

## **AGORA É A VEZ DELAS! MULHERES NA LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA PARA A EXCELÊNCIA EM ESG**

**ROSSANA PARIZOTTO RIBEIRO**  
ESCOLA DE NEGÓCIOS PUCRS

**TAIS PENTIADO GODOY**  
ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

**ANA CLARISSA MATTE ZANARDO DOS SANTOS**  
PPGAD

**LEONI PENTIADO GODOY**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

### **Resumo**

a equidade de gênero emergiu como uma prioridade global, e as empresas desempenham um papel crucial nesse movimento. A presença feminina nos ambientes corporativos não é apenas uma questão de justiça social, mas está profundamente conectada aos princípios de Environmental, Social, and Governance (ESG) e ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS5) da Agenda 2030 da ONU, que trata da Igualdade de Gênero. Este artigo explora a importância da inclusão feminina nas empresas e como essa pluralidade beneficia tanto as organizações quanto a sociedade em geral. A presença de mulheres em posições de liderança é fundamental para a adoção de estratégias sustentáveis nas organizações. Mulheres em cargos de destaque trazem uma diversidade de pensamento e ampliam as perspectivas, resultando em equipes mais inovadoras e adaptáveis. Estudos mostram que equipes multifacetadas são mais propensas a encontrar soluções criativas para os desafios empresariais. Além disso, a presença feminina está intrinsecamente ligada aos princípios ESG, servindo como um indicador importante do compromisso das empresas com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Mulheres demonstram facilidade na escuta ativa, o que melhora a cultura de segurança e contribui para melhorias operacionais. A liderança feminina também é crucial para construir uma cultura organizacional inclusiva e voltada para o futuro. Quando mulheres ocupam posições de liderança, suas perspectivas enriquecem a tomada de decisões, resultando em organizações mais resilientes e adaptáveis. Empresas lideradas por mulheres apresentam notas ESG mais elevadas, conforme indicam estudos. A representatividade feminina nos altos escalões corporativos não apenas promove a igualdade de oportunidades, mas também atua como um catalisador para mudanças sistêmicas e a desconstrução de estereótipos de gênero na sociedade. Apesar dos avanços, ainda há uma disparidade significativa na representatividade feminina em cargos de gestão. No Brasil, as mulheres ocupam cerca de 39% dos cargos de gerência, refletindo desafios culturais e sociais que impactam a sustentabilidade e a governança das empresas. Estudos indicam que empresas com maior diversidade de gênero em suas equipes de gestão têm uma probabilidade 25% maior de obter retornos financeiros acima da média. Essa disparidade é também evidente no mercado de trabalho, onde as mulheres enfrentam dificuldades adicionais devido à necessidade de equilibrar múltiplos papéis sociais, e a diferença salarial persiste. A implementação de cotas obrigatórias ou voluntárias para mulheres em cargos de alta liderança, como observado em alguns estados dos EUA e países europeus, visa mitigar essa desigualdade e promover uma representação mais equitativa. Essas medidas são importantes para enfrentar o "glass ceiling effect", que limita o avanço das mulheres na hierarquia corporativa, apesar

de suas qualificações. Para promover a representatividade feminina nas empresas brasileiras, é essencial adotar medidas abrangentes, como políticas de recrutamento e promoção inclusivas, programas de mentoria e capacitação para mulheres, e metas claras de diversidade de gênero. Ao priorizar a inclusão e a equidade de gênero, as empresas não apenas fortalecem sua posição competitiva, mas também contribuem para um futuro mais justo e sustentável. A valorização das contribuições femininas permite construir equipes mais diversas e inovadoras, aptas a enfrentar os desafios do mercado atual com resiliência e criatividade. Promover a inclusão de gênero é uma estratégia imperativa para o sucesso empresarial e para o progresso social e econômico mais amplo.

**Palavras Chave**

Equidade de Gênero, Liderança Feminina, ESG

# **AGORA É A VEZ DELAS!**

## **MULHERES NA LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA PARA A EXCELÊNCIA EM ESG**

### **1. INTRODUÇÃO**

A busca pela equidade de gênero emergiu como uma preocupação prioritária em escala global nos últimos anos, e as organizações assumem um papel crucial nesse movimento. A presença feminina nos espaços corporativos transcende a mera questão de justiça social, conectando-se profundamente aos princípios de *Environmental, Social, and Governance* (ESG) e ao alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS5) da Agenda 2030 da ONU, que versa sobre a Igualdade de Gênero. Neste contexto, este artigo aborda a significância da inclusão feminina nas empresas, destacando sua relação com os pilares ESG e evidenciando os benefícios que essa pluralidade proporciona tanto para as organizações quanto para a sociedade em geral.

