de empresas. Não foi informada às entrevistadas a classificação das companhias, alto ou baixo ESG, para evitar viés de resposta. As executivas têm entre 33 e 64 anos, todas são brasileiras, pós-graduadas e 13 são ou foram casadas. Do grupo, dez são diretoras, super-intendentes, vice-pre-

**Gráfico 2.**

### Percentual de mulheres em diretoria e conselho por desempenho ESG, 2021



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

sidentes e/ou presidentes, duas são conselheiras internas e duas, conselheiras independentes. As entrevistas foram transcritas e codificadas com auxílio do software MAXQDA. Foram identificados 137 códigos, agrupados em cinco categorias alinhados à questão de pesquisa.

### PONTUAÇÃO ESG X PRESENÇA DE MULHERES

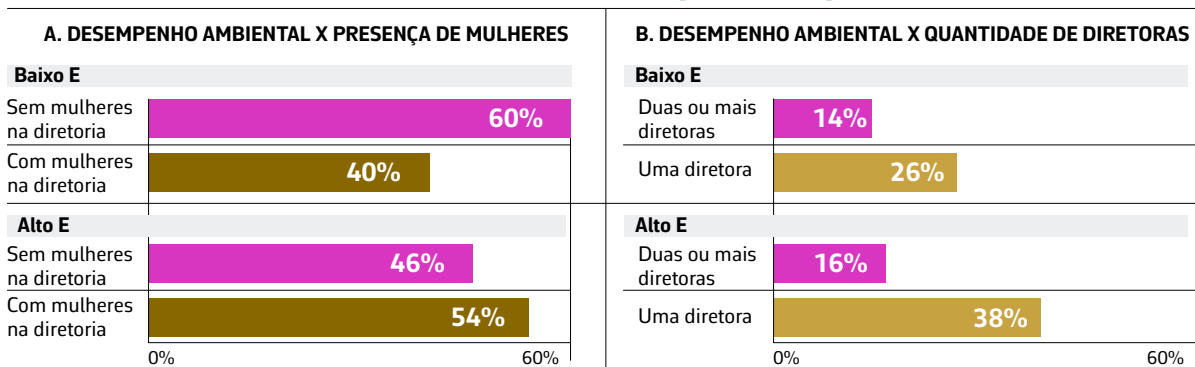
Na análise do desempenho geral ESG, verificamos que há, mais frequentemente, mulheres na diretoria nas empresas com avaliação alta, ao passo que a ausência de executivas ocorre mais no grupo de baixa performance. Se considerado o conselho de administração, a diferença é ainda mais saliente (Gráfico 2).

Outra constatação é que o grupo Baixo ESG concentra 16 entre 52 organizações (ou 31%) e não há a presença de mulheres tanto na diretoria como no conselho. No grupo Alto ESG, essa dupla ausência cai para 17%, ou 8 em 46 empresas. Os achados corroboram estudos internacionais<sup>11</sup> e são inéditos na literatura acadêmica nacional sobre o tema.

Repetimos a análise com os aspectos E, S e G isoladamente. Os resultados apontam que, quanto mais alta a pontuação nos desempenhos ambiental e social da empresa, maior a presença de diretoras (Gráficos 3 e 4). No caso de conselheiras, o grupo de alto desempenho ambiental conta com mulheres no *board* em 86% dos casos, enquanto no grupo com baixo desempenho essa proporção cai para 59%. No caso da dimensão social, a presença de conselheiras é mais equilibrada nos dois grupos: elas ocupam posições no *board* em 87% das empresas de alto desempenho e em 83% das de baixo. No entanto, 30% das corporações com melhor pontuação S contam com duas ou mais conselheiras, enquanto esse percentual é de 13% para as instituições com pior pontuação. Esses resultados ratificam, para empresas brasileiras, estudos internacionais<sup>12</sup>.

Gráfico 3.

