FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

AGENDA ESG, SUBSTANTIVO FEMININO

A relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas

MONIQUE DE OLIVEIRA CARDOSO

SÃO PAULO

2021

MONIQUE DE OLIVEIRA CARDOSO

AGENDA ESG, SUBSTANTIVO FEMININO

A relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Andrey Fernandes

SÃO PAULO

2021

Cardoso, Monique de Oliveira.
Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas / Monique de Oliveira Cardoso. - 2021.
130 f.

Orientador: Gustavo Andrey de A. L. Fernandes.
Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Governança corporativa. 3. Sustentabilidade. 4. Executivas. 5. Liderança em mulheres. I. Fernandes, Gustavo Andrey de A. L.. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.011.1

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

MONIQUE DE OLIVEIRA CARDOSO

AGENDA ESG, SUBSTANTIVO FEMININO

A relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campos do conhecimento: Administração, Sustentabilidade Corporativa, Estudos de gênero.

Data da Aprovação: 20/05/2021

Banca examinadora:

_____

Prof. Dr. Gustavo Andrey Fernandes
FGV/EAESP

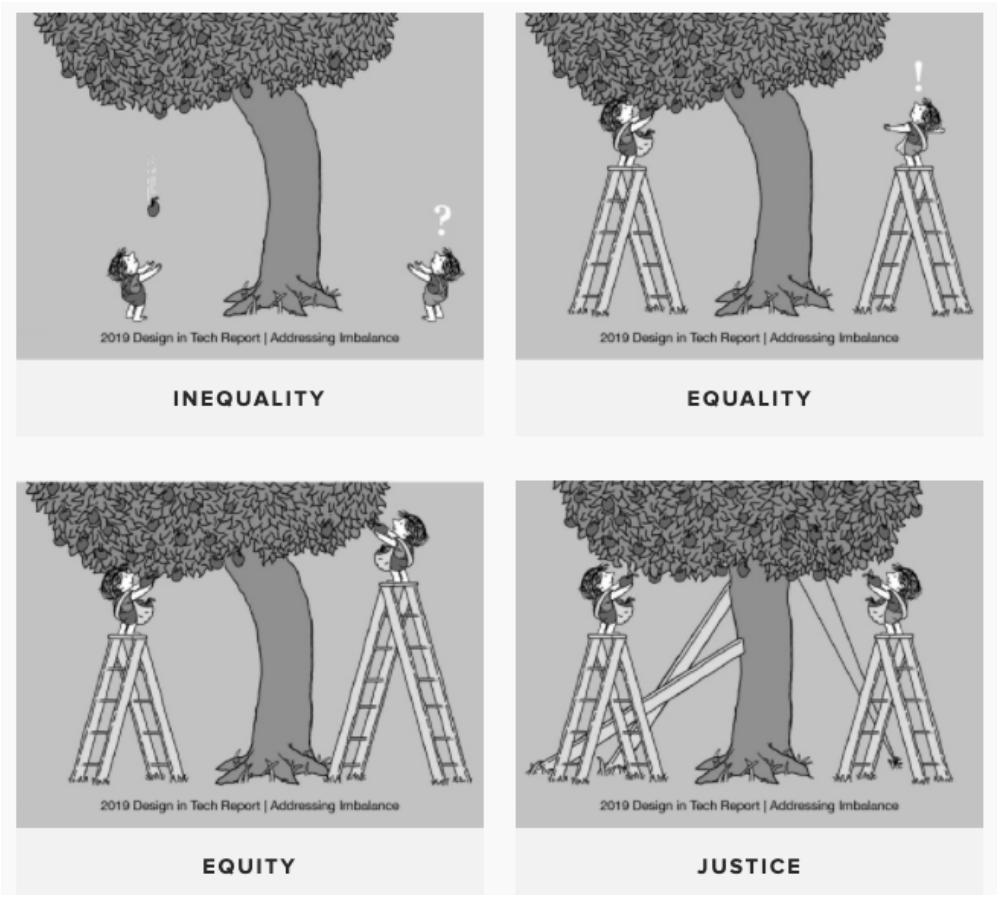
_____

Prof. Drª. Vanessa M. Cepellos
FGV/EAESP

_____

Prof. Drª. Adriana Caldana
FEA-RP/USP

Dedico este trabalho a todas as mulheres que derrubaram barreiras que se impõem diante de nós, contribuindo para que esta pesquisa fosse possível, e eu pudesse caminhar até aqui.



by Tony Ruth

AGRADECIMENTOS

Muito incentivo, por anos seguidos, foi necessário para que, aos 39 anos, depois de 25 anos de trabalho, eu retomasse os estudos para iniciar um mestrado. Letícia e Fernanda, obrigada por serem exemplo, pelo apoio constante a quem sempre achou que já não dava mais tempo. Agradeço à minha mãe, que muito cedo me ensinou que a educação é o único meio de mobilidade social e intelectual. E às minhas tias por sempre terem cuidado de mim.

Esta etapa que se conclui começou com conversas e indicações preciosas do meu amigo Marcelo, não teria chegado à EAESP/FGV se não fosse por você, que me abre tantas portas, e com quem aprendo diariamente. Mario, Ana Carolina, Paulo, Vicente, André, obrigada a todos os professores do MPGC pelo acolhimento a minhas (inúmeras) questões e ao meu constante estado de indignação. O inconformismo habita aqui dentro e só por ele eu cheguei até aqui. Agradeço a todos os meus colegas de mestrado da T4 (para a vida) pelas trocas riquíssimas, mas sobretudo pelos abraços. E nominalmente a Camila, Giuliana, Juliana, Aline, Sabine, Gustavo, Alexandre, Mirela e Luciana.

Ao meu orientador, Gustavo, que me escolheu desde o primeiro dia, e elevou todas as minhas ambições. Seu entusiasmo com a minha pesquisa reiterou continuamente que esta seria uma incrível jornada. Chegamos. Cansados, mas felizes. Obrigada.

Agradeço aos amigos Olívia e Michel, cujos conhecimentos sempre foram generosamente compartilhados comigo. Olivia, foram indispensáveis as reflexões provocadas quando eu me via em certas encruzilhadas, ou perdida nos conflitos com meu tema de pesquisa. Michel, não tenho palavras pela atenção, toda a que eu precisei, pelo interesse genuíno, você sempre esteve ali.

Aos amigos que olharam por mim na pandemia de Covid-19, e me ajudaram nessa travessia tão triste. Amigas queridas Rachel, Fernanda, Luciana, Gardênia, Elisa, que nunca me deixaram acreditar que eu era uma fraude. Andressa, obrigada por ter me dito, um dia, que eu preciso sonhar.

Concluir este mestrado, mais que qualquer coisa, é um sonho que se realiza.

RESUMO

A avaliação ambiental, social e da governança (ou *ESG*, do inglês) ganhou nova relevância com investimentos responsáveis atingindo a casa dos trilhões de dólares, e os riscos não-financeiros sendo cada vez mais considerados por investidores em seus processos de tomada de decisão. Eles estão preocupados com mudanças climáticas, escassez de recursos, gestão de cadeias de fornecimento, e desigualdades gerando impactos sobre os negócios. Múltiplos fatores influenciam o desempenho das organizações nestes temas, entre os quais o gênero da liderança. O objetivo deste estudo é demonstrar de que forma a presença mulheres na alta administração se relaciona encontra com desempenho ESG de empresas brasileiras.

Os resultados indicam que, ainda que o número de mulheres nestas posições seja bastante baixo, a presença delas no comitê executivo em qualquer número acima de um (1) está associada a um melhor desempenho socioambiental. Realizamos uma análise descritiva de correlação, partindo do cruzamento da pontuação recebida em um *ESG score* por quase 100 empresas brasileiras de capital aberto, com dados da presença ou ausência de mulheres na diretoria e no conselho dessas organizações. Resultados positivos são encontrados no aspecto geral, no ambiental e social isoladamente, e neutro em governança. Para entender, então, como essas executivas se relacionam com os temas compreendidos por sustentabilidade na gestão das organizações, foram entrevistadas em profundidade diretoras e conselheiras das mesmas empresas da lista. O conteúdo desperta a reflexão sobre as perspectivas e as estratégias adotadas por mulheres em espaços de poder, que variam de acordo com a maturidade em sustentabilidade das empresas, que receberam *score* alto ou baixo na avaliação ESG. As características do cuidado, maternidade, do olhar para pessoas, consideradas tipicamente femininas são justamente as que elas apontam como pontos fortes para condução de estratégias de sustentabilidade bem-sucedidas.

Entre as contribuições do trabalho estão a adoção de um *score* ESG e da presença de diretoras como *proxy*, no lugar do ISE/B3 e do número de mulheres em conselhos, uma inovação na literatura nacional. Considerando que empresas bem avaliadas em ESG são as que apresentam menor risco para fatores não-financeiros, este estudo acrescenta um novo olhar sobre mulheres na liderança e reforça o argumento de que uma gestão diversa em gênero e conhecedora dos aspectos ESG é positiva para companhias.

Palavras-chave: Avaliação ESG, ESG, Sustentabilidade, Mulheres na liderança, Gênero.

ABSTRACT

Environmental, social, and governance (ESG) evaluation has gained new relevance with responsible investments reaching the trillions of dollars, and non-financial risks being increasingly considered by investors in their decision-making processes. They are concerned about climate change, resource shortages, supply chain management, and inequalities generating impacts on business. Multiple factors influence the performance of organizations on these topics, including the gender of leadership. This study aims to demonstrate how the presence of women in senior management is related to the ESG performance of Brazilian companies.

The results indicate that, although the number of women in these positions is quite low, their presence on the executive committee in any number above one (1) is associated with a better socio-environmental performance. We performed a descriptive analysis of correlation, starting from the crossing of the score received in an ESG score by almost 100 Brazilian publicly traded companies, with data on the presence or absence of women on the board and board of these organizations. Positive results are found in the general aspect, in the environmental and social aspects alone, and neutral in governance. To understand, then, how these executives relate to the themes understood by sustainability in the management of organizations, directors, and counselors of the same companies on the list were interviewed in-depth. The content awakens the reflection on the perspectives and strategies adopted by women in power positions, which vary according to the maturity in the sustainability of companies, which received high or low scores in the ESG evaluation. The characteristics of care, motherhood, of looking at people, considered typically feminine are precisely those that they point to as strengths for conducting successful sustainability strategies.

Among the contributions of the work are the adoption of an ESG score and the presence of directors as a proxy, in place of ISE/B3 and the number of women in councils, and innovation in the national literature. With the need to say that well-valued companies in ESG are the ones with the lowest risk for non-financial factors, this study adds a new look at women in leadership and reinforces the argument that diverse management in gender and knowledge of the ESG aspects is positive for companies.

Keywords: ESG evaluation, ESG, sustainability, women in leadership, gender.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Presença de mulheres por desempenho ESG em números absolutos..... 57
Gráfico 2 – Desempenho Ambiental por presença e quantidade de diretoras por desempenho ESG 59
Gráfico 3 – Desempenho Social por presença e quantidade de diretoras por desempenho ESG.. 60
Gráfico 4 – Desempenho em Governança por presença e quantidade de diretoras por desempenho ESG..... 61
Gráfico 5 – Percentual de empresas por desempenho ESG e por Presença de mulheres na diretoria 63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia de coleta e análise de dados 40
Figura 2 – Modelo de análise por quadrantes para classificação ESG de empresas 43
Figura 3 – Distribuição das entrevistadas por quadrante de classificação ESG das empresas 45
Figura 4 – Resumo dos Procedimentos Metodológicos 50
Figura 5 – Distribuição das empresas pela relação Gênero *versus* Desempenho ESG 58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz Amarração Revisão Teórica 32
Quadro 2 – Identificação das entrevistadas por código associado e setor em que atuam 46
Quadro 3– Descrição das categorias de classificação do conteúdo de entrevistas 52
Quadro 4 – Descrição dos códigos mais frequentes no discurso das entrevistadas 53
Quadro 5 – Perfil das entrevistadas 65
Quadro 6 – Perfil das empresas de origem 67
Quadro 7 – Códigos prevalentes na análise de conteúdo de entrevistas no aspecto geral 68
Quadro 8 – Características Pessoais e de Liderança 72
Quadro 9 – Percepção das entrevistadas do desempenho ESG por grau de maturidade em sustentabilidade das empresas 76
Quadro 10 – Indicadores por maturidade 80
Quadro 11 – Percepção sobre gênero x desempenho 85
Quadro 12 – Percepção sobre ser mulher na vida executiva 90
Quadro 13 – Resumo da análise qualitativa 98

.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

2 REVISÃO DE LITERATURA 19

2.1 DESEMPENHO E AVALIAÇÃO SOCIOAMBIENTAL DE EMPRESAS 19

2.1.1 Sustentabilidade empresarial: por que ela importa 19
2.1.2 Como desempenho socioambiental é avaliado 21
2.1.3 Avaliação ESG 23

2.2 GÊNERO DA ALTA LIDERANÇA E PERFORMANCE DE EMPRESAS 25

2.2.1 Gênero da Liderança, Performance em Sustentabilidade e Avaliação ESG 29

3. PERGUNTA DE PESQUISA 34

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 36

4.1. COLETA DE DADOS QUANTITATIVOS 37

4.1.1 Seleção da fonte de dados de empresas incluídas no estudo 37
4.1.2. Metodologia da análise ESG 38
4.1.3 Levantamento de dados sobre mulheres na alta liderança 40
4.1.4 Classificação das empresas no estudo e distribuição em clusters 41

4.2. COLETA DE DADOS QUALITATIVOS 43

4.2.1 Seleção das participantes do estudo 44
4.2.3 - Instrumento de coleta 47
4.2.5. Ambiente de entrevista – impressões sobre o processo de coleta 48

4.3. CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS COLETADOS 50

5. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 55

5.1 ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS 55

5.1.1. Desempenho ESG Geral 56
5.1.2. Desempenho por aspecto ESG 58

5.2 ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS 64

5.2.1 Quem são as participantes 64
5.2.2. Descrição e caracterização dos dados 68
5.2.3.1 Categoria 1: Trajetória, carreira, características pessoais e de liderança 72
5.2.3.2 Categoria 2: Desempenho ESG 76
5.2.3.3. Categoria 3: Indicadores 80
5.2.3.4 Categoria 4: Gênero da Liderança x Desempenho ESG 84
5.2.3.5 Categoria 5: Ser mulher e alta executiva 88
5.2.4. Resumo da análise qualitativa 97

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSTRIBUIÇÕES DA PESQUISA..... 100
6.1. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO 104
6.1.1 Contribuições práticas para a gestão corporativa..... 106
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E LACUNAS PARA PESQUISAS FUTURAS..... 107
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS 109
REFERÊNCIAS..... 108
APÊNDICES..... 117

1 INTRODUÇÃO

Heranças do século 20, a sustentabilidade e a equidade de gênero ainda são desafios globais distantes, mas que, recentemente, encontraram espaço na pauta de discussões de grandes agentes econômicos. Além de governos, mercado e terceiro setor, investidores tem sido vocais nestes tópicos – a maior gestora de fundos do mundo, Black Rock, aborda tanto sustentabilidade como a diversidade em conselho nas cartas aos CEOs assinadas pelo seu líder, Larry Fink, desde 2016 (BLACK ROCK, 2021), e o banco Goldman Sachs anunciou que deixaria de prestar assessoria de abertura de capital para empresas que não tiverem ao menos uma mulher em seu conselho de administração, ampliando a exigência para um mínimo de duas em 2021 (SON, 2020).

Na gestão das empresas, esses dois temas ganham contornos bem mais palpáveis, na medida em que organizações, para atender a todos os seus públicos, incluindo investidores, passam a puxar agendas como conservação ambiental, emergência climática, uso racional de recursos naturais como água e energia, questões de raça e gênero, recrudescimento das desigualdades, combate à corrupção e transparência (SERAFEIM *et al.*, 2019). O resultado disso está, cada vez mais, sob escrutínio do mercado financeiro, com estes tópicos passando a compor a análise de risco a que ativos estão expostos dentro das chamadas avaliações ESG, acrônimo para *environmental, social and governance* (IFC, 2004).

A igualdade entre gêneros é um dos imperativos da Declaração Universal dos Direitos Humanos1, está presente nos textos constitucionais de muitos países, tem sido endereçada por toda a sorte de mecanismos indutores e, nas últimas décadas, foi incorporada ao discurso das empresas globalmente. Por sua vez, a sustentabilidade é um conceito abstrato, que vem sendo entendido pelo setor empresarial de muitas formas, desde que a definição de desenvolvimento sustentável apareceu no documento *Our common future*, como aquele capaz de "satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades agora e no futuro" (BURTLAND, 1987).

Partindo, então, da questão da sustentabilidade, nas ultimas três décadas o tema vem sendo tratada pelas organizações como oportunidades ou barreiras à sua capacidade de gerar valor às

[1] Condições iguais para mulheres e homens estão previstas em diversos artigos da Declaração Universal dos Direitos Humanos, publicada em 1945, entre eles o 1º, 2º, 21º, 22º, 23º, 25º, entre outros, cuja não observância ou flagrante descumprimento constitui uma violação desses direitos.

diversas partes interessadas (ELKINGTON, 1994; HART; MILSTEIN, 2004). Hoje, é dos tópicos mais relevantes para obtenção ou restrição acesso a capital, uma vez que impactos socioambientais passaram a configurar demandas não apenas da sociedade, dos governos, academia e de ONGs, mas também de bancos, instituições financeiras e de grandes investidores (SERAFEIM *et al.*, 2019; TUCKER; JONES, 2020). Ou seja, o processo de avaliação de risco de ativos, a recomendação de investimentos e a análise de crédito ultrapassa, assim, as fronteiras da análise financeira, exigindo das empresas uma evolução constante de performance nos indicadores ESG, sigla para *environmental, social and governance* (SERAFEIM *et al.*, 2019).

Pela ótica do mercado, um desempenho socioambiental superior pode de fato ser um bom negócio. De acordo com o Forum for Sustainable and Responsible Investment – US-SIF, o volume de investimentos que incorporam fatores ESG em seu processo de avaliação, nos EUA, atingiu, em 2020, a marca de US$ 17,1 trilhões, ou 1 em cada 3 dólares do total de ativos negociados no país. As questões prevalentes na análise de gestores de fundos, e dos próprios investidores, estão relacionadas a mudanças climáticas, uso de recursos naturais, produção agrícola e pontos relativos aos conselhos de administração (US-SIF, 2020).

O efeito benéfico para desempenho corporações comprometidas com questões socioambientais já foi apontado por diversos autores (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; JHA; RANGARAJAN, 2020; MANRIQUE; MARTÍ-BALLESTER, 2017; TARMUJI; MAELAH; TARMUJI, 2016; TRUMPP; GUENTHER, 2017). Este resultado, entretanto, passa por engajamento com empregados e *stakeholders* externos, estabelecimento de uma cultura corporativa orientada à sustentabilidade, capacidade de inovar e promover transformação, e, antes de tudo, pelo comprometimento da liderança (ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012).

Diante de todo este contexto, olhar para os aspectos da liderança que podem influenciar o desempenho em fatores ESG torna-se essencial. A literatura aponta como moduladores a experiência de integrantes do *board* com temas socioambientais (HOMROY; SLECHTEN, 2019), o tamanho do conselho e o número de conselheiros independentes (ISABEL *et al.*, 2019), e, também, para a diversidade de gênero da alta liderança (POST; RAHMAN; MCQUILLEN, 2015). Muitos estudos recentes trazem evidências de que é positivo para organizações ter uma liderança mais diversa (AHERN; DITTMAR, 2012; ABDULLAH; ISMAIL; NACHUM, 2016; NADEEM *et al*., 2019), ainda que mulheres continuem sub representadas nos postos de alto comando das empresas (GRAHAM, 2019; EAGLY; HEILMAN, 2016; EAGLY; KARAU, 2002).

Números não faltam para traduzir essa falta de representatividade. Em 2021, apenas 5,9% das posições de CEO, ou 29 cadeiras, são ocupadas por mulheres nas empresas da S&P500, que reúne as 500 companhias mais líquidas listadas na bolsa de valores americana (CATALYST, 2021). Nos conselhos de administração a média de representantes vem subindo globalmente. Saiu de menos de 10% em 2009, chegando a 17,9%, em 2018, passando a 20,6% em 2020 (MILHOMEM, 2020). No Brasil, a pesquisa da consultoria Spencer Stuart, de 2020, traz um dado considerado decepcionante: mulheres ocupam, em média, 11,5% dos assentos em conselhos de administração de empresas brasileiras abertas (IBGC, 2021).

A causa-raiz da ampla desigualdade entre homens e mulheres na liderança segue sendo a divisão sexual do trabalho – muito embora não se restrinja a ela. Mulheres são 52,8% da população disponível para o trabalho, mas representam menos de 43% da população ocupada (formais e informais) de acordo com a PNAD contínua em 2019[2]. A diferença entre mulheres e homens, entre 25 e 44 anos, que completaram o ensino superior é de 37,9% [3]. Isso não se reflete na qualidade do emprego, já que em relação a posições gerenciais a desigualdade aumenta, os homens ocupam 60,9% dos cargos de liderança, e as mulheres 39,1%. Quanto à remuneração, de modo geral, as profissionais recebem em média 30% a menos que os homens, e para posições que exigem nível superior, essa diferença pode chegar a quase 40%.

Tamanho desbalanço, seja na base ou no topo das organizações, é evidenciado no chamado *glass ceiling effect*, uma barreira invisível que impede as mulheres de ascenderem na escala corporativa, independentemente de suas qualificações, ou dos resultados produzidos na carreira (U.S. GLASS CEILING COMMISSION, 1995). A fim de mitigar essa disparidade, no âmbito regulatório, nos Estados Unidos, a Califórnia e outros seis estados, além de outros 24 países, como Noruega, Espanha, Itália, Holanda e Alemanha, estabeleceram algum percentual obrigatório ou voluntário de cotas destinadas a mulheres para posições de alta liderança em empresas listadas na bolsa de valores (AHERN; DITTMAR, 2012; MILHOMEM, 2020).

No Brasil, por sua vez, não há nenhuma discussão avançada relacionada sobre a implementação de cotas. Dados do Índice de Reykjavik para Liderança, publicado em 2019,

---

[2] Dados da Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílio destacados na matéria *Homens ganham quase 30% mais que as mulheres em 2019*, disponível na agência de notícias oficial do IBGE: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27598-homens-ganharam-quase-30-a-mais-que-as-mulheres-em-2019

[3] As Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil, edição 38 da série Estudos e Pesquisas – Informação Demográfica e Socioeconômica, disponível em https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf

mostram que 41% dos brasileiros entrevistados responderam estar confortáveis com a presença de uma mulher CEO à frente de uma grande companhia nacional – o que significa que a maioria, 59%, não está. Se estratificado o resultado por gênero, apenas 33% dos homens responderam positivamente ao tópico, contra 48% das mulheres (KANTAR, 2019).

Como visto, tanto desempenho socioambiental como a questão da equidade entre gêneros nas corporações também estão na mira do mercado financeiro. Esta convivência entre as temáticas de Gênero da liderança e ESG começa a avançar nas discussões promovidas por estudos internacionais. Resultados positivos foram apontados, por pesquisadores, em reputação a partir de boas práticas de responsabilidade social corporativa (BEAR; RAHMAN; POST, 2010), nível de *disclosure* sobre informações ESG como sinal positivo a investidores (em referência a ambiental, social e de governança (CUCARI, DE FALCO e ORLANDO, 2013), performance ESG (VELTE, 2016), e maior preocupação com performance social corporativa (BOULOUTA, 2013).

Se a literatura internacional ainda avança, para o caso brasileiro, há um gap importante na literatura acadêmica brasileira. Poucos estudos nacionais se dedicaram a entender a influência do gênero da liderança de empresas sobre desempenho dos fatores socioambientais no Brasil. Torreão (2007) buscou demonstrar a relação geral das mulheres com o desenvolvimento sustentável, e Kouloukoui *et al* (2020) apontam que a proporção de mulheres no *board* não afeta a performance climática de empresas, segundo critérios do Carbon Disclosure Project (CDP). Em uma ampla análise quantitativa, Pinto, Bianquini e Terreri (2019), avaliam desempenho de empresas brasileiras no tema a partir de diversas variáveis, entre elas presença de mulheres na força de trabalho como um todo e também na gestão, porém com enfoque o recorte social da sustentabilidade corporativa.

Assim, a relação entre gênero e desempenho ESG ainda é um campo a ser explorado e melhor compreendido e existe uma lacuna teórica que melhor apoie o entendimento do tema, em termos de relação e abordagem entre as duas variáveis. A fim de melhor compreender este recorte, o presente estudo tem como objetivo central, portanto, investigar a combinação entre esses dois aspectos, gênero e ESG, a partir da seguinte pergunta de pesquisa: **De que forma a presença de mulheres em cargos de alta liderança se relaciona com o desempenho em sustentabilidade das empresas brasileiras?"**. A intenção é entender como a presença de mulheres em cargos de alta liderança se relaciona com o desempenho em sustentabilidade das empresas brasileiras, tanto de modo geral, como em cada um dos aspectos – ambiental, social e governança. Ou seja, mais que

identificar se esta combinação resulta em uma relação positiva, negativa ou neutra, é preciso saber de que forma ela se dá.

Para isso, a pesquisa analisa tanto a pontuação ESG recebida por 98 empresas brasileiras em um ranking ESG, disponível para investidores no Terminal Bloomberg, como dados da presença de mulheres no comando dessas mesas organizações. A partir desses dados são traçadas diferentes correlações, e, para aprofundar os temas observados nas avaliações ESG, entrevistamos 14 altas executivas, ocupantes de cargos de direção ou superior, de empresas da lista. Desde já podemos argumentar que esta relação entre gênero e desempenho é intermediada por diversos pontos, e varia a depender da perspectiva que essas mulheres executivas têm – ocupar uma posição de liderança em empresas com boa e com má avaliação ESG. E, ainda, se modifica de acordo com seus próprios recursos pessoais, sejam eles técnicos ou emocionais, com estratégias adotadas por elas no exercício da liderança, além das barreiras que a executivas podem encontrar em sua trajetória.

Investigar essa relação agrega uma contribuição teórica à literatura acadêmica nos campos da administração e da gestão estratégica, nos estudos em torno da sustentabilidade, do investimento responsável e da análise ESG, e também das questões de gênero e liderança. Acrescenta-se a isso a abordagem metodológica, usando um índice ESG e presença de mulheres diretoras como proxy. Entre as contribuições práticas estão subsídios à melhora no desempenho ESG de empresas brasileiras, argumentos para o debate em torno da promoção da equidade e preconceito de gênero na gestão, e ampliar o campo de conhecimento que suporta a realização de avaliações socioambientais.

Para atender aos objetivos de pesquisa, faremos um percurso metodológico em duas etapas. Na primeira, serão relacionados dados de uma análise ESG, com o levantamento da presença de mulheres na posição de diretoria. Com isso, podemos saber, a partir de uma análise quantitativa, qual é o desempenho socioambiental e de governança nas empresas de acordo com a presença ou a ausência de mulheres no topo da administração. O uso de pontuação ESG como marcador de sustentabilidade é um diferencial em relação a outros estudos nacionais, que se pautam exclusivamente no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, o ISE (KOULOUKOUI *et al.*, 2020; RIEDEL, 2018; DICK, 2013; NUNES *et al.*, 2012)

Na segunda etapa, qualitativa, entrevistamos mulheres em posição de alta liderança – diretoras e conselheiras – para entender como se dá a relação dessas executivas com desempenho ESG verificado, permitindo uma triangulação de dados.

Esta dissertação está dividida em seis partes, sendo a primeira esta introdução, que traz um contexto mais amplo sobre o tema. O segundo capítulo, de revisão de literatura, traz um arcabouço teórico em torno dos temas desempenho socioambiental e à gênero da liderança, para fundamentar a elaboração da pergunta de pesquisa. No terceiro, especificamos as questões de pesquisa, no quarto são trazidos os procedimentos metodológicos e o modelo de análise a ser adotado. No quinto, apresentamos o tratamento dos dados e resultados, para na sequência realizar a discussão desses resultados à luz da literatura. No sexto capítulo, as considerações finais, contribuições, limitações do estudo, e identificação de oportunidades para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura traz a discussão de autores em estudos recentes sobre a relação entre práticas de sustentabilidade sobre a performance de organizações; desempenho socioambiental; gênero da liderança e seu impacto sobre a performance de empresas; e a conexão entre ambos os temas, investigações sobre a relação entre gênero da liderança e desempenho em indicadores socioambientais e de governança no resultado de empresas. Nesta seção está incluída não apenas a experiência internacional, mas também o que disponível para o caso brasileiro.

Como abordado no capítulo anterior, a ideia de sustentabilidade empresarial nasce nos anos 1980, mas fica mais clara em 1994 quando o britânico John Elkington apresenta o conceito do *triple bottom line*, propondo uma nova economia, na qual as organizações, para serem sustentáveis, deveriam equilibrar seus objetivos, sendo "financeiramente viáveis, ambientalmente responsáveis e socialmente justas" (ELKINGTON, 1994).

Na prática, o conceito se traduziu em um *framework* da sustentabilidade, em que se pode examinar os impactos econômicos, sociais e ambientais das empresas. 25 anos depois, Elkington veio a público comunicar que o *triple bottom line* precisava de um *recall*, pois não se converteu em uma hélice de mudança do capitalismo. Mesmo tendo feito avançar a agenda de se empreender melhores resultados socioambientais, as empresas continuam a dar mais ênfase ao pilar econômico (ELKINGTON, 2018).

2.1 DESEMPENHO E AVALIAÇÃO SOCIOAMBIENTAL DE EMPRESAS

2.1.1 Sustentabilidade empresarial: por que ela importa

A promoção do desenvolvimento sustentável requer alto engajamento de governos em todas as esferas, da sociedade, e das organizações que operam no sistema produtivo, que têm a oportunidade de dar sua contribuição para manter padrões ambientais, de bem-estar social e de governança adequados, para além do crescimento econômico, hoje e no futuro. Assim sendo, o que chamamos de práticas de sustentabilidade empresarial ou de responsabilidade social corporativa (RSE) devem ser vistas como direcionadores estratégicos de organização dos negócios (NICOLĂESCU; ALPOPI; ZAHARIA, 2015).

Na gestão da sustentabilidade, entretanto, organizações podem se posicionar de diferentes maneiras, contornos definidos a partir de políticas e da prática. Empresas podem adotar a postura defensiva, quando da negação de impactos causados por negócios, ou apenas atender ao cumprimento legal, regulatório. Podem atuar no tema de forma gerencial, como parte das atividades e do sustentáculo reputacional. Num estágio mais maduro, adotar a sustentabilidade como um diferencial competitivo, com a integração de questões socioambientais na estratégia. Ou ainda tentar conquistar uma posição de liderança no tema (ZADEK, 2004).

Desta forma, o olhar para a sustentabilidade se difundiu como um modulador de gestão, fator de influência e de alavancagem de resultados operacionais e financeiros, para além dos resultados socioambientais, sendo apontado como atributo de competitividade (HART, 1995). Como apontado por Elkington (2018) em seu *recall*, citado acima, muitos estudos têm tentado demonstrar que existe uma relação entre a sustentabilidade corporativa e a performance financeira de empresas, seja ela positiva ou não (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; JHA; RANGARAJAN, 2020; MANRIQUE; MARTÍ-BALLESTER, 2017; TARMUJI; MAELAH; TARMUJI, 2016; TRUMPP; GUENTHER, 2017).

Estudos tem mostrado que empresas com melhor desempenho ambiental podem ter mais retorno dos ativos, o que denota que os benefícios de práticas de responsabilidade ambiental superam os investimentos. O resultado positivo dessa relação aparece tanto para organizações de países desenvolvidos como para aquelas em economias emergentes, mesmo durante anos de crise. Configura uma performance que se mantém relevante no longo prazo para as companhias que investiram em pesquisa e desenvolvimento em projetos ambientais (MANRIQUE; MARTÍ-BALLESTER, 2017).

De forma complementar, Trumpp e Guenther (2017) demonstram que a relação entre a performance ambiental e a performance financeira, medida pela lucratividade, se apresenta de maneira não linear, mas como um U, e isso se dá por que há fatores qualitativos que influenciam nesta relação, como legislação, ou tipo de projeto desenvolvido. De todo modo, os autores demonstram que, nas indústrias, a associação será negativa quando o desempenho ambiental da empresa for ruim, e positiva quando for bom (TRUMPP; GUENTHER, 2017).

Por outro lado, a relação entre desempenho em sustentabilidade e performance financeira pode divergir de acordo com a métrica, uma vez que há uma multiplicidade de métodos adotados para fazer essa relação. O argumento é que indicadores de performance ambiental, social e de

governança voluntariamente divulgados por empresas não tem comparabilidade direta com aqueles normalmente usados para medir performance financeira (HUSSAIN; RIGONI; CAVEZZALI, 2018).

A literatura também aponta para outros efeitos que a adoção de boas práticas socioambientais pode ter no desempenho geral das organizações, para além questões econômicas, e podem obedecer a um certo mimetismo de setor. Estudando o setor automotivo de peças e componentes, Jabbour *et al* (2012) encontraram uma relação positiva entre a boa gestão ambiental, medida pela conjunção de diferentes fatores, entre os quais a adoção de uma política de sustentabilidade é o mais prevalente, e o desempenho operacional de empresas do setor. Outros aspectos influenciados são redução do risco e aumento potencial do valor da firma (DE JESUS LAMEIRA *et al*, 2013; ALBUQUERQUE; KOSKINEN; ZHANG, 2019). A sustentabilidade na estratégia empresarial também é vista como um marcador de boa governança corporativa (MUNIR *et al.*, 2019), um drive de inovação (NIDUMOLU, PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009) e como um fator que influencia – e é influenciado – pela cultura organizacional (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010).

Concluímos, então, que as boas práticas sociais, ambientais e da governança se refletem em resultados não apenas do universo da própria sustentabilidade, como da própria performance da empresa como um todo. Faz-se necessário, então, entender como esse desempenho nos temas ESG são medidos.