O objetivo é explorar como a presença de mulheres em posições de liderança influencia a adoção de estratégias de sustentabilidade nas organizações. A integração de mulheres em todas as esferas de uma empresa desempenha um papel vital na promoção da diversidade de pensamento e na ampliação das perspectivas. Machado, Gazola e Guedes (2017) destacam que as mulheres se sobressaem positivamente no desenvolvimento de suas atividades, pois têm conhecimento sobre o negócio desde o início, dedicam muito tempo aos negócios, são inovadoras e criativas.

Equipes multifacetadas tendem a ser mais propensas à inovação, encontrando soluções criativas para os desafios empresariais. Além disso, a presença feminina está intrinsecamente conectada aos princípios ESG, constituindo-se como um indicador fundamental do compromisso de uma empresa com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Desta maneira, as mulheres demonstram facilidade na escuta ativa, caminho importante para as melhorias operacionais, refletindo na melhoria da cultura de segurança (CIPRIANO; SANTOS, 2022).

O fomento à liderança feminina também desempenha um papel crucial na construção de uma cultura organizacional inclusiva e voltada para o futuro. Quando as mulheres ocupam posições de liderança, suas vozes são ouvidas e suas perspectivas enriquecem as tomadas de decisão, resultando em organizações mais resilientes e adaptáveis. Cardoso (2021) aponta que empresas com mulheres na liderança apresentam, em 52% dos casos, notas ESG elevadas, enquanto em empresas lideradas exclusivamente por homens esse percentual cai para 48%.

Além disso, a representatividade feminina nos altos escalões corporativos não apenas promove a igualdade de oportunidades, mas também serve como um poderoso catalisador para a mudança sistêmica e a desconstrução de estereótipos de gênero arraigados na sociedade. Segundo Nunkoo et al. (2020), as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho não são necessariamente as mesmas em todas as áreas, e desafios similares também existem no meio acadêmico, como na área de turismo.

Dessa forma, a inclusão genuína e eficaz de mulheres no ambiente de trabalho não é apenas uma questão de ética, mas também uma estratégia imperativa para o sucesso empresarial na atualidade. Ao reconhecer e valorizar a diversidade de gênero, as empresas não apenas cumprem sua responsabilidade social, mas também fortalecem sua competitividade, impulsionam a inovação e contribuem para um futuro mais justo e sustentável para todos.

### **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **Liderança Feminina e Sustentabilidade Corporativa**

As mulheres desempenham um papel significativo na liderança de iniciativas sustentáveis e na promoção de práticas ambientalmente responsáveis. Estudos demonstraram que as mulheres estão mais propensas a adotar comportamentos sustentáveis em suas vidas pessoais e profissionais, o que pode influenciar positivamente a cultura corporativa em direção à sustentabilidade (POST; RAHMAN; MCQUILLEN, 2015; ELKINGTON, 2018). As mulheres têm desempenhado um papel

crucial na liderança de iniciativas sustentáveis, demonstrando uma maior propensão a adotar comportamentos ambientalmente responsáveis em suas vidas pessoais e profissionais.

A inclusão de mulheres nas empresas não apenas se alinha com a dimensão social dos princípios ESG, mas também desempenha um papel fundamental na promoção da igualdade de oportunidades e na luta contra a discriminação de gênero (VIANA et al., 2022). Empresas que valorizam e promovem a diversidade de gênero tendem a atrair um pool mais amplo e diversificado de talentos, além de criar ambientes de trabalho mais inclusivos e acolhedores. Esses ambientes não apenas beneficiam os funcionários, proporcionando igualdade de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, mas também contribuem para uma cultura organizacional mais resiliente e inovadora, capaz de enfrentar os desafios do mercado global de forma mais eficaz (GRIFFIN, LI, XU, 2020; ARAYAKARNKUL, CHATJUTHAMARD, TREEPONGKARUNA, 2022).