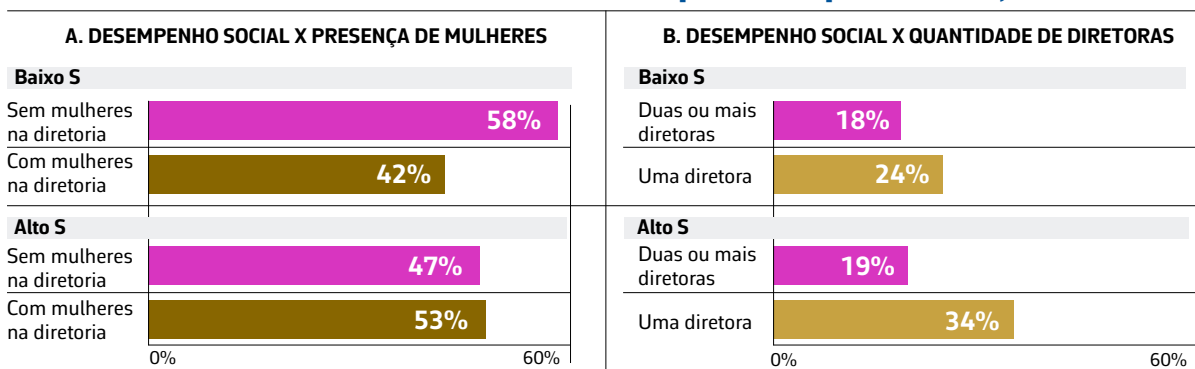
### Percentual de mulheres em diretoria e conselho por desempenho ambiental, 2021



FORNTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Gráfico 4.

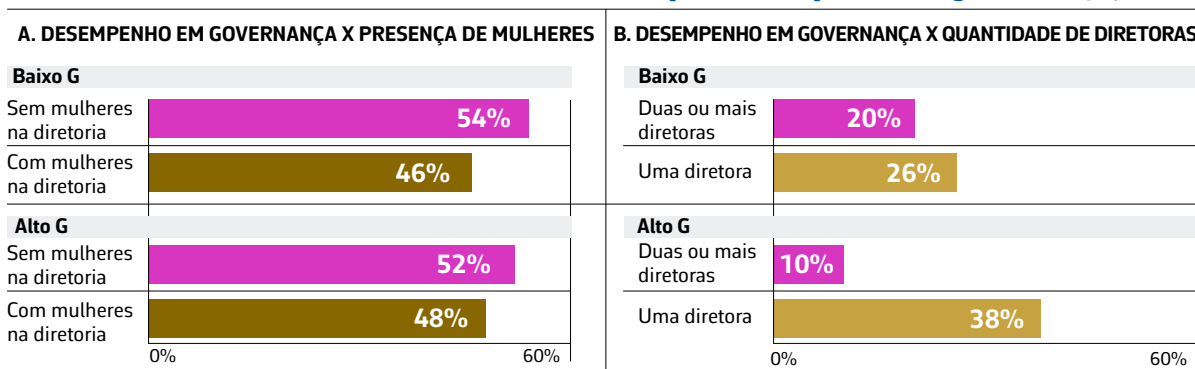
### Percentual de mulheres em diretoria e conselho por desempenho social, 2021



FORNTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Gráfico 5.

### Percentual de mulheres em diretoria e conselho por desempenho em governança, 2021



FORNTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Já no aspecto governança, o resultado não se confirma (Gráfico 5). A presença de diretoras e conselheiras é relativamente equivalente nas empresas com alta e baixa pontuação neste aspecto do ESG. Um ponto a observar é que indicadores de governança sempre foram priorizados por analistas por estarem diretamente relacionados ao risco financeiro. Nota-se, inclusive, que o percentual de empresas com duas ou mais diretoras é maior nas corporações com baixa performance do que naquelas com alta, em relação ao quesito G (Gráfico 5). Isso significa que a presença de mulheres em

alta gestão não figura como uma informação suficiente para reforçar a pontuação das empresas brasileiras na análise de governança.

### **POR QUE MULHERES FAVORECEM A SUTENTABILIDADE**

Como visto, há uma correlação positiva em três das quatro análises realizadas. Mas este resultado configura um indício. Para ampará-lo, foram ouvidas mulheres executivas que ocupam altos cargos nas empresas presentes no ranking, para identificar: características pessoais e de liderança relacionadas ao bom desempenho em sustentabilidade corporativa; entendimento sobre desempenho em avaliações ESG; indicadores mais relevantes; percepção sobre a relação entre performance em sustentabilidade e gênero da alta liderança; e, por fim, potências e barreiras em ser uma executiva no topo das organizações. Apresentamos os resultados comparando a visão de mulheres em empresas com alta e baixa performance ESG.