2.1.2 Como desempenho socioambiental é avaliado

Ao longo das últimas décadas, a performance em sustentabilidade vem sendo aferida de diferentes maneiras. A partir de uma revisão sistemática de literatura, considerando artigos que abordam métodos conceituais e analíticos, Büyüközkan e Karabulut (2018, p.254) definem a avaliação da performance da sustentabilidade como a quantificação do desempenho total de uma organização com base em indicadores, incluindo políticas, decisões e ações, e da geração de resultados econômicos, sociais e ambientais de uma entidade em relação a um *baseline* definido. Essa aferição de desempenho serve para que empresas, ou segmentos econômicos, melhor entendam seus impactos positivos e negativos sobre o meio ambiente, comunidades, economia, sobre o próprio mercado e sobre a sociedade como um todo e tomem decisões para melhor gerir esses impactos (BÜYÜKÖZKAN; KARABULUT, 2018, p. 254).

A integração da sustentabilidade na estratégia organizacional começa com o estabelecimento de compromissos que vão além do *compliance* legal, condição essencial para se verificar performance socioambiental para além de mero cumprimento da lei. Partindo desse princípio, Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), analisaram dados de 180 companhias americanas de capital aberto, publicados entre 1993 e 2009, e entrevistaram 200 executivos de empresas. Classificaram uma amostra de 90 dessas organizações como sendo de Alta Sustentabilidade, usando como critério a adoção pioneira, desde o início dos anos 1990, de políticas voluntárias que integram premissas ambientais e sociais em seu modelo de negócio – que incluem redução de emissões, práticas de ecoeficiência, relacionamento com a comunidade, diversidade e oferta de oportunidades iguais, num universo de quase 30 compromissos corporativos. A própria forma de classificar, como Alta e Baixa Sustentabilidade (aquelas que não adotaram quase nenhuma política socioambiental no período) carrega uma ideia de performance.

Os autores perceberam que, nas empresas do grupo categorizado como Alta Sustentabilidade, a estrutura de governança considera, além da performance financeira, externalidades e impactos socioambientais, compromissos de longo prazo, mais medidas de transparência por meio de *disclosure* de informações, e um relacionamento mais próximo e com um leque mais amplo de *stakeholders*. O resultado percebido dessas práticas socioambientalmente responsáveis foi uma correlação positiva entre desempenho superior no mercado de ações em relação à segunda parte da amostra, de Baixa Sustentabilidade (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014), donde concluímos que há uma associação entre a performance socioambiental e performance geral das empresas.

Uma forma para os negócios começarem a entender eficácia de práticas socioambientais e como elas podem ser melhoradas em prol de um resultado mais expressivo é por meio de benchmarking com organizações do mesmo setor, porte ou modelo de negócio, a partir de métodos comparáveis e indicadores que façam sentido para a estratégia da empresa (MALTZ, ELLIOT, HENRY H. BI, 2007).

Diez-Cañamero *et al*. (2020) reuniram e compararam diversas formas de classificar resultados e práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) existentes desde os anos 1990, podendo ser divididas entre índices, *ratings* e *rankings*, e sendo capazes de medir como as empresas põem em prática ferramentas de responsabilidade social corporativa em seu gerenciamento. A apreciação de cases e a publicação de relatórios de sustentabilidade são outras maneiras que o

mercado busca para avaliar a performance das práticas de responsabilidade socioambiental corporativa (DIEZ-CAÑAMERO *et al.*, 2020), demonstrar ecoeficiência e promoção de sustentabilidade na cadeia de valor. O foco principal desses meios é dar transparência aos resultados das práticas adotadas olhando não apenas seu desempenho passado, mas também os compromissos de gestão futuros que empresas adotam para melhorar esses resultados (CHATTERJI; LEVINE; TOFFEL, 2009).

Essas iniciativas permitem qualificar e levar informações não financeiras a outros públicos além de acionistas, como governos e empresas, e apoiar na tomada de decisão por investimentos responsáveis. Os autores, entretanto, criticam o fato de que os dados gerados pelas empresas muitas vezes estão mais focados em alcançar posições em rankings, atendendo a um só público, os acionistas, em vez de serem preparados para prover informações acessíveis a todas as partes interessadas. Se o foco está no *disclosure* de aspectos financeiros, os dados de ESG não estariam atendendo, de fato, as recomendações do *triple bottom line* (DIEZ-CAÑAMERO *et al.*, 2020).

A qualificação dessas informações nos relatórios de sustentabilidade passa pelas empresas atenderem a protocolos como Global Report Initiative Standards (GRI), Integrated Report, ou Sustainability Accounting Standards Board's (SASB). Estes estão entre as fontes preferenciais para análise de desempenho socioambiental e de governança para investidores (JOSHI; LI, 2016). No caso do protocolo GRI, criado nos anos 1990 e com o mesmo padrão de reporte em vigor desde 2014, já são mais de 23 mil relatórios publicados dentro do parâmetro, que é o mais adotado no Brasil. De acordo com o site da instituição, no universo das 250 empresas do mundo, 92% publicam seus relatórios de sustentabilidade, 74% usando padrão GRI (GRI, 2020).

Portanto, podemos afirmar que, companhias reportarem seu desempenho nos temas ESG de acordo com padrões reconhecidos muitas vezes ajuda a elevar a percepção sobre a própria prática de responsabilidade social corporativa. Em lugares com legislação socioambiental menos rígida, como no caso dos Estados Unidos, as normas SASB têm forte respaldo pelos investidores, que usam seus indicadores para tomada de decisão e, acredita-se, que no futuro eles podem ser transformados em padrões legais a serem seguidos (RISSMAN; KEARNEY, 2019).

2.1.3 Avaliação ESG

Os fatores ESG tornam-se cada vez mais presentes na tomada de decisão de grandes investidores financeiros, e de diferentes formas, sendo a mais básica servir de alerta para melhor

gestão de risco (VAN DUUREN; PLANTINGA; SCHOLTENS, 2016). Conforme Derwall *et al* (2005), portfolios de ativos com alta performance em ecoeficiência pontuam melhor em gestão de risco ajustadas do que carteiras com baixa performance neste aspecto. Desde 2005, os Princípios para o Investimento Responsável lançados por um grupo de investidores com apoio das Nações Unidas, orientam a incorporação dos temas do guarda-chuva da sustentabilidade na tomada de decisão. Sua missão é fazer investidores entenderem, de fato, as consequências dos investimentos sobre temas ambientais, sociais e de governança – positivos e negativos (UNPRI, 2021).

Além de inovadores, investimentos que incorporam as dimensões ESG beneficiam tanto os investidores quanto a sociedade em geral (Shiller, 2013). Para observadores como Rissman e Kearney (2019), é dever fiduciário dos chamados *universal owners*, ou pequeno grupo formado pelos maiores investidores do mundo, observar essas divulgações e analisar a performance socioambiental das empresas, o que pode trazer impacto positivo em toda a economia. Os autores ressaltam ser preciso que a sociedade lembre e exija aos agentes que investem em seu nome que considerem as informações ESG nas decisões de investimento (RISSMAN; KEARNEY, 2019).

O acompanhamento e a classificação da performance ESG de empresas mundo afora constitui uma indústria em si, que cresceu exponencialmente após a crise de 2008 (ESCRIG-OLMEDO *et al*., 2019). Van Duuren, Plantinga e Scholtens (2016) indicam que o aspecto mais observado pelos analistas de investimento, quando consideram fatores ESG, é a dimensão da governança, que denota mais qualidade da gestão da empresa e seus ativos. Em uma meta-análise considerando mais de 2 mil estudos, Friede, Busch e Bassen (2015) selecionaram uma amostra de 644 *papers* considerados confiáveis, e analisaram a influência positiva dos fatores ASG sobre a performance financeira, numa maior proporção para aspectos da governança, em 62,3% dos resultados, os ambientais influenciam positivamente o desempenho econômico em 58,7% dos casos e a dimensão tem um impacto positivo em 55,1%.

Para Kotsantonis e Serafeim (2019), o segredo desta evolução para um resultado superior é o foco das equipes de gestão em melhorar o resultado naquelas atividades, frentes e projetos relacionados aos temas materiais que de fato vão trazer resultados positivos, seja em questões ESG, financeiras e que influenciam competitividade no mercado, aumentando assim o valor de suas empresas em todos os aspectos. Os pesquisadores chamam a atenção, entretanto, para a qualidade dos dados ESG disponíveis, e alertam para a sua efetividade ao se medir o desempenho das empresas.

Sobre origem e variedade de dados, analistas financeiros e gestores de investimentos se utilizam, além de fontes parametrizadas, de muitas outras informações e fatores de avaliação. Chatterji *et al.* (2016) identificaram diferenças significativas de critérios de classificação em seis firmas de análise de rating que orientam investimentos responsáveis, e recomendam cautela por parte dos investidores, usuários dessas classificações, na hora de interpretar a conexão entre a nota recebida e a real consistência das práticas ESG pelas empresas avaliadas. Os autores sustentam que a falta de convergência de critérios pode acarretar classificações inválidas, logo, em má orientação para investidores com impacto em trilhões de dólares.

Por fim, é importante considerar que analisar as dimensões ambiental e social requer maior empenho dos analistas e gestores de fundos (VAN DUUREN; PLANTINGA; SCHOLTENS, 2016). Além de uma relação positiva com o desempenho financeiro, a melhor gestão ambiental também está associada a um menor risco para a empresa (XUE; ZHANG; LI, 2020), o que pode ser interessante na análise de investimento.

Já a dimensão social é considerado o pilar esquecido da sustentabilidade (OPP, 2017), sobretudo no meio corporativo, e uma das razões é por que é mais difícil definir indicadores e medir os impactos para melhor entender o que é necessário fazer para avançar neste campo (HUTCHINS *et al.*, 2019). Em uma revisão de estudos lançados entre 2010 e 2018, analisando cerca de 40 publicações, Oželienė (2018) conclui que a dimensão social aborda, principalmente, aspetos ligados aos funcionários e práticas trabalhistas, segurança e saúde, comunicação com os clientes, e relacionamento com comunidades. O autor identificou 27 indicadores, dos quais selecionou 18 para composição de um framework que inclui, entre outros fatores, condições de trabalho e equidade de gênero, tópico que abordaremos na sequência.

2.2 GÊNERO DA ALTA LIDERANÇA E PERFORMANCE DE EMPRESAS

Assim como fatores socioambientais influenciam o desempenho de empresas de múltiplas formas, incluindo a avaliação de riscos feita por investidores, a presença de mais mulheres ocupando postos de alto escalão afeta a dinâmica, o ambiente, e o desempenho geral dessas organizações. Por isso também refletiremos aqui tanto da perspectiva da presença, mas também da ausência de mulheres na liderança das organizações. Adams e Ferreira (2009), em um estudo seminal sobre o impacto da diversidade de gênero em conselhos de administração, demonstram

que a maior presença de executivas no *board* afeta de maneira significativa a governança e resultados das organizações, uma vez que elas atendem a mais reuniões, influenciando a frequência de diretores homens, e participam de mais comitês, sobretudo no campo de monitoramento e auditoria. No universo de empresas pesquisadas, listadas na S&P500, os pesquisadores descobriram que, em conselhos mais diversos, é mais provável que CEOs com performance aquém do esperado sejam substituídos mais facilmente, e que a remuneração da diretoria esteja ligada ao desempenho das ações das empresas.

Também tomando como como base 15 anos de dados da S&P500, Dezso e Ross (2012) encontraram outros benefícios de um corpo executivo diverso em gênero, como melhoria na qualidade da informação para a alta gerência, de desempenho das atividades gerenciais pelo grupo, e de motivação para as demais mulheres na alta gerência. O impacto no desempenho geral foi percebido pelos pesquisadores nas empresas que têm a inovação no centro de sua estratégia, que melhor se valem desses benefícios de desempenho gerencial proporcionado por mulheres líderes.

Características pessoais das mulheres na alta liderança também podem proporcionar uma melhor gestão de riscos, sobretudo financeiros. Van Staveren (2014) investigou diferenças de gênero em relação a comportamentos ligados a desempenho financeiro, como grau de aversão ao risco, ética, capacidade de agir diante da incerteza e aspectos morais. Sua revisão de estudos empíricos mostrou que mulheres e homens agem de acordo com estereótipos e até de acordo com fatores biológicos, o que ela aponta como algo positivo, pois mulheres obtém maior retorno em investimentos de longo prazo (como gestão de fortunas), entendem melhor contextos complexos antes de agir, e são mais bem avaliadas quando em posição de liderança que homens (VAN STAVEREN, 2014).

A relação entre diversidade de gênero no *board* e a performance financeira é uma questão que recebe bastante atenção, mas com visões distintas de que empresas com mais mulheres na tomada de decisão se tornam mais avessas ao risco e, por isso, sejam mais ou menos competitivas economicamente. Nadeem *et al*. (2019), analisaram dados de empresas britânicas e entendem que, a partir do mecanismo da dinâmica de grupo, mulheres líderes podem atuar como moderadoras na relação risco-retorno, melhorando lucratividade, refutando o estereótipo de que mulheres sejam sempre avessas ao risco, gerando consequências prejudiciais às empresas.

Há, porém, casos em que essa relação positiva entre desempenho financeiro das corporações e a maior presença de mulheres na alta liderança não se confirma. A presença de mais

conselheiras no *board* provocou desempenho contábil positivo, mas não um incremento da performance de mercado, como no exemplo da Malásia (ABDULLAH, ISMAIL E NACHUM, 2016). Resultou em uma queda significativa do valor das ações das empresas na Noruega, no período subsequente à implementação de cotas corporativas naquele país, em 2003, quando o percentual de mulheres nos conselhos de administração de empresas listadas passou de uma média de 9% para os 40% requeridos em lei (AHERN e DITTMAR, 2012), provocando alta rotatividade de integrantes nesses órgãos.

Importante dizer que o caso Noruega se tornou um experimento natural sobre o que acontece quando as mulheres ocupam proporcionalmente posições de liderança. Isso permitiu se estudar diversas alterações nas organizações a partir da mudança significativa na estrutura do conselho em comparação a condições pré-existentes. Segundo o mesmo estudo de Ahern e Dittmar (2012), o anúncio da notícia fez com que o valor das empresas que não tinham, na ocasião, nenhuma mulher diretora no conselho, caíssem significativamente. Anos depois, com a cota plenamente cumprida, constatou-se uma queda geral no valor das empresas mais impactadas pela cota, usando como medida a queda do fator *q* de Tobin (AHERN; DITTMAR, 2012).

Os autores, entretanto, identificaram uma série de outras características, entre elas o fato de, mesmo sendo mais jovens, em média 8 anos, as novas diretoras eram mais escolarizadas, mas tinham menos experiência na função que os antigos ocupantes da posição, o que pode ser o reflexo de desigualdade de oportunidades prévias. Após a cota, houve mudanças significativas nas políticas corporativas; as empresas aumentaram de tamanho; e tiveram pior resultado em *accountability*. De acordo com Kenneth e Dittman (2012), as conclusões não estão estabelecidas por causalidade, eles especulam que os resultados negativos também podem ser consequência na alteração de desempenho dos executivos homens remanescentes, após uma alteração tão significativa nos quadros dos *boards*.

Além de afetar de alguma forma as organizações, uma proporção mais equitativa de mulheres no alto escalão produz, em paralelo, efeitos sobre elas mesmas, considerando ainda o contexto corporativo. Wang e Kelan (2013), diante do mesmo caso da Noruega, exploraram a possibilidade de mais mulheres no conselho aumentarem a chance de o mesmo passar a ser presidido por uma mulher – reflexo de autonomia, idade e qualificação – e, assim, os conselheiros passarem a apontar mais CEOs mulheres, o que se conformou uma possibilidade real de as executivas efetivamente liderarem.

Já na França, de início as cotas não parecem ter tido o mesmo reflexo positivo na carreira executiva de mulheres, nem derivado em maior representação. Diretoras recém-chegadas aos conselhos não tiveram a mesma chance de ocupar posições chave que novatos do sexo masculino (REBÉRIOUX; ROUDAUT, 2019), como participação em comitês diversos, gerando impactos em sua remuneração. Isso pode ser considerado um efeito discriminatório, não melhorando por quatro a cinco anos pós nomeação delas (REBÉRIOUX; ROUDAUT, 2019). Na Espanha, em que a cota proposta era voluntária, a medida não teve o mesmo efeito e apenas 9% das empresas aderiram, elevando o percentual de diretoras para 40% dos assentos do conselho (MATEOS DE CABO *et al.*, 2019). Nos casos de Espanha e França, como as funções não são exercidas plenamente, é mais difícil interpretar os efeitos que essa presença feminina no alto escalão pode trazer para o desempenho corporativo.

No Brasil, onde mulheres são cerca de 11,5% no conselho de administração (IBGC, 2021), a maior diversidade de gênero na diretoria e conselho de administração foi fator de melhoria de desempenho econômico e no valor da empresa (SCHMILIVER et al, 2019; SILVA JÚNIOR e MARTINS, 2017). O estudo demonstrou que o aumento de 1% na presença de mulheres na alta escala de decisão provoca incremento de 2,21% no valor da companhia. Silva Júnior e Martins (2017) compararam o desempenho financeiro das empresas mais líquidas listadas na Bovespa entre 2010 e 2013 que tinham e que não tinham mulheres no conselho de administração no período, por meio do cálculo do *q* de Tobin e do Retorno sobre Ativos (ROA), e constataram melhor resultado financeiro nas empresas com mulheres nestas posições.

De modo geral, em diversos países, empresas que atuam para equilibrar a demografia interna criam justificativas econômicas, ou de mercado, para manter uma proporção equitativa do número de mulheres em seus quadros. Estudos realizados com dados públicos de empresas de capital aberto nas principais bolsas de valores do mundo tem demonstrado que mulheres, quando em posição de alta liderança, influenciam a performance de empresas em múltiplos aspectos, como governança (ADAMS; FERREIRA, 2009), nível de informação da alta liderança e desempenho gerencial (DEZSO e ROSS, 2012), gestão do risco financeiro (VAN STAVEREN, 2014), e melhora na lucratividade (NADEEM et al., 2019) e no desempenho financeiro (AHERN; DITTMAR, 2012; ABDULLAH, ISMAIL E NACHUM, 2016; SILVA JÚNIOR; MARTINS, 2017; SCHMILIVER et al., 2019).

Concluímos, então, que equalizar a diversidade de gênero nas esferas de tomada de decisão é uma pauta que vem sendo acelerada por diferentes fatores, como promoção e acesso a direitos, existência de mecanismos indutores, como cotas obrigatórias e voluntárias, e também como forma de serem mais competitivas e prósperas. Além dos resultados já discutidos acima, outro aspecto que pode ser influenciado por uma maior diversidade de gênero nas esferas de tomada de decisão é o desempenho em temas ESG, como já demonstrado.

2.2.1 Gênero da Liderança, Performance em Sustentabilidade e Avaliação ESG

Nesta seção, tratamos, então, da intersecção entre esses dois moduladores do resultado das organizações – diversidade de gênero e performance socioambiental, temas que vem afetando a reputação das corporações, sobretudo nos nos países desenvolvidos, mas também nos emergentes (BEAR; RAHMAN; POST, 2010). Diversos estudos demonstram que a presença de mulheres no *board* está positivamente associada a uma melhor performance em sustentabilidade (CHAMS; GARCÍA-BLANDÓN, 2019; QURESHI *et al*., 2020). Isso ocorre pois características do *board* podem aprimorar o desempenho das organizações em sustentabilidade, encontrando uma relação positiva entre a quantidade de integrantes e de comitês de assessoramento, a idade dos diretores e o gênero desses integrantes (CHAMS; GARCÍA-BLANDÓN, 2019).

Evidências estatísticas foram encontradas de que mulheres CEO são responsáveis por melhor performance ESG que seus pares homens, em estudo com 99 empresas americanas ao longo de quatro anos consecutivos, mesmo resultado encontrado para diretoria executiva, em que a presença de diretoras tem melhor impacto que diretores. Da mesma forma, conselheiras provocam impacto positivo 33% maior que conselheiros quanto a performance em sustentabilidade (GRAHAM, 2019).

Glass, Cook e Ingersoll, (2016) identificam que conselheiras independentes, por terem ligação com outras organizações, obtém uma maior variedade de informações sobre práticas e inovações. Assim, influenciam positivamente práticas e políticas ambientais quando a empresa é conduzida por CEOs homens, e contribuem para que haja menores preocupações ou riscos ambientais em companhias lideradas por CEOs mulheres. Já Bernardi e Threadgill (2011), que adotam como critério para classificar empresas como ambientalmente conscientes a

implementação de iniciativas em prol do meio ambiente que vão além da legislação, não encontraram correlação consistente que confirme influência positiva de mulheres neste campo.

Saber se empresas conduzem seus negócios com mais preocupação com o meio ambiente quando há maior presença de mulheres no *board* ou no comitê executivo também é uma perspectiva interessante a se observar. Kassinis *et al.* (2016) revelam que companhias com maior diversidade demográfica no *board* e diversidade de gênero estrutural simultaneamente, ou seja, mais políticas e práticas de promoção de gênero, também têm, em paralelo, mais consciência ambiental, o que os autores delimitaram pelo número de práticas adotadas.

De modo geral, a responsabilidade social corporativa pode ser influenciada por diretoras ou conselheiras pois mulheres têm características, formação, e background profissional que podem contribuir neste aspecto. Bear, Rahman e Post (2010) confirmam que um aumento na diversidade do *board*, em número de mulheres e na diversidade de recursos de capital humano que elas incorporam ao conselho, está associado positivamente ao fortalecimento do desempenho em responsabilidade social corporativa. Os autores ainda argumentam que o percentual mais alto de mulheres no *board* pode dar um sinal claro ao mercado de que a empresa está mais preocupada com questões de gênero e de minorias, o que denotaria ser mais socialmente responsável (BEAR; RAHMAN; POST, 2010).

Essa resultado aparece no estudo de Bernardi e Threadgill, (2011), em que a análise sobre o número de diretoras no conselho mostrou ter uma forte relação com responsabilidade social corporativa, considerando os aspectos de práticas adotadas junto aos empregados; relacionamento com a comunidade, medido pela existência de iniciativas como programas comunitários e voluntariado; doações para causas e projetos sociais. Talvez pelo fato de mulheres serem mais interessadas em envolvimento comunitário, como argumenta Weinert (2018), lideranças femininas podem estar mais propensas a promover a sustentabilidade nas empresas, a investir em estratégias e práticas de sustentabilidade. Segundo a autora, líderes corporativos precisam estar mais vigilantes quanto a questões de relacionamento com a comunidade, assim como da sustentabilidade em geral, o que inclui meio ambiente, mas também estabilidade econômica das empresas e transparência (WEINERT, 2018).

As características femininas e os papeis sociais atribuídos a mulheres também presentes naquelas que ocupam posições no alto escalão corporativo e são consideradas na observação dos impactos trazidos por um *board* diverso em gênero. Boulouta (2013) não só encontra uma relação

positiva entre a diversidade de gênero do *board* e o desempenho social corporativo, como seu estudo aponta que, nas empresas com mais mulheres diretoras, há preocupação com as práticas de negócio socialmente negativas. Isso pode se dar pelo fato de as mulheres terem mais questões sociais em seu radar. Um resultado adicional importante encontrado pela autora, que analisou dados de empresas italianas, é a associação positiva entre a presença de uma CEO mulher e a implementação e a divulgação de políticas de gênero nas empresas, além de mais atenção à gestão de conflitos, devido aos valores das presidentes.

Outro aspecto que apresenta uma associação positiva a partir da maior presença feminina em conselhos é o *disclosure* de informações ESG, em comparação com empresas que tem menor representação (QURESHI *et al.*, 2020). Isso é importante pois a divulgação de performance ESG está também associada ao valor das empresas, medido pelo maior preço das ações, sobretudo nas firmas de indústrias mais expostas a questões socioambientais, como construção, mineração, energia, gerenciamento de resíduos e outras.

Com contexto socioeconômico e cultural diferente dos países desenvolvidos, Reyes Bastidas e Briano-Turrent (2018) correlacionaram dados publicados voluntariamente publicados por empresas latino-americanas listadas nas bolsas de valores de Chile e Colômbia para investigar a influência de mulheres em alta direção – posição de CEO ou diretoria executiva – e no conselho – presidente do Conselho de Administração ou conselheira – sobre desempenho socioambiental e financeiro. Essa relação não se mostrou positiva sobre o desempenho social ou ambiental, sendo favorável apenas sobre a performance financeira. As autoras argumentam que o resultado pode estar influenciado pelo baixo número de mulheres nessas posições. No ano de publicação do estudo, a presença em conselho na Colômbia era de 10% e 4% no Chile em relação ao total dos integrantes; 11,6% dos Conselhos eram presididos por mulheres na Colômbia e 0% no Chile; 12,9% das empresas contavam com uma mulher CEO na Colômbia e 0,5% no Chile. Os dados de ambos os países mostram uma desigualdade de gênero no continente ainda maior no Chile que na Colômbia (REYES BASTIDAS; BRIANO-TURRENT, 2018).

No caso brasileiro, há bem poucos estudos abrangentes relacionando gênero da liderança e desempenho socioambiental, ou análise ESG, e, entre estes, são encontrados resultados positivos e negativos, a depender da lente. Um estudo encontrou que a proporção de mulheres no *board* não afeta a chamada performance climática de empresas nacionais listadas em bolsa (KOULOUKOUI *et al.*, 2020). Os pesquisadores consideraram performance climática como sendo implementação

de estratégias, políticas e ações concretas e proativas de mitigação de impacto das mudanças climáticas pelas empresas, a partir de critérios do Carbon Disclosure Project (CDP).

Já em análise das informações disponibilizadas por empresas listadas no Ibovespa em seus relatórios de sustentabilidade ao longo de quatro anos, um percentual superior a 25% de mulheres na gestão representam um desempenho geral positivo da sustentabilidade corporativa, ainda que empresas com uma proporção entre 10% e 20% de mulheres nestes cargos tenham performance um pouco mais alta (PINTO; BIANQUINI; TERRERI, 2019). Ainda segundo o estudo, mulheres nos cargos de tomada de decisão fazem mais diferença quanto a adoção de maior número de práticas de sustentabilidade ambiental, em companhias que tenham mais de 10% de representação feminina na alta liderança que aquelas com menor percentual.

No entanto, é preciso considerar que a presença ou a proporcionalidade de mulheres nas altas posições de liderança nas organizações não constitui equidade de gênero de forma geral. Muito embora, como vimos, uma ocupação mais representativa de mulheres na alta gestão afete de diversas formas as organizações, condicionar, ou validar a necessidade de um número maior de mulheres nas altas posições a partir da verificação da performance da liderança feminina sobre o desempenho de empresas restringe o debate. Cotas, por sua vez, devem se justificar a partir de uma questão de promoção de gênero, justiça social, e não se basear em visões instrumentais, que não discutem as raízes do problema da falta de equidade, residentes nas relações de poder (ADAMS; GRAY; NOWLAND, 2012; ELOMÄKI, 2018), no machismo estrutural no mercado de trabalho e na hegemonia do patriarcado na sociedade (AGUIAR, 2000).

Quadro 1 – Matriz Amarração Revisão Teórica

Impacto nas organizações	**Sustentabilidade / ESG**	**Gênero da Liderança**	**Gênero da Liderança e Sustentabilidade**
Modular estratégia de negócios	• Direcionadores estratégicos de organização dos negócios (Elkington, 1994; Zadek, 2004; Porter, Kramer, Serafein, 2019) • Drive indutor de inovação (Hart e Milstein, 2004; Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, 2009); • Aumenta competitividade (Hart, 1995; Zadek, 2004) e a boa governança corporativa (MUNIR et al., 2019)	•Incremento performance geral (Dezso e Ross, 2012); • Dinâmica do conselho (Adams e Ferreira, 2009); • Melhor reputação (Bear, Rahman e Post, 2010). • Corpo executivo diverso proporciona mais inovação (Dezso e Ross,	• Impacto positivo no desempenho ESG (Velte, 2016) • Sinaliza aos stakeholders que a empresa é socialmente responsável (Bear, Rahman e Post, 2010)

		2012; Glass, Cook e Ingersoll, 2016)	
Aumento do Disclosure / Transparência	• Induz a melhor gestão de compromissos futuros (Chatterji, Levine e Toffel, 2009). • Sociedade deve exigir que investidores considerem as informações ESG (Rissman e Kearney, 2019). • Relatórios de sustentabilidade estão entre as fontes preferencias de análise de investidores (Joshi e Li, 2016).	• Melhora do nível de informação da alta liderança e desempenho gerencial (Dezso e Ross, 2012)	• Presença de mulheres melhora divulgação voluntária de informações sobre mudanças climáticas (Ben-Amar, Chang, McIlkenny, 2017) • Presença de mulheres melhora o disclosure (Qureshi et al., 2020)
Melhor Gestão do risco	• Melhor gestão ambiental associada a menor risco (Xue, Zhang e Li, 2020) • Informações ESG ajudam na melhor gestão do risco (Van Duuren, Plantinga e Scholtens, 2016) • Alta performance em ecoeficiência associada melhor em gestão de risco (Derwall et al., 2005)	• Promovem redução do risco (De Jesus Lameira et al. 2013); Van Staveren, 2014; Albuquerque, Koskinen e Zhang, 2019; • Moderadoras na relação risco-retorno (Nadeem et al., 2019)	• Monitora melhor práticas negativas das empresas (Boulouta, 2013) • Mais preocupados com a agenda de sustentabilidade, promove melhora nos ratings (Boulouta, 2013)
Influência na performance geral e financeira	• Aumenta performance (Eccles, Ioannou e Serafeim, 2014; Jha e Rangarajan, 2020) • Investimentos em projetos ambientais ampliam performance linearmente (Manrique, Martí-ballester, 2017); • Performance ambiental positiva leva à performance financeira positiva (Trumpp; Guenther, 2017).	•Melhorar a lucratividade (Nadeem et al., 2019) Aumento potencial do valor da firma (De Jesus Lameira et al., 2013; Albuquerque, Koskinen e Zhang, 2019) • Aumento performance (Abdullah, Ismail e Nachum, 2016; Silva Júnior e Martins, 2017); • Aumenta o valor da empresa e melhora a performance financeira (Schmiliver et al., 2019)	• Tem vantagens competitivas e provocam impacto positivo 33% maior na performance em sustentabilidade (Graham, 2019)

Fonte: elaboração própria

3. PERGUNTA DE PESQUISA

As reflexões trazidas pela revisão da literatura nos sugerem que as formas de gestão, as estratégias empregadas, as práticas e projetos desenvolvidos, podem impulsionar a performance de indicadores ambientais, sociais e de governança. Estes, por sua vez, podem modular o desempenho geral de empresas. Ou seja, os resultados atingidos em questões da sustentabilidade corporativa acabam por influenciar aspectos financeiros, operacionais, de reputação e inovação, entre outros, conforme estudos internacionais e nacionais apresentados no capítulo anterior. Os trabalhos aqui pontuados também abordam o critério sustentabilidade modificando o acesso a investimentos socialmente responsáveis a partir das avaliações ESG.

Também foi explorada a literatura acadêmica que se debruça a entender outro modulador da gestão corporativa – o gênero da alta liderança. Estudos internacionais demostram como a presença de mulheres no alto escalão pode influenciar, da mesma forma, desempenho financeiro, operacional, risco e retorno, e a qualidade da governança, para citar alguns efeitos. Outros abordam, ainda, como uma liderança diversa em gênero influencia desempenho socioambiental, percebido, sobretudo, a partir das informações públicas disponibilizadas voluntariamente pelas próprias empresas.

Para o caso do Brasil, como vimos, existe uma lacuna neste recorte. Além de poucos estudos nacionais sobre como mulheres na liderança influenciam e se relacionam com desempenho social, ambiental e de governança, demonstrado por *disclosure* voluntário de informações, são poucos os materiais apoiados em avaliações ESG, uma das formas de se medir e ranquear este desempenho para fins de tomada de decisão de investimento financeiro. Tampouco há muitos estudos brasileiros combinando análise ESG e diversidade de gênero da liderança. Assim sendo, o objetivo deste trabalho, que busca entender a conexão, a associação entre dois temas, se expressa na seguinte pergunta de pesquisa:

De que forma a presença de mulheres em cargos de alta liderança se relaciona com o desempenho em sustentabilidade das empresas brasileiras?"

Sabe-se que mulheres ainda são uma minoria na alta gestão das empresas (CATALYST, 2021), mas, cada vez mais elas demandam ocupar este espaço, com apoio da sociedade, de

mecanismos de mercado e regulatórios, como trazido no capítulo de introdução e na revisão da literatura. Entretanto, na medida em que essa presença se confirma, ou se amplia, na liderança de organizações, desejamos saber de que formas e maneiras, com que qualidade, a partir da adoção de quais recursos pessoais e profissionais empregados, a influência das mulheres se materializa. Desta forma, outras questões complementarem surgem, então, para apoiar a busca pela resposta à pergunta de pesquisa que aqui se impõe. Será preciso tentar entender:

- A relação do gênero da alta liderança com o desempenho varia de acordo com o aspecto – social, ambiental e governança?
- O que mulheres na liderança valorizam em termos de sustentabilidade?
- Que recursos pessoais e que estratégias de gestão mulheres executivas se valem no exercício de liderança?
- Como mulheres executivas entendem desempenho ESG de modo geral e nas empresas em que atuam?
- De que forma mulheres executivas exercem seu papel em empresas bem avaliadas em sustentabilidade? E nas mal avaliadas? E que barreiras encontram?

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção do trabalho serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para inferir a questão de pesquisa detalhada no item anterior. Para tal, a presente pesquisa faz uso de métodos mistos de coleta e análise dos dados, constituindo uma pesquisa qualitativa, de abordagem interpretativista e crítica, dividida em duas etapas.

Na primeira etapa, o foco está no desempenho social, ambiental e da governança nas empresas selecionadas para o estudo, medido pelo índice ESG da agência de classificação de *rating* Arabesque S-Ray®, um escritório de consultoria, produção de dados e métricas ESG, que combina inteligência artificial e análise humana na atribuição de pontuação, usados em tomada de decisão por investidores. O índice Arabesque-SRay®, cuja metodologia será apresentada adiante, está disponível no Terminal Bloomberg, que é considerado uma fonte balizada e largamente utilizada por gestores de investimentos e analistas de mercado no mundo inteiro. De origem alemã, a agência Arabesque está presente em diferentes países e integra um grupo que também realiza gestão de investimentos, análise de rating e outros serviços de inteligência de mercado, considerando o fator sustentabilidade nos ativos que analisa.