No contexto da governança corporativa, a presença de mulheres em cargos de liderança oferece benefícios tangíveis, incluindo uma supervisão mais ampla e uma gestão caracterizada pela transparência e ética. Mulheres líderes têm uma propensão maior a priorizar a responsabilidade social corporativa e adotar abordagens colaborativas na tomada de decisões, o que pode fortalecer a integridade e a reputação da empresa. Além disso, a diversidade de gênero nos órgãos de liderança pode resultar em uma visão mais abrangente e inclusiva, levando a decisões mais bem fundamentadas e que reflitam uma ampla gama de perspectivas (ROMANO et al., 2020). Essa dinâmica contribui para uma governança mais eficaz e para a criação de valor sustentável a longo prazo para todas as partes interessadas envolvidas.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo investiga o impacto da liderança feminina na promoção de práticas sustentáveis e na governança corporativa responsável. O objetivo é explorar como a presença de mulheres em posições de liderança influencia a adoção de estratégias de sustentabilidade nas organizações. Para alcançar esse objetivo, o estudo adota a abordagem da netnografia, que é descrita como 'etnografia online' (KOZINETS, 2002; MKONO; MARKWELL, 2014). Segundo Kozinets (1998, p. 366), a netnografia é um “novo método qualitativo concebido especificamente para investigar o comportamento de consumo de culturas e comunidades presentes na Internet”. Esta abordagem é amplamente utilizada para estudar comportamentos de liderança e engajamento em práticas sustentáveis em ambientes digitais (STHAPIT, 2018; THANH; KIROVA; 2018).

A netnografia é particularmente adequada para revelar a natureza exploratória do impacto da liderança feminina na promoção de práticas sustentáveis e fornece uma contribuição original e valiosa para a literatura sobre governança corporativa em contextos de sustentabilidade. O presente estudo empregou uma abordagem qualitativa de estudo de caso, considerada adequada devido à natureza exploratória do tema (CETIN; BILGEHAN, 2016), e utilizou dados de empresas e líderes femininas que se destacam na implementação de práticas sustentáveis. Foram analisadas interações e discussões em redes sociais, incluindo LinkedIn, Twitter e fóruns especializados, onde líderes femininas compartilham suas iniciativas e práticas.

Para a coleta de dados, foram selecionadas 50 postagens e artigos que obtiveram maior visibilidade e engajamento, refletindo as estratégias e práticas de liderança sustentável adotadas por mulheres em posições de destaque. O foco foi dado a conteúdos com maior número de interações positivas (curtidas, compartilhamentos, comentários) e que demonstraram estratégias eficazes de promoção da sustentabilidade nas organizações. As postagens e interações foram verificadas por relevância e impacto, e a amostra incluiu apenas aquelas que refletissem as práticas de liderança feminina em contextos de sustentabilidade.

Para a análise dos dados, utilizamos o software NVivo, que permitiu codificar e categorizar as postagens e interações, identificando temas recorrentes e estratégias eficazes. A netnografia aplicada neste estudo proporcionou uma compreensão detalhada dos fatores que influenciam a liderança feminina na adoção de práticas sustentáveis e na promoção de uma governança corporativa

responsável, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais inclusivas e sustentáveis nas organizações.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No Brasil, apesar dos avanços, ainda há um longo caminho a percorrer em termos de representatividade feminina em cargos de gestão. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres representam apenas cerca de 39% dos cargos de gerência no país. Essa disparidade de gênero reflete não apenas desafios culturais e sociais, mas também implicações significativas para a sustentabilidade e a governança das empresas.

No entanto, estudos demonstram que empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança tendem a superar seus concorrentes. Um relatório recente da McKinsey & Company revelou que as empresas com maior diversidade de gênero em suas equipes de gestão são 25% mais propensas a ter retornos financeiros acima da média do seu setor. Segundo os autores Chijoke-Mgbame et al., (2020), a ascensão da representação feminina nos cargos de liderança e no conselho de administração, acabam sofrendo impactos nos resultados organizacionais. Isso ressalta a importância não apenas de aumentar o número de mulheres em cargos de liderança, mas também de criar um ambiente inclusivo onde suas vozes sejam ouvidas e valorizadas.