### **Características pessoais e de liderança**

Ao discorrerem sobre a própria trajetória, mulheres executivas em empresas de alta performance ESG destacaram a importância da liderança democrática e aberta ao diálogo; a resiliência e a capacidade de se adaptar; e a necessidade de ser muito política. Já aquelas que estão em empresas com pior nota falaram em valorizar e promover a equipe; ter e ser exemplo; e construir boas relações – características que podem levá-las a ajudar suas empresas a melhorar a pontuação ESG.

Três pontos aparecem em comum no discurso de todas elas. Em primeiro lugar, mesmo no topo, as executivas valorizam a necessidade de estar sempre aprendendo. Em segundo lugar, acham que a mulher precisa se provar mais na gestão e se posicionar constantemente, mesmo contrariando expectativas. Diz uma diretora de Relações com Investidores de uma grande indústria entre as com nota ESG abaixo da média: “O homem diz coisas de forma dura, e pensam que ele está brigando pela empresa. Se é uma mulher, é julgada como se devesse ser boazinha.” Em terceiro lugar, o papel da maternidade é citado no topo da lista das qualidades, pessoais ou profissionais. “Antes de tudo eu sou mãe”, afirma a superintendente de um dos maiores bancos do país. É uma fala que surpreende, pois esse tópico historicamente vem sendo apontado como barreira, não como vantagem, para a mulher em posição de gestão. Assim, executivas dos dois grupos, alto e baixo ESG, parecem contrariar o estereótipo da mulher que se masculiniza ao galgar degraus mais altos na carreira.

### **Entendimento sobre desempenho ESG**

No discurso das diretoras de empresas com maior desempenho ESG, predomina a abordagem de que os temas de sustentabilidade pautam o negócio, de forma transversal e integrada, ao passo que, no das diretoras de empresas com pior desempenho, os fatores mais presente são a pressão do mercado e os riscos à reputação. Ou seja, no primeiro caso, a visão é proativa; no segundo, é reativa. Uma conselheira de empresa com alta pontuação ESG apresenta visão crítica sobre a postura defensiva e superficial de muitas organizações: “Empresas reportam dados ESG de forma artificial, sem ações que tenham efetivamente impacto positivo”.

Os pontos em comum estão relacionados com a necessidade e *disclosure* e transparência, com a importância de acompanhar e contribuir para indicadores e *ratings* e com a preocupação em evitar *greenwashing*.

### **Indicadores relevantes**

Nas empresas com maior pontuação, destacam-se os indicadores relacionados à responsabilidade sobre a cadeia de fornecimento. A pandemia da Covid-19 tornou esse aspecto ainda mais importante, além de ressaltar a importância do pilar social nas avaliações ESG. O depoimento da VP de RH em uma rede de varejo têxtil ilustra essa questão: “Acompanhamos a conformidade de todos os fornecedores em temas socioambientais, temos metas para implementar economia circular e certificação. Na pandemia, com todas as nossas lojas fechadas por meses, pedimos aos fornecedores máscaras e aventais com especificação de EPI para distribuir nos hospitais”.

No caso das empresas com pior pontuação, despontaram itens como energia renovável e segurança, pois são organizações com maiores riscos ambientais e de governança e precisam, assim, dar mais atenção a elementos sensíveis em termos de ESG de suas operações. Além disso, questões raciais apareceram com mais força nesse grupo. A ausência de pessoas negras em cargos mais altos é apontada como um problema que não pode mais ser ignorado. “Num andar com 50 pessoas, se houver 5 negros é muito. Como falar em diversidade? Dizemos que não somos uma empresa racista, mas isso não quer dizer nada. Vamos mudar a forma de contratar, olhar para outras experiências.”, diz a diretora estatutária de uma das maiores rede de varejo eletrônico do país.