Cabe aqui um reforço de que, conforme detalhado no capítulo 2, Desempenho ESG e Análise ESG são conceitos distintos, muito embora associados. Quando falamos em desempenho ESG, estamos transitando no universo das empresas, do acompanhamento que as próprias organizações fazem de indicadores de sustentabilidade que voluntariamente escolhem acompanhar, a partir da identificação de seus temas materiais. O objetivo é que elas evoluam nestas práticas, como, por exemplo, reduzir suas emissões de carbono ou consumo de recursos naturais que integrem parte de seu processo produtivo.

Já Análise ESG é uma avaliação feita pelo mercado financeiro (gestoras de fundos, bancos etc), de forma voluntária ou condicional, para que investidores saibam se as empresas que estão financiando, seja por aporte direto ou por compra de ações, têm reconhecidamente boas práticas de sustentabilidade. É comum que essa análise se traduza em uma pontuação alcançada por métodos distintos, para permitir comparabilidade e facilitar tomada de decisão.

A pontuação ESG está sendo usada na primeira etapa de coleta de dados deste trabalho, portanto, como medida de desempenho socioambiental e de governança pois, como demonstrado

na introdução e referencial teórico, o uso dessas informações por investidores e acionistas na avaliação de risco e de investimento eleva a sustentabilidade empresarial em outro patamar.

A base a ser utilizada aqui reúne a análise ESG de 98 empresas brasileiras de capital aberto e nacional, de um universo de cerca de 450 companhias brasileiras presentes na B3. Observando as notas recebidas pelas companhias e a presença de mulheres nos altos postos de liderança, as organizações são classificadas em quatro grupos distintos, a partir dos quais é realizada uma análise comparativa entre uma maior presença de mulheres e o desempenho, alto ou baixo, dos grupos. A lista completa das empresas pode ser consultada no Apêndice A.

Numa segunda etapa, qualitativa, foram entrevistadas, em profundidade, 14 executivas de empresas presentes no índice ESG apresentado acima, para entender seu perfil pessoal e de liderança, sua visão sobre desempenho socioambiental e de governança das organizações onde trabalham, e experiências vividas na condição de executiva mulher, de acordo com o grupo de empresas ao qual pertencem. A intenção é identificar similaridades e diferenças na comparação entre os grupos que possam se relacionar com desempenho ESG. Na seção 4.2, o procedimento de seleção das entrevistadas é detalhado.

4.1. COLETA DE DADOS QUANTITATIVOS

4.1.1 Seleção da fonte de dados de empresas incluídas no estudo

Em consultas realizadas no Terminal Bloomberg nas datas 05/11/2020 e 04/12/2020, foram encontradas listas com pontuações atribuídas em avaliação ESG, ou seja, que consideram informações de performance e de risco não-financeiro nos aspectos ambiental (*environmental*), social e de governança de um conjunto de empresas brasileiras presentes na B3, a Bolsa Brasil Balcão.

As análises realizadas pela consultoria Arabesque S-Ray® atualizam mensalmente o índice ESG Score, reunindo e publicando uma pontuação para 98 companhias de capital aberto, de 20 diferentes setores da economia. O índice promove uma "avaliação do desempenho de uma empresa nos tópicos ESG financeiramente relevantes para o negócio" (ARABESQUE, 2020). De acordo com conteúdo publicado no site da ferramenta, informações sobre mais de sete mil empresas passam pelo sistema, que usa inteligência artificial e big data para combinar "sistematicamente

mais de 250 métricas ESG com sinais de notícias de mais de 30.000 fontes publicadas em mais de 170 países" (ARABESQUE, 2021).

Em boa parte dos trabalhos nacionais que tentam demonstrar correlação entre presença de mulheres no conselho de administração e desempenho de empresas – geral, financeiro, ambiental, social, ou outros – utilizam Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, o ISE (KOULOUKOUI *et al.*, 2020; RIEDEL, 2018; DICK, 2013; NUNES *et al.*, 2012). O ISE é uma carteira teórica voluntária, ou seja, contém dados de empresas que decidem pleitear um lugar neste índice e conseguem. Exclui, portanto, companhias que podem ter desempenho semelhante ou superior em critérios ESG, mas ausentes da carteira por não serem elegíveis, haja vista o critério principal de participação ser figurar entre as 200 mais líquidas da B3 (B3, 2020), ou mesmo por sequer se candidatarem. Anualmente, o índice reaplica o questionário de *assessment*, mas pontuação atribuída a cada uma das empresas não é pública.

Diferentemente de outros estudos brasileiros sobre sustentabilidade empresarial, o índice ESG Score Arabesque-SRay® foi selecionado para o presente trabalho no lugar do ISE por apresentar, para esta pesquisa, diversas vantagens não encontradas na carteira teórica da B3. A razão principal é se tratar de uma avaliação ESG de fato, com atribuição de pontos pública. Outros fatores são o número de integrantes, 98 empresas de capital nacional, em vez de as menos de 40 do ISE, e o caráter de captação dados, sempre por fontes públicas, e disponibilização dos dados, via Terminal Bloomberg, uma fonte consultada pelos investidores diretamente. Um outro critério de escolha é a organização da base. Como estão consolidados, organizados em lista, puderam ser extraídos de uma única vez, de maneira automática, garantindo sua integridade. Por fim, a frequência de atualização também foi considerada como fator de escolha, uma vez que os dados da Arabesque são atualizados mensalmente, e não só uma vez por ano, mais uma diferença do ISE.

O ESG Score disponível compreende pontuação de cada organização em relação ao total de empresas analisadas, em diferentes categorizações e formas de análise comparativa. A Arabesque disponibiliza pontuação das empresas brasileiras em comparação ao total de empresas analisadas de todos os países (*Overall rank*) e a pontuação das empresas no país de referência (*Country rank*). Também traz a pontuação de cada uma em comparação com outras companhias de seu setor, dentre todas analisadas (*Sector rank*) e o rating estratificado por aspecto ESG, com pontuação por desempenho Ambiental (*Environmental rank*), Social (*Social Rank*) e Governança (*Governance Rank*). Para esta análise, utilizamos o ESG score atribuído a empresas brasileiras

avaliadas pela Arabesque S-Ray® num período de 24 meses, entre setembro de 2018 e agosto de 2020, dentro do escopo do *Country Rank*.

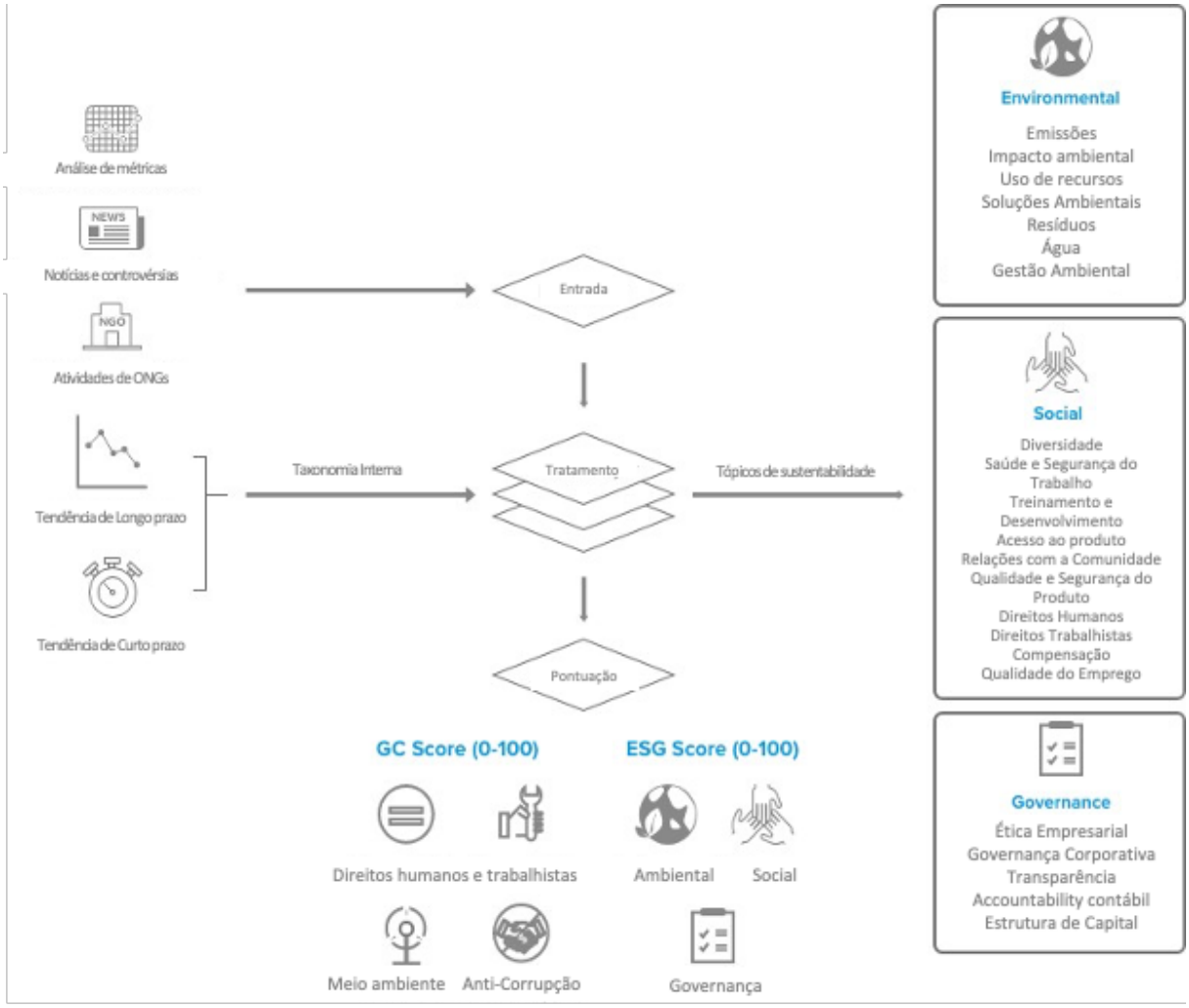
4.1.2. Metodologia da análise ESG

De acordo com material publicado pela agência de rating da Arabesque S-Ray®**,** o ESG Score oferece "uma análise específica do desempenho de cada empresa em questões ambientais, sociais e de governança financeiramente relevantes (...) para identificar empresas que são mais propensas a superar o desempenho a longo prazo" (ARABESQUE, 2020, p.3). É importante ressaltar que não há um padrão ou protocolo único para se realizar uma análise ESG. Buscando auxiliar as empresas a registrarem, publicarem e acompanharem a evolução de práticas corporativas que consideram impactos socioambientais, entidades mantém métodos de reporte amplamente difundidos com indicadores padronizados, compartilhados por milhares de empresas, como os já citados Global Report Initiative (GRI), Indicadores Ethos, e Relato Integrado. Por sua vez, organismos de rating, como ISE/B3, Índice Dow Jones de Sustentabilidade e MSCI, avaliam, por meio de questionários e frameworks, o progresso em tais indicadores, publicando ou não rankings de classificação.

Como demonstrado na Figura 1, o processo de análise e pontuação da Arabesque prevê três etapas, ou camadas. Primeiro, a coleta e limpeza de uma imensa variedade de dados relacionados à sustentabilidade corporativa, como informações públicas, conteúdos dos relatórios não financeiros publicados pelas próprias empresas, somando mais de 250 métricas diferentes. Também são coletadas notícias veiculadas na imprensa, a partir de mais de 30 mil fontes, para verificar temas controversos, e informações positivas e negativas a partir das atividades de ONGs e entidades ativistas. Os dados são limpos para evitar duplicidades ou inconsistências, organizados e codificados de forma taxonômica para permitir futura pontuação.

Na segunda camada, todos os temas mapeados são subdivididos nas três dimensões do ESG e pontuados de acordo com a fonte e natureza da informação, processo realizado com inteligência artificial de algoritmo e revisão e supervisão humanas. A última camada é a de pontuação, atribuição do score final, que "representam uma boa aproximação do desempenho em sustentabilidade em uma gama de 22 tópicos complementares, a partir de uma variedade de tipos de dados e insumos" (ARABESQUE, 2020, p.9).

Figura 1 - Metodologia de coleta e análise de dados



Fonte: Arabesque S-Ray® Methodology – versão 260. Tradução própria.

4.1.3 Levantamento de dados sobre mulheres na alta liderança

Não existe, no Brasil, uma base de dados consolidada que enumere a presença de mulheres em cargos de alta liderança das empresas de capital aberto. Por isso, foi realizado um levantamento em cada um dos sites corporativos e em outros meios digitais para identificar a quantidade de mulheres na diretoria executiva ou estatutária, e também de mulheres no conselho de administração das 98 empresas da lista. Estas informações foram buscadas principalmente nos portais de Relacionamento com Investidores, sites corporativos, Formulários Referência de 2020 (relatório anual que atende requisitos da Comissão de Valores Mobiliários – CVM e da Securities and

Exchange Commission – SEC, dos Estados Unidos, feito pelas empresas que também operam na bolsa de valores americana), nos relatórios anuais e de sustentabilidade públicos, entre setembro e novembro de 2020.

O número e o percentual de mulheres, frente ao total de líderes em altos postos, variam de acordo com a estrutura do corpo diretivo de cada companhia. Por isso, as empresas foram divididas em dois grupos, com e sem presença (ausência) de mulheres na diretoria. Na realização das análises dos dados, avaliaremos as situações em que há ausência de executivas, presença de uma mulher diretora, duas ou mais diretoras, e também a dupla presença, quando há diretoras e conselheiras.

4.1.4 Classificação das empresas no estudo e distribuição em clusters

Para a classificação das empresas incluídas no estudo, foi selecionada a pontuação recebida pelas empresas no critério *Country Rank* (por país), apresentado o início desta seção, por este considerar a comparação das empresas nacionais entre si, num rating entre 0 e 100 pontos possíveis. Não se pode perder de vista que atribuição de uma pontuação para classificação de empresas a partir de seu desempenho ESG deve refletir de fato uma gestão orientada à sustentabilidade, em que a própria empresa avalia e gere seus impactos positivos e negativos e considera riscos sociais e ambientais tanto quanto os riscos de gestão e financeiros, e também o interesse de todas as partes interessadas e não apenas dos acionistas (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; NICOLĂESCU; ALPOPI; ZAHARIA, 2015).

Gestores de fundos de investimento, por sua vez, precisam se interessar e valorizar essas informações, além do ranqueamento, sabendo interpretá-las adequadamente para direcionar aportes financeiros em nome de um público bem amplo, sendo uma espécie de dever incluir o desenvolvimento sustentável, o combate às mudanças climáticas e pacto com as próximas gerações na sua tomada de decisão (RISSMAN; KEARNEY, 2019). Além disso, a literatura traz evidências de que melhor desempenho nos fatores que compõem a análise ESG são bons para o negócio (TARMUJI; MAELAH; TARMUJI, 2016).

Na lista aqui usada, a maior pontuação identificada foi de 97,93 e a menor, 2,24 pontos. Para realizar uma análise comparativa, foi calculada a média entre a maior e a menor pontuação, 47,88, permitindo assim a divisão da lista em dois grupos por distribuição numérica, que serão chamados aqui de Alto ESG e Baixo ESG. Utilizamos a média, em vez de a mediana, pois não há grandes discrepâncias na distribuição da pontuação entre os dois grupos. No grupo de maior

pontuação, apenas duas empresas estão muito próximas da faixa de corte, 22 na faixa intermediária entre 50 e 69 pontos, e 22 na faixa superior, entre 70 e 97,93 (máximo). Já entre as empresas de baixa pontuação, 10 empresas receberam pontuação abaixo de 10, 19 entre 10 e 30 pontos, e 23 pontuaram acima de 30, dentre elas 11 na faixa dos 40 pontos.

Quanto à variável presença de mulheres na alta liderança, descrita acima, boa parte de artigos nacionais e internacionais que buscaram encontrar correlação ou causalidade entre esta presença e o desempenho geral das empresas, econômico ou em sustentabilidade, usa como referência o gênero do *board* (AL-SHAER; ZAMAN, 2016; POST; RAHMAN; MCQUILLEN, 2015; BOULOUTA, 2013). Neste estudo, entretanto, opta-se por usar, como critério de separação em grupos de empresas com e sem mulheres, a existência de mulheres na diretoria executiva ou estatutária em vez de existência de mulheres no conselho. Diretoras também serão a fonte principal de coleta de dados primária por entrevista.

A escolha se deu por causa das atribuições deste cargo. Enquanto os membros do conselho de administração têm um papel mais centrado na avaliação e aprovação dos direcionadores estratégicos, políticas e diretrizes, sendo elo entre a diretoria e os sócios e acionistas, a diretoria executiva é quem deve elaborar essa estratégia, pondo "em prática um programa contínuo de relacionamento, consulta e comunicação sistemática com as diversas partes interessadas da organização", além de liderar a "relação da companhia com o mercado, investidores e credores" (IBGC, 2015). Para esta pesquisa, entende-se, então, que as diretoras estão mais ligadas ao dia a dia da organização e da execução de sua estratégia, orçamento e gestão de equipes, estão mais próximas dos fatores que influenciam desempenho ESG que, como visto na descrição metodológica do índice Arabesque S-Ray®, tem composição multifatorial. Por fim, embora a presença e a ausência de mulheres em conselho não tenha sido critério de separação das empresas em grupos, será alvo de apreciação.

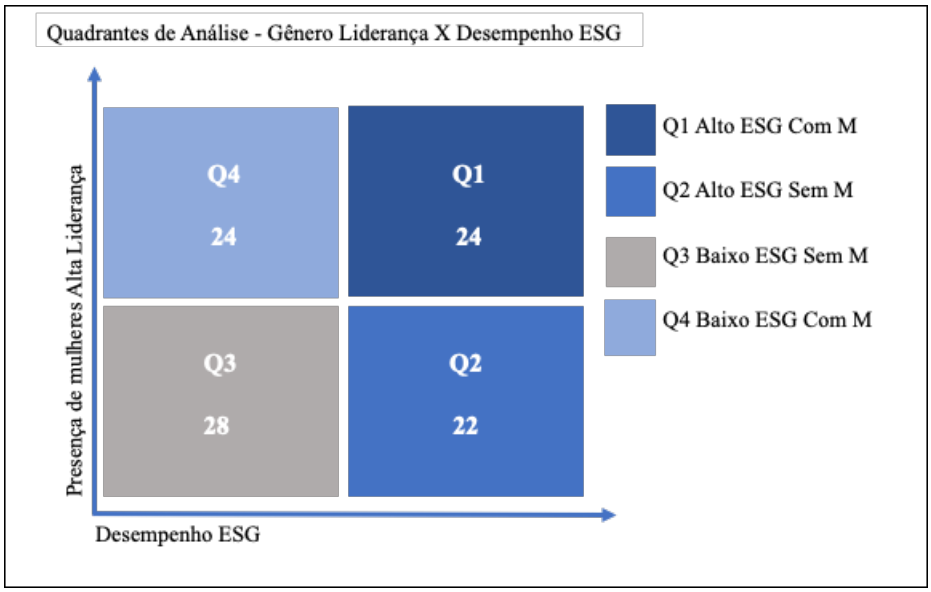
Modelo de análise

Para relacionar essas informações segundo ambos os critérios – desempenho ESG com a presença de mulheres na alta administração apresentados acima – as empresas foram distribuídas em dois eixos, X e Y. Muito embora a quantidade de dados não permita uma análise estatística profunda, realizamos uma análise descritiva de correlação. A estrutura proposta pelo método permite uma análise comparativa entre as variáveis (pontuação ESG e mulheres) distribuídas

espacialmente nos eixos, gerando quatro quadrantes distintos, porém relacionados, e passíveis de comparação.

O primeiro quadrante, na posição superior direita, forma o *cluster* do que apresenta valor acima da média para as duas lentes em análise – pontuação ESG e presença de diretoras. O segundo quadrante mostra o que está acima da média na variável do eixo horizontal (X) e abaixo da média em uma variável do eixo vertical (Y). O terceiro quadrante reúne o que está abaixo da média para ambos os fatores distribuídos nos eixos, por fim, no quarto quadrante, é o *cluster* em que a variável do eixo horizontal está abaixo da média, e a do vertical está acima.

Figura 2 – Modelo de análise por quadrantes para classificação ESG de empresas *x* presença de mulheres



Fonte: elaboração própria

4.2. COLETA DE DADOS QUALITATIVOS

Na etapa de coleta anterior foram reunidos dados acerca do desempenho ESG de empresas com uma ou mais mulheres em cargos de alta administração, em relação àquelas empresas que não tem mulheres na alta administração. Nesta segunda etapa de coleta de dados, a intenção de ouvir as mulheres que ocupam posições de tomada de decisão e alta responsabilidade nas empresas presentes na lista da Arabesque S-Ray® é entender como elas, quando têm a chance de ocupar

esses espaços e exercer esses papéis, se relacionam com o desempenho social, ambiental e de governança das organizações em que estão presentes.

A forma como se relacionam com os temas compreendidos por sustentabilidade empresarial, conforme referencial teórico apresentado no capítulo 2, desperta a reflexão sobre de que maneira, a partir de que perspectivas, e com que recursos pessoais, mulheres em espaços de poder potencialmente tem capacidade de influenciar a performance empresarial num campo que ganha uma nova lente de atenção do mercado, da sociedade e dos grandes investidores, o ESG, estando em empresas que têm maturidades diferentes em sustentabilidade.

Para responder à pergunta de pesquisa, e aos objetivos traçados pelo estudo, é preciso uma abordagem metodológica que permita entender sentidos atribuídos pelos indivíduos ou grupos à questão da sustentabilidade, refletindo sobre a própria condição e posição a que ocupam. Entrevistas em profundidade com as executivas permitem, assim, uma compreensão empírica do fenômeno – desempenho socioambiental – a partir de uma perspectiva delimitada por mulheres, testemunhas ou agentes em uma realidade (CRESWELL, 2017; LEAVY, 2014).

A interpretação desses dados empíricos extraídos do discurso das participantes, no capítulo 4, direciona para uma análise indutiva, do particular para o geral. Os resultados e a conclusão desta pesquisa, portanto, derivam de um processo de interpretação do significado das narrativas coletadas em sua abrangência e complexidade (CRESWELL, 2017).

4.2.1 Seleção das participantes do estudo

Buscou-se convidar para participar do estudo, principalmente, representantes de companhias dos dois quadrantes superiores, ou seja, 1 e 4, que possuem mulheres em cargos de diretoria estatutária ou executiva (podendo a estrutura de cargos variar, incluindo então diretora, diretora sênior, diretora executiva, superintendente, vice-presidente, presidente, CEO). Para identificar nominalmente as potenciais entrevistadas, foi realizado um segundo levantamento digital, entre os meses de setembro e novembro, resultando numa lista com 104 nomes, originados das 46 empresas com diretoras em seus quadros.

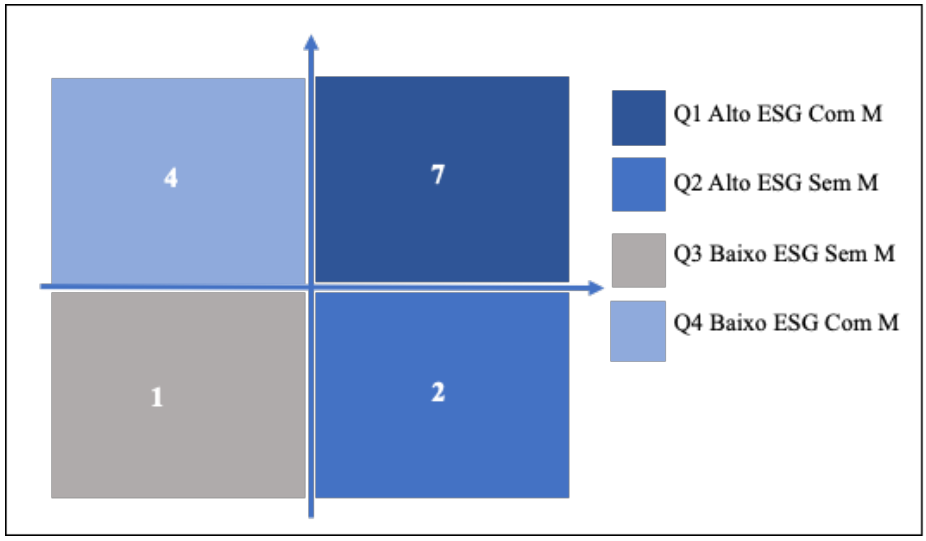
Na sequência, foi empreendida uma ampla consulta aos sites e relatórios de sustentabilidade dessas mesmas empresas, a ferramentas de busca, e à rede social profissional Linkedin, para acessar os contatos diretos das potenciais entrevistadas – e-mail e/ou telefone. Foi uma opção da pesquisa não submeter o pedido de indicação nem de entrevista a assessorias de comunicação ou a áreas de

relacionamento institucional das companhias, pois a decisão de participar ou não deveria partir da própria entrevistada, e não ser filtrada, intermediada ou submetida à aprovação de outras instâncias da organização. Este modo de convite à participação foi considerado o mais adequado, pois a lente de observação da relação das mulheres executivas sobre o desempenho ESG deveria ser direcionada pelas mesmas, em autorreflexão, em vez do repasse de uma visão exclusivamente institucional, ou a partir do interesse de empresas, quais sejam.

Foram obtidos, ao longo período, 30 contatos diretos – e-mail corporativo, e-mail pessoal e celular – de executivas e conselheiras de 19 empresas. As entrevistas foram sendo marcadas concomitantemente, à medida em que os contatos eram obtidos e confirmados. Uma vez que o tipo e o setor das empresas não seriam fator de seleção, já que a pontuação ESG considera esses tópicos na parametrização para a atribuição da nota pela agência de rating, as entrevistadas não foram escolhidas pelo lugar onde trabalhavam, e sim pela disponibilidade em participar da pesquisa dentro do horizonte temporal disponível.

Das 30 potenciais participantes com contato identificado, quatro das contatadas não aceitaram o pedido de entrevista por motivo de falta de agenda, e 12 retornaram o convite com disponibilidade de agenda dentro do tempo da coleta. Duas dessas indicaram uma segunda entrevistada, da mesma empresa, de área diferente da sua, para integrar a pesquisa, totalizando as 14 executivas ouvidas em conversas com duração entre 50 minutos e 110 minutos.

Figura 3 – Distribuição das entrevistadas por quadrante de classificação ESG das empresas



Fonte: elaboração própria

Como esperado, houve maior número de entrevistadas concentrada no quadrante 1, aquele que reúne empresas que tem uma ou duas ou mais mulheres na alta administração e, ao mesmo tempo, maior pontuação ESG, como mostra a figura 3, acima. Inicialmente não seriam representadas nesta etapa de análise as 48 empresas classificadas nos quadrantes inferiores (2 e 3), por estas não terem ao menos uma mulher na diretoria ou cargo superior na administração. Entretanto, foram ouvidas conselheiras das companhias sem diretoras, com alto e baixo ESG, de maneira complementar. Para preservação de identidades, as participantes foram identificadas por um código, que associa a ordem da realização da entrevista e o quadrante ao qual pertence a empresa de origem.

Quadro 2 – Identificação das entrevistadas por código associado e setor em que atuam

Entrev.	Quadrante	Código	Posição	Setor
E1	Q4	E1Q4	Vice-presidente de Novos Negócios	Químico
E2	Q4	E2Q4	Diretora Executiva Comercial (estatutária)	Varejo digital
E3	Q1	E3Q1	Diretora de Transmissão do grupo e Diretora-presidente de uma usina hidrelétrica	Elétrico
E4	Q2	E4Q2	Vice-presidente de Recursos Humanos	Financeiro
E5	Q4	E5Q4	Diretora de Relações com Investidores	Químico
E6	Q4	E6Q4	Diretora de energia	Elétrico
E7	Q1	E7Q1	Conselheira de administração eleita pelos empregados	Financeiro
E8	Q1	E8Q1	Superintendente Executiva de Desenvolvimento Sustentável	Financeiro
E9	Q1	E9Q1	Diretora Executiva de Negócios	Farmacêutico
E10	Q1	E10Q1	Diretora de Sustentabilidade e Tecnologia na divisão de Compras	Bebidas
E11	Q1	E11Q1	Diretora de Recursos Humanos	Varejo têxtil
E12	Q2	E12Q2	Conselheira de Administração Independente, e atua como consultora	Telefonia
E13	Q2	E13Q2	Conselheira de administração, representando os acionistas, e presidente de fundo de previdência	Siderurgia
E14	Q3	E14Q3	Conselheira de administração Independente, e consultora	Varejo

Fonte: elaboração própria

As entrevistas foram realizadas entre setembro de 2020 e janeiro de 2021, por meio de videochamadas, todas gravadas. Devido às medidas de distanciamento social impostas pela pandemia de COVID-19, não puderam ser realizadas entrevistas presenciais. As conversas foram gravadas, e os áudios transcritos com auxílio de programa de computador Transcribe, para melhor facilitar a tabulação das respostas.

4.2.3 - Instrumento de coleta

Para realização da coleta, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, como requer a pesquisa exploratória, de caráter não positivista, com intenção de aproximar o pesquisador da "realidade vivida pelos atores sociais" (GIL, 2008, p. 37) absorver opiniões, visões de mundo, e "resgatar os significados atribuídos pelos sujeitos ao objeto que está sendo estudado" (GIL, 2008, p. 15). Assim, as questões da entrevista foram pensadas de modo a atender os objetivos de pesquisa, amparado na revisão de literatura já apresentada no capítulo 2. Assim, as respostas poderiam ser compreendidas e analisadas dentro de um contexto, confirmando, refutando ou complementando literatura existente. O roteiro incluiu uma ficha de identificação, e está dividido em quatro blocos de perguntas, somando 13 questões, assim distribuídas:

Bloco 1 – Introdutório: objetivo de conhecer brevemente a trajetória da participante, buscando investigar quem é o sujeito, de onde vem e de onde fala.

Bloco 2 – Vida Corporativa: para entender o papel que a participante ocupa na empresa, em sua própria visão, além do título de seu cargo. A pesquisadora buscou avaliar, a partir das atividades desempenhadas, se a função que ocupam é mais burocrática ou estratégica, com tomada de decisão sob orçamento, equipe, contratos e também responsabilização por condutas em nome da companhia. Aqui elas abordaram aspectos do cotidiano prático que as ligam diretamente ao desempenho geral das empresas em que atuam.

Bloco 3 – Desempenho socioambiental: as questões deste bloco têm o papel de abordar aspectos do cotidiano prático dos sujeitos que se inter-relacionam com o fenômeno – sustentabilidade corporativa – para entender como as entrevistadas percebem e valorizam aspectos ESG na gestão, e com que profundidade. Buscamos depreender aqui se elas de alguma forma influenciam o desempenho das empresas nestes aspectos, ou são influenciadas por essa temática no dia a dia, independentemente da área.

Bloco 4 – Gênero e liderança: aqui as participantes foram convidadas a refletir sobre o impacto do gênero em sua rotina e trajetória, características pessoais empregadas nas práticas de gestão, tomada de decisão e liderança, e a dar sua opinião sobre o espaço que as mulheres ocupam na vida executiva, além de narrarem situações vivenciadas por elas, com ênfase no preconceito de gênero, mesmo ocupando espaços de poder. Por fim, o bloco buscou relacionar o gênero da liderança ao desempenho socioambiental e da governança de empresas na visão delas.

A versão integral instrumento está disponível no Apêndice B. Vale a menção de que, apesar da intenção de apresentar as perguntas na ordem elaborada, muitas vezes o discurso das participantes já antecipava respostas para as perguntas que viriam a seguir. Para manter a fluidez e espontaneidade da fala, as participantes não foram interrompidas em nome da manutenção da sequência. Outra observação pertinente é que o instrumento de coleta buscou usar termos neutros, que não necessitassem explicação ou contexto, e também evitar viés político e identitário na interpretação sobre a ocupação ou ausência da mulher em espaços de poder.

Na redação das questões foram preferidas construções como “mais mulheres em cargos de liderança” que “equidade de gênero no comando das empresas”, ou “conquistas de mulheres” em vez de “conquistas femininas” ou “feministas”. Em vez de perguntar se “viveram episódios de machismo na posição que ocupam”, a abordagem foi perguntar se elas “foram questionadas em sua posição pelo fato de serem mulheres” para dar a elas liberdade de nomearem, da forma como interpretam, situações que viveram, sentiram ou testemunharam. Tais termos serão usados quando proferidos diretamente pelas participantes, pois assim carregam o entendimento e contexto que elas têm dos mesmos, e seus próprios entendimentos sobre o poder e as limitações de atuação enquanto mulher.

4.2.5. Ambiente de entrevista – impressões sobre o processo de coleta

Para realização da coleta, a pesquisadora seguiu um protocolo a cada encontro com as participantes do estudo. Todas as participantes foram convidadas com um texto padrão, com poucas adaptações, de acordo com a empresa. Na mensagem foram comunicados o tema da pesquisa, o porquê de terem sido selecionadas a participar, e os princípios éticos que regem o trabalho.

Após a confirmação do interesse de participação, foi feito o agendamento eletrônico. Parte das entrevistadas cuidaram de suas agendas sozinhas, e parte contou com suporte de secretárias ou assistentes, todas mulheres, que negociaram data, horário e duração da entrevista. Apenas uma das entrevistadas pediu o roteiro completo de perguntas, o que não foi concedido, para que a participante não antecipasse respostas, o que poderia comprometer a espontaneidade. Neste caso, os temas dos blocos de questões foram informados. Também não foi informada a classificação das empresas que elas representam, se de Alto ou Baixo ESG, para evitar viés de resposta.

Uma das entrevistadas solicitou que um gerente de sua equipe participasse, para fornecer mais informações e dados numéricos, o que foi declinado pela pesquisadora – as entrevistas têm cunho pessoal e a presença de um homem na videochamada, além de quebra metodológica, poderia fazer com que ela evitasse temas como machismo, preconceito de gênero. Uma outra participante esteve acompanhada de uma assessora, que não fez nenhuma interferência ou contribuição nas falas, cuja presença se deu como ouvinte. A autorização para gravação foi pedida e concedida em todas as entrevistas, e o termo de consentimento para participação enviado e respondido por e-mail.