A desigualdade de gênero na liderança é profundamente enraizada na divisão tradicional do trabalho, embora seu impacto vá além disso. De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) contínua em 2019, embora as mulheres representem 52,8% da população disponível para o trabalho, sua presença na população ocupada (incluindo formais e informais) é de menos de 43%. Mas as mulheres ainda enfrentam dificuldades extras no mercado de trabalho, pois precisam equilibrar seus múltiplos papéis sociais (TEIXEIRA; BOMFIM, 2016). Essa discrepância é ainda mais evidente entre os grupos de 25 a 44 anos que concluíram o ensino superior, onde a participação das mulheres é 37,9% menor que a dos homens.

Essa disparidade persiste nas esferas gerenciais, onde os homens ocupam 60,9% das posições de liderança, em comparação com apenas 39,1% ocupadas por mulheres. Observa-se que, ainda há uma falta de ações específicas e práticas realizadas por organizações, que enfoquem na heterogeneidade de gênero no ambiente de trabalho (BENEDETTO; BONIN; WAMSER, 2020). Além disso, as mulheres enfrentam uma diferença salarial significativa, ganhando em média 30% menos que os homens, com a disparidade aumentando para quase 40% em posições que exigem nível superior.

Esse desequilíbrio, tanto na base quanto no topo das organizações, reflete o chamado "*glass ceiling effect*", uma barreira invisível que limita o avanço das mulheres na hierarquia corporativa, independentemente de suas qualificações ou desempenho profissional. Para abordar essa disparidade, vários estados nos EUA, incluindo a Califórnia, e 24 países, como Noruega, Espanha, Itália, Holanda e Alemanha, implementaram cotas obrigatórias ou voluntárias para mulheres em cargos de alta liderança em empresas listadas na bolsa de valores. Essas medidas visam mitigar a desigualdade de gênero e promover uma representação mais equitativa nos níveis mais altos das organizações. (AHERN; DITTMAR, 2020).

#### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É crucial que as empresas brasileiras adotem medidas concretas e abrangentes para promover a representatividade feminina em todos os níveis organizacionais. Isso engloba não apenas a implementação de políticas de recrutamento e promoção mais inclusivas, mas também o desenvolvimento de programas robustos de mentoria e capacitação destinados especificamente às mulheres. Além disso, é fundamental que as empresas estabeleçam metas claras e mensuráveis de diversidade de gênero, as quais sirvam como guia para ações tangíveis e efetivas. Ao priorizar a inclusão e a equidade de gênero, as empresas não apenas fortalecem sua posição competitiva no

mercado, mas também desempenham um papel crucial na construção de um futuro mais justo e sustentável para todos os membros da sociedade.

A representatividade feminina nas empresas brasileiras, especialmente em cargos de gestão, desempenha um papel crucial não apenas na promoção da igualdade de gênero, mas também no impulsionamento do desempenho empresarial e no fortalecimento dos pilares ESG. Ao reconhecer e valorizar as contribuições das mulheres, as empresas têm a oportunidade de construir equipes mais diversas e inovadoras, capazes de enfrentar os desafios do mundo contemporâneo com resiliência e criatividade. Portanto, é imperativo que as organizações brasileiras adotem uma abordagem proativa para promover a inclusão de gênero, criando assim um ambiente de trabalho mais justo e equitativo para todos os colaboradores. Essa medida não apenas beneficia as empresas individualmente, mas também contribui para o progresso social e econômico mais amplo do país, promovendo uma cultura de diversidade, igualdade e oportunidades para todos.

### **Limitações e sugestões para estudos futuros**

Este estudo, conduzido com base em uma abordagem netnográfica, apresenta algumas limitações. Primeiramente, a netnografia é um método que se concentra na análise de dados coletados em ambientes digitais e em comunidades online, o que pode não capturar completamente a complexidade das interações e dinâmicas de gênero nas organizações físicas. Além disso, a netnografia pode refletir vieses inerentes aos participantes das comunidades analisadas, uma vez que nem todas as vozes podem estar igualmente representadas nesses ambientes digitais.

Para estudos futuros, seria recomendável complementar a netnografia com métodos de pesquisa mais diretos, como entrevistas em profundidade e estudos de campo, para captar uma gama mais ampla de perspectivas e experiências. Além disso, pesquisas futuras poderiam focar em diferentes setores e regiões do Brasil, para entender melhor como as estratégias de inclusão de gênero variam de acordo com o contexto organizacional e cultural. Explorar as barreiras específicas enfrentadas por mulheres em cargos de liderança em ambientes corporativos presenciais também ajudaria a criar estratégias mais eficazes para promover a diversidade de gênero.