Em ambos os grupos, as entrevistadas citaram temas tradicionalmente materiais, como emissões e governança, e dois outros que ganharam a agenda empresarial, presença de mulheres na liderança e diversidade.

### Gênero da liderança x performance ESG

Nesta categoria, apareceram praticamente os mesmos tópicos no discurso das executivas em organizações de alta ou baixa pontuação ESG; a diferença foi a priorização deles. Nas empresas com melhor ESG, as entrevistadas ressaltam que alcançaram a alta liderança como consequência do trabalho, que são proativas para aumentar a diversidade, que devem “fazer a coisa certa” e que seu papel é relevante no desenvolvimento de novos negócios.

Já nas empresas com ESG abaixo da média, as características de cuidado e sensibilidade, normalmente atribuídas ao gênero feminino, e o olhar voltado às pessoas foram tópicos de maior destaque. Mas mesmo executivas de empresas com alto ESG ressignificam atributos de gênero considerados negativos para ascensão a carreira. A maternidade, por exemplo, para elas, traz uma visão de futuro que é essencial para empresas preocupadas com ESG. “Tendo ou não filhos, a mulher traz um olhar de mãe, e este é um olhar interessante para um corpo executivo. Filho é uma coisa que te atualiza constantemente, te traz desafios diários. Isso tudo te faz uma pessoa mais completa”, pontua a VP de RH, primeira mulher a chegar ao C-Level de uma grande rede bancária com pontuação acima da média.

Em ambos os grupos, apareceram com priorização parecida dois fatores: a atenção a normas, políticas e controles; e o alinhamento do ESG com valores pessoais. Neste último caso, significa, novamente, que características mais presentes entre as mulheres podem ser usadas a favor, e não apenas como fonte de depreciação, pois fazem com que sejam mais preocupadas com a agenda da sustentabilidade. “Eu precisava estar envolvida em alguma coisa que tivesse impacto positivo, deixasse uma marca, aquela coisa dos *millenials*.”

Quadro 1.

## Resumo da análise qualitativa

Categorias	Alto ESG	Baixo ESG	Comum
<b>Características pessoais e de liderança</b>	Destacam a importância da liderança democrática e aberta ao diálogo; a capacidade de se adaptar e ter resiliência; e a necessidade de ser muito política.	Valorizam e promovem a equipe; consideram importante de ter e ser exemplo; e querem construir boas relações.	Mencionam a necessidade de estar sempre aprendendo; acham que a mulher precisa se provar mais na gestão e ter constante auto posicionamento; destacam as características do cuidado, da sensibilidade e da maternidade.
<b>Desempenho ESG</b>	Veem a sustentabilidade de dentro para fora, no propósito da empresa, com orientação transversal na estratégia de negócios.	Estão preocupadas com diferencial no mercado e reputação, e com a pressão externa.	Entendem o alto valor de <i>disclosure</i> de informações para atender a pressão dos <i>stakeholders</i> , acompanham de perto indicadores e ratings e alertam para o <i>greenwashing</i> .
<b>Indicadores</b>	Ressaltam a extensão dos compromissos na cadeia, investimentos sociais e relacionamento com comunidades.	Citam mais as questões de equidade, água e energia e segurança.	Destacam os tópicos diversidade, mudanças climáticas e temas da governança.
<b>Gênero da liderança x desempenho ESG</b>	Demonstram autovalorização, pois acreditam estar na liderança por consequência do próprio trabalho e consideram que se fazem relevantes no desenvolvimento de novos negócios; além disso, afirmam fazer “a coisa certa”.	Salientam as características de cuidado e sensibilidade, normalmente atribuídas ao gênero feminino, e o olhar voltado às pessoas.	Dão atenção a normas, políticas e controles; e consideram que mulheres têm mais preocupação com a agenda socioambiental que homens por uma questão de valores pessoais.
<b>Ser mulher na vida executiva</b>	Exigem respeito pela posição que ocupam e respondem à demanda de mostrar que estão sempre preparadas.	Relatam que não se sentem questionadas por ser mulher, mas que os homens não as deixam falar em reuniões, e veem preconceito de gênero como cultural.	Sentem o peso quando são a única mulher; narram episódios de preconceito de gênero, velado e aberto, mesmo depois de passarem a ocupar postos de alto comando.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Eu comecei a me questionar: Esse é o mundo que meu filho vai ter?”, indaga a diretora de *Procurement* e Sustentabilidade de uma multinacional brasileira no ramo de bebidas com alto ESG.