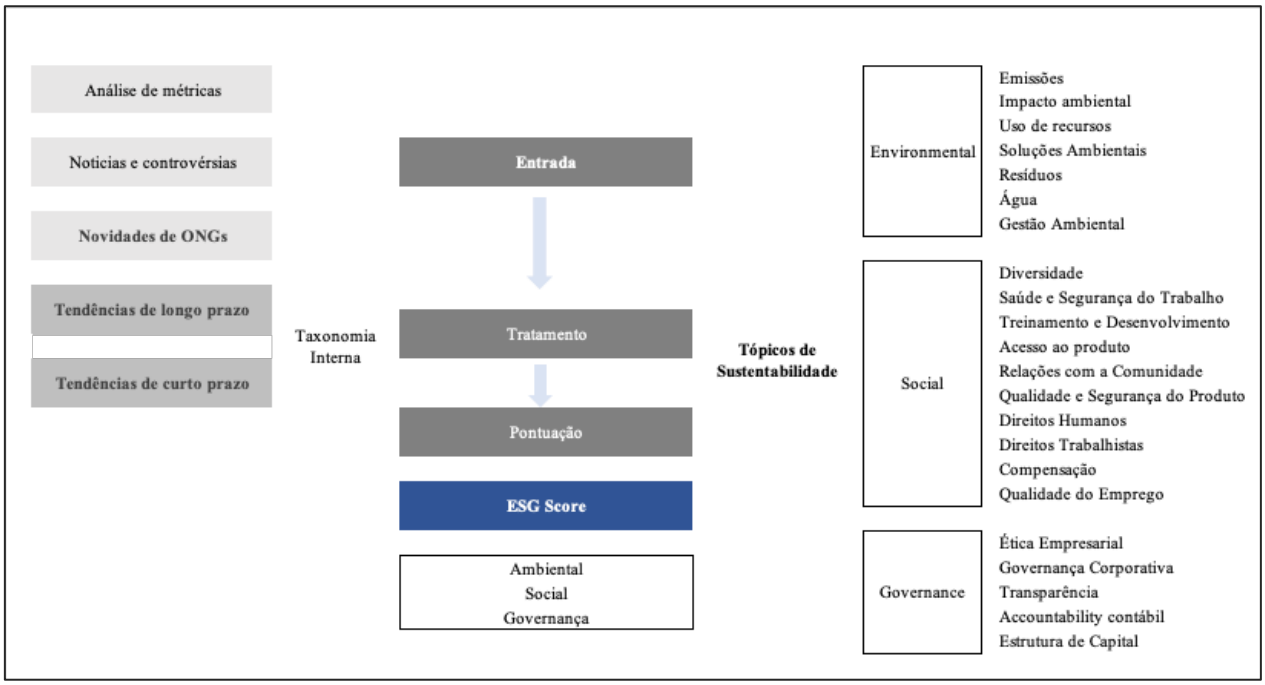
A impossibilidade de realizar entrevistas presenciais acabou impedindo a observação da entrevistada em seu ambiente profissional, a estrutura e os códigos de poder presentes em seu dia a dia. Por outro lado, o ambiente doméstico, mais informal que o escritório, tampouco resguardou a entrevista de interrupções por mensagens urgentes e telefonemas de liderados, pares e de seus superiores diretos. Todas as participantes respondem a CEOs ou Vice-presidentes homens, apenas uma delas tem superior direta mulher.

A proposta de entrevista incluiu sigilo de participação, assim sendo, serão resguardados nome da executiva ou conselheira, nome da empresa, marcas de produtos, detalhes dos projetos e departamentos em que atuam, para que não possam ser identificadas. Por esse motivo, não haverá aqui comparação de desempenho entre empresas quanto à suas atividades e setor, para que não haja quebra de sigilo de informações estratégicas.

Todas as entrevistadas concederam a entrevista com vídeo, à exceção de duas, por privacidade no local onde concedeu a entrevista e por problemas de conexão. De modo geral, a chamada de vídeo permitiu observar fatores como atenção, reação à pergunta, conforto ou desconforto na elaboração das respostas, além de maior ou menor interesse sobre os temas das questões, essenciais para perceber o conhecimento e envolvimento das participantes com questões da sustentabilidade e de gênero da liderança. Todos os temas das questões foram alvo de resposta

de todas as entrevistadas. A pesquisadora não julgou necessário realizar qualquer ajuste no instrumento de coleta ao longo do período de entrevistas.

Figura 4 – Resumo dos Procedimentos Metodológicos



Fonte: elaboração própria

4.2.6. Questões éticas

Para a realização das entrevistas para a coleta de dados primários, o objetivo da pesquisa, o instrumento de pesquisa, a forma de abordagem, o perfil e o critério de seleção das participantes, foram submetidos ao Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas. A proposta da pesquisa foi avaliada por meio de sessão deliberativa, que emitiu um parecer positivo para a realização da mesma.

4.3. CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

As entrevistas foram transcritas integralmente, resultando em 217 páginas de texto. A seleção de trechos para análise ocorreu após a segunda audição das entrevistas e a revisitação integral dos conteúdos, permitindo assim identificar aspectos comuns e singulares de cada uma em

comparação ao universo todas as entrevistadas. Foram escolhidas para análise 578 citações, a partir de critérios como ênfase e entonação de voz, tempo dedicado àquele foco, pausa para pensar e responder, ineditismo e riqueza vocabular, e complexidade de elaboração de pensamento, em comparação ao todo.

Os trechos selecionados foram identificados por códigos a partir do critério da semelhança de sentido entre citações. A codificação dos trechos se deu após a coleta de dados, como já citado, pelo fato de a entrevista semiestruturada permitir respostas mais abertas. A identificação, criação e tabulação códigos foram realizadas com auxílio do software MAXQDA, ferramenta para análise de dados qualitativos e métodos mistos, em versão gratuita. O programa foi utilizado para a etapa de codificação e identificação da prevalência desses códigos nas citações selecionadas como relevantes. Mapear a prevalência da presença desses códigos no discurso das entrevistadas será essencial para atribuir significado à sua narrativa sobre a ocupação desse *locus* social de executiva e a relação que mantém com desempenho socioambiental dentro das empresas.

Um total de 137 códigos foram identificados, sendo 133 concentrados nas entrevistas das participantes dos quadrantes 1 e 4 (diretoras ou cargo superior). Quatro novos códigos emergiram na fala das participantes dos quadrantes inferiores (2 e 3, mulheres conselheiras). A lista integral de códigos está no Apêndice C.

Os códigos, por sua vez, foram agrupados em cinco categorias (ver quadro 2), criadas a partir de um mesmo princípio – estarem alinhadas às questões complementares à pergunta de pesquisa, apresentadas no capítulo 3. A distribuição dos códigos nestas categorias se deu sem concomitância de trechos selecionados em mais de um conjunto, conforme Gil (2008), ou seja, um mesmo código não está em mais de uma categoria.

Quadro 3– Descrição das categorias de classificação do conteúdo de entrevistas

Categoria		Descrição
1	Características pessoais e de liderança	Autoidentificação de suas características mais preponderantes e traços da personalidade presentes em seu perfil de liderança que explicam quem são as entrevistadas
2	Desempenho ESG	Fatores que influenciam e se relacionam com o desempenho ESG de maneira geral
3	Indicadores	Indicadores/campos da sustentabilidade mais valorizados
4	Gênero da Liderança x Desempenho ESG	Características de líderes mulheres que se relacionam com boa condução de práticas de sustentabilidade
5	Mulher na vida executiva	Eventos vividos e testemunhados apenas pelo fato de serem mulheres e enquanto ocupando o seu papel de executivas, preconceito e barreiras enfrentadas.

Fonte: elaboração própria

Para permitir um exame do conteúdo das entrevistas realizadas com as participantes dos quadrantes 1 e 4 (diretoras), destacamos os 20 códigos mais frequentes no discurso das executivas, a serem analisados no próximo capítulo de maneira estratificada. A identificação dos códigos mais prevalentes tanto em cada grupo de informações como nos diferentes quadrantes de empresas – alto e baixo ESG, com e sem diretoras – foi o critério usado para um refinamento da seleção das falas das entrevistadas que ilustram os tópicos em análise. Apresentamos no quadro 2 os códigos mais frequentes e a descrição contextual de cada um.

Quadro 4 – Descrição dos códigos mais frequentes no discurso das entrevistadas

Categoria	Código		Quant	Definição/sentido do código
Desempenho ESG	1	*Disclosure* ESG adequado e Transparência	17	Tão importante quanto fazer é dar *disclosure* - tanto no sentido de publicidade como de transparência - das práticas, progressos e resultados em sustentabilidade.
Desempenho ESG	2	Sustentabilidade transversal e integrada ao negócio	15	No sentido de refutar uma visão de que estratégia de sustentabilidade, risco, e negócio são estratégias separadas. Aqui aparece no contexto de defesa de uma visão integrada.
Gên Liderança x Desemp ESG	3	Cuidado e Sensibilidade como diferenciais	14	Identificam que o papel social do cuidado atribuído e exercido por mulheres em seu dia a dia está relacionado a uma valorização potencial da agenda da sustentabilidade.
Desempenho ESG	4	Pressão de investidores e mercado	13	Atenção aos movimentos dos investidores, tanto no aspecto da preocupação (sinalização, pedido de informações ESG) como de pressão por melhores resultados ESG.
Gên Liderança x Desemp ESG	5	Estar na liderança consequência do trabalho	12	Chegar na mais alta posição da carreira por reconhecimento ao resultado entregue, visibilidade em funções e projetos anteriores, e por esforço empreendido.
Caract. Pessoais e de Liderança	6	Se posicionar, mesmo quando voz dissonante	11	Em diversos aspectos, relatam casos em que sua opinião é diferente dos pares, homens sobretudo, e ocupando ou não uma função diretamente ligada à sustentabilidade
Desempenho ESG	7	Acompanhar indicadores, responder ratings	11	Importância de ter parâmetros, consistência nos dados, métricas das ações empreendidas e análise dos resultados, por avaliação própria ou escrutínio externo, responder questionários ISE, Ethos, Dow Jones, MSCI e outros.
Indicadores	8	Diversidade	10	Diversidade aqui aparecendo como indicador que destacam ser relevante.
Gên Liderança x Desemp ESG	9	Ser agente para aumentar diversidade gênero e raça	10	Quando as entrevistadas defendem uma posição ativa de mulheres executivas puxando essa agenda.
Mulher na vida executiva	10	Peso de ser a única mulher	9	Reconhecimento de que são poucas ou que é única na empresa, e nos fóruns diversos que frequenta.
Gên Liderança x Desemp ESG	11	Foco na execução da estratégia do negócio	8	Como elas se posicionam e se fazem relevantes
Desempenho ESG	12	Discurso x Prática (greenwashing)	8	Preocupação em implementar e ter resultados antes de divulgar iniciativas associadas à sustentabilidade.
Gên Liderança x Desemp ESG	13	Sempre fazer a coisa certa	8	Honestidade, retidão, e também fazer por que é o certo
Mulher na vida executiva	14	Respeito pela posição que ocupam	8	O cargo vem na frente do fato de serem mulheres

Gên Liderança x Desemp ESG	15	Importância de estudar	8	Para se manterem ou evoluírem na posição destacam se manter aprendendo, formal e informalmente. Se aplicar e pesquisar diante de novos desafios.
Gên Liderança x Desemp ESG	16	Mais atentas às normas, políticas, controles	8	Mais compromisso e mais habilidade com esses temas
Indicadores	17	Mulheres na liderança	8	Demanda aberta por mais mulheres em altas posições não apenas em empresas, mas em todos os campos
Desempenho ESG	18	Sustentabilidade como inovação	8	Oportunidade de a empresa desenvolver novos processos e portfólios para diferenciação e perenidade.
Indicadores	19	Responsabilidade sobre cadeia de suprimentos	8	Sentido da responsabilidade compartilhada e estendida.
Gên Liderança x Desemp ESG	20	Olhar voltado para pessoas	8	Característica que usa na liderança e que relaciona com sustentabilidade

Fonte: elaboração própria

No capítulo 5 será realizada a análise dos dados, em que a frequência dos códigos e o sentido que carregam, ilustrados pela fala das participantes, serão o meio pelo qual buscaremos interpretar de que forma mulheres executivas se relacionam com desempenho ESG. E, ainda, saber se o discurso delas corrobora os resultados da interpretação realizada a partir do exame da pontuação no rating ESG da Arabesque S-Ray® de acordo com a presença numérica de mulheres nas empresas da lista avaliada pela agência alemã. Também será feita uma comparação da análise qualitativa com literatura acadêmica sobre os temas abordados pelo estudo.

Importante registrar que, no processo de análise da etapa qualitativa, adiante, não se fará atribuição de juízo de valor à fala das mulheres executivas, no sentido de classificar como mais relevantes ou adequados os fatores prevalentes das duas classes de empresas e entrevistadas, mas entender essas diferentes narrativas. É esperado que, estando em empresas em que a performance é reconhecida como melhor ou como pior na régua do desempenho socioambiental, que hoje é pauta no mercado financeiro, elas tenham visões distintas sobre sustentabilidade, e se apoiem em perspectivas diferentes para direcionar seus processos de tomada de decisão.

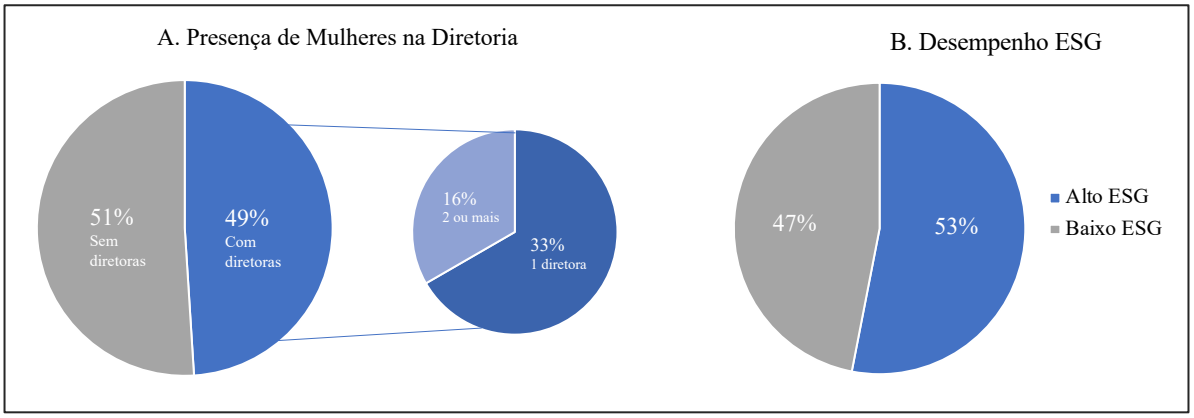
5. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados reunidos nos dois tipos de coleta será apresentada separadamente nesta seção, em duas etapas. Primeiro, fazemos uma análise quantitativa, partindo da perspectiva de presença ou ausência de mulheres – diretoras e conselheiras. Vamos observar o que ocorre com a pontuação ESG de empresas brasileiras de capital aberto em que há zero, uma ou mais executivas nos postos de liderança citados. A ideia é entender se pode haver influência, ou associação, entre gênero da alta liderança e desempenho ESG, em quais empresas isso ocorre.

Na segunda camada de análise, qualitativa, passamos a uma perspectiva simbólica, examinando as respostas obtidas nas entrevistas, organizadas em categorias e codificadas. A intenção é para entender semelhanças e diferenças entre as respostas de acordo com o grupo ao qual as entrevistadas pertencem, o de maior ou de menor desempenho ESG, explorando o conjunto de códigos prevalentes em cada categoria. Na terceira parte deste capítulo, seguimos para uma discussão dos resultados, combinando as análises das duas etapas de coleta.

5.1 ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS

Figura 3. Distribuição das empresas por presença de mulheres e desempenho ESG



Fonte: elaboração própria

A correlação que se busca encontrar na etapa quantitativa se dá com os cruzamentos possíveis entre a pontuação ESG e a presença ou ausência de mulheres. De um total de 98 organizações, 52 foram classificadas como Baixo ESG (47% do total com pontuação abaixo de 47,88 pontos) e 46 como Alto ESG (53% estão acima da marca), conforme processo de divisão das

empresas em dois grupos, a partir da média entre a pontuação mais alta e a mais baixa, explicado nos procedimentos metodológicos. Já a presença de mulheres na diretoria executiva ou estatutária ocorre em 48 organizações (49%), contra ausência de qualquer diretora em 50 empresas (51%), conforme o levantamento realizado. Isso fez com que as empresas analisadas se distribuam pelos grupos de maneira relativamente equitativa, sem grandes desproporções, como demonstrado na figura 2, que evidenciou o modelo de análise, no capítulo 4 (página 40).

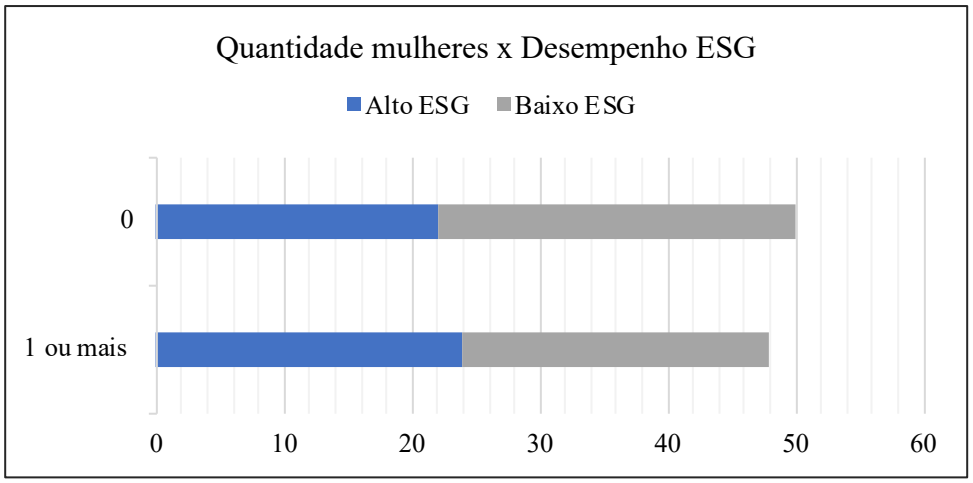
Outros dados encontrados mostram que 69% das organizações têm ao menos uma mulher no conselho, e 22% têm duas ou mais. As empresas que contam com ao menos uma representante em cada nível – comitê executivo e conselho – são 43% do total. Das empresas com diretoras mulheres, 33% têm somente uma representante na diretoria, e as que possuem duas ou mais diretoras nomeadas são apenas 16% do total de empresas da lista. As empresas sem mulheres na diretoria ou no conselho somam 24%.

Esse panorama confirma que no Brasil, a presença de mulheres é bem desigual dentre as empresas de capital aberto, expostas ao escrutínio de investidores que consideram fatores ESG em sua tomada de decisão, dos bancos, avalistas de crédito e de outras organizações que tem observados estes temas para parcerias institucionais ou comerciais. Pouco mais da metade das empresas avaliadas não conta com nenhuma diretora para apoiar a tomada de decisão direta e diária em questões da sustentabilidade corporativa, e quase um quarto não conta com qualquer diversidade de gênero em sua alta administração.

5.1.1. Desempenho ESG Geral

Quando analisamos o desempenho geral ESG em conjunto com a presença de mulheres na alta gestão das organizações, verificamos no grupo com alta pontuação ESG a presença de diretoras em 52% das companhias, contra 48% encontradas no grupo de baixa pontuação ESG, conforme figura 3. Esse dado geral mostra, ainda em caráter superficial, que uma melhor avaliação do desempenho socioambiental e da governança está acompanhado de uma maior presença de mulheres na alta administração, e que a baixa performance ESG ocorre mais frequentemente na ausência de mulheres em postos de liderança. Não obstante, aplicando-se o teste χ_2 para igualdade de proporções, não se pode rejeitar a igualdade com 5% de significância. Testes apresentados no Apêndice D.

Gráfico 1– Presença de mulheres por desempenho ESG em números absolutos



Fonte: elaboração própria

Para aprofundar o entendimento da relação entre gênero da liderança e desempenho ESG, e entender se é possível confirmar um resultado positivo, adicionamos dois outros fatores de análise, a distribuição de mulheres no conselho e a observação sobre a dupla ausência de mulheres (zero executivas em diretoria e em conselho).

As empresas com melhor avaliação ESG também são aquelas em que há maior proporção de conselheiras, 69%, contra 60% no grupo de baixo desempenho. Neste mesmo grupo da alta performance ESG, a dupla ausência de mulheres executivas é 8 em 48 empresas, ou 17%, enquanto que no grupo Baixo ESG, essa frequência é bem mais alta: 16 dentre 52 organizações, ou 31%, não têm qualquer presença de mulheres, tanto na diretoria como no conselho de administração.

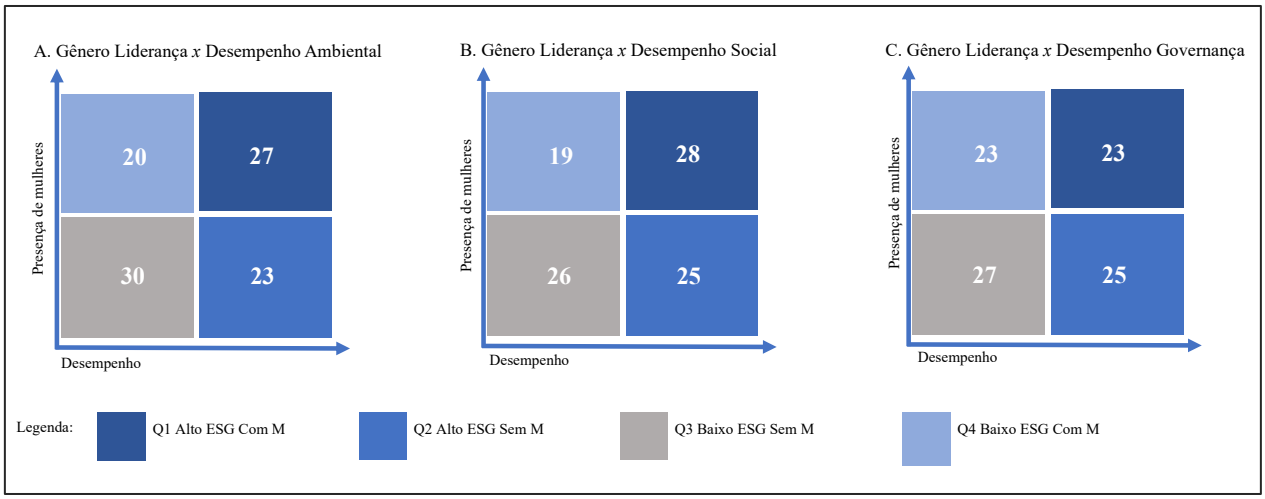
Isso ressalta o indício de que o bom desempenho vem acompanhado de uma maior presença de mulheres líderes, e uma performance pior nos critérios socioambientais e da governança ocorre simultaneamente a uma maior ausência e/ou a uma baixa presença de mulheres na alta administração nas empresas e capital aberto. O que corrobora com os resultados encontrados por estudos acadêmicos internacionais (GLASS, COOK E INGERSOLL, 2016; GRAHAM, 2019; VELTE, 2016; e (WEINERT, 2018), e representando um resultado bastante significativo para a literatura acadêmica nacional em torno do tema.

Esse resultado positivo, entretanto, não carrega consigo uma afirmação categórica de que equidade de gênero na liderança leva a um maior desempenho socioambiental, nem sequer que a presença de mulheres analisada evidencia equidade de gênero nas empresas com alta pontuação ESG. Ao estratificarmos a análise, examinando a quantidade de mulheres que de fato ocupam posições de diretoria nos grupos de Alto ESG e de Baixo ESG, que têm uma quantidade equivalente de empresas em cada, a distribuição delas é mais equitativa no grupo de menor performance ESG. Entre as empresas que possuem Alto ESG, constata-se que 39% delas tem uma única mulher no posto diretivo e 11% apenas têm duas diretoras ou mais. Já no grupo com Baixo ESG, há melhor distribuição das executivas – 27% das empresas tem apenas uma na diretoria executiva ou estatutária, e 19% tem duas ou mais.

5.1.2. Desempenho por aspecto ESG

O Arabesque S-Ray® também faz, como dito no capítulo anterior, avaliações de performance quanto aos critérios social, ambiental e da governança isoladamente. Usando o mesmo processo de calcular a média da pontuação recebida pelas empresas, a lista de companhias analisadas foi dividida entre baixa e alta pontuação, e depois em cada grupo foram identificadas as organizações com e sem mulheres na diretoria.

Figura 5 – Distribuição das empresas pela relação Gênero *versus* Desempenho ESG

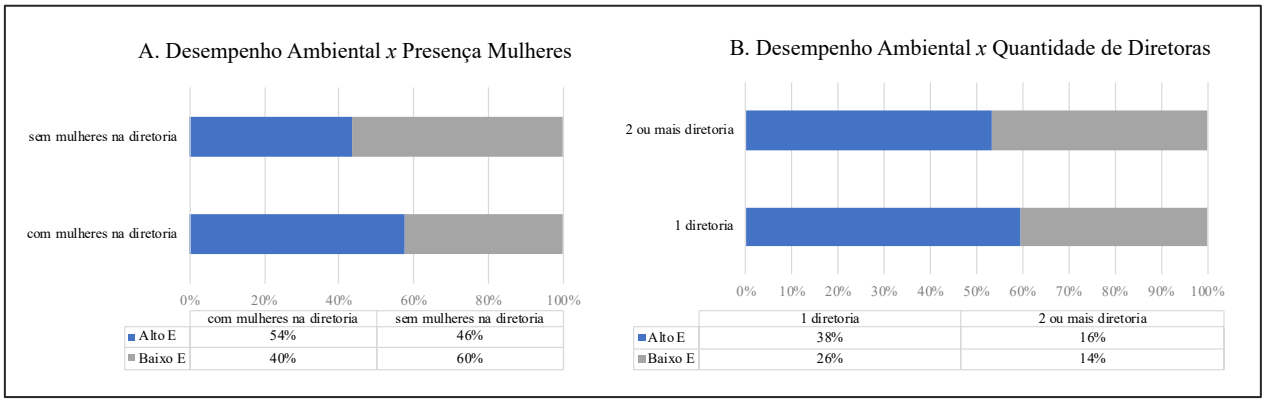


Fonte: elaboração própria

5.1.2.1 Ambiental

No aspecto Ambiental (E, de *environment*), 50 empresas foram consideradas com alta pontuação E (51%) e 48 (49%) com baixa pontuação. Novamente, aplicando-se o teste χ_2 para igualdade de proporções, não se pode rejeitar a igualdade com 5% de significância. Conforme gráfico 2, no grupo com melhor performance, a proporção de empresas com diretoras é de 54%, contra 40% no grupo de baixo desempenho ambiental. Ao observar a composição dessa presença, verificamos que, nas empresas de maior desempenho ambiental há 38% de empresas com uma diretora, e 16% com duas ou mais. Já nas de baixo desempenho, 24% têm uma e 14% duas ou mais mulheres em assentos da direção, ou seja, levemente mais bem distribuída, embora em termos absolutos a quantidade total de mulheres seja menor. Entre os temas considerados na avaliação de risco ambiental estão volume de emissões, gestão ambiental, resíduos, consumo de água, cadeia de fornecimento, entre outros.

Gráfico 2 – Desempenho Ambiental por presença e quantidade de diretoras por desempenho ESG



Fonte: elaboração própria

Na análise da presença de conselheiras, o grupo de Alto E conta com mulheres no *board* em 86% das empresas e, no grupo Baixo E, essa proporção cai para 59%. De forma mais macro, 88% das empresas com melhor desempenho ambiental no *ranking* Arabesque S-Ray® contam com pelo menos uma mulher no conselho e na diretoria simultaneamente. Dentre as que estão com pior desempenho ambiental, essa dupla presença cai para 62% das companhias.

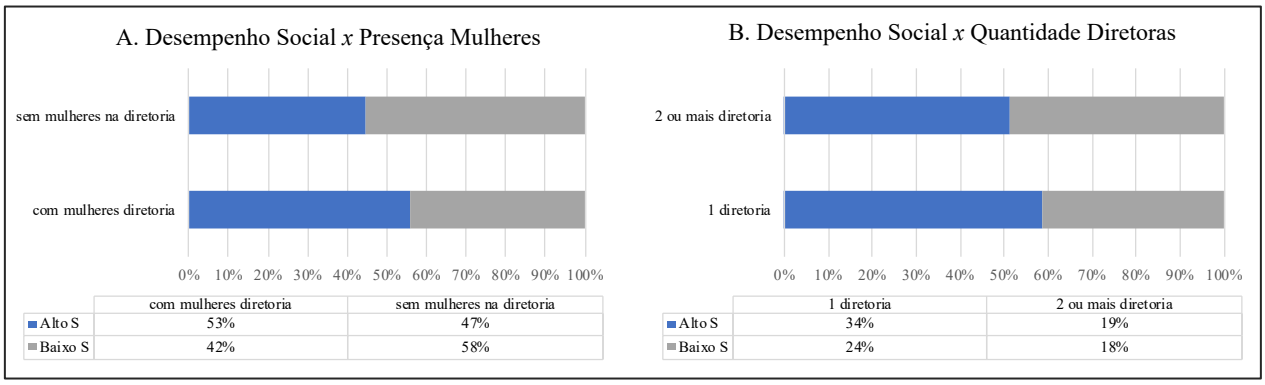
Assim sendo, para a análise da relação entre maior presença de mulheres na alta gestão e desempenho ambiental, no recorte de empresas deste estudo, aquelas que contam com mais mulheres em diretoria, e também com conselheiras, apresentaram desempenho ambiental superior,

confirmando os achados de Glass, Cook e Ingersoll (2016) e Kassinis *et al. (*2016), e indo de encontro ao resultado encontrado por Reyes Bastidas e Briano-Turrent (2018), observando empresas do Chile e da Colômbia.

5.1.2.2. Social

No aspecto Social (S), é importante destacar, antes de analisar os números, que dez fatores são usados na composição do índice, incluindo o fator Diversidade, que na metodologia adotada pela Arabesque junta mulheres e outras minorias (questões de raça, orientação sexual, cultura). Gênero não é analisado como fator isolado, e quantidade de mulheres na diretoria ou alta liderança não constitui um fator de adição ou subtração de pontos, conforme Figura 1. Outro ponto considerado é que temas como Diversidade e Equidade de gênero, de modo geral, são parte integrante tanto dos indicadores do aspecto social como também do aspecto governança da gestão ESG das empresas.

Gráfico 3 – Desempenho Social por presença e quantidade de diretoras por desempenho ESG



	com mulheres diretoria	sem mulheres na diretoria
Alto S	53%	47%
Baixo S	42%	58%

	1 diretoria	2 ou mais diretoria
Alto S	34%	19%
Baixo S	24%	18%

Fonte: elaboração própria

A lista de empresas foi dividida, da mesma forma, entre Alto S (54%) e Baixo S (46%). Neste aspecto, também foi aplicado o teste χ_2 para igualdade de proporções, e o resultado é que não se pode rejeitar a igualdade com 5% de significância. No primeiro grupo, de melhor performance na dimensão social da sustentabilidade, 53% das empresas contam com diretoras executivas ou estatutárias, contra uma presença de 42% no segundo grupo, de menor desempenho no aspecto social da sustentabilidade. A distribuição das diretoras no grupo Alto S é de 39% com

apenas uma executiva, e 19% com duas ou mais. No grupo Baixo S, a composição se dá por 24% de empresas com uma representante no comitê executivo e 18% com duas ou mais.

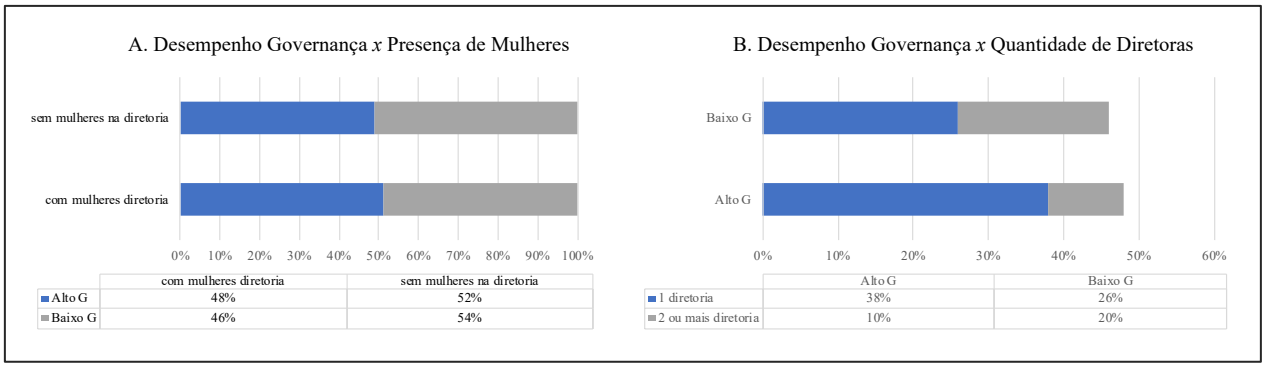
A presença de conselheiras é relativamente equilibrada nos dois grupos: elas ocupam posições no *board* em 87% das empresas de Alto S e 83% nos casos das empresas de Baixo S. As empresas de melhor performance social acumulam outra característica – 30% delas contam com duas ou mais conselheiras. Nas empresas que não alcançam boa performance no tema, essa presença mais expressiva no *board* só ocorre em 13% das companhias. Quando as posições diretoria e conselho são combinadas, a diferença também salienta. No grupo da alta performance social, 19% das empresas não têm nenhuma mulher nas posições de conselho ou diretoria executiva. Ausência que sobe para 31% nas empresas de baixo desempenho em aspectos sociais.

Como visto na análise do quesito ambiental, observando presença e ausência de mulheres nas posições de alta gestão e o desempenho das empresas no pilar social da sustentabilidade, uma melhor performance social é constatada nas empresas que também têm maior presença de executivas, o que corrobora o resultado encontrado por Bear, Rahman e Post (2010), Bernardi e Threadgill (2011), Boulouta (2013), e por Cook e Glass (2018).

5.1.2.3. Governança

O aspecto governança, que diferentemente dos dois anteriores, sempre esteve presente e considerado prioritário por analistas de risco e rating, e é considerado fator associado à performance financeira e, muitas vezes, é o que recebe mais peso em análises ESG (VAN DUUREN; PLANTINGA; SCHOLTENS, 2016).