### **REFERÊNCIAS**

ARAYAKARNKUL, P.; CHATJUTHAMARD, P.; TREEPONGKARUNA, S. Board gender diversity, corporate social commitment and sustainability. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 5, p. 1706-1721, jun. 2022.

AHERN, K. R.; DITTMAR, A. K. The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. **Quarterly Journal of Economics**, vol. 127, no. 1, p. 137–197, 2020.

BENEDETTO, Sara; BONIN, Joel Cezar; WAMSER, Camila Arndt. Diversidade De Gênero: Proposta De Inclusão Da Diversidade De Gênero Nas Empresas Do Município De Caçador-Sc. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v.9, n.1, p. 133-149, 2020.

CARDOSO, M. **Agenda ESG, substantivo feminino**: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas. [Dissertação de Mestrado]. FGV, 2021.

CETIN, G.; BILGIHAN, A. Components of cultural tourists' experiences in destinations. *Current Issues in Tourism*, 19(2), 137-154, 2016. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.994595>

CIPRIANO, K.; SANTOS, E. S. ESG - Diversidade de gênero na liderança operacional do E&P: A contribuição feminina no engajamento e resultados. **Rio Oil & Gas Expo And Conference**, ISSN 2525-7579, 2022.

CATALYST, "**The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards**", 2021.

CHIJOKE-MGBAME, A. M.; BOATENG, A.; MGBAME, C. O. **Board gender diversity, audit committee and financial performance: evidence from Nigeria**. *Accounting Forum*, 4(3), 1-25, 2020.

DELOITTE, "**Women in the Boardroom: A Global Perspective**", 2021.

ELKINGTON, J. 25 anos atrás, cunhei a frase "Triple Bottom Line". Veja por que é hora de repensar. **Harvard Business Review**, jun de 2018.

GRIFFIN, D.; LI, K.; XU, T. Board Gender Diversity and Corporate Innovation: International Evidence. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 56, n. 1, p. 123154, fev. 2020.

(IBGE) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, "Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil", 2021.

KOZINETTS, R. V. On netnography: Initial reflections on consumer research in investigations of cyberculture. **Advances in Consumer Research**, 25, 366–371, 1998.

KOZINETTS, R. V. The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. **Journal of Marketing Research**, 39, 61–72, 2002. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.61.18935>

MACHADO, H. P. V.; GUEDES, A.; GAZOLA, S. Determinantes e dificuldades de crescimento para mulheres empreendedoras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 11(1), 85-99, 2017.

MCKINSEY & COMPANY, "**Women in the Workplace**", 2020.

MKONO, M.; MARKWELL, K. The application of netnography in tourism studies. **Annals of Tourism Research**, 48, 266–291, 2014). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.07.005>

NUNKOO, R.; THELWALL, M.; LADSAWUT, J.; GOOLAUP, S. Three decades of tourism scholarship: Gender, collaboration and research methods. **Tourism Management**, 78, 104056, 2020.

POST, C.; RAHMAN, N.; MCQUILLEN, C. From Board Composition to Corporate Environmental Performance Through Sustainability-Themed Alliances. **Journal of Business Ethics**, vol. 130, no. 2, p. 423–435, 2015.

ROMANO, M. et al. ESG (Environmental, Social and Governance) Performance and Board Gender DIVERSITY: The Moderating Role of CEO Duality. **Sustainability**, v. 12, n. 21, nov. 2020.

STHAPIT, E. A netnographic examination of tourists' memorable hotel experiences. **Anatolia**, 29(1), 108-128, 2018. <https://doi.org/10.1080/13032917.2017.1402190>

TEIXEIRA, R. M.; BOMFIM, L. C. S. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 10(1), pp. 44-64, jan./abr. 2016.

THANH, T. V.; KIROVA, V. Wine tourism experience: A netnography study. **Journal of Business Research**, 83, 30-37, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.008>

VIANA, Lilian Carolina et al. Investimento em Sustentabilidade e o Impacto Mercadológico: uma avaliação a partir do Score Esg. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, p. 77-100, abr. 2022.

WORLD ECONOMIC FORUM, "**Global Gender Gap Report**", 2020.