### **Equidade de gênero**

Nos dois grupos, as entrevistadas concentraram suas falas no preconceito de gênero nas altas esferas das corporações. Uma reflexão imediata que se pode fazer é que um alto desempenho em sustentabilidade da empresa não é condição suficiente para menos discriminação e mais equidade de gênero. Da mesma forma, estar no topo das organizações tampouco blindas as executivas de sofrerem com machismo, descrédito de suas capacidades e falta de reconhecimento.

Mas, como mostraram as entrevistas, cada uma e cada grupo lida com a questão à sua maneira. Em comum, as participantes do estudo destacam o peso de sempre serem a única mulher nas diferentes situações de representação, de reuniões a eventos, e a necessidade de responder e educar os homens para evitar situações de machismo.

Mulheres que estão em empresas com melhor avaliação socioambiental alegam impor respeito pela posição que ocupam, e reclamam da necessidade de mostrar continuamente que são competentes e preparadas. Para elas, mulheres não devem se autoimpor barreiras, mas ser cautelosas em entender o contexto para reagir.

Entre as executivas de empresas com baixo desempenho socioambiental, há certa ambiguidade de narrativas, que vai da negação e conformismo com a questão da desigualdade de gênero ao cansaço causado pelos episódios vividos. Uma VP de Novos Negócios em uma petroquímica narra a seguinte situação: “O cliente foi até a sede da empresa assinar um contrato que eu estava negociando, e pediu ao meu chefe que me retirasse da sala. Meu chefe aceitou. No final, ele ouviu do cliente que eu era muito inteligente para uma mulher, e que na próxima talvez eu já pudesse participar”, narra.

A discriminação é, estatisticamente, o principal obstáculo à progressão de carreira e ao exercício pleno da liderança por mulheres<sup>13</sup>. O mesmo ocorre com a baixa representação. Podemos concluir que não basta mulheres ocuparem espaços se forem as únicas, pois dessa forma não formam massa crítica capaz de mudar o cenário<sup>14</sup>.

Embora reúnam características favoráveis à implementação das melhores práticas de sustentabilidade, mulheres executivas têm no preconceito de gênero uma barreira por transpor, o que ameaça o seu pleno exercício de liderança. Empresas que não se movem para demover esses obstáculos estão se privando dos benefícios intrínsecos a uma liderança diversa em gênero.

### **O QUE A PESQUISA REVELA**

Estudos internacionais vêm mostrando relação positiva entre gênero da liderança e desempenho social, ambiental e de governança das organizações. Constatamos que isso também ocorre no caso brasileiro. A primeira etapa da pesquisa trouxe evidências de que empresas com melhor avaliação para riscos socioambientais são aquelas que contam com a presença de diretoras ou conselheiras – quando não ambas. Na segunda etapa, qualitativa, exploramos as nuances dessa relação.

Dessa forma, foi possível compreender as diferenças e semelhanças, em diversos aspectos, das empresas com alta e baixa pontuação ESG. A liderança feminina de empresas com alto ESG é formada por mulheres que se autovalorizam e impõem respeito, embora sofram, como as de baixo ESG, episódios constantes de discriminação de gênero. Seu olhar para a sustentabilidade é sofisticado, com uma posição proativa de inserir ESG na estratégia de forma transversal à organização e com preocupação com toda a cadeia produtiva. No caso da liderança feminina das empresas com baixo ESG, há ambiguidade na percepção do preconceito, pois, ao mesmo tempo em que as entrevistadas dizem que não se sentem questionadas por serem mulheres, afirmam que os homens não as deixam falar em reuniões e, de certa forma, os eximem de responsabilidade porque esta seria uma questão cultural. Sobre a visão de sustentabilidade, é muito mais reativa nesses casos, com ações em resposta a ameaças e riscos.