Gráfico 4 – Desempenho em Governança por presença e quantidade de diretoras por desempenho ESG



Fonte: elaboração própria

Da mesma forma que nas análises dos aspectos social e ambiental, para analisar a performance em Governança, as empresas foram separadas como sendo de Alto G, somando 49%, e Baixo G, 51% das organizações. Conforme gráfico 4, no grupo de alta performance em liderança, 48% das companhias contam diretoras. Nas empresas do segundo, de baixa performance, isso ocorre numa proporção ligeiramente menor, em 46% do total. Como as proporções são muito semelhantes, não podemos afirmar, ainda, que uma melhor avaliação em governança está associada com uma maior presença feminina na alta gestão por meio dessas informações.

Para aprofundar o entendimento desta relação, presença de mulheres versus desempenho em governança, observaremos os demais dados. Quanto à presença de mulheres no conselho, ela também é praticamente igual tanto nas empresas com Alto G (69%) como nas de Baixo G (70%). A dupla ausência de executivas tanto na diretoria como no conselho ocorre menos nas empresas de menor performance em governança do S-Ray®, 22%, contra uma 27% de casos entre as empresas cuja performance no tópico é alta.

Ao estratificarmos mais as informações, podemos observar que, numa avaliação da equidade ou distribuição de mulheres na lista da pontuação em governança, 38% das empresas com alta performance conta com somente uma mulher na diretoria, e apenas 10% com duas ou mais. Nas empresas de menor pontuação para governança, 26% das empresas têm diretora única e 20% contam com duas ou mais. Ou seja, apesar de ter uma ocupação ligeiramente maior de cargos por mulheres nas empresas de alta governança, elas estão distribuídas de forma mais desigual nestas empresas que nas de baixa performance no tema.

O resultado sugere, então, que o cenário encontrado nas empresas observadas segundo o aspecto governança difere daqueles observados na análise dos quesitos ambiental e social. Mostra que, para o fator governança, a presença de mulheres em alta gestão não figura como uma informação suficiente para reforçar a pontuação das empresas brasileiras nas avaliações ESG, uma vez que o resultado positivo se confirma de maneira bem discreta (presença em diretoria e em conselho), ou é refutado (dupla ausência).

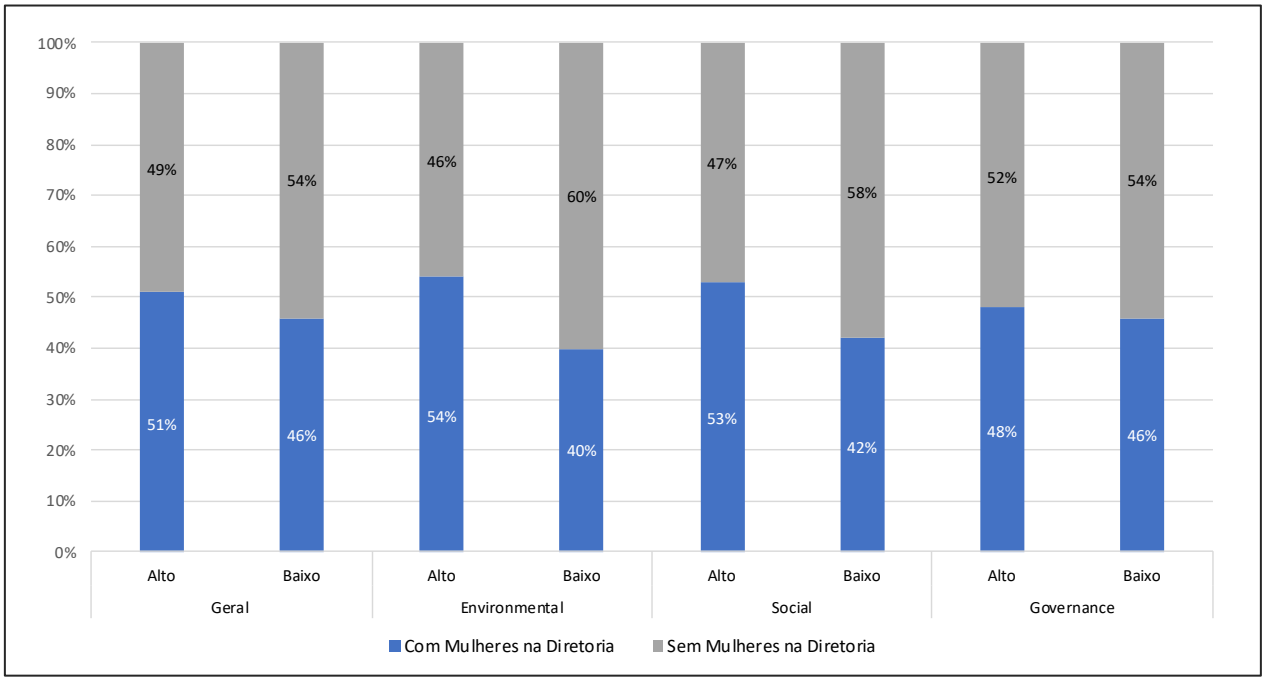
Isso contraria a lente de análise (ADAMS E FERREIRA, 2009) e a pressão dos investidores, que têm demandado de forma vocal maior presença de mulheres em cargos executivos, tal qual vocalizado pelos gigantes do mercado financeiro Goldman Sachs e Black Rock, citados na introdução. E também os argumentos em nome, se não da equidade ou da justiça social, do incremento de resultado que uma maior diversidade pode trazer para os negócios (NADEEM,

SULEMAN E AHMED, 2019; SCHMILIVER *et al.*, 2019; VAN STAVEREN, 2014). Os dados também contradizem a tendência de se implantar cotas voluntárias ou obrigatórias como já ocorre em países como Noruega, Espanha, Itália, Holanda e Alemanha (AHERN; DITTMAR, 2012) e em estados subnacionais importantes economicamente como Califórnia (EUA).

5.1.2.4 Resumo da Análise Quantitativa

Como visto nas seções anteriores, na análise descritiva de correlação entre os dados de desempenho ESG e de presença de mulheres, temos demonstrado que aquelas empresas que contam com mais executivas em posição de alta liderança também são as companhias com melhor desempenho geral ESG. Na visão estratificada, o desempenho das empresas com mulheres na diretoria é melhor que as sem mulheres nos aspectos ambiental e social, e tem desempenho equivalente no quesito governança. O gráfico 5 ajuda a visualizar essa observação. Enquanto nos aspectos ambiental e social a diferença da presença de mulheres entre as empresas de alto desempenho é de 14 e 11 pontos respectivamente, no aspecto geral ela cai para 5 pontos e, no aspecto governança, é de apenas 2 pontos percentuais.

Gráfico 5 – Percentual de empresas por desempenho ESG e por Presença de mulheres na diretoria



Fonte: elaboração própria

Buscaremos entender na segunda parte da etapa de análise de dados, e também na discussão dos resultados, como os resultados objetivos acima expostos se materializam nas práticas e experiências cotidianas das executivas, expressas nas reflexões das diretoras e conselheiras pertencentes aos distintos grupos de empresas e entrevistadas. Desta forma, além de saber que há uma associação entre desempenho ESG e presença de mulheres na alta administração, pode ser possível interpretar como elas, quando ocupam esse lugar de tomada de decisão, se relacionam com os temas ambientais, sociais e de governança.

5.2 ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS

Os dados desta etapa foram extraídos de entrevistas realizadas com 14 executivas, conforme processo descrito nos procedimentos metodológicos. Muito embora a etapa de análise na pesquisa qualitativa não necessite seguir uma receita prévia, como sustenta (Gil, 2008), vamos aqui buscar cumprir etapas de redução e apresentação, que nos permitam analisar as informações coletadas em sua riqueza e variedade. Nesta etapa, vamos, portanto, apresentar as participantes e as empresas de origem, e trazer, na sequência, o conteúdo coletado nas entrevistas.

5.2.1 Quem são as participantes

As participantes do estudo têm entre 33 e 64 anos, sendo a maioria, nove executivas, na faixa dos 50 anos. Treze delas são mulheres brancas e uma amarela, com origem asiática. Todas as entrevistadas são brasileiras, nascidas no Distrito Federal e nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo – não foram entrevistadas mulheres nascidas no Norte ou Nordeste, muito embora as empresas em que elas trabalham atuem nessas regiões. Treze são ou foram casadas, uma delas é solteira, e, dentre as que são mães, três têm filhos pequenos. Todas as entrevistadas, à exceção de uma, trabalhava em regime de teletrabalho no período da entrevista.

Como mostra o quadro 4, de 14 participantes, todas são pós-graduadas e nove delas têm duas ou mais pós-graduações. Dentre essas, a maior parte são formações ou especializações em área correlacionada à gestão empresarial e finanças. Ou seja, prepararam-se academicamente e tecnicamente para a posição que ocupam. Do grupo, 10 de 14 pertencem ao comitê executivo – são diretoras, superintendentes, vice-presidentes e/ou presidentes – e quatro são conselheiras de

administração. Todas as diretoras e duas das conselheiras fizeram carreira na empresa, tendo pelo menos 10 anos de casa. Ou seja, não foram contratadas já para uma posição elevada na companhia. Das quatro conselheiras de administração, duas são funcionárias da organização ou subsidiária, e duas são conselheiras independentes, escolhidas no mercado.

Quadro 5 – Perfil das entrevistadas

Entrevistada	**Posição**	**Perfil sociodemográfico**	**Formação**
E1Q4	Vice-presidente de Novos Negócios	Carioca, 57 anos, casada, dois filhos, vive em São Paulo e está há 18 anos na empresa	Formação em Letras, Economia e Mestrado em Administração
E2Q4	Diretora Executiva Comercial (estatutária)	Carioca, 50 anos, casada, quatro filhos, há 25 anos na empresa	Graduação e mestrado em Engenharia de produção
E3Q1	Diretora de Transmissão do grupo e Diretora-presidente de uma usina hidrelétrica	Brasiliense, 52 anos, casada, dois filhos, há 18 anos na companhia, sempre com postos de diretoria administrativa	Formada em Direito, com MBA em Administração e especializações em Finanças e Controladoria.
E4Q2	Vice-presidente de Recursos Humanos	Mineira, 52 anos, casada, três filhos, trabalha no banco há 15 anos.	Formada em Administração com pós-graduação em Marketing
E5Q4	Diretora de Relações com Investidores	Carioca, 39 anos, vive em São Paulo, casada, com um filho de dois anos, está há 10 na mesma companhia	Economista, com mestrado em Economia e Finanças
E6Q4	Diretora de energia	Carioca, 52 anos, duas filhas, casada. Está em sua segunda passagem na companhia, para onde retornou em 2019	Ciências Econômicas, mestrado em Engenharia Industrial-Finanças, MBA em Marketing e MBA em Administração Empresarial
E7Q1	Conselheira de administração eleita pelos empregados	Paulistana, 33 anos, solteira, bancária de carreira desde os 19, atua como assessora em uma superintendência de grandes clientes corporativos	É bacharel em comunicação, tem formação em gestão de recursos humanos, MBA em gestão bancária e finanças corporativas, pós-graduação em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento
E8Q1	Superintendente Executiva de Desenvolvimento Sustentável	Paulistana, 48 anos, duas filhas, casada. Está em sua segunda passagem pela organização, esta iniciada em 2017	Psicóloga de formação, tem pós-graduação em gestão de recursos humanos, administração para o Terceiro setor e em Avaliação de impacto. É pós-graduada em psicologia social, estratégia para sustentabilidade empresarial, e liderança para primeira infância
E9Q1	Diretora Executiva de Negócios	Paulistana, 52, casada, e trabalha há 20 anos no laboratório.	Médica, com mestrado, doutorado, livre docência. Tem MBA em Conhecimento, Inovação e Tecnologia, formação em Liderança na Harvard Business School, Finanças na Wharton Business School, Gestão Avançada na Sloan School of

			Management - MIT e Fusões e Aquisições na Wharton Business School.
E10Q1	Diretora de Sustentabilidade e Tecnologia na divisão de Compras	Paulistana, 38 anos, dois filhos pequenos, casada. Está na companhia há oito anos, sendo 1 ano e meio na posição atual.	Formada em Direito e em comércio exterior, cursando pós-graduação em Sustentabilidade
E11Q1	Diretora de Recursos Humanos	Gaúcha, 64 anos, casada, com filhos e netos. Está na empresa desde 1992 e chegou à diretoria em 2006.	Graduada em psicologia e pós graduada em Gestão de Recursos Humanos
E12Q2	Conselheira de Administração Independente, e atua como consultora de empresas	Paulistana, 57 anos, com mais de 35 anos de experiência na área de finanças e investimentos. Atuou em gestoras e fundos de investimentos, é professora em finanças em escolas de negócios.	Formada em Administração Pública, mestre em Finanças, com certificações internacionais.
E13Q2	Conselheira de administração, representando os acionistas, e presidente de fundo de previdência	Mineira, 50 anos, e passou toda a carreira na empresa. Foi superintendente de planejamento e análise de investimentos, analista de planejamento econômico financeiro e analista de custos e orçamento	Possui MBA Executivo em Finanças, Especialização em Administração Financeira e Ciências Econômicas.
E14Q3	Conselheira de administração Independente, e consultora de empresas	Mineira, tem 59 anos, casada, tem diversos livros, pesquisas, artigos acadêmicos publicados no campos de estratégia, gestão e administração.	Graduada em psicologia, com mestrado em Gestão e doutorado em Comportamento organizacional. É professora em cursos de pós-graduação, e atuou por mais de 20 anos como diretora em uma instituição de ensino voltada a formação executiva.

Fonte: elaboração própria

Sobre as 12 empresas de origem, eles abrangem nove diferentes setores da economia. Nove, em 12, integram o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 – ISE, e todas à exceção de uma, publicam regularmente seus indicadores ambientais, sociais e de governança no formato GRI. Podemos observar no quadro 5, a seguir, que ter um posicionamento forte em sustentabilidade não é exclusividade de empresas do grupo de alta pontuação ESG, tampouco ter alto risco para impactos socioambientais negativos é característica de empresas com baixo ESG. Duas das empresas responderam a processos de corrupção na Operação Lava-Jato, o que aumenta o risco em governança, muito embora quase todas tenham frequente relacionamento com entes públicos, o que também expõe ao risco de corrupção e conflito de interesses.

Quadro 6 – Perfil das empresas de origem

Q	Gên.	ESG	Setor	Part.	GRI	ISE	Características
1	Com mulheres em diretoria e conselho	Alta pontuação ESG	Utilities / Setor Elétrico	E3Q1	X	X	Tem operação de utilidade pública, sem posicionamento forte em sustentabilidade, discreta no diálogo da transição economia de baixo carbono.
			Financeiro	E4Q1	X	X	Tem posicionamento forte em sustentabilidade, cases e metas públicas, atuação no social, dialoga na agenda econômica e na agenda ESG e socioambiental.
			Financeiro	E7Q1	X	X	Sem posicionamento forte em sustentabilidade, atuação no social, dialoga na agenda econômica e na ESG, teve problemas em governança recentes.
			Financeiro	E8Q1	X	X	Posicionamento forte em sustentabilidade, cases e metas públicas, atuação no social, dialoga na agenda econômica e na agenda ESG e socioambiental.
			Saúde	E9Q1	X	X	Está no índice Dow Jones, pioneirismo em estratégia clara e práticas ESG consolidadas, presença mais discreta em debates em torno da sustentabilidade.
			Bens de consumo não duráveis	E10Q1	X		Posicionamento forte em sustentabilidade, metas públicas e conhecidos, bem vocal em apresentar cases, atua para liderar agenda de sustentabilidade.
			Varejo Têxtil	E11Q1	X	X	Setor crítico para impacto social e ambiental, apresenta cases de sustentabilidade publicamente, metas públicas.
4		Baixa pontuação ESG	Processos industriais/Indústria Química	E1Q4	X	X	Setor de alto impacto ambiental, apresenta cases de sustentabilidade publicamente, problemas em governança recentes.
			Varejo	E2Q4	X	X	Impacto de operação distribuído pela cadeia de suprimentos e pontos de venda, sem posicionamento forte em sustentabilidade, risco em governança.
			Processos industriais/Indústria Química	E5Q4	X	X	Setor de alto impacto ambiental, apresenta cases de sustentabilidade publicamente, alta participação diálogo ESG.
			Utilities / Setor Elétrico	E6Q4	X	X	Operação de utilidade pública, sem posicionamento forte em sustentabilidade, discreta no diálogo da transição economia de baixo carbono.
2	Sem mulheres na diretoria	Alta pontuação ESG	Telecomunicações	E12Q2	X	X	Sem posicionamento forte em sustentabilidade, forte atuação no social, setor regulado e questionamentos públicos sobre qualidade.
			Siderurgia	E13Q2	X		Sem posicionamento forte em sustentabilidade, forte atuação no social, alto risco ambiental e de governança, forte impacto na economia.
3		Baixa pontuação ESG	Varejo	E14Q3			Posicionamento forte em diversidade, speaker sobre a agenda econômica do país e na agenda de gênero, impacto distribuído na cadeia de fornecimento e operações de loja, conhecida por governança forte e diálogo com entes públicos.

Fonte: elaboração própria

5.2.2. Descrição e caracterização dos dados

Após a transcrição das entrevistas e seleção dos trechos relevantes, conforme descrito no capítulo anterior, foram identificadas categorias, e a partir delas, os códigos mais frequentes em cada uma. Buscaremos, então, traçar um panorama do que é importante para mulheres executivas, delineado a partir da interpretação dos códigos prevalentes em cada uma das cinco categorias, e segundo a classificação das empresas distribuídas pelos quatro quadrantes – com e sem mulheres na diretoria, e com alta e baixa pontuação ESG.

Quadro 7 – Códigos prevalentes na análise de conteúdo de entrevistas no aspecto geral

	Baixo ESG			**Alto ESG**		
Alto Mulheres	Categoria	Q4	Qtd	Categoria	Q1	Qtd
	Desempenho ESG	Pressão de investidores e mercado	6	Desempenho ESG	Sustentabilidade transversal estratégia e integrada ao negócio	13
	Desempenho ESG	Disclousure ESG adequado e mais Transparência	6	Indicadores	Responsabilidade sobre cadeia de suprimentos	8
	Gen Lid X Desemp ESG	Olhar voltado para pessoas	5	Caract Pessoais e Lid.	Importância de se posicionar, mesmo quando voz dissonante	8
	Caract. Pessoas e Lid.	Valorizar e promover equipe	4	Desempenho ESG	Disclousure ESG adequado e mais Transparência	8
	Desempenho ESG	Acompanhar indicadores, responder ratings	4	Desempenho ESG	Acompanhar indicadores, responder ratings	7
	Indicadores	Diversidade	4	Gen Lid X Desemp ESG	Ser agente para aumentar diversidade gênero e raça	7
	Mulher Vida Executiva	Não deixam eu falar nem me ouvem	4	Desempenho ESG	Novas gerações	6
	Caract. Pessoas e Lid.	Importência de estudar	3	Desempenho ESG	Compromisso longo prazo e olhar para futuro	6
	Desempenho ESG	Reputação	3	Desempenho ESG	Pressão de investidores e mercado	6
	Desempenho ESG	Onda ESG é mecanismo indutor	3	Gen Lid X Desemp ESG	Estar na liderança consequencia do trabalho	6
Baixo Mulheres	Categoria	Q3	Qtd	Categoria	Q3	Qtd
	Mulher Vida Executiva	Enfrentar mais desafios por ser mulher	2	Gen Lid X Desemp ESG	Sempre fazer a coisa certa	6
	Caract Pessoais e Lid.	Importância de se posicionar, mesmo quando voz dissonante	2	Gen Lid X Desemp ESG	Mais atentas às normas, políticas, controles	4
	Mulher Vida Executiva	Não se autoimpor barreiras	2	Gen Lid X Desemp ESG	Estar na liderança consequencia do trabalho	4
	Indicadores	Diversidade	2	Indicadores	Governança	3
	Mulher Vida Executiva	Ainda falta muito para equilíbrio gênero	1	Mulher Vida Executiva	Respeito pela posição que ocupam	3
	Desemp ESG	Ter posicionamento claro em sustentabilidade	1	Mulher Vida Executiva	Situação mulher vem melhorando	2
	Desemp ESG	Sustentabilidade transversal estratégia e integrada ao negócio	1	Desempenho ESG	Falta de padrão ESG	2
	Mulher Vida Executiva	Situação mulher vem melhorando	1	Desempenho ESG	Avaliação negativa vem do risco não financeiro	2
	Desemp ESG	Reputação	1	Indicadores	Relacionamento com comunidades	2
	Desemp ESG	Disclousure ESG adequado e mais Transparência	1	Mulher Vida Executiva	Machismo x confronto de ideias	2

Fonte: elaboração própria

O quadro 6 traz os 10 códigos prevalentes, na análise geral, para cada um dos quatro grupos: com alto ESG com e sem mulheres na diretoria (Q1 e Q2) e com baixo ESG com e sem mulheres na diretoria (Q4 e Q3). De 40 códigos possíveis, 20 códigos são compartilhados por mais de um

grupo. Sete se repetem em dois grupos diferentes e dois códigos foram citados em três dos quatro grupos – "*disclosure* ESG adequado e mais transparência" e "acompanhar indicadores e responder *ratings".* Isso reforça o quanto as entrevistadas estão atentas ao fato de que, além de efetivamente produzirem bons resultados em sustentabilidade, é preciso comunicar adequadamente esses dados, para os diferentes públicos de interesse.

Observando a parte de cima do quadro, que acompanha o eixo de mulheres, a primeira coisa a se notar é que o item mais mencionado pelas diretoras no conjunto de empresas com maior desempenho ESG (Q1) tem caráter endógeno, ou seja, a importância de a gestão da organização ser orientada para a sustentabilidade, o tema pautando o negócio. Já no grupo de *rating* ESG mais baixo (Q4), o fator mais presente no discurso das diretoras é a pressão do mercado, ou seja, um aspecto exógeno pautando o desempenho das empresas do grupo em sustentabilidade e influenciando a gestão.

Esta é uma diferença que carrega bastante significado, perspectivas que, embora convivam e possam ser adicionais, são opostas neste cenário: a primeira denota uma visão proativa das entrevistadas, o engajamento corporativo para sustentabilidade das empresas. A segunda perspectiva é reativa, uma visão das entrevistadas que o bom desempenho em sustentabilidade se pauta pelo atendimento a uma demanda externa. A fala da Entrevistada 10, de uma empresa com Alto ESG, exemplifica o caráter endógeno.

> "A sustentabilidade na [empresa] tem em cinco frentes de prioridade: água, agricultura sustentável, economia circular, mudanças climáticas e empreendedorismo. Minha equipe está muito junto aos gestores dos projetos e nosso papel é garantir que eles não percam o ritmo, que todo mundo tenha as devidas ferramentas, informações, e contatos para tocar. As metas nesses temas impactam na companhia inteira. (...) O que é legal da sustentabilidade aqui é que não existe uma área, presa numa salinha, responsável por sustentabilidade. Isso permeia todas as áreas, todas as fábricas, centros de distribuição."
>
> (Entrevistada 10, diretora, Q1 - Alto ESG)

Na metade de baixo do quadro (Q2 e Q3), o olhar das conselheiras foi buscado para aquelas empresas que não tinham nenhuma mulher na direção. A fala delas se pauta mais na relação do

gênero e liderança que no desempenho ESG em si. No quadrante que reúne as empresas mais bem ranqueadas em ESG (Q2) os primeiros códigos giram em torno de uma ideia central – mulheres em conselho têm foco em controles internos, confirmando Adams e Ferreira (2009).

> "Há dois grandes grupos de conselheiros, a meu ver. Aqueles mais focados em estratégias do negócio em si, e os mais focados em controles. (...) Há maior cobrança de governança, e consequentemente a responsabilidade do Conselho aumenta, assim como a necessidade de controles aumentou muito. Eu me coloquei nesse lado de avaliar as demonstrações financeiras, fazer análise de empresas em geral. É preciso ter uma visão mais crítica, de enxergar o que pode estar indo errado, encoberto. Ser uma mulher preparada, no conselho, para atuar no comitê de auditoria, faz com que hoje eu tenha um perfil super único. Normalmente esse lugar é ocupado por ex-contadores, e ex-auditores, quase todos homens, iguais, o que dá uma visão limitada ao conselho."
>
> (Entrevistada 13, conselheira, Q2 - Baixo ESG)

Do lado das empresas que estão numa posição mais abaixo no *ranking* da sustentabilidade (Q3), o discurso reforça justamente a situação das companhias sem mulheres na diretoria: os códigos prevalentes falam de falta de equidade e desigualdade de oportunidades para mulheres na liderança, e as questões ESG surgem depois.

> "Em todos os conselhos em que já estive, a primeira pergunta que faço é se é para valer, ou se é para cumprir ritual. Às vezes essa pergunta é recebida com um pouco de surpresa. (...) Há duas formas de enxergar a situação, o filme e a foto. Foto não é equilibrada. É fato que há mais homens brancos em conselho. Já filme acho super positivo, o tema está em pauta. Tem mais oportunidade. Eu não fazia parte daquela mesma turma de conselheiras quando fui convidada a primeira vez. Essas possibilidades existem. Não estavam meu radar."
>
> (Entrevistada 14, conselheira, Q3 – Baixo ESG)

Para avançar no entendimento dessa relação entre mulheres na alta liderança e desempenho socioambiental, percorreremos o seguinte caminho, sempre observando se há pontos em comum e dissonantes entre executivas que atuam em empresas com alto (Q1 e Q2) e com baixo ESG (Q3 e Q4). Primeiro, vamos entender quem são e de que lugar falam essas executivas, por meio de sua trajetória e das características pessoais e de liderança. Depois as ponderações delas sobre desempenho ESG. Na sequência, os indicadores mais valorizados nas entrevistas, seguido da relação entre o gênero da liderança e o desempenho ESG, e por fim, fatos, vivências e barreiras de ser mulher na vida executiva que precisam ser considerados quando observamos essa relação.

Vale acrescentar que as análises comparativas entre percepções, opiniões e estratégias trazidas pelas mulheres não fazem um juízo de certo e errado, melhor ou pior. Com isso, queremos dizer que a narrativa de uma entrevistada que integra o grupo de empresas com Alto ESG não terá mais validade ou estará mais correta que as ponderações daquelas que estão em organizações que pontuaram pior no ranking. Ambas as experiências têm a contribuir para o entendimento da relação entre mulheres líderes e desempenho ESG, o que se dará de acordo com cada realidade.

A partir da próxima seção, apresentaremos, então, até dez códigos mais frequentes por categoria, e que apareçam duas vezes ou mais vezes nas falas das entrevistadas de cada grupo. Serão descartados para análise os códigos que aparecem uma única vez, mesmo que o conjunto de códigos a ser interpretado não complete a quantidade de 10. Uma vez que a quantidade de entrevistas não está distribuída uniformemente nos quadrantes, como explicado no capítulo anterior, há uma desproporção natural na frequência dos códigos. Por isso a comparação não se dará pela quantidade absoluta de referências em cada lista, e sim pela posição, mais acima ou mais abaixo, no quadro. Os códigos coincidentes estarão destacados em negrito.

No próximo capítulo, somaremos às duas etapas de análise uma discussão dos resultados, quando serão interpretadas junto com aqueles revelados na seção 5.1, como recomenda Gil (2008), quando nos dedicaremos aos significados, para chegar às conclusões.

5.2.3 Análise dos dados por categorias

5.2.3.1 Categoria 1: Trajetória, carreira, características pessoais e de liderança

> "Que as mulheres não tenham medo de expor as suas ideias, pois é preciso ter autenticidade. E você tem de estar bem. Se deseja fazer algo, é simplesmente porque você quer. E se você quer, você tem direito e acabou."
> (Entrevistada 9, diretora, Q1 – Alto ESG)

Quadro 8 – Características Pessoais e de Liderança

Q1 e Q2 - Alto ESG		Q3 e Q4 - Baixo ESG	
Importância de se posicionar, mesmo quando voz dissonante	9	Valorizar e promover equipe	4
Importância de estudar	5	**Importância de estudar**	3
Líder democrática	4	Importância ter exemplo e ser exemplo	2
Auto cobrança e cobrar demais os outros	2	Construir boas relações	2
Capacidade de se adaptar e mudar modelo mental	2	Mãe muito presente	2
É preciso ser resiliente	2	**Importância de se posicionar, mesmo quando voz dissonante**	2
Equilíbrio Pessoal e Profissional	2		
Aberta ao diálogo	2		
Ser muito política	2		

Fonte: elaboração própria

A primeira categoria a ser analisada nos ajuda a entender quem são as entrevistadas a partir de suas características preponderantes. Conforme quadro 7 acima, dois códigos são comuns (em negrito) no discurso das entrevistadas, independentemente da pontuação ESG das empresas em que trabalham: como líderes mulheres, valorizam o constante auto posicionamento, mesmo contrariando expectativas sobre elas, e a necessidade de estar sempre apendendo e se aprimorando, mesmo já tendo chegado no topo da carreira, uma vez que mulher enfrenta mais dificuldades e precisa empreender mais esforços que os homens na gestão (LIMA *et al.*, 2014). A Entrevistada 12 (Q2), que participa de dois conselhos de administração, sempre como a única mulher do grupo, ilustra o tópico. Para ela, conselheiros homens não empreendem a mesma dedicação:

> "Uma questão é não ir para a reunião deliberativa sem ter recebido material de suporte e estudado bem. As reuniões ficam gravadas, têm sistemas de rastreabilidade, então eu não conseguiria me justificar depois sobre a decisão tomada. O que não significa que todos olhem com antecedência. Isso é muito desigual nos conselhos, seja por falta de tempo, falta de interesse, tem gente que chega na reunião e não leu nada."
>
> (Entrevistada 12, conselheira, Q2 – Alto ESG)

As executivas dos dois grupos, alto e baixo ESG, parecem contrariar aquela expectativa da mulher executiva que se masculiniza ao galgar degraus mais altos na carreira. E de certa forma combatem esse estereótipo.

> "Eu já estou há bastante tempo nessa atividade. Mas eu sinto que posturas da mulher são encaradas com viés negativo. O homem diz certas coisas, e é visto que ele está brigando pela empresa. Se diz exatamente a mesma coisa, a mulher é julgada. As pessoas imaginam que a mulher deve ser boazinha. Eu sou eu sou gentil do meu jeito. Mas não sou boazinha."
>
> (Entrevistada 5, diretora, Q4 – Baixo ESG)

> "Você pode ser muito duro, muito determinado, muito pragmático e voltado para resultados. Mas talvez a forma como você conduza para chegar nesses resultados possa ser de uma maneira um pouco mais sensível, como um ser humano."
>
> (Entrevistada 9, diretora, Q1 – Alto ESG)

Também dizem não ter precisado abrir mão de equilíbrio entre a vida corporativa e a doméstica – devido ao alto poder aquisitivo dessas mulheres, é de se supor que isso torna essas situações mais administráveis para elas que para as demais no mercado de trabalho. A despeito do conflito trabalho-família ser uma realidade para boa parte das mulheres, que adiam ou abrem mão da maternidade, ou da convivência plena com filhos pequenos em nome do trabalho (LIMA *et al.*, 2014), parte das entrevistadas se reconhecem como mães bastante presentes, acham o exercício do papel importante, independentemente da idade dos filhos.

> “Antes de tudo eu sou mãe.”
> (Entrevistada 8, superintendente, Q1 – Alto ESG)

> “Sempre tive total apoio. Meu marido sempre me acompanhou, nunca precisei deixar de fazer nada por causa dos meus filhos.”
> (Entrevistada 3, presidente, Q1 – Alto ESG)

> "Em 2011 nasceu meu segundo filho, aí eu já tinha uma certa experiência em ser mãe e ser executiva. É muito importante se organizar e ter uma estrutura, eu sempre tive pessoas para me ajudar, babá, empregada. Mas eu sou uma mãe muito presente. Faço questão de estar perto, levar na escola, conhecer os professores, à noite eu vejo que eles estão aprendendo. Nunca abri mão de ir ao teatro, na apresentação de música, no Dia das Mães. Pegava voos de madrugada e ia direto para a festinha na escola.”
> (Entrevistada 6, diretora, Q4 – Baixo ESG)

As mulheres na alta administração em empresas com melhor taxa ESG identificam em si qualidades que podem favorecer ainda mais este desempenho. Apontam ser uma liderança democrática e aberta ao diálogo, com alto nível de exigência, resiliente, e capaz de ser flexível e mudar modelo mental. Isso se alinha bem com uma gestão orientada à sustentabilidade e que considera interesses de múltiplos *stakeholders*, característica das empresas de melhor performance socioambiental (WEINERT, 2018). Já aquelas que ocupam postos de liderança em empresas com ESG mais baixo, enumeram características voltadas para pessoas, o que pode ser uma oportunidade para melhorar a pontuação reforçando iniciativas englobadas no aspecto social da sustentabilidade.

> “Eu acho que eu adquiri um olhar importante para as pessoas e ver se é pessoa certa para aquele lugar. Eu sou muito envolvida com o processo de seleção. Eu treino muitas pessoas que estão ligadas a mim, para a gente reter as pessoas, pois dá trabalho escolher os profissionais, trazer para cá, e conseguir deixar eles aqui. E meu maior orgulho olhar para trás e ver que muitos estão fazendo carreira,

> e que foram promovidos. À medida que eu fui crescendo, elas também foram crescendo. Então é um orgulho para mim."
>
> (Entrevistada 2, diretora, Q4 – Baixo ESG)

Como visto na metodologia da Arabesque apresentada no capítulo 4, e também pela literatura, os indicadores do aspecto social são diversidade, promoção de direitos humanos e respeito a direitos trabalhistas, treinamento e desenvolvimento de empregados, relações com comunidades, segurança e saúde ocupacional, entre outros (BOULOUTA, 2013; COOK; GLASS, 2018b; OŽELIENĖ, 2018).

> "Quando eu entrei na [empresa], em 1993, esse tema de sustentabilidade já era muito relevante. Havia questões, principalmente ambientais e de segurança, mas também de ligação com as comunidades, que sempre foram muito importantes. Agora, 27 anos depois, realmente acabou entrando na pauta, até mesmo da valorização das empresas. Vieram os balanços sociais, a questão do número de mulheres em liderança, diversidade, indicadores que acabaram se tornando cada vez mais relevantes, a inclusão de deficientes, negros, homossexuais, em relação a isso houve um avanço muito grande."
>
> (Entrevistada 6, diretora, Q4 – Baixo ESG)

Depois de apresentar características do público pesquisado, as categorias de análise que aparecem na sequência permitem uma visão comparativa entre o que pensam e vivem mulheres que estão em postos e comando de empresas.

5.2.3.2 Categoria 2: Desempenho ESG

Quadro 9 – Percepção das entrevistadas do desempenho ESG por grau de maturidade em sustentabilidade das empresas

Q1 e Q2 Alto ESG		Q3 e Q4 Baixo ESG	
Sustentabilidade transversal estratégia e integrada ao negócio	13	***Disclosure* ESG adequado e mais Transparência**	7
***Disclosure* ESG adequado e mais Transparência**	10	**Pressão de investidores e mercado**	6
Acompanhar indicadores, responder ratings	7	**Acompanhar indicadores, responder ratings**	4
Novas gerações	6	Reputação	4
Compromisso longo prazo e olhar para futuro	6	Onda ESG é mecanismo indutor	3
Pressão de investidores e mercado	6	Educação para sustentabilidade	3
Sustentabilidade como inovação	6	Diferencial competitivo	3
Deixar impacto positivo	5	**Muitas falam mais que fazem *greenwashing***	3
Muitas falam mais que fazem greenwashing	5	Não dá para fazer tudo, há trade offs	3
Sustentabilidade está no propósito da organização	4	Empresas tem avançado na sustentabilidade	3

Fonte: elaboração própria

Nesta categoria, o roteiro da entrevista passou por indagar o que as executivas entendem por desempenho socioambiental e a governança – positivo ou negativo; se há temas do guarda-chuva ESG estão sob sua gestão de alguma maneira; como analisam a visão da sociedade e dos investidores (e outros agentes econômicos) sobre o tópico. Como apresentado no quadro 8, acima, há recortes comuns e diferentes na fala das entrevistadas.

Entretanto, assim como observado na abertura desta seção, a análise desta categoria confirma a uma diferença de visão essencial: mulheres que estão em empresas de maior maturidade em sustentabilidade apontam o viés transversal e estratégico, enquanto aquelas que ocupam postos em empresas de menor desempenho em sustentabilidade, não trazem esta mesma visão entre os dez tópicos mais citados. Autores como Porter, Serafeim e Kramer (2019), pioneiros na discussão sobre sustentabilidade na estratégia empresarial, acreditam que um desempenho superior em temas ambientais e sociais que sejam materiais e integrados ao negócio podem se refletir em um impacto financeiro expressivo. Mas alertam que poucos líderes corporativos e investidores tem o tema ESG no radar como uma verdadeira proposta de valor.

Os quatro pontos comuns no entendimento de sustentabilidade tanto das executivas que pertencem ao grupo de Alto ESG como ao de Baixo ESG, destacados no quadro em negrito, estão

interligados. O primeiro que observamos é a preocupação, ainda presente, com *greenwashing*. Se essas diretoras de grandes empresas consolidam, em bloco, a visão de que desempenho socioambiental está conectado a uma gestão orientada por resultados metrificáveis, fazem a crítica comum de que ainda há muitas empresas que falam mais do que efetivamente fazem em termos de sustentabilidade, donde extrairmos que, para elas, consistência é importante.

> "A gente [a empresa] é muito visado, não pode falar uma coisa sem estar fazendo. Tudo o que a gente realmente está fazendo nesse esse campo, e ganhando prêmios, é fato. Ainda assim, acho que a gente fala mais do que faz. A prática tem de acompanhar o discurso."
>
> (Entrevistada 2, diretora, Q4 – Baixo ESG)

Os outros três pontos identificados, *disclosure* de informações, pressão de investidores e boa gestão de indicadores, denotam uma visão de sustentabilidade voltada para resultados. E que está propensa a atender o que espera, agora, o mercado financeiro, com a maior penetração de fatores ESG na tomada de decisão sobre investimentos (VAN DUUREN; PLANTINGA; SCHOLTENS, 2016).

> "ESG não é uma novidade, mas virou o assunto do momento. É curioso, todas esses ratings, que dependem de algumas pessoas para preencher um questionário, se você não engaja, e não consegue fazer as pessoas entenderem o porquê é importante, vão lidar aquilo como mais um formulário, deixa eu acabar logo. Agora não sou mais apenas eu falando. Poderíamos estar melhor do ponto de vista de ratings, por isso a gente tá fazendo exercício de responder melhor às agências."
>
> (Entrevistada 10, diretora, Q1 – Alto ESG)

Ainda sobre estes quatro pontos em comum encontrados no pensamento e no discurso de executivas de empresas com alto e baixo desempenho ESG, é importante ressaltar a importância de corporações se manterem atentas à condução de seus temas materiais, sobretudo aqueles que impactam desempenho financeiro (SERAFEIM *et al.*, 2019). Uma das participantes faz críticas duras ao fato de avaliação ESG não pautar a entrega das empresas.

> "Vejo ESG como mais um *buzz word*. Está na moda, por vários fatores, como a carta da Black Rock, e tal. É um conceito bonitinho, ações que se preocupam meio ambiente. No todo geral, ESG é uma moda um pouco contraproducente, eu diria. A pauta fica super focada no ambiental, que é fácil de enxergar, mas isso tira o foco real. A capacidade de *greenwashing* no ambiental é enorme. Vejo propaganda da JBS dizendo que é responsável, sustentável, duvido que isso se sustente a uma análise mais aprofundada. O Social é difícil entender se o foco é olhar o trabalhador, o mundo, o país, setor, ou é dar dinheiro para ONG. Deveria ser GES. O G de governança ficou lá no fim. Está na mão das empresas balizarem suas práticas. É totalmente possível ter uma governança ruim, e cumprir tudo o que é exigido a uma empresa aberta. Esse discurso ESG no Brasil não ocorre na prática, investidores não entrevistam conselheiros, não indicam, as grandes *assets* do Brasil não se envolvem com isso. É papo."
>
> (Entrevistada 12, conselheira, Q2 – Alto ESG)

Vale a pena, então, resgatar aqui a reflexão sobre o recall do *Triple Botton Line* (TBL), trazido no capítulo 2. O conceito foi o primeiro degrau para que incentivos financeiros se tornassem mecanismos indutores de uma gestão orientada à sustentabilidade, contabilizando impactos ambientais e ou sociais – a serem adicionados ou subtraídos – do resultado financeiro das empresas. Como o TBL, com o tempo, não resultou na reflexão sobre que tipo de capitalismo desejamos ter e não tirou as empresas da inércia do *business as usual*, o conceito foi formalmente retirado de circulação por seu autor (ELKINGTON, 2018). Isso nos leva à seguinte ponderação: se, por um lado, é importante que investidores financeiros e acionistas preocupem-se de fato com a gestão adequada de temas materiais e externalidades positivas e negativas nos âmbitos ambiental, social e de governança das empresas para as quais direcionam capital, por outro, é preciso não incorrer na visão utilitarista de promover a construção de narrativas e a alimentação de métricas ao objetivo de passar no crivo dos analistas do mercado financeiro.

> "A holding não tinha essa preocupação lá em 2008. A preocupação com sustentabilidade vem das bases da operação. Essa visão foi crescendo,

> crescendo, na hora que a holding começou a ter os benefícios disso, no mercado como um todo, nas ações que estão na bolsa, a [planta] ganha visibilidade diante de um investimento. Vieram também os administradores mais inovadores, mais ousados, a sustentabilidade foi se transformando numa coisa que que faz parte do negócio, que é bom para o negócio."
>
> (Entrevistada 3, presidente, Q1 – Alto ESG)

Já quando analisamos os temas que marcam a diferença entre o que traz o discurso daquelas diretoras em empresas com alto ESG das que estão em companhias com baixo ESG, entendemos que este desempenho está relacionado também a uma questão de visão, não apenas a performance em processos e projetos e gestão de riscos.

> "Os processos precisam evoluir sempre, e aí a gente olha a empresa como um todo, não adianta a gente fazer pirotecnia se o chão tiver buraco. Que tenha consistência, e ligação com o planejamento estratégico do [empresa]. Me irrita muito, e me perguntam o tempo todo, qual estratégia de sustentabilidade da gente. Não é estratégia de sustentabilidade. É a sustentabilidade pautando a estratégia do negócio."
>
> (Entrevistada 8, superintendente, Q1 – Alto ESG)

Por meio das falas das executivas, percebemos que as empresas que obtiveram maior ESG são aquelas que veem na sustentabilidade como propósito do negócio, fonte de inovação, olhar de longo prazo e em atender às necessidades das futuras gerações deixando impacto positivo, como preconiza a proposta de geração de valor sustentável de Hart e Milstein (2004).

> "Eu acho que muitas empresas partem para essa questão do ESG de uma forma muito artificial. Isso é ruim, porque querem sair bonito no relatório, mas não fazem efetivamente ações que tenham impacto positivo. (...) É necessário um outro modelo mental, que passe a colocar nas estratégias das empresas essa visão de que as coisas realmente têm que ter um impacto positivo, que as empresas precisam devolver para a sociedade algo que não é só para dar lucratividade. As pessoas não olham mais só lucro. Então por isso [sustentabilidade] é muito relevante sim.

(Entrevistada 7, conselheira, Q1 – Alto ESG)

Já as participantes do grupo Baixo ESG enfocam temas relacionados à transposição de barreiras à sustentabilidade (ECCLES; SERAFEIN, 2013), como necessidade de educação para sustentabilidade (a sociedade mais informada cobraria mais, em vez de apenas as empresas voluntariarem informação); de não se perder a onda ESG (incentivo de curto prazo); de identificar os *trade-offs*; e demostrar preocupação com reputação e com a busca constante por diferencial competitivo. Isso é nítido na fala da Entrevistada 6, diretora de uma geradora e distribuidora de energia de uma populosa capital do país:

> "Estive duas vezes na Europa vendo soluções em energia mais limpa, como as hidrelétricas reversíveis, e os chamados mecanismos de resposta da demanda, que também tem uma limitação e são bem caros, veja o caso das baterias. A gente tem um *trade-off* aí. É importante entrar energia eólica, energia solar, e elas têm potencial enorme, por outro lado, a gente vai ter que prover a regularização desse sistema, a energia não se estoca."

5.2.3.3. Categoria 3: Indicadores

Quadro 10 – Indicadores por maturidade

Q1 e Q2 - Alto ESG		**Q3 e Q4 - Baixo ESG**	
Responsabilidade sobre cadeia de suprimentos	8	**Diversidade**	6
Mulheres na liderança	6	Questões raciais	4
Pandemia humaniza empresas para investimento social	5	**Emissões**	3
Diversidade	4	Energia renovável	3
Relacionamento com comunidades	4	Equidade de Gênero	3
Emissões	3	**Mulheres na liderança**	2
Governança	3	**Governança**	2
Água	2	Segurança	2
Responsabilidade social	2		
Resíduos e Logística Reversa	2		

Fonte: elaboração própria

A análise dos indicadores mais citados como importantes inclui aqueles mais mencionados pelas executivas quando perguntadas diretamente. Inclui ainda tópicos ressaltados nos exemplos de iniciativas consideradas por elas como cases de sustentabilidade em suas empresas. Entre os códigos prevalentes, mais uma vez, quatro são comuns aos dois grupos de empresas (negrito). Eles trazem temas tradicionalmente materiais, como Emissões e Governança, e dois outros que entraram mais recentemente na agenda empresarial – Diversidade e Mulheres na Liderança.

Como abordado na seção anterior, o alinhamento entre fatores de desempenho ESG e temas materiais do negócio – tanto do ponto de vista da performance financeira como da gestão do risco – é essencial. A prevalência do tema emissões, que compreende a melhor gestão de gases do efeito estufa, demonstra a preocupação com a agenda climática, que é o tema ambiental mais presente na análise de risco e no custo de capital (ESCRIG-OLMEDO *et al.*, 2019a). A governança, por sua vez, no contexto das entrevistas, foi citada como um indicador em si, que precisa ser acompanhado de perto. Quando o termo governança é usado neste contexto, abarca um conjunto que inclui desde boas práticas de gestão, transparência, *compliance*, práticas anticorrupção até regras claras para a remuneração dos executivos, número e independência do conselho entre outros tópicos.

> "Pelas particularidades do nosso setor, olhamos muito para os indicadores de desempenho ambiental e para segurança, um valor inegociável. Mas olhando para o nosso mundo, não tem como não ter metas e compromissos para emissões de carbono. A gente tem que dar retorno para o acionista e ser bom para a sociedade. É aí que a gente vê que a estratégia está casada, né? O ESG atualiza essa estratégia dando valor ao acionista. A gente também olha para independência, a quantidade de mulheres no Conselho. A gente voltou a ter uma mulher lá, graças a Deus. Elas olham mais para as políticas da empresa. E, depois do acordo de leniência, a gente agora está bem, melhorou muito a nossa governança e nosso *compliance*."
>
> (Entrevistada 5, diretora, Q4 – Baixo ESG)

Dentro das falas coletadas, o código Diversidade surgiu ao serem mencionadas questões de gênero e raça, inclusão de pessoas com deficiência e pessoas LGBT+, tanto no tom de promoção,

como de não discriminação; em tom compensatório; e ainda como uma ideia ampliada de diversidade de pensamento. Convivem, desta forma, as visões de que a empresa precisar refletir melhor a população do país, e aquele que associa a Diversidade a uma vantagem competitiva. O mesmo ocorre com o tópico Mulheres em liderança.

> "Pedi ao presidente para levar essa pauta para o Comitê de Remuneração e Pessoas, essa questão da inclusão da mulher na liderança. Já está provado por A mais B, em tudo quanto é estudo, que quando você tem uma diversidade maior na empresa, não só de mulheres, mas pegando esse recorte especificamente, as empresas rendem mais, lucram mais, tem um ambiente mais saudável. Então não tem por que não investir na diversidade. Essa é uma das bandeiras que eu quero levar também para o próprio conselho de administração, é uma questão estratégica."
>
> (Entrevistada 7, conselheira, Q1 – Alto ESG)

Pelo fato de o grupo de empresas com alto rating ESG reunir mais entrevistadas, e por ser também aquele de fato com maior quantitativo de mulheres na liderança, temos mais exemplos de indicadores nesse grupo. Chama a atenção a ordem em que eles aparecem na prevalência. Responsabilidade sobre cadeia de suprimentos está numa posição alta na lista. Este tema denota que a empresa não apenas engaja como exige que seus fornecedores empreguem práticas orientadas à sustentabilidade em sua própria gestão.

> "Sustentabilidade está na estratégia e na proposta de valor da [rede varejista têxtil]. Uma empresa que fala de sustentabilidade em toda sua cadeia, que acompanha a conformidade de todos os fornecedores em temas socioambientais, com auditoria, que certifica todos os nossos fornecedores. (...) Temos metas para implementar economia circular em jeans e malha, que iniciamos em 2018, e compromisso público de ter 100% de algodão certificado. Sem o envolvimento dessas cadeias nos processos, para que os tecidos possam voltar a ser utilizados, para ter matéria prima com menos impacto, isso não é possível. (...) Na pandemia, com todas as nossas lojas fechadas por dois meses, direcionamos nossos pedidos para entregarmos máscaras e aventais para distribuir nos hospitais. Em poucos dias nós

> tínhamos o detalhamento técnico desses EPIs e garantimos os pedidos em nossa própria cadeia de produção, sem interromper encomendas."
>
> Entrevistada 11, diretora, Q1 – Alto ESG

Água, e gestão de resíduos e logística reversa, reforçam preocupação com uso de recursos e tratamento das externalidades. A citação às atividades empreendidas para tentar mitigar impactos da Covid-19 acabou se constituindo um tópico de gestão da sustentabilidade para as corporações ouvidas, reforçando a necessidade, por essas empresas, e outras, a olharem mais detidamente para o S do ESG. Os tópicos humanização das empresas para investimento social durante a pandemia, relacionamento com comunidades, e responsabilidade social, revelam que o conjunto de executivas está olhando, ou passou a olhar mais, para as necessidades de outros *stakeholders* do negócio.

> "A meu ver, a [empresa] sempre preocupou com questões de sustentabilidade. Não só desdobrando do tratamento de eventuais problemas ambientais do passado, a companhia tem um braço social muito forte. Vai construir um hospital na [cidade]. E sem qualquer contrapartida, é para a população. Temos uma fundação que atua na área de saúde, que administra outros hospitais em várias cidades, e isso é um orgulho para mim. A empresa acaba tendo uma relação muito próxima com os lugares onde ela está presente sim. Tem uma preocupação grande com os empregados e com a comunidade, e trabalha muito bem nessa comunicação."
>
> (Entrevistada 13, conselheira, Q2 - Alto ESG)

Energia renovável e segurança foram dois outros códigos presentes no grupo das empresas com baixa nota ESG. Há companhias neste grupo da lista que, muito embora tenham alta performance financeira e operacional, e sejam reconhecidas como inovadoras e líderes de seu segmento, possuem riscos ambientais e de governança altos e estão envolvidas em impactos negativos importantes nestes campos. Além dos indicadores já mencionados, o olhar para questões raciais apareceu mais forte neste grupo. A ausência de pessoas negras em todas as camadas fora do nível operacional é apontada como um problema que não pode mais ser ignorado.

> "E se você contar no andar hoje, de 50 pessoas, se tiver de 5 negros é muito. Como falar em diversidade com isso? Vamos mudar a forma de contratar, olhar para outras faculdades, outras experiências. A gente que diz que não é uma empresa racista. Isso não quer dizer nada. O que de fato você faz no seu dia a dia que mostra que você é racista? Eu acho que é isso que a gente tem que trabalhar aqui."
>
> (Entrevistada 2, diretora, Q4 – Baixo ESG)

> "O [empresa] lançou um programa de trainees exclusivo para negros, uma quebra de paradigma. O tema foi amplamente debatido no conselho, era prevista uma forte repercussão na sociedade, inclusive negativa, que inclusive ocorreu. É ilusão achar que, nesta sociedade, 100% pessoas vão achar isso bacana. Mas foi aprovado por nós por unanimidade, a empresa queria muito fazer e fez. O que é fundamental, é a consistência, com valores e propósito, nortear a boa e correta decisão."
>
> (Entrevistada 14, conselheira, Q3 – Baixo ESG)

5.2.3.4 Categoria 4: Gênero da Liderança x Desempenho ESG

Para iniciar a interpretação da frequência dos códigos mais prevalentes quando está em foco a relação entre o gênero da liderança e o desempenho socioambiental, é importante lembrar que, conforme descrição do perfil das entrevistadas (quadro 3, no início deste capítulo), as executivas participantes do estudo ocupam posições nas mais diversas áreas das companhias em que trabalham. São funções diretamente ligadas ao *core business,* ou a áreas corporativas de suporte ao negócio. Das 14 entrevistadas, duas delas tem cargo relacionado diretamente à sustentabilidade – ou seja, com o tratamento dos temas ESG como atribuição principal – e uma atua em Relações com Investidores.

Quadro 11 – Percepção sobre gênero x desempenho

Q1 e Q2 - Alto ESG		Q3 e Q4 - Baixo ESG	
Estar na liderança consequência do trabalho	10	**Cuidado, Sensibilidade da mulher associado a Sustentabilidade**	7
Ser agente para aumentar diversidade gênero e raça	7	**Olhar voltado para pessoas**	5
Sempre fazer a coisa certa	6	**Foco na execução da estratégia**	4
Relevante no desenvolvimento novo negócio	5	**Mais atentas às normas, políticas, controles**	3
Cuidado, Sensibilidade da mulher associado a Sustentabilidade	5	**Alinhamento com valores pessoais e maior preocupação com a agenda**	3
Mais atentas às normas, políticas, controles	4	Responsável pelo produto	3
Alinhamento com valores pessoais e maior preocupação com a agenda	4	**Ser agente para aumentar diversidade gênero e raça**	3
Foco na execução da estratégia	3	**Estar na liderança consequência do trabalho**	2
Olhar voltado para pessoas	3	**Relevante no desenvolvimento de novos negócios**	2
Dose de inconformismo	2		

Fonte: elaboração própria

Nesta categoria, o conteúdo se concentra nas características, estratégias e qualidades de mulheres líderes em geral (falando não exclusivamente de si mesmas), que possam ser favoráveis à promoção da sustentabilidade na esfera corporativa. Na síntese de citações, foram incluídos trechos sobre como elas atuam nas práticas e políticas de sustentabilidade. Também se buscou observar nas falas se elas acreditam que a presença de mais mulheres na alta liderança das empresas pode influenciar – positiva ou negativamente – no desempenho geral e no desempenho de sustentabilidade de empresas.

Se, como visto na categoria Desempenho ESG, há diferenças consideráveis no que pensam e dizem as mulheres executivas de acordo com grupo das empresas ao qual pertencem, quando tomamos como recorte a relação direta desse desempenho com gênero da liderança, há mais semelhanças na lista de códigos prevalentes, como mostra o quadro 10. Independentemente de estarem em empresas que estão no topo ou na base do ranking ESG Score S-Ray®, diretoras e conselheiras têm uma visão parecida quando refletem sobre como elas, mulheres executivas, se relacionam com desempenho ESG. O que difere é a frequência, ou priorização desses tópicos, que algumas vezes aparecem em posições invertidas – algo que vai no início da lista de um grupo, pode estar no fim da lista do outro.

Comparando o código mais citado por cada grupo, nota-se que as mulheres em empresas de alta maturidade para sustentabilidade (Q1 e Q2) direcionaram o discurso para sua capacidade

de gestão e de resultados (estar na liderança foi consequência do próprio trabalho). Já aquelas que ocupam postos em empresas que precisam avançar mais na sustentabilidade (Q3 e Q4) assumem como pontos fortes das executivas aquelas características consideradas tipicamente femininas – a que cuida, a sensível. Isso é interessante pois esses atributos muitas vezes são vistos como negativos para posições executivas (LIMA *et al.*, 2014). Aqui eles aparecem ressignificados, vistos como essenciais para a valorização de uma agenda que hoje pauta as empresas, o desempenho ESG. Isso se dá não só por uma questão de responsabilidade ou reputação, mas também por fatores financeiros – menor exposição ao risco por má gestão de temas socioambientais, e serem mais atraentes aos investidores.

> Tendo ou não filhos, a mulher traz um olhar de mãe, e este é um olhar interessante para o corpo executivo do banco. Filho é uma coisa que sempre te atualiza constantemente, te traz desafios diários. Isso tudo te faz uma pessoa mais completa.
>
> (Entrevistada 4, superintendente, Q1 – Alto ESG)

> Eu precisava estar envolvida em alguma coisa que tivesse impacto positivo, deixar uma marca, aquela coisa dos *millenials*. E tem a preocupação de como deixar o mundo melhor, a questão de muito consumo, de muito plástico, mesmo dentro de casa, eu comecei a me questionar: esse é o mundo que meu filho vai ter? E aí eu fui atrás de trabalhar com isso.
>
> (Entrevistada 10, diretora, Q1 – Alto ESG)

O segundo tópico mais citado por cada um dos conjuntos de organizações integra o pilar social do ESG. Eles aparecem nas duas listas em posições diferentes, mas não há falta sincronia, pois se fortalecem mutuamente na gestão. Diretoras e conselheiras de empresas com maior pontuação ESG acham que a mulher, em posição de alta liderança, deve ser agente para mudar a falta de equidade em gênero (LARRIETA-RUBÍN DE CELIS *et al.*, 2015; WANG; KELAN, 2013) e de raça nas empresas. E, de forma complementar, o olhar para pessoas é um *driver* importante para a sustentabilidade, como trazido pelas representantes de empresas com baixa pontuação ESG.

> "Você sempre vê o homem subindo, quando havia aquela mulher na equipe que era melhor. Às vezes a gente vê acontecendo. Então [como mulher] a gente quer tentar melhorar isso. De certa forma, o homem nunca passou por isso. Ele sempre foi o rei máximo. Tem um lugar estabelecido. A mulher está estabelecendo seu lugar. (...) E vai atuar, por exemplo, trazendo uma agenda que não será tocada por um homem."
>
> (Entrevistada 5, diretora, Q4 Baixo ESG)

> "Tem um pouco de a gente praticar sororidade, de uma puxar a outra. Mas também falta às mulheres falarem mais o que elas querem. É uma mudança de comportamento o que está acontecendo. Estou vendo aqui [na empresa] mais mulheres serem promovidas, e não porque a companhia precisa melhorar seus números em equidade, mas estão chegando lá aquelas muito capazes, que demoraram a ser promovidas."
>
> (Entrevistada 10, diretora, Q1 – Alto ESG)

De maneira mais global, os demais códigos coincidentes aos dois grupos de empresas, a partir da experiência das participantes do estudo, apontam para perspectivas de favorabilidade para mulheres quanto à promoção do bom desempenho socioambiental. Segundo as entrevistadas, mulheres podem ter mais disposição para sustentabilidade por uma questão de alinhamento com valores pessoais e maior preocupação com essa agenda (social e ambiental), além de estarem mais atentas às normas, políticas e controles (governança), confirmando estudos como os de Al-shaer e Zaman (2016) e Bernardi e Threadgill (2011). As diretoras que estão em empresa de alto fator ESG ainda apontam que mulheres sempre buscam fazer a coisa certa – o que se relaciona diretamente com *compliance*, marco zero para uma empresa estabelecer uma governança orientada à sustentabilidade.

> "Eu gosto é das coisas certas. Quando a gente passou por um processo pesado de monitoria, por envolvimento na Lava Jato, eu me candidatei para ser líder do time que iria escrever todos os [novos] procedimentos comerciais globalmente. Foi um trabalho insano, mas eu assumi isso pra mim. Ou a gente iria fazer certo, consertar essa empresa, ou vai todo mundo para casa. Os monitores aprovaram todos os procedimentos

> sem mudar uma vírgula. Na [empresa] era tudo muito relacional, não tinha processos estabelecidos de forma adequada, então a gente estabeleceu todos. Foi uma coisa bem bacana para ajudar a empresa. Homem nenhum teria feito. Aqui para nós viu?"
>
> (Entrevistada 1, VP, Q4 – Baixo ESG)

Os três últimos códigos debatidos nesta categoria avançam na questão do perfil que mulheres executivas podem ter, e na postura que devem adotar em sua relação com sustentabilidade corporativa: manter o foco na execução da estratégia corporativa, ser relevante no desenvolvimento novos negócios, e sustentar uma certa dose de inconformismo.

> "A gente começou a ficar meio inconformada, a empresa crescer e se desenvolver, e o que que a gente tá devolvendo para sociedade? Fomos estudar institutos, fundações, para a gente então resolver criar o nosso. Na [empresa] estou na diretoria, no instituto hoje sou presidente do conselho."
>
> (Entrevistada 11, diretora, Q1 – Alto ESG)

> "A minha característica desde sempre é o inconformismo. Se dá para fazer diferente, vamos fazer. Eu não sossego nunca. Eu não paro."
>
> (Entrevistada 8, superintendente, Q1 – Alto ESG)

5.2.3.5 Categoria 5: Ser mulher e alta executiva

> "Pela primeira vez, a empresa havia contratado um CFO vindo de fora, do mercado. Um pouco depois, ele decidiu me promover. Eu respondi que ficava lisonjeada, mas que aquilo não iria acontecer. Eu não acreditava, estava ali há mais tempo que ele, e em10 anos de casa nunca tinha ocorrido algo assim. Eu era mulher, relativamente jovem, era analista de planejamento financeiro e não engenheira, e já havia gente esperando aquela posição. Até então, apenas homens e engenheiros chegavam lá. Mas ele havia notado meu trabalho. E apesar de eu não acreditar que a promoção

> seria efetivada, para minha surpresa, foi. Fui promovida a Superintentente Financeira. E precisei enfrentar todas as consequências que isso me trouxe dali para frente."
>
> (Entrevistada 13, conselheira, Q2 – Baixo ESG)

Nesta última categoria de análise, diferentemente da anterior, trata das oportunidades, vivências e barreiras de mulheres enquanto ocupantes um alto posto de liderança. Os trechos selecionados foram extraídos de respostas a questões abertas sobre essa experiência, e também de questões diretas, como por exemplo, se elas foram alvo de questionamentos de ideias e decisões pelo fato de serem mulheres. As falas das executivas nesta categoria evidenciam as possíveis barreiras que elas podem encontrar em sua trajetória de liderança, e se estas podem ser entrave na relação entre gênero e desempenho empresarial.

Não foram usadas, na formulação dos enunciados de questões, as palavras machismo, preconceito, e discriminação de gênero, pois, de novo, pretendeu-se deixar as entrevistadas livres para classificarem as situações vividas segundo seu próprio entendimento. Quando estes termos aparecerem nesta seção, estão sendo usados tal qual mencionados pelas participantes.

> "Eu só fui descobrir que o mundo era machista pouco tempo atrás. Eu não ligava, aquilo não me afetava, eu simplesmente brigava [quando ouvia algo inapropriado]. Eu não interpretava que era algum machismo, achava que era alguma coisa relacionada à minha pessoa, minhas ideias, seja eu homem ou mulher. Nunca pensei muito. Isso [consciência] veio bem mais tarde, porque a sociedade trouxe isso, e depois eu descobri! Ah, olha a figurinha ali, o machista. Passei a observar."
>
> (Entrevistada 3, presidente, Q1 – Alto ESG)

Quadro 12 – Percepção sobre ser mulher na vida executiva

Q1 e Q2 – Alto ESG		**Q3 e Q4 – Baixo ESG**	
Respeito pela posição que ocupam	7	Não me deixam falar, nem me ouvem	4
Necessidade de mostrar que é competente e preparada	6	Nunca decisão questionada ser mulher	4
O peso de ser a única mulher	5	Encara preconceito de gênero como cultural	3
Ser ignorada em reuniões ou liderança de projetos	4	Não deixar de ser quem é	3
Não se auto impor barreiras	3	**O peso de ser a única mulher**	3
Habituada a um setor muito masculino	3	Mulher ganha rótulos	3
Rejeição na posição por ser mulher	2	Precisa ser firme	3
Ainda falta muito para equilíbrio gênero	2	Preciso passar por cima do machismo, ignorar	3
Precisa responder, educar	2	**Precisa responder, educar**	2
Entender contexto, cenário	2	Situação mulher vem melhorando	3

Fonte: elaboração própria

Nota-se, no quadro 11, que o conjunto dos códigos mais citados em ambos os grupos mostra que as entrevistadas concentraram suas falas no reconhecimento da existência de preconceito de gênero nas altas esferas das corporações, e no preconceito manifesto contra elas expressamente. Essas percepções foram expressas de maneiras bastante variadas. Outro ponto a destacar é que, o tema preconceito de gênero ser tão mencionado nos conduz à reflexão de que um alto desempenho em sustentabilidade por parte da empresa não é suficiente para que suas funcionárias sofram menos preconceito. Da mesma forma, estar no topo das organizações, em um cargo de alta hierarquia, tampouco blinda as executivas de sofrerem com machismo, descrédito de suas capacidades e falta de reconhecimento. Mas, cada uma e cada grupo lida com a questão à sua maneira.

> "Tem um equilíbrio entre exigir coisas, mas de uma maneira que não seja conflitiva. Ninguém vai ganhar nada chutando o pau da barraca. Aprendi isso durante esses anos."
>
> (Entrevistada 12, conselheira, Q2 – Alto ESG)

Dois códigos prevalentes são coincidentes nas duas listas. O primeiro é o peso de ser única mulher, o que traz a preocupação de não serem compreendidas em suas proposições e não concretizarem o poder de atuação de seus cargos. Estar sozinha num assento no comitê executivo

incorre, também, no risco de essa executiva ser convertida em Token, indivíduos que ocupam suas posições simbolicamente, mas sem alterar a dinâmica do grupo em que estão inseridas, e nunca conseguirem articular maioria em torno de uma proposta que queiram defender ou promover.

> "Eu entrava na sala e brincava que iria bater o recorde. Já cheguei em reunião em que éramos 42 homens e eu."
>
> (Entrevistada 13, conselheira, Q2 – Alto ESG)

Ser a única no posto também pode trazer um risco. Após terem rompido o teto de vidro, as executivas podem ter de enfrentar o chamado penhasco de vidro, *glass cliff*, em que as mulheres, mais que os homens, são expostas a condições adversas de liderança, precariedade ou de alto risco no cargo, ampliando a chance de falharem e reforçarem estereótipos negativos sobre a liderança feminina (RYAN *et al.*, 2016). Como o código aparece nas duas listas, alto e baixo ESG, podemos depreender, mais uma vez, que o alto desempenho e reconhecimento em sustentabilidade não são garantia de um ambiente mais equitativo ou saudável para mulheres.

> "No começo eu fiquei com bastante receio pois era a única mulher do Conselho. Fiquei imaginando aquela sala cheio de senhores. E é assim mesmo. São oito pessoas, incluindo o presidente do conselho e do banco, todos os homens, e todos na casa dos 50 para cima mesmo. As outras mulheres na sala são a secretária executiva e a diretora jurídica. (...) Nas votações é difícil não ter consenso, geralmente sou eu quem voto diferente, todos os conselheiros são indicados pelo governo. Então, tem uma sinergia entre eles, muitas vezes combinam até antes. Mas preciso marcar posição."
>
> (Entrevistada 7, conselheira, Q1 – Alto ESG)

O segundo ponto coincidente entre os grupos é a identificação, por elas, da necessidade de responder sempre que ouvirem comentários indevidos relacionados a gênero, e educar os interlocutores, numa demonstração de agência em frear situações em que gênero é posto como demérito delas.

> "É reconhecer, e não fingir que não existe. E agir daí partir pra frente. (...) Quando a gente percebe uma coisa ou outra, se houver oportunidade, a gente tem que educar. Entender se é o momento apropriado de falar, e sempre pontuar algo que foi excessivo."
>
> (Entrevistada 8, superintendente, Q1 – Alto ESG)

Como demonstrado na primeira etapa de análise, há uma associação positiva entre desempenho social percebido e presença de mulheres na alta liderança de empresas. Isso não se reflete necessariamente em um ambiente de equidade ou livre de discriminações nas empresas com melhor avaliação em sustentabilidade. Nos códigos com maior número de menções no grupo Alto ESG, nota-se que as executivas precisam reiterar a posição de poder que ocupam, e não se furtam de uma situação conhecida por mulheres – precisar sempre se provar capaz (LIMA *et al.*, 2014; MOTA; TANURE; CARVALHO NETO, 2015).