As características de cuidado e de sensibilidade, associadas ao gênero feminino, são mais citadas pelas empresas com baixo ESG. No entanto, aspectos similares aparecem na liderança de empresas com alto ESG. O estudo mostra que a influência de mulheres sobre desempenho ESG passa justamente por elas se definirem como mulheres e valorizarem, por exemplo, a maternidade (tendo ou não filhos). Isso contraria a visão de que, no exercício da liderança, as mulheres se valem ou devem se valer dos estereótipos masculinos.

Aqui vimos que as executivas não pautam seu discurso naquilo em que são, ou podem ser, iguais aos homens, mas sim naquilo que as diferencia deles. Ou seja, as vantagens de ser uma mulher que ocupa espaço de poder residem nos atributos tipificados como essencialmente femininos – e não apesar deles. O pleno

entendimento desse ponto pelas corporações pode se configurar em uma mudança de paradigma.

Isso porque aspectos ditos tipicamente femininos, muitas vezes são apontados como associados a um risco adicional de possibilidade de perdas para organizações que contam com mais mulheres na gestão, por serem indicativos de que elas têm aversão a medidas mais ousadas em prol da competitividade<sup>15</sup>.

Considerando que empresas com alta pontuação ESG são as que apresentam menor risco para fatores não-financeiros, este estudo acrescenta um novo olhar sobre mulheres na liderança das organizações: uma presença maior de executivas pode levar para as esferas de liderança um olhar mais cuidadoso, contribuindo para a melhor administração de riscos. E, na medida em que análise ESG passa progressivamente a ser mais e mais considerada nas decisões sobre investimentos<sup>16</sup>, nos vemos diante de um potencial reforço no argumento de que uma gestão diversa em gênero é positiva, sobretudo para companhias de capital aberto.

Antecipa-se a ressalva de que os resultados positivos trazidos pela maior presença de mulheres nas altas posições sobre o desempenho de empresas, seja no universo ESG ou em outros aspectos, como o financeiro, não podem justificar nem restringir o debate de gênero a uma visão economicista<sup>17</sup>.

### CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa traz contribuições acadêmicas e práticas. Como contribuição acadêmica, cabe destacar a necessidade de se estudar continuamente fatores que influenciam a avaliação ESG recebida pelas empresas. Estudos vêm mostrando que a presença de mulheres em altos cargos da administração fortalece as ações organizacionais para a sustentabilidade<sup>18</sup>, mas tais pesquisas foram realizadas em outros contextos. Este artigo, portanto, é na direção de contribuir com evidências para a realidade brasileira.

Ainda no recorte acadêmico, o estudo traz uma contribuição metodológica. O uso de um *score* ESG atualizado continuamente, e com uma pontuação clara e pública das empresas, no lugar de tomar-se como referência a carteiras teóricas como o Ibovespa (cerca de 75 empresas) ou o ISE/B3 (40 empresas), não é comum nos estudos nacionais no campo do desempenho socioambiental de empresas. Esta metodologia pode ser mais explorada em estudos sobre sustentabilidade. Além disso, a maioria dos estudos não considera conselheiras e diretoras de forma mais abrangente, mas apenas a categoria de conselheiras.

Em relação às contribuições práticas, o estudo mostra que o gênero é fator de influência em desempenho em ESG. Estratégias organizacionais com o recorte de gênero podem auxiliar empresas a obterem melhores resultados. Da mesma forma, é importante que analistas de investimento usem esse recorte como fator de avaliação do risco socioambiental das empresas.

O estudo revela que o foco de prioridade das mulheres é modulado de acordo com o estágio de maturidade da empresa, alta ou baixa, em termos de sustentabilidade. Como identificado, CEOs, VPs, diretoras estatutárias ou executivas, e diretoras de unidades de negócio estão presentes no dia a dia das organizações e podem colaborar para uma estratégia empresarial em que a sustentabilidade seja transversal, parte do negócio. Isso não só coopera para tornar as organizações mais seguras e atraentes para investimentos, como ajuda as empresas a serem mais reconhecidas nas avaliações que consideram práticas sustentáveis, representando ganhos em reputação.