> "Todos me respeitam, pelo meu trabalho, pelo que eu faço, pelo time enorme que eu tenho. Pelas minhas responsabilidades."
>
> (Entrevistada 2, diretora, Q4 – Baixo ESG)

> "Numa situação aqui, eu estava com uns 10 homens na sala, eu era a única mulher, só que eu era a que tinha o cargo mais alto. Metade dos convidados eram da empresa, metade do cliente. O cliente só falou com os caras. Um desses executivos, que me conhece, vendo a minha cara, perguntou: 'O que é que foi?' Eu disse: Você trata com ele, vocês resolvam. Quando precisar canetar alguma coisa, eu entro. Eu sei que vai dar a caneta aqui sou eu. Você pode me ignorar o quanto quiser."
>
> (Entrevistada 8, superintendente, Q1 – Alto ESG)

Já os primeiros códigos com maior menção no grupo de baixa pontuação ESG, aparece na fala de algumas executivas a negação sobre sofrer questionamento por ser mulher ao mesmo tempo em que elas afirmam que não as deixam falar nem as ouvem – o que pode ser entendido na forma literal e metafórica. São silenciadas, não tem oportunidades de expor ideias, e quando tem, esses pontos não são considerados.

> "Vivi essa experiência muitas vezes: você tinha o que falar, o que agregar, e era cortada, não me deixavam falar, era uma luta."
>
> (Entrevistada 6, diretora, Q4 – Baixo ESG)

Executivas das empresas com boa nota ESG também apontam ser frequentemente ignoradas em reuniões, e não terem a liderança de seus próprios projetos reconhecida.

> "Isso ocorre em várias situações. Pela minha posição como *C-Level*, é um grupo dominado por homens. Muitas vezes eu me senti situações em que os homens valorizam menos o que você fala."
>
> (Entrevistada 9, diretora, Q1 – Alto ESG)

Sobre a natureza e a existência de situações de machismo em si, de formas diferentes mulheres dois grupos expressam uma certa resignação. As diretoras do grupo com Alto ESG relatam estar "habituadas a um setor muito masculino", e as que trabalham em organizações com Baixo ESG encontram explicação para certas ocorrências de preconceito como sendo "uma questão cultural". Para justificar o apontamento, uma das entrevistadas, inclusive, usa diversos como exemplo ocorrências em situações fora do Brasil.

> "Fui ao Chile para fechar um grande contrato de seguros de um empreendimento, e o cliente marcou um almoço num restaurante em que mulheres não eram aceitas. Convidei-os a ir para outro, mas eles pediram uma autorização especial para que eu entrasse. Quando eu cruzei o salão, todos olhavam pra mim. (...) Faz 20 anos que viajo pro Japão para fechar contratos. Até hoje, nunca uma outra mulher se sentou à mesa para negociar comigo. (...) Em Taiwan, eu estranhava sempre perguntas sobre a minha idade, os clientes achavam que eu era muito jovem para ocupar uma posição de gerência. (...) 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, não participasse da reunião. 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."
>
> (Entrevistada 1, VP, Q4 – Baixo ESG)

Este exemplo ilustra algo que permeia todas as entrevistas: nenhuma das participantes do estudo menciona política corporativa que as resguarde de situações de discriminação de gênero quando atuando em nome da empresa, nem relatam terem feito queixas formais, tampouco responsabilizam a empresa em que estão por constrangimentos em ocorrências com colegas – seja com outros diretores ou liderados.

Sendo mulheres com alta escolarização, ocupando cargos de poder e reconhecimento, por que não se reconhecem como vítimas de discriminação e demandam interrupção imediata destes casos? Pois, mesmo alçando espaço neste *locus social* – a alta liderança de empresas – elas não pertencem a este lugar originalmente e estabelecer esse confronto torna-se arriscado. Uma interpretação possível para este fenômeno pode ser encontrada no conceito de *outsider within*, popularizado pela socióloga americana Patrícia Hill Collins em seus estudos sobre mulheres negras e pensamento feminista negro. De Collins (1986), extraímos, por analogia, que mulheres executivas se beneficiam de seus altos cargos, mas, sendo "estrangeiras em seu ambiente", uma vez submetidas aos obstáculos interpostos (como preconceito de gênero), tiram essas diferenças do caminho ou fingem que elas não são importantes (COLLINS, 2016).

Casos de machismo disfarçado em brincadeiras ou insinuações sobre sua capacidade profissional, uma expressão da rejeição por ser mulher também são encontrados nas histórias das executivas em empresas com Alto ESG, como constam dos códigos prevalentes. O antídoto está, eles colocam, em não se autoimpor barreiras, e entender contexto e cenário para se posicionar aparece como estratégia de evitar confrontos.

> "Eles me respeitam. Já brigaram quando tinham que brigar; xingaram, quando tinham que xingar. Não sei se eu, de alguma forma, limitei o excesso deles, mas eu nunca deixei que eles ficassem constrangidos por eventuais excessos nas reuniões. É claro que eles também evoluíram. É preciso ir vencendo, a cada dia, questões pequenas e maiores, de diferenças de opiniões."
>
> (Entrevistada 13, conselheira, Q2 – Alto ESG)

> "Sou mais observadora. Sempre pondero pra saber quando é uma questão de machismo, ou quando é uma questão de confronto de ideias."
>
> (Entrevistada 3, presidente, Q1 – Alto ESG)

A lista de códigos das diretoras e conselheiras em empresas que precisam avançar em desempenho socioambiental e de governança, traz novos ponto, como o fato de a mulher ganhar rótulos, precisar rebatê-los sendo firmes, e muitas vezes passar por cima do machismo, ignorá-lo, para seguir adiante.

> "E você ouve muita brincadeira, né? Tem brincadeiras de trabalho, tem até o colega que fala que mulher não pensa. Século 21 e eu estou ouvindo isso. Mas tudo bem, a gente também releva, passa por cima."
>
> (Entrevistada 6, diretora, Q4 – Baixo ESG)

Uma das entrevistadas relata ter vivido assédio moral e tentativas frequentes de ser descreditada nos cargos de ocupou, até chegar no topo. Outra das participantes relatou caso de assédio sexual, durante um processo interno de aplicação para a posição que ocupava à época da entrevista:

> "Eu percebia uma rejeição alta, e uma agressividade maior contra mim do que contra outras pessoas que tiveram apoio [de entidade representativa] para se candidatar ao conselho, e eu sentia que era por eu ser mulher, pois era tudo muito caracterizado por xingamentos machistas. Palavrão mesmo, ataques. Sofri assédio sexual também, jamais imaginei."
>
> (Conselheira)

Por fim, o último código que integra as percepções do grupo de Alto ESG corrobora análises anteriores – equilíbrio entre gêneros nas empresas ainda é visto pelas executivas deste conjunto como uma conquista distante. Isso pode ser explicado não apenas pelas próprias experiências narradas por essas mulheres, mas pelo fato objetivo de que as empresas atingiram maturidade e

reconhecimento em sustentabilidade sem entregar bom desempenho em equidade de gênero, ou mesmo sem evitar ou combater de fato a discriminação dentro de seu próprio ambiente.

Já o grupo Baixo ESG traz que a situação para mulheres vem melhorando. Uma das interpretações possíveis talvez seja a perspectiva de construção sempre presente na fala deste grupo, em todas as categorias. Uma hipótese para tal diferença de percepção pode estar, ainda, no nível de ambição ou de expectativa que mulheres dos diferentes grupos têm acerca do tema conquistas de gênero nas empresas.

> "Não é uma fantasia da nossa cabeça. Você tem que conseguir cortar da raiz, sabe?"
>
> (Entrevistada 6, diretora, Q4 – Baixo ESG)

> "O meio empresarial mudou muito, né? Eu já trabalho em grandes empresas há mais de 30 anos. Houve uma mudança muito grande sim. Acho que hoje as empresas estão muito mais abertas à diversidade, querendo dar chance para as mulheres, isso aí mudou muito."
>
> Entrevistada 1, VP, Q4 – Baixo ESG)

Vimos na categoria anterior, sobre a relação gênero x desempenho, que as executivas encontram potências em ser uma mulher ocupando posições de liderança, e fazer a diferença justamente por serem mulheres e performarem as chamadas características tipicamente femininas, sem se masculinizar. Nesta categoria, os códigos prevalentes e os relatos de ambos os grupos confirmam que mulheres executivas, mesmo em alta esfera de poder, vivem sucessivas situações de preconceito de gênero. A discriminação é, estatisticamente, o principal obstáculo à progressão de carreira e ao exercício pleno da liderança por mulheres (ADAMS; KIRCHMAIER, 2012). O mesmo ocorre com a baixa representação. Não basta ocuparem espaços se forem as únicas, desta forma não articulam maiorias capazes de mudar uma situação (WANG; KELAN, 2013).

> A gente tem discutido muito equidade, inclusive com o CEO da companhia, perguntado por que mulheres não são movimentadas para outras cidades, que sempre é uma forma de promoção. Perguntei se eles já pararam para perguntar a elas se querem mudar, deixar decidirem. Todo

> mundo assume que, se for é casada, o marido não vai mudar, essas desculpas. Os homens, eles já sabem quem vai aceitar ou não. (...) Falta o empoderamento feminino, muitas vezes as mulheres não pedem aumento, nem promoção. Acham que não são merecedoras, pedem desculpas à toa.
>
> (Entrevistada 10, diretora, Q1 – Alto ESG)

É importante reforçar que questões de gênero, diversidade e equidade, nos mais distintos parâmetros já apresentados neste trabalho, integram o aspecto social da sustentabilidade, e o S do ESG quando da análise de riscos a que companhias estão expostas. O maior risco para empresas é de incorrer em privação sistemática de direitos – discriminação de gênero fere princípios constitucionais e é considerada uma violação de direitos humanos.

Assim como os demais extratos de mulheres no mercado de trabalho, as executivas não deixam de facear barreiras de ordem social, ausência de políticas públicas que apoiem a maternidade e permitam mulheres evoluírem na carreira com as mesmas condições que os homens. Adams e Kirchmaier (2012) argumentam que políticas corporativas adequadas de gênero tratem das questões de equidade de oportunidades e também incidam para mitigar as barreiras visíveis e invisíveis que mulheres precisam transpor (ADAMS; KIRCHMAIER, 2012).

> "Eu sempre fui muito colocada em xeque. Ao longo da carreira, via muito os homens conseguirem mais coisas. Eu via um par meu e já sabia: ele vai se destacar mais do que eu. Eu não queria me indispor com ninguém... [a entrevistada se emociona e chora]. Deixar de levar questões que poderiam me indispor com algumas pessoas me prejudicou, porque eu achava que era meu papel agradar um e outro, pois um deles poderia decidir ou não uma promoção para mim."
>
> (Entrevistada 10, diretora, Q1 – Alto ESG)

5.2.4. Resumo da análise qualitativa

Condensamos a seguir achados importantes, por categoria, entendendo o que é particular a cada grupo de mulheres executivas, e o que é comum, a partir da interpretação dos sentidos que puderam ser extraídos dos códigos mais frequentes. As coincidências dão suporte a visões e contribuições de mulheres em alta liderança ao desempenho de empresas. As diferenças expressam

ou explicam não apenas percepções, mas as estratégias adotadas pelas executivas, a partir da realidade de corporações – com alta ou baixa avaliação ESG – trazendo um panorama mais rico para o total de empresas brasileiras quando olhadas sob algum prisma da sustentabilidade.

Quadro 13 – Resumo da análise qualitativa

Categorias	Comum	Alto ESG	Baixo ESG
Características pessoais e de liderança	Mulheres buscam estudar continuamente, sabem que precisam se posicionar, mesmo quando são a voz dissonante. Chama a atenção a alta valorização do papel de mãe e o olhar para pessoas.		
Desempenho ESG	Entendem o alto valor de *disclosure* de informações para atender a pressão dos stakeholders, acompanham de perto indicadores e ratings, alertam para o *greenwashing*. A diferença está nas motivações.	Veem a sustentabilidade de dentro para fora, residindo no propósito da empresa, devendo ser transversal na estratégia de negócios.	Estão preocupadas com diferencial no mercado e na reputação, e com a pressão externa.
Indicadores	Diversidade, mudanças climáticas e temas da governança são os tópicos comuns	Extensão dos compromissos na cadeia, investimentos sociais e relacionamento com comunidades	Citaram mais as questões de equidade, água e energia, matérias primas.
Gênero da Liderança x Desempenho ESG	Destacam a relevância da posição do cuidado, se colocam como pontos de inflexão de mudança na agenda de gênero e raça, e são atentas a normas e controles. Para elas, mulheres têm mais preocupação com a agenda socioambiental que homens por uma questão de valores pessoais.	Para o grupo Alto ESG, estar na liderança por consequência do próprio trabalho e se fazer relevante no desenvolvimento de novos negócios são códigos com mais ocorrências.	Entre as executivas das empresas de Baixo ESG estes tópicos são os de menor ocorrência, o que pode denotar uma maior autovalorização no primeiro grupo.
Ser mulher na vida executiva	Todas as executivas sentem o peso quando são a única mulher. Ambos os grupos narram muitos episódios de preconceito de gênero, velado e aberto, mesmo depois de passarem a ocupar postos de alto comando. O preconceito foi apontado como uma barreira geral de ascensão na carreira e de se manter neste lugar.	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.

Fonte: elaboração própria

Na primeira categoria, que buscou concentrar conteúdos sobre a autoidentificação das características mais preponderantes em seu perfil de liderança, nos dedicamos a entender quem são

essas executivas e que retrato pintam de si mesmas, algumas vezes em oposição a imagem de como são vistas. Mesmo se dedicando ao aprimoramento contínuo, elas sentem que são mais cobradas que seus pares homens. Ainda assim, não recaem na necessidade de assumir posturas masculinas. Elas acreditam que mulheres devem ser quem são, e isso inclui os aspectos maternais.

Na camada que enfoca o Desempenho ESG como conjunto de códigos, as entrevistadas abordaram os fatores que influenciam e se relacionam com performance socioambiental de maneira geral. Sobressaltou a oposição entre a sustentabilidade que nasce de dentro para a fora, e aquela que se desenvolve a partir de mecanismos indutores e exteriores às organizações. Como essas duas perspectivas coexistem nas práticas de mercado, podemos interpretar que as participantes do estudo entendem desempenho socioambiental como um processo contínuo, e que pode, de acordo com o volume e qualidade dos indicadores divulgados, ser melhor ou pior percebidos nas avaliações ESG.

Na categoria Indicadores, em que saltaram os temas relativos à sustentabilidade mais mencionados espontaneamente, o conjunto de códigos valorizados pelas executivas em empresas de alto ESG são os que tratam de políticas, compromissos e práticas compartilhadas com outros *stakeholders*. No grupo de baixo ESG, as questões presentes são aquelas que dependem da própria gestão da empresa. No grupo de conteúdos classificados como Gênero da Liderança x Desempenho ESG, elas abordaram características de líderes mulheres que se relacionam com boa condução de práticas de sustentabilidade. Como visto, o número de códigos coincidentes foi bem alto. Isso mostra que, muito embora não tenham sido identificadas respostas categóricas sobre mulheres líderes atuarem mais ou atuarem menos em prol da sustentabilidade, elas foram capazes de identificar muitas características e estratégias de mulheres executivas que podem favorecer o tema. Em complemento à primeira categoria, saltaram as os tópicos particularmente ligados ao feminino.

A última categoria reúne percepções extraídas da experiência de ser mulher e alta executiva ao mesmo tempo. O que se percebeu foi uma farta narrativa de episódios de preconceito de gênero e as muitas saídas que elas encontram tanto para enfrentar e combater como para driblar essas ocorrências em seu dia a dia. Tanto as mulheres nas empresas com alto ESG como as do outro grupo entendem que é preciso pontuar essas situações, em vez de se omitir, e que a solução passa por educação para o tema. Para poderem exercer plenamente seus papeis, elas usam o cargo como escudo para transpor a barreira que o preconceito de gênero pode levantar diante de suas trajetórias e também de outras mulheres.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção, vamos realizar uma discussão entre os resultados encontrados nas etapas 5.1 e 5.2 do capítulo anterior, e revisitar a literatura incluída no trabalho a luz desses resultados, delimitando as contribuições da pesquisa e suas limitações. Para atender aos objetivos deste estudo**,** os resultados foram observados no âmbito da sustentabilidade em geral, e nos aspectos estratificados, ambiental, social e de governança.

Passamos por uma camada objetiva, entender se há uma associação positiva entre presença de mulheres e bom desempenho ESG, que foi confirmada; e por uma camada de atribuição de sentido a esta afirmação, a partir da reflexão de mulheres executivas sobre a posição e o papel que ocupam. Nesta, lançou-se mão da codificação e separação em categorias da narrativa delineada em entrevistas concedidas por essas executivas, e posterior atribuição de sentido, pudemos interpretar a forma como elas se relacionam com o desempenho das organizações, influenciando positivamente a performance. Desta forma, respondemos à pergunta de pesquisa **"De que forma a presença de mulheres em cargos de alta liderança se relaciona com o desempenho em sustentabilidade das empresas brasileiras?"**, e também às questões complementares.

Diferentes estudos internacionais, realizados em países desenvolvidos ou emergentes, se debruçam sobre a relação entre gênero da liderança e desempenho social, ambiental e de governança das organizações com vistas a entender se mais mulheres na alta gestão e no conselho de administração podem ser uma influência e se esta é positiva (BOULOUTA, 2013; GLASS; COOK; INGERSOL, 2015; VELTE, 2016; ARAYSSI; DAH; JIZI, 2016; COOK; GLASS, 2017; REYES-BASTIDAS; BRIANO-TURRENT, 2018; GRAHAM, 2019, ZAID *et al*., 2020).

Em termos gerais, constatamos aqui que, associando a pontuação ESG das empresas presentes no índice ESG Score da Arabesque S-Ray, analisadas à presença de mulheres em cargos de alta administração, essa relação também existe no caso brasileiro. Embora tenha sido realizada uma análise descritiva dos dados considerando uma lista de 98 empresas brasileiras de capital aberto, a primeira etapa de exame dos dados nos permite concluir que as empresas com melhor avaliação para riscos socioambientais são aquelas que, ao mesmo tempo, contam com a presença de diretoras ou conselheiras, ou com a dupla presença dessas executivas. As empresas classificadas como Alto ESG são as que possuem essa dupla presença de mulheres numa frequência maior que as empresas que atingiram uma menor pontuação ESG na análise da Arabesque S-Ray®.

Para além da pontuação geral ESG recebida, também foram observados os aspectos, ambiental, social, e em governança, separadamente. Os resultados revelam uma associação positiva entre presença de mulheres na alta liderança e desempenho ambiental. Respondendo à primeira questão, **"A relação do gênero da alta liderança com o desempenho varia de acordo com o aspecto – social, ambiental e governança?",** notamos que sim, conforme gráfico 5, essa variação está presente, com um resultado positivo mais ressaltado nos aspectos ambiental e social, e equivalente, ou neutro, no aspecto governança.

Na sequencia, ao nos questionarmos "**O que mulheres na liderança valorizam em termos de sustentabilidade?,** também precisamos observar os aspectos E, S e G isoladamente. Os pontos mais valorizados pelas executivas das empresas com alto desempenho ESG no campo Ambiental são o posicionamento por uma responsabilidade estendida, abrangendo a cadeia de suprimentos, o controle de emissões, a atenção a escassez de recursos hídricos e a gestão da logística reversa (KASSINIS *et al.*, 2016). A questão ambiental também foi abordada como de alto risco para ocorrência de *greenwashing*. E também de potencial impacto negativo, exemplificado pelos casos de Mariana e Brumadinho, dois desastres ambientais provocados pela mineradora Vale na última década. Importante recuperar aqui que gestão ambiental e impacto ambiental são dois pontos chave de pontuação ESG na metodologia da Arabesque apresentada no capítulo 4.

No aspecto Social, vimos que o melhor desempenho também ocorre mais frequentemente nas empresas em que há a presença de mulheres da diretoria e conselho. Neste campo, a narrativa das entrevistadas traz a diversidade como tópico prevalente, tanto de modo geral como específico para questões de gênero, raça e número de mulheres na liderança. As participantes do estudo, sejam elas pertencentes a empresas com Alto ESG ou com baixa avaliação, se colocam no papel de fazer avançar essa agenda, corroborando (WANG; KELAN, 2013). Elas entendem que a composição majoritária da liderança, formada por homens brancos, não olha da mesma forma para os temas da equidade, pois eles não vivem essas questões. As entrevistadas reconhecem que a posição que ocupam não está conquistado para mulheres em geral, e que estando em menor número nas esferas da alta administração, sua tarefa é maior (ADAMS; KIRCHMAIER, 2012; ADAMS, 2016). Também abordam com destaque o olhar para pessoas, se posicionando como líderes abertas, democráticas, e valorizando o papel que empresas exerceram na pandemia de Covid-19, na prestação de assistência direta a vulneráveis.

Quanto ao aspecto Governança, em que a relação foi considerada equivalente, ou neutra, pois o resultado positivo é bem mais discreto que nos fatores anteriores, depreendemos que as executivas de ambos os grupos, com maior ou menor nota ESG, estão preocupadas com fatores que favorecem esse desempenho (ADAMS; FERREIRA, 2009). Entre temas mais frequentes nos apontamentos estão *disclosure* adequado de informações, preparo para implementar e seguir normas, foco em políticas e controles, buscar sempre fazer o que é certo, e não descuidar da pressão dos investidores.

Ao trabalhar com mais de uma fonte de dados, temos duas perspectivas de observação. Se na primeira etapa de análise, com dados objetivos, constatamos que a presença quantitativa de executivas encontra uma associação positiva com desempenho ESG, na segunda etapa, qualitativa, entramos no campo da diferença simbólica que a presença e o exercício da liderança por mulheres podem fazer na amostra de empresas estudada. Para responder **"Que recursos pessoais e que estratégias de gestão mulheres executivas se valem no exercício de liderança?"** foi preciso identificar como elas se entendem como sujeitos nestas organizações.

O primeiro ponto a destacar é que essa narrativa passa justamente por elas se definirem como mulheres, valorizarem a maternidade (tendo ou não filhos), e assumirem como suas melhores características aquelas associadas ao cuidado e à sensibilidade. Nas entrevistas com as integrantes de empresas com alto e com baixo desempenho ESG, as executivas não pautaram seu discurso naquilo em que elas são, ou podem ser, iguais aos homens, mas sim naquilo que as diferencia deles. Ou seja, as vantagens de ser uma mulher ocupando espaço de poder residem nos atributos tipificados como essencialmente femininos – e não apesar deles, confirmando o preconizado por Van Staveren (2014).

Esses mesmos aspectos tipicamente femininos, muitas vezes, são apontados como sendo 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 (ADAMS; KIRCHMAIER, 2012; LIMA *et al.*, 2014; NADEEM *et al.,* 2019). Entretanto, considerando que empresas com alta pontuação em análise ESG são as que apresentam menor risco para fatores não-financeiros, este estudo acrescenta um novo olhar sobre mulheres na liderança das organizações, uma vez que elas podem levar para o comitê executivo um olhar mais cuidadoso, contribuindo para uma melhor administração de riscos. E, na medida em que análise ESG passa progressivamente a ser mais e mais considerada nas decisões sobre investimentos

(FRIEDE; BUSCH; BASSEN, 2015; ESCRIG-OLMEDO *et al.*, 2019), nos vemos diante de um potencial reforço no argumento de que uma gestão diversa em gênero é positiva para companhias de capital aberto.

As próprias executivas se veem no lugar de ajudar a construir esse olhar, o que responde ao ponto **"De que forma mulheres executivas exercem seu papel em empresas bem avaliadas em sustentabilidade? E nas mal avaliadas?".** Extraímos de suas falas que elas, sem recorrer a uma postura masculinizante, buscam se empoderar, ser respeitadas na posição que ocupam, e ser reconhecidas por competência e resultados que entregam. Para obter avaliação como uma empresa de alto desempenho em sustentabilidade, Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) consideram que, além de performance financeira, a gestão das organizações precisa estar atenta a externalidades e impactos sociais e ambientais. Também deve assumir compromissos de longo prazo não apenas com acionistas, mas também com outras partes interessadas.

Numa seara em que não há padronização de informações, nem entendimento único do que deve ser priorizado para avaliar risco e desempenho, como é o campo da avaliação ESG por analistas financeiros (SERAFEIM *et al.*, 2019; TUCKER; JONES, 2020), faz sentido para as empresas uma liderança altamente preocupada com gestão de indicadores, atenta aos ratings, empenhada no *disclosure* (FURLOTTI *et al.*, 2019), e com alta capacidade de atender políticas, normas e controles, como percebemos ser a relação da liderança feminina com desempenho socioambiental.

Sobre a sub questão **"Como mulheres executivas entendem desempenho ESG de modo geral e nas empresas em que atuam?"**, por meio das entrevistas em profundidade, confirmamos que elas percebem estes temas como transversais e ligados à estratégia e ao propósito do negócio nas empresas com Alto ESG, de acordo com os relatos de diretoras e conselheiras das organizações que figuram nesta metade mais alta do ranking. Essas líderes entendem sustentabilidade e bom desempenho ESG como uma fonte de inovação, a partir do estabelecimento de compromisso de longo prazo, como um atendimento à demanda das novas gerações, e um foco da empresa em deixar um impacto positivo para a sociedade, indo além de obter lucro (NIDUMOLU, PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

Por fim, como vimos na primeira camada de análise deste trabalho, e nos principais estudos internacionais sobre o tema aqui apresentados, dados quantitativos não foram suficientes para enxergamos um ponto muito relevante – a experiência de ser mulher na vida executiva como fator

de influência na relação gênero da liderança e desempenho. A partir da subquestão **"Que barreiras mulheres executivas encontram no exercício de liderança?"**, os dados qualitativos sugerem que existe um peso na experiência de, muitas vezes, ser a única mulher na posição na empresa, o que em si pode prejudicar o exercício pleno de carreira e liderança das mulheres. Adicionado a isso, ser alvo frequente de preconceito, expresso e velado, não ter espaço para falar, e não serem efetivamente ouvidas nos fóruns em que participam, podem ser obstáculos extras para que as executivas deem sua contribuição para melhorar o desempenho ESG nas empresas em que estão inseridas (WEINERT, 2018).

Em suma, no aspecto geral, ambiental, social e de governança, as duas etapas de análise se complementam – na primeira identificamos o fenômeno, e na segunda compreendemos seus contornos.

6.1. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Como apresentado no capítulo 2, há ainda poucos estudos brasileiros, com dados de empresas nacionais, que explorem e aprofundem a relação entre presença de mulheres na alta liderança e desempenho ESG nas empresas do país. A própria reflexão acadêmica sobre avaliação ESG é incipiente se considerarmos o recorte nacional. Adams (2016) aponta a necessidade de se estudar continuamente a presença de mulheres em altos cargos da administração, dada a evolução de políticas de diversidade, e da expectativa criada em torno da liderança feminina.

Este trabalho, portanto, dá sua contribuição para encorpar, com o caso do Brasil, a literatura sobre presença de mulheres na alta administração, sobre sustentabilidade corporativa e sobre análise ESG em mercados emergentes. Também engrossa a lista de estudos realizados sobre e a partir de uma análise ESG, além de enriquecer o terreno que explora condições para um bom desempenho socioambiental para empresas. Antecipa-se a ressalva de que os resultados positivos trazidos por uma 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 (ADAMS; GRAY; NOWLAND, 2012; ELOMÄKI, 2018).

No campo das questões de gênero na alta liderança das empresas, a contribuição do trabalho, tanto para a literatura nacional como internacional, se dá na medida em que aborda a

relação das mulheres do comitê executivo com desempenho corporativo, indo além da adoção de dados de mulheres em conselho, que aparece como lente de análise dos principais estudos quantitativos. 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, sobretudo os que incluem fatores ESG na análise de risco, como ajuda as empresas a serem mais reconhecidas nas avaliações que consideram práticas sustentáveis, representando ganhos em reputação.

O método de análise, relacionando em eixos dois fatores potencialmente coexistentes, formando quadrantes, pode ser replicado para diversos outros produtos de análise e campos do conhecimento, para além da administração. O uso de um *score* ESG atualizado continuamente, e com uma pontuação clara e pública das empresas, no lugar de se tomar como referência carteiras teóricas como Ibovespa (cerca de 75 empresas) ou ISE/B3 (40 empresas), constitui uma novidade nos estudos nacionais no campo do desempenho socioambiental de empresas, e pode ser usado para um sem número de outros estudos.

A contribuição gerencial se dá tanto para empresas como para agências de rating ou analistas de riscos socioambientais para quaisquer finalidades. Os resultados encontrados colaboram com a ampliação dos conhecimentos sobre a relação gênero x desempenho no campo da administração, uma vez que explora o universo simbólico de mulheres executivas ocupando postos de tomada de decisão nas organizações, constituindo, portanto, uma *proxy* relevante.

Esta pesquisa explora, ainda, as reflexões que líderes fazem sobre seus pontos mais fortes, abarcando a visão que executivas em diferentes áreas da alta gestão têm para fatores inerentemente presentes nas avaliações ESG. 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 e avaliação de risco socioambiental por potenciais investidores. Os resultados positivos encontrados ampliam, portanto, o conhecimento disponível a analistas de mercado financeiro e agências especializadas pois lançam luz sobre um aspecto ainda sem protagonismo na análise ESG.

A proposta aqui é 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.

O trabalho também identifica barreiras encontradas por mulheres executivas no exercício de sua liderança. Confirma que, mesmo ocupando altas esferas corporativas, elas 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 papeis sociais.

A teoria também investiga que comportamentos atribuídos ao líder são considerados menos favoráveis quanto este é representado por uma mulher, e isso tem como consequência direta no desempenho delas nessas posições. Compreender os contornos deste fenômeno que persiste nas organizações colabora para o enfrentamento destes preconceitos no âmbito do mundo do trabalho.

As entrevistadas se colocam em favor desta luta. Na quase totalidade, elas não se reconhecem como feministas. Mas, a despeito disso, se colocam 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.

Os resultados aqui encontrados, por fim, incentivam empresas a se comprometerem de fato com a busca por meios de eliminar essas barreiras que mulheres continuamente enfrentam, mesmo depois de romperem o teto de vidro, o que pode ser feito por meio de políticas de gênero que enderecem a eliminação das mesmas, estabelecimento de cotas corporativas voluntárias, ações afirmativas de promoção, como planos de carreira específicos para mulheres, estratégias de sucessão e preparo de executivos para identificar seus vieses inconscientes, além da adoção de sanções para casos de preconceito e discriminação.

6.1.1 Contribuições práticas para a gestão corporativa

- Analistas de investimento ESG tem a oportunidade de usar o recorte de gênero da gestão como fator de avaliação do risco socioambiental das empresas.
- Empresas precisam considerar os conhecimentos de seu corpo executivo e conselho de administração sobre os fatores ESG que modulam desempenho e risco, e promover o desenvolvimento desta alta liderança, quando necessário
- O gênero e as características pessoais do corpo diretivo são fatores de influência de performance, e este tópico precisa ser encarado de forma contemporânea, alinhada às demandas e às discussões da sociedade, cada vez mais vocal quanto à diversidade.

- Empresas podem e devem analisar seus indicadores internos de desempenho com recorte de gênero, para entender o potencial de uma equipe mais diversa em sua própria realidade.
- Estratégias de desenvolvimento e treinamento, promoção e sucessão de lideranças com o recorte de gênero pode auxiliar empresas a melhor equilibrarem suas demografias internas e, consequentemente, obter resultados diferentes ao favorecer um ambiente de diversidade.
- Políticas corporativas podem ser revisitadas para reduzir barreiras sociais estruturais que limitam o crescimento de mulheres na escala corporativa.
- Políticas corporativas e estímulos que reforcem a necessidade de ter os fatores ESG transversais às mais diferentes práticas do negócio.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E LACUNAS PARA PESQUISAS FUTURAS

Entre as limitações do estudo está o número de empresas tanto da lista ESG adotada como a própria quantidade de companhias de capital nacional listadas em bolsa. A quantidade de organizações ainda é muito pequena para se tentar traçar correlação e causalidade na apreciação da relação entre gênero e desempenho, como ocorre em dezenas de estudos internacionais, cuja metodologia e resultados estão baseados em validade estatística.

Os resultados positivos da relação gênero-desempenho deste trabalho não podem, então, ser extrapolados para o total das empresas brasileiras. O estudo não considerou multinacionais operando no Brasil e na bolsa de valores brasileira por estas contarem com políticas corporativas normalmente oriundas da matriz, nem empresas de capital fechado, que não tem obrigatoriedade de disponibilizar informações publicamente.

Da mesma forma, o número reduzido de entrevistadas não permite a generalização de resultados para o universo das executivas brasileiras. É importante considerar que as participantes fazem parte de um certo contexto social, econômico, histórico, e tem uma trajetória de vida e de carreira, e suas falas não representam a fala de todas as mulheres na mesma posição. Além disso, as respostas foram dadas a uma pesquisadora específica, e poderiam ser diferentes em outro contexto, período ou diante de outra postura.

O uso do modelo de análise por quadrantes adotado neste artigo nos traz um resultado por associação, que foi útil para iniciar o preenchimento a lacuna identificada no tema, constituindo um indicativo relevante, e que instiga uma investigação mais aprofundada, com outros dados e

métodos. Espera-se que, na medida em que cresce o interesse nas temáticas de mulheres na liderança e de critérios ESG pautando investimentos, outros pesquisadores possam se debruçar sobre ambos os temas. Este estudo deixa aberta a realização de outras pesquisas em torno de desempenho socioambiental que adotem recortes de raça, geração, setor da economia, que confrontem resultados com os de outras listas de pontuação ESG, e, ainda, que promovam a comparação do caso brasileiro com o de outros países.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos desta dissertação foram traçados a partir de um duplo contexto. O primeiro, empresas de capital aberto estão expostas, cada vez mais, ao escrutínio de investidores que consideram fatores ESG em sua tomada de decisão, como bancos, avalistas de crédito, e outras organizações que têm observado estes temas para parcerias institucionais ou comerciais. O segundo, é a constatação de que cerca de metade das empresas brasileiras de capital aberto não conta com nenhuma diretora no comitê executivo para apoiar a gestão.

A exploração do conhecimento empírico e da literatura acadêmica em torno dos temas da sustentabilidade corporativa – abrangendo conceitos, formas de se medir, e avaliação ESG na tomada de decisão de investidores – e influência de mulheres líderes sobre o desempenho de empresas, mostrou que há uma correlação entre estes dois campos, observada em estudos internacionais. Para o caso brasileiro, entretanto, uma lacuna desperta para a necessidade de melhor conhecer os frutos da associação entre estes dois campos.

Portanto, para responder à pergunta de pesquisa "De que forma a presença de mulheres em cargos de alta liderança se relaciona com o desempenho em sustentabilidade das empresas brasileiras?", realizamos um cruzamento de dados que considerou a pontuação ESG recebida por 98 empresas de capital nacional com a presença e ausência de diretoras e conselheiras no comando dessas mesmas organizações. Depois, 14 dessas mulheres – integrantes dos quadros executivos de companhias bem e mal avaliadas pela análise ESG – foram entrevistadas para melhor explorar fatores, oportunidades e barreiras que compões essa relação no dia a dia. Ou seja, o que presença ou ausência de mulheres nos postos de poder significa na gestão dos temas socioambientais e de governança nas empresas.

Os resultados também podem ser lidos em duas camadas. A primeira mostra que, mesmo com tão baixa taxa de representação de mulheres no alto comando das organizações, demonstramos que para o caso brasileiro existe uma correlação entre presença de executivas em alta liderança e uma melhor performance ESG – ou seja, os dois fenômenos ocorrem ao mesmo tempo. Na observação combinada de pontuação ESG recebida pelas companhias e presença de mulheres, os resultados demonstram que empresas que contam com uma ou com duas ou mais executivas em posição de alta liderança, também são as companhias com melhor desempenho geral ESG. Os dados não encontram, entretanto, causalidade, o que temos é uma associação.

Na visão estratificada por fator ESG, o desempenho das empresas com mulheres na alta administração é melhor que o daquelas sem mulheres nos aspectos ambiental e social, e tem desempenho equivalente no quesito governança.

Da segunda camada de resultados emergem as opiniões, percepções e histórias coletadas nas entrevistas. Identificamos características pessoais e de liderança; conjecturas sobre o que é e o que representa desempenho ESG na realidade em que elas se inserem; os indicadores socioambientais emergentes; o fator gênero potencializando o fator desempenho; e as reflexões particulares que elas trazem sobre a experiência de ser mulher na vida executiva. Isso contribui para o entendimento do como a presença de mulheres na alta administração se relaciona de maneira positiva com desempenho em sustentabilidade, tomando como perspectiva a análise ESG. Neste estudo não se estabelece causalidade, consideramos questões de endogenia. Embora não possamos afirmar que a maior presença de diretoras leva diretamente a uma melhor avaliação em fatores ESG, ou o contrário, constatamos que os dois fenômenos ocorrem ao mesmo tempo na lista de empresas analisada, num sistema endógeno, que se retroalimenta.

Chegamos, também, à conclusão de que a forma como essa relação se dá depende de um ponto de vista: estar numa empresa com alto ou com baixo desempenho ESG, uma vez que realidades distintas exigem leituras de cenário, estratégias e táticas distintas. Para interpretar a relação a partir dessas duas realidades, identificamos categorias e códigos prevalentes na fala das participantes do estudo, o que permitiu construir um campo simbólico geral e um para cada grupo.

Semelhanças, diferenças e complementaridades surgiram desta análise – executivas que estão em empresas com boa avaliação ESG trazem pontos mais relativos a avanços, enquanto as que estão em empresas de pior avaliação falam sobre o atendimento a demandas em torno deste campo da gestão. Mulheres dos dois grupos, porém, ainda precisam enfrentar e combater a discriminação de gênero e denunciam o fato de, apesar de seu alto preparo, nem sempre conseguirem ser ouvidas. Embora o caso brasileiro ainda seja pouco estudado, identificamos, na fala das mulheres ouvidas no estudo, uma preocupação genuína com as questões socioambientais, de forma geral, e com as questões de diversidade – elas se colocam como agentes pela promoção de equidade.

No país, muitos mecanismos indutores vêm sendo adotados para incentivar o equilíbrio entre gêneros na força de trabalho de modo geral, e também para aumentar a presença de mulheres nos postos de liderança, o que pode trazer influências diversas para a gestão da temática ESG.

Entre estes mecanismos estão a adesão a compromissos voluntários, como os Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU. Para chamar empresas locais à ação, outro escritório da ONU que dialoga com o setor privado, a Rede Brasil do Pacto Global, lançou, em 2020, duas metas públicas voluntárias para empresas signatárias – ter 30% de mulheres ocupando cargos de alta liderança até 2025, ou ter 50% de mulheres em cargos de alta liderança até 2030, o que reforçaria à aderência das empresas ao quinto objetivo da Agenda 2030.

Importante registrar, aqui, que a equidade de gênero foi configurada como um dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos, em 2015, pela Assembleia Geral das Nações Unidas. O Brasil é um dos 193 países signatários deste que é um guia norteador de priorização de políticas públicas, práticas da iniciativa privada e do terceiro setor para erradicação da pobreza, proteção dos recursos naturais e promoção de uma sociedade igualitária e de paz. Furtar às mulheres a ocupação de espaços de representatividade, representação e de poder é exclui-las das possibilidades de tomada de decisão, é desperdiçar seu potencial de contribuição para este desenvolvimento, e, em última instancia, significa perpetuar uma desigualdade histórica.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Renée B. Women on boards: The superheroes of tomorrow? **Leadership Quarterly**, vol. 27, no. 3, p. 371–386, 2016.

ADAMS, Renée B.; FERREIRA, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of Financial Economics**, vol. 94, no. 2, p. 291–309, 2009.

ADAMS, Renee B.; GRAY, S.; NOWLAND, J. Is there a Business Case for Female Directors? Evidence from the Market Reaction to All New Director Appointments. **SSRN Electronic Journal**, p. 1–48, 2012.

ADAMS, Renee B.; KIRCHMAIER, T. Barriers to Boardrooms. **ECGI Working Paper Series in Finance**. June, 2012.

ADAMS, Renée B.; KIRCHMAIER, T. Women on boards in finance and STEM industries. **American Economic Review**, vol. 106, no. 5, p. 277–281, 2016.

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, 2012.

AL-SHAER, H.; ZAMAN, M. Board gender diversity and sustainability reporting quality. **Journal of Contemporary Accounting and Economics**, vol. 12, no. 3, p. 210–222, 2016. DOI 10.1016/j.jcae.2016.09.001.

ALBUQUERQUE, R.; KOSKINEN, Y.; ZHANG, C. Corporate social responsibility and firm risk: Theory and empirical evidence. **Management Science**, vol. 65, no. 10, p. 4451–4469, 2019.

BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. **Journal of Business Ethics**, vol. 97, no. 2, p. 207–221, 2010.

B3. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). Disponível em http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm. Acesso em 01/03/2021.

BERNARDI, R.; THREADGILL, V. Women Directors and Corporate Social Responsibility. **EJBO : Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies**, vol. 15, no. 2, 2011.

BLACK ROCK. Larry Fink's letter to CEOs. Disponível em

https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter. Acesso em 01/03/2021.

BOULOUTA, I. Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. **Journal of Business Ethics**, vol. 113, no. 2, p. 185–197, 2013.

BÜYÜKÖZKAN, G.; KARABULUT, Y. Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions. **Journal of Environmental Management**, vol. 217, p. 253–267, 2018.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, no. 34, p. 39-48, 1991.

CATALYST. Women CEOs of the S&P 500. 2021. Disponível em: https://www.catalyst.org/research/women-ceos-of-the-sp-500/. Acesso 01/03/2021.

CHAMS, N.; GARCÍA-BLANDÓN, J. Sustainable or not sustainable? The role of the board of directors. **Journal of Cleaner Production**, vol. 226, p. 1067–1081, 2019.

CHATTERJI, A. K.; DURAND, R.; LEVINE, D. I.; TOUBOUL, S. Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers. **Strategic Management Journal**, vol. 37, no. 8, p. 1597–1614, 2016.

CHATTERJI, A. K.; LEVINE, D. I.; TOFFEL, M. W. How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? **Journal of Economics and Management Strategy**, vol. 18, no. 1, p. 125–169, 2009.

COLLINS, P. H. Aprendendo com a outsider within: A significação sociológica do pensamento feminista negro. **Sociedade e Estado**, vol. 31, no. 1, p. 99–127, 2016.

COOK, A.; GLASS, C. Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? **Human Relations**, vol. 71, no. 7, p. 897–924, 2018.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5ª edição. Londres: Sage Publishing, 2017.

CUCARI, N., DE FALCO, S. E., ORLANDO, B. Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, online. Disponível em: https://doi.org/10.1002/csr.1452, 25, 250–266.

DE JESUS LAMEIRA, et al. Sustentabilidade, valor, desempenho e risco no mercado de capitais Brasileiro. Revista Brasileira de Gestao de Negocios, v. 15, no. 46, p. 76–90, 2013.

DEZSO, C; ROSS, D G. Does female representation in top management improve firm performance?. Strategic Management Journal, v.33, ed.9, pp.1072-1089, 2012.

DICK, C. I. Insights on Corporate Sustainability and Share Value: an Event Study for Brazilian Market. 2013, 30 p. Dissertação (Mestrado em Economia), Escola de Pós-graduação em Economia - FGV. Rio de Janeiro, 2013.

DIEZ-CAÑAMERO, B.; BISHARA, T.; OTEGI-OLASO, J. R.; MINGUEZ, R.; FERNÁNDEZ, J. M. Measurement of corporate social responsibility: A review of corporate sustainability indexes, rankings and ratings. **Sustainability (Switzerland)**, vol. 12, no. 5, 2020.

EAGLY, A. H.; HEILMAN, M. E. Gender and leadership: Introduction to the special issue. **Leadership Quarterly**, vol. 27, no. 3, p. 349–353, 2016.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, vol. 109, no. 3, p. 573–598, 2002.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, vol. 60, no. 11, p. 2835–2857, 2014.

ECCLES, R. G.; PERKINS, K. M.; SERAFEIM, G. How to become a sustainable company. **MIT Sloan Management Review**, vol. 53, no. 4, p. 43–50, 2012.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. California Management Review, 36, 90-100, 1994.

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

ELOMÄKI, A. Gender Quotas for Corporate Boards: Depoliticizing Gender and the Economy. **NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research**, vol. 26, no. 1, p. 53–68, 2018.

ESCRIG-OLMEDO, E.; FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, M. ángeles; FERRERO-FERRERO, I.; RIVERA-LIRIO, J. M.; MUÑOZ-TORRES, M. J. Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. **Sustainability (Switzerland)**, vol. 11, no. 3, 2019a.

ESCRIG-OLMEDO, E.; FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, M; FERRERO-FERRERO, I.; RIVERA-LIRIO, J. M.; MUÑOZ-TORRES, M. J. Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. **Sustainability (Switzerland)**, vol. 11, no. 3, 11 Feb. 2019b.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. 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, 2015.

FURLOTTI, K.; MAZZA, T.; TIBILETTI, V.; TRIANI, S. Women in top positions on boards of directors: Gender policies disclosed in Italian sustainability reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, vol. 26, no. 1, p. 57–70, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo, Editora Atlas, 2008.

GLASS, C.; COOK, A.; INGERSOLL, A. R. Do Women Leaders Promote Sustainability? Analyzing the Effect of Corporate Governance Composition on Environmental Performance. **Business Strategy and the Environment**, vol. 25, no. 7, p. 495–511, 2016.

GRAHAM, J. R. Corporate Sustainability: The Impact of Corporate Leadership Gender on Year Over Year Performance. 2019, 113 p. **Dissertação** (Master in Business Administration), Georgia State University, 2019.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, 986-1014, 1995.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **GV-executivo**, vol. 3, no. 2, p. 65, 2004.

HOMROY, S.; SLECHTEN, A. Do Board Expertise and Networked Boards Affect Environmental Performance? **Journal of Business Ethics**, vol. 158, no. 1, p. 269–292, 15 Aug. 2019.

HUTCHINS, M. J.; RICHTER, J. S.; HENRY, M. L.; SUTHERLAND, J. W. Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business context. **Journal of Cleaner Production**, vol. 212, p. 687–697, 2019.

IBGC. Mulheres representam 11,5% do total de conselheiros no Brasil. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/blog/board-index-2020-diversidade-conselho-entrevista. Acesso em 01/03/2021.

IFC. Who cares wins: connecting financial markets to a changing world (English). Washington, D.C. : World Bank Group, 2004. Disponível em http://documents.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/Who-cares-wins-connecting-financial-markets-to-a-changing-world. Acesso em 25/05/2021.

ISABEL, V.; CANTON, D. E. M.; SIRTULLI, R.; SILVA, G. ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF THE BOARD OF DIRECTORS ON THE EVIDENCE OF SUSTAINABILITY. vol. 9, 2019.

JABBOUR, C. J. C.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. D. S.; FREITAS, W. R. D. S. "verdes e competitivas?" A influência da gestão ambiental no desempenho operacional de empresas brasileiras. **Ambiente e Sociedade**, vol. 15, no. 2, p. 151–172, May 2012.

JHA, M. K.; RANGARAJAN, K. Analysis of corporate sustainability performance and corporate financial performance causal linkage in the Indian context. **Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility**, vol. 5, no. 1, Dec. 2020.

JOSHI, S.; LI, Y. What is corporate sustainability and how do firms practice it? A management accounting research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, vol. 28, no. 2, p. 1–11, 1 Jun. 2016.

KASSINIS, G.; PANAYIOTOU, A.; DIMOU, A.; KATSIFARAKI, G. Gender and Environmental Sustainability: A Longitudinal Analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, vol. 23, no. 6, p. 399–412, 2016.

KOULOUKOUI, D.; MARINHO, M. M. de O.; GOMES, S. M. da S.; DE JONG, P.; KIPERSTOK, A.; TORRES, E. A. The impact of the board of directors on business climate change management: case of Brazilian companies. **Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change**, vol. 25, no. 1, p. 127–147, 2020.

LARRIETA-RUBÍN DE CELIS, I.; VELASCO-BALMASEDA, E.; FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, S.; ALONSO-ALMEIDA, M. del M.; INTXAURBURU-CLEMENTE, G. Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? **Business Ethics: A European Review**, vol. 24, no. 1, p. 91–110, 1 Jan. 2015.

LEAVY, P. **The Oxford Handbook of Qualitative Research**. 1st ed. New York: Oxford University Press, 2014.

LIMA, G. S.; NETO, A. C.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O Teto de Vidro das Executivas Brasileiras. **Revista Pretexto**, vol. 14, no. 4, p. 65–80, 2014.

LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, vol. 45, no. 4, p. 357–366, 2010.

MALTZ, E; HENRY, H. BI; BATEMAN, M. Benchmarking sustainability performance: the next step in building sustainable business models. **Journal of Public Affairs**, vol. 7, no. 1, p. 39–53, 2007.

MANRIQUE, S.; MARTÍ-BALLESTER, C. P. Analyzing the effect of corporate environmental performance on corporate financial performance in developed and developing countries.

Sustainability (Switzerland), vol. 9, no. 11, 27 Oct. 2017. https://doi.org/10.3390/su9111957.

MARTINS, O. S.; JÚNIOR, C. P. S. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 5, n. Especial, 2010. **Revista**, vol. 5, no. especial, p. 118–132, 2010. .

MATEOS DE CABO, R.; TERJESEN, S.; ESCOT, L.; GIMENO, R. Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment. **European Management Journal**, vol. 37, no. 5, p. 611–624, 2019.

MOTA, C.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, vol. 16, no. 3, 1 May 2015.

MUNIR, A.; KHAN, F. U.; USMAN, M.; KHURAM, S. Relationship between corporate governance, corporate sustainability and financial performance. **Pakistan Journal of Commerce and Social Science**, vol. 13, no. 4, p. 915–933, 2019.

NADEEM, M.; SULEMAN, T.; AHMED, A. Women on boards, firm risk and the profitability nexus: Does gender diversity moderate the risk and return relationship? **International Review of Economics and Finance**, vol. 64, no. December 2018, p. 427–442, 2019.

NICOLĂESCU, E.; ALPOPI, C.; ZAHARIA, C. Measuring corporate sustainability performance. **Sustainability (Switzerland)**, vol. 7, no. 1, p. 851–865, 2015.

NIDOMOLU, R., PRAHALAD, C. & RANGASWAMI, M. Why sustainability is now the key driver of innovation. Harvard Business Review, pp. 3-10, 2009.

NUNES, T. C. S.; NOVA, S. C.; CORNACCHIONE, E.; GARCIA, S. As empresas sustentáveis são realmente mais rentáveis e seu nível de risco é menor? **Revista de Administração**, vol. 47, no. 3, p. 422–435, 2012.

OPP, S. M. The forgotten pillar: a definition for the measurement of social sustainability in American cities. **Local Environment**, vol. 22, no. 3, p. 286–305, 2017.

OŽELIENĖ, D. Model of Company's Social Sustainability. **Socialiniai tyrimai**, vol. 41, no. 2, 31 Dec. 2018.

PINTO, L.; BIANQUINI, H.; TERRERI, A. **As companhias brasileiras são socialmente sustentáveis ? Uma análise das iniciativas de sustentabilidade social das companhias**. São Paulo: FGV-Direito, 2019.

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.

QURESHI, M. A.; KIRKERUD, S.; THERESA, K.; AHSAN, T. The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity. **Business Strategy and the Environment**, vol. 29, no. 3, p. 1199–1214, 2020.

REBÉRIOUX, A.; ROUDAUT, G. The Role of Rookie Female Directors in a Post-Quota Period: Gender Inequalities within French Boards. **Industrial Relations**, vol. 58, no. 3, p. 423–483, 2019.

REYES BASTIDAS, C.; BRIANO-TURRENT, G. del C. Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile. **Estudios Gerenciales**, vol. 34, no. 148, p. 385–398, 2018.

RIEDEL, R. de A. **Sustentabilidade corporativa: Impacto da diversidade organizacional no desempenho financeiro das empresas do índice de sustentabilidade empresarial (ISE)**. 2018. 139 f. 2018.

RISSMAN, P.; KEARNEY, D. Rise of the Shadow ESG Regulators: Responsibility. **Environmental Law Reporter**, vol. 49, no. 2, p. 10155–10187, 2019.

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A.; MORGENROTH, T.; RINK, F.; STOKER, J.; PETERS, K. Getting on top of the glass cliff: reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. **Leadership Quarterly**, vol. 27, no. 3, p. 446–455, 2016.

SCHMILIVER, A. L.; TEIXEIRA, M. S.; BRANDÃO, M. D.; ANDRADE, V. D.; JUCÁ, M. N. A presença de mulheres cria valor às empresas? **Revista Pretexto**, vol. 20, no. 3, p. 83–97, 2019.

SERAFEIM, G.; KRAMER, M.; PORTER, B. M.Where ESG Fails. **Institutional Investor**, p. 1–17, 2019.

SILVA JÚNIOR, D., MARTINS, S. Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. Sociedade, Contabilidade e Gestão, 12(1), 2017.

SHILLER, Robert J. Capitalism and Financial Innovation, Financial Analysts Journal, ed.69:1, pp 21-25, 2013

SON, H. Goldman won't take companies public without 'at least one diverse board candidate,' CEO says. CNBC, 23/01/2020. Disponível em https://www.cnbc.com/2020/01/23/goldman-wont-take-companies-public-that-dont-have-at-least-one-diverse-board-candidate-ceo-says.html . Acesso em 01/03/2021.

TARMUJI, I.; MAELAH, R.; TARMUJI, N. H. The Impact of Environmental, Social and Governance Practices (ESG) on Economic Performance: Evidence from ESG Score. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, vol. 7, no. 3, p. 67–74, Jun. 2016.

TORREÃO, N. A liderança feminina no desenvolvimento sustentável. **Revista Ártemis**, vol. 7, p. 101–121, 2007.

TRUMPP, C.; GUENTHER, T. Too Little or too much? Exploring U-shaped Relationships between Corporate Environmental Performance and Corporate Financial Performance. **Business Strategy and the Environment**, vol. 26, no. 1, p. 49–68, 1 Jan. 2017. https://doi.org/10.1002/bse.1900.

TUCKER, J. J.; JONES, S. Environmental, Social, and Governance Investing: Investor Demand, the Great Wealth Transfer, and Strategies for ESG Investing. **Journal of Financial Service Professionals**, vol. 74, no. 3, p. 56–75, 2020.

UNPRI. What are the Principles for Responsible Investment?. Disponível em https://www.unpri.org/pri/what-are-the-principles-for-responsible-investment. Acesso em 01/03/2021.

US-SIF Foundation. Sustainable and Impact Investing Overview 2020. Disponível em https://www.ussif.org//Files/Trends/2020%20Trends%20Report%20Info%20Graphic%20-%20Overview.pdf. Acesso em 01/03/2021.

VAN DUUREN, E.; PLANTINGA, A.; SCHOLTENS, B. ESG Integration and the Investment Management Process: Fundamental Investing Reinvented. **Journal of Business Ethics**, vol. 138, no. 3, p. 525–533, 2016. DOI 10.1007/s10551-015-2610-8. Available at: http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2610-8.

VAN STAVEREN, I. The Lehman Sisters hypothesis. **Cambridge Journal of Economics**, vol. 38, no. 5, p. 995–1014, 2014. https://doi.org/10.1093/cje/beu010.

VELTE, P. Women on management board and ESG performance. **Journal of Global Responsibility**, vol. 7, no. 1, p. 98–109, 2016. https://doi.org/10.1108/jgr-01-2016-0001.

WANG, M.; KELAN, E. The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. **Journal of Business Ethics**, vol. 117, no. 3, p. 449–466, 2013. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1546-5.

WEINERT, N. How Women Leaders Can Promote Sustainability Initiatives. , p. 1–17, 2018. Available at: https://scholarworks.gvsu.edu/lib_seniorprojects/9%0AThis.

XUE, B.; ZHANG, Z.; LI, P. Corporate environmental performance, environmental management and firm risk. **Business Strategy and the Environment**, vol. 29, no. 3, p. 1074–1096, 2020. https://doi.org/10.1002/bse.2418.

ZADEK, S. The path to corporate responsibility. **Harvard Business Review**, vol. 82, no. 12, 2004. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_13.

APÊNDICE A - Lista de empresas ESG Score Arabesque S-Ray

AES Tiete Energia SA Pfd
Ambev SA
Atacadao SA
B2W Companhia Digital
B3 SA - Brasil, Bolsa, Balcao
BB Seguridade Participacoes SA
BR Malls Participacoes S.A.
BR Properties S.A.
BRF SA
Banco Bradesco SA Pfd
Banco do Brasil S.A.
Banco do Estado do Rio Grande do Sul SA Pfd Series B
Bradespar SA Pfd
Braskem S.A. Pfd A
CCR S.A.
CESP - Companhia Energetica de Sao Paulo Class B
CPFL Energia S.A.
CVC Brasil Operadora e Agencia de Viagens SA
Centrais Eletricas Brasileiras SA-Eletrobras Pfd B
Cia Hering SA
Cia de Saneamento do Parana SA - Sanepar Pfd
Cia de Transmissao de Energia Eletrica Paulista Pfd
Cielo
Cogna Educacao S.A.
Companhia Brasileira de Distribuicao Pfd
Companhia Energetica de Minas Gerais SA Pfd
Companhia Paranaense de Energia - COPEL Pfd Registered B
Companhia Siderurgica Nacional
Companhia de Saneamento Basico do Estado de Sao Paulo SABESP
Companhia de Saneamento de Minas Gerais
Cosan Logistica SA
Cosan S.A.
Cyrela Brazil Realty SA Empreendimentos e Participacoes
Diagnosticos da America S.A.
Duratex S.A.
EDP - Energias do Brasil S.A.
ENGIE Brasil Energia S.A.
EcoRodovias Infraestrutura e Logistica S.A.
Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de Sao Paulo SA
Embraer S.A.
Eneva S.A.
Equatorial Energia S.A.
Estacio Participacoes S.A.
Even Construtora E Incorporadora S.A.

Fibria Celulose S.A.
Fleury SA
GOL Linhas Aereas Inteligentes S.A. Pfd
GOL Linhas Aereas Inteligentes SA Pfd
Gafisa S.A.
Gafisa SA
Gerdau SA Pfd
Hypera S.A.
IRB Brasil Resseguros SA
Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A
Itau Unibanco Holding SA Pfd
Itausa - Investimentos Itau SA Pfd
JBS S.A.
Klabin SA Pfd
Kroton Educacional S.A.
Light S.A.
Localiza Rent A Car S.A.
Lojas Americanas S.A. Pfd
Lojas Renner S.A.
M. Dias Branco SA Industria e Comercio de Alimentos
MMX Mineracao e Metalicos S.A.
MRV Engenharia e Participacoes S.A.
Magazine Luiza S.A.
Marcopolo SA Pfd
Marfrig Alimentos SA
Metalurgica Gerdau SA Pfd
Multiplan Empreendimentos Imobiliarios SA
Multiplus S.A.
Natura & Co Holding SA
Natura Cosmeticos S.A.
OdontoPrev S.A.
Oi SA Pfd
Oleo e Gas Participacoes S.A.
PDG Realty SA Empreendimentos e Participacoes
Petro Rio SA
Petrobras Distribuidora SA
Petroleo Brasileiro SA Pfd
Porto Seguro S.A.
Qualicorp Consultoria e Corretora de Seguros S.A.
Raia Drogasil S.A.
Rossi Residencial S.A.
Rumo SA
Smiles Fidelidade SA
TIM Participacoes S.A.
TIM SA
TOTVS S.A.

Telefonica Brasil SA Pfd
Terra Santa Agro S.A.
Ultrapar Participacoes S.A.
Usinas Siderurgicas de Minas Gerais SA-Usiminas Pfd A
Vale S.A.
Via Varejo S.A.
WEG S.A.
YDUQS Participacoes S.A.

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA

Ficha de Identificação:

Nome:	
Empresa:	
Nome do cargo:	
Formação:	
Idade:	
Tempo de casa:	
Tempo no cargo de alta liderança	
Estado civil:	
filhos:	

Nota: A identificação será para uso exclusivo da pesquisadora. No tratamento de dados da pesquisa, serão anonimizados.

Bloco 1: Introdutório

Guia de Referência da pesquisadora	**Questão**
quem é o sujeito, de onde vem e de onde fala	1) Conte-me um pouco sobre você, sua vida e trajetória profissional até você ter chegado nesta organização e nesta posição.

Bloco 2: Vida corporativa

Abordar aspectos do cotidiano prático dos sujeitos, sua auto percepção e sua influência no desempenho geral da empresa

O que as mulheres executivas fazem e como elas fazem	2) Como você pode descrever seu papel hoje como executiva na organização? Quais são as suas principais atividades no cargo?
	3) Pode contar um caso emblemático da organização, que você tenha participado, e qual foi a sua participação nele?

Bloco 3: Desempenho socioambiental

abordar aspectos do cotidiano prático dos sujeitos que se inter-relacionam com o fenômeno

Saber o que a participante entende sobre o objeto do estudo	4) O que você entende por desempenho socioambiental hoje?
Saber a influencia prática que a participante tem	5) O desempenho socioambiental e de governança da empresa é algo que passa pela sua esfera de decisão, de gestão, de alguma forma? Pode falar um pouco sobre como você atua sobre as práticas e políticas de sustentabilidade?
Percepção do sujeito sobre uma realidade objetiva	6) Pela sua experiência profissional, que demandas da sociedade você enxerga para as grandes empresas brasileiras, e empresas globais instaladas aqui? E em relação aos aspectos socioambientais?
Como a participante avalia e valora desempenho socioambiental	7) Como você avalia este movimento dos grandes investidores passarem a considerar, mais frequentemente, indicadores ESG, em sua decisão de investimento?
Saber se a participante associa liderança feminina com sustentabilidade a partir da própria observação do seu estilo da liderança	8) Você pode elencar, ranquear quais os indicadores mais importantes de Responsabilidade Social Corporativa para você.

Bloco 4: Mulheres em alta liderança

Participante refletir sobre suas características	9) Você pode falar um pouco sobre as características pessoais que você mais emprega em seu processo de gestão?
	10) Você poderia falar um pouco sobre ser mulher na vida executiva?

Reflexão sobre seu papel de mulher executiva	11) Você já esteve em uma situação em que uma decisão sua foi questionada na diretoria por você ser mulher? Você enfrentou alguma dificuldade para chegar nesta posição pelo fato de ser mulher? Quando? Dê exemplos.
Associação mulher executiva e desempenho	12) Falando de forma mais geral, você acredita que mais mulheres na alta liderança das empresas pode influenciar – positiva ou negativamente – no desempenho geral de empresas? Por quê? E no desempenho em sustentabilidade? Como isso se daria? Que contribuições você acha que mulheres podem dar ao desempenho em sustentabilidade?
Reflexão futuro	13) Você vê a sustentabilidade como possibilidade de carreira ou de ascensão para mulheres? Em que sentido?

APÊNDICE C – LISTA DE CÓDIGOS IDENTIFICADOS

Código	Quant.	Código	Quant.
Disclousure ESG adequado e mais Transparência	17	Responsável pelo produto	3
Sustentabilidade transversal estratégia e integrada ao negócio	15	Equilíbrio Pessoal e Profissional	3
Pressão de investidores e mercado	13	Mulheres param na média gerência	3
Estar na liderança consequência do trabalho	12	Mãe muito presente	3
Importância de se posicionar, mesmo quando voz dissonante	11	Despertar: se dar conta do machismo	3
Acompanhar indicadores, responder ratings	11	Falta de padrão ESG	3
Diversidade	10	Importância ter exemplo e ser exemplo	3
Ser agente para aumentar diversidade gênero e raça	10	Machismo x confronto de ideias	3
O peso de ser a única mulher	9	Ainda falta muito para equilibrio gênero	3
Foco na execução da estratégia	8	Rejeição na posição por ser mulher	3
Muitas falam mais que fazem greenwashing	8	Ser muito política	3
Sempre fazer a coisa certa	8	Melhor performance	3
Respeito pela posição que ocupam	8	Metas claras e compromissos públicos	3
Importência de estudar	8	Autocobrança e cobrar demais	3
Mais atentas às normas, políticas, controles	8	Profissionais de sustentabilidade precisam provocar	3
Mulheres na liderança	8	Gerar oportunidade de negócio com sustentabilidade	3
Sustentabilidade como inovação	8	Entender contexto, cenário	3
Responsabilidade sobre cadeia de suprimentos	8	Executivas não podem ter postura combativa	3
Olhar voltado para pessoas	8	Dose de inconformismo	3
Pandemia humaniza empresas para investimento social	7	Educação para sustentabilidade	3
Empresas tem avançado na sustentabilidade	7	Consumo de energia	3
Necessidade de mostrar que é competente e preparada	7	Ambiguidade do preconceito x brincadeira	3
Situação mulher vem melhorando	7	É preciso ser resiliente	3
Governança	7	Não agir como homem	2

Novas gerações	7	Economia circular	2
Nunca decisão questionada ser mulher	7	Segurança	2
Relevante no desenvolvimento novo negócio	7	Importância de se esforçar, dar seu melhor	2
Cuidado + Sustentabilidade	6	Enfrenta o problema de frente	2
Não dá para fazer tudo Trade offs	6	Ser muito envolvida, engajada, isso atrai visibilidade	2
Observar e se embasar muito para dar opinião	6	Aberta ao diálogo	2
Consciência socioambiental é um dever	6	Ter posicionamento claro em sustentabilidade	2
Sensibilidade e intuição da mulher	6	Capacidade de se adaptar e mudar modelo mental	2
Mulher ganha rótulos	6	Responsabilidade social	2
Avaliação negativa vem do risco não financeiro	6	Comunicamos pouco	2
Deixar impacto positivo	6	Resíduos e Logística Reversa	2
Compromisso longo prazo e olhar para futuro	6	Água	2
Onda ESG é mecanismo indutor	6	A mulher é mais humana	2
Emissões	6	Dar mais eficiência ao negócio	2
Diferencial competitivo	5	ESG acessar bolsos	2
Questões raciais	5	Tenho de ser pragmática	2
Encara preconceito de gênero como cultural	5	Narrativa precisa ser clara	2
Não deixar de ser quem é	5	Preciso ter coragem	2
Precisa ser firme	5	Não pode fingir que não existe	2
Ser preterida	5	ESG é moda	2
Consciência do próprio valor	5	Oportunidade Mulheres x Preencher cota	2
Reputação	5	Mulheres dizem o que realmente pensam	1
Valorizar e promover equipe	5	Mais conhecimento hoje das questões socioambientais	1
Mulheres se preocupam mais com a agenda	5	Desempenho ambiental	1
Sustentabilidade está no propósito da organização	5	Motivar, dar feedback positivo	1
Não se autoimpor barreiras	5	Sustentabilidade surge das bases da operação	1
Gênero	4	Gosto de ser desafiada	1
Habituada setor muito masculino	4	Mansplaining	1

Desejo por um mundo melhor	4	Líder amiga, próxima	1
Mulher visão de longo prazo	4	Assertividade	1
Não me deixam falar nem me ouvem	4	Respeito aos direitos humanos	1
Construir boas relações	4	Sou muito transparente	1
Relacionamento com comunidades	4	Conselheiras são sempre as mesmas, turminha	1
Líder democrática	4	ESG precisa estar no Conselho	1
Enfrentar mais desafios por ser mulher	4	Perenidade do negócio, risco de disrupção	1
Estar ligado ao C-Level e Conselho	4	Ter leveza	1
Ser ignorada em reuniões ou liderança de projetos	4	Não querer se indispor	1
Precisa responder, educar	4	Importante ter um sponsor	1
Preciso passar por cima do machismo, ignorar	4	Ser conciliadora	1
Alinhamento com valores pessoais	4	Senso de urgência	1
Olhar sustentabilidade novos projetos	4	Sociedade demanda	1
Depois de Brumadinho e Mariana	4	Agenda da equidade isola as mulheres	1
Sempre agir melhor interesse empresa	4	difícil medir o social	1
Energia renovável	4	Sou insistente	1

APÊNDICE D – TESTES QUI-QUADRADO

Dimensão	Valor Qui-quadrado	p-value
Geral	1.0499	0.3055
Environmental	3.2939	0.06954
Social	0.63114	0.4269
Governance	0.042535	0.8366

Fonte: elaboração própria