### CONCLUSÃO

Em uma seara em que ainda não há padronização de informações ofertadas pelas empresas, nem entendimento único do mercado do que deve ser priorizado para avaliar risco e desempenho dos fatores ESG<sup>19</sup>, faz sentido para as corporações contarem com liderança feminina. O estudo mostrou que mulheres na direção e no conselho são preocupadas com gestão de indicadores, atentas aos *ratings*, empenhadas no *disclosure*<sup>20</sup>, e apresentam alta capacidade de atender políticas, normas e controles.

Uma proposta a ser feita é a de que diversidade na alta gestão e/ou a quantidade objetiva de mulheres tanto na diretoria como no conselho sejam fatores incorporados na composição da nota atribuída a empresas nas metodologias de análises ESG, devido ao seu impacto demonstrado sobre a performance das organizações. Na medida em que se aumentar a pressão sobre o tema, aumenta a chance de reduzir as barreiras encontradas por mulheres executivas no exercício de sua liderança. Mesmo ocupando altas esferas corporativas, executivas não deixam de enfrentar preconceito de gênero em seu dia a dia, o que compromete seu desempenho na função, pelo fato de mulheres não serem vistas como líderes de fato, para além de seus papéis sociais.

Na quase totalidade, as executivas ouvidas no estudo não se reconhecem como feministas. Mas, a despeito disso, colocam-se em favor desta luta, como agentes por uma agenda afirmativa para promoção de gênero nas corporações. Trazem muito claro em seu discurso que conquistas individuais, como as suas, não representam equidade e não mudam a situação das mulheres no mercado de trabalho de forma imediata.



## NOTAS

1. Black Rock. Larry Fink's letter to CEOs. Recuperado de <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>.
2. Son, H (2020). Goldman won't take companies public without 'at least one diverse board candidate,' CEO says. CNBC, 23/01/2020. Recuperado de <https://www.cnn.com/2020/01/23/goldman-wont-take-companies-public-that-dont-have-at-least-one-diverse-board-candidate-ceo-says.html>.
3. Recuperado de <https://www.reuters.com/business/cop/wrapup-politicians-exit-cop26-130tn-worth-financiers-take-stage-2021-11-03/>
4. Ahern, K. R.; Dittmar, A. K (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 127(1)137–197.
5. Bear, S.; Rahman, N.; Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2)207–221.
5. Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2)185–197.
5. Velte, P. (2016). Women on management board and ESG performance. *Journal of Global Responsibility*, 7, (1) 98–109.
5. Graham, J. R. (2019). *Corporate Sustainability: The Impact of Corporate Leadership Gender on Year Over Year Performance*. Dissertação de mestrado, Georgia State University, Georgia, USA.
6. Boulouta (2013): vide nota 5.
- Weinert, N (2018). How Women Leaders Can Promote Sustainability Initiatives. Grand Valley State University. *Senior Projects*. 9. p. 1–17.
- Ginglinger & Raskopf (2021). Women Directors and E&S Performance: Evidence from Board Gender Quotas. European Corporate Governance Institute – *Finance Working Paper* nº. 760.
7. Torreão, N. (2007). A liderança feminina no desenvolvimento sustentável. *Revista Ártemis*, 7, pp. 101–121. Pinto, L.; Bianchini, H.; Terrieri, A. (2019). As companhias brasileiras são socialmente sustentáveis? Uma análise das iniciativas de sustentabilidade social das companhias. FGV-Direito. Kouloukoui et al., (2020). The impact of the board of directors on business climate change management: case of Brazilian companies. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 25(1) 127–147.
8. IBGC (2021). Mulheres representam 11,5% do total de conselheiros no Brasil. Recuperado de: <https://www.ibgc.org.br/blog/board-index-2020-diversidade-conselho-entrevista>. Acesso em 01/03/2021.
9. Milhomem, C (2020). Women on Board – 2020 Progress Report. MSCI.
10. Kouloukoui et al. (2020): vide nota 7.
- Riedel, R.A (2018). *Sustentabilidade corporativa: Impacto da diversidade organizacional no desempenho financeiro das empresas do índice de sustentabilidade empresarial (ISE)*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Dick, C. I (2013). *Insights on Corporate Sustainability and Share Value: An Event Study for Brazilian Market. 2013*. Dissertação de mestrado, Escola de Pós-graduação em Economia – FGV, Rio de Janeiro.
- Nunes, T. C. S. et al. (2012). As empresas sustentáveis são realmente mais rentáveis e seu nível de risco é menor? *Revista de Administração*, 47(3)422–435.
11. Glass, Cook e Ingersoll (2016). Do Women Leaders Promote Sustainability? Analyzing the Effect of Corporate Governance Composition on Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(7)495–511
- Velte (2016): vide nota 5.
- Weinert (2018): vide nota 6
- Graham (2019): vide nota 5
- Glass, C.; Cook, A.; Ingersoll, A. R. (2016): vide nota 11.
12. Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmam os achados de Glass, Cook e Ingersoll (vide nota 11) e Kassinis et al. (vide nota 12) para desempenho ambiental, contradizendo resultado encontrado por Bastidas & Briano-Turrent (vide nota 12), que avaliaram dados de empresas do Chile e da Colômbia. Para o aspecto social, a pesquisa corrobora o resultado encontrado por Bear, Rahman & Post (vide nota 5), Bernardi & Threadgill (vide nota 12), Boulouta (vide nota 5), e por Cook & Glass (vide nota 12), entre outros.
- Kassinis, Panayiotu, A., Dimou, A., & Katsifarak, G. (2016). Gender and Environmental Sustainability: A Longitudinal Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6)399–412.
- Bastidas, C. R. & Briano-Turrent, G. C. (2018). Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: Evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile. *Estudios Gerenciales*, 34(148)385–398.
- Bernardi, R. & Threadgill, V. (2011). Women Directors and Corporate Social Responsibility. *EJBO : Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, vol. 15, no. 2
- Cook, A. & Glass, C. (2018). Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? *Human Relations*, 71(7)897–924.
13. Adams, R. B.; Kirchmaier, T (2012). Barriers to Boardrooms. *ECGI Working Paper Series in Finance*, nº 347
14. Wang, M.; Kelan, E (2013). The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, vol. 117(3)449–466.
15. Adams & Kirchmaier (2012).
- Lima, G. S. Carvalho Neto, A., Lima, M.S., Tanure, B., & Versiani, F. (2014). O Teto de Vidro das Executivas Brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4) 65–80.
- Nadeem, M., Suleman, M. T., & Ahmed, A.. (2019) Women on boards, firm risk and the profitability nexus: Does gender diversity moderate the risk and return relationship? *International Review of Economics and Finance*, 64, pp. 427–442.
16. Friede, Busch & Bassen (2015) e Escrig-Olmedo et al. (2019) explicam o fenômeno da adoção de análises ESG no setor financeiro.
- Friede, G.; Busch, T.; Bassen, A (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, vol. 5, no. 4, p. 210–233.
- Escrig-Olmedo, E., Fernández Izquierdo, M.A., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J.M., & Muñoz-Torres, M.J. (2019). Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. *Sustainability*, vol. 11, nº 3.
17. Adams, R. B.; Gray, S.; & Nowland, J. (2012). Is there a Business Case for Female Directors? Evidence from the Market Reaction to All New Director Appointments. *SSRN Electronic Journal*, p. 1–48.
- Elomäki, A. (2018). Gender Quotas for Corporate Boards: Depoliticizing Gender and the Economy. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 26(1)53–68.
18. Adams, R. B. & Kirchmaier, T (2016). Women on boards in finance and STEM industries. *American Economic Review*, 106(5)277–281.
19. Serafeim, G., Porter M.E., & Kramer, M. (2019). Where ESG Fails. *Institutional Investor*, p. 1–17.
- Tucker, J. J. & Jones, S. (2020). Environmental, Social, and Governance Investing: Investor Demand, the Great Wealth Transfer, and Strategies for ESG Investing. *Journal of Financial Service Professionals*, 74(3)56–75.
20. Furlotti, K., Mazza, T., Tibiletti, V., & Triani, S. (2019). Women in top positions on boards of directors: Gender policies disclosed in Italian sustainability reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1)57–70.