

Área temática: Gestão socioambiental

Título do trabalho: LIDERANÇA FEMININA, ADOÇÃO DE PRÁTICAS ESG E REPUTAÇÃO DA MARCA: UM ESTUDO MULTISSETORIAL EM EMPRESAS TRANSNACIONAIS E NACIONAIS DE GRANDE PORTE

Resumo

As mulheres têm conquistado progressivamente seu espaço na sociedade e nas organizações. Mesmo com a luta crescente pela igualdade salarial e de gênero, a parcela de mulheres que ocupam cargos de liderança corporativa é considerada baixa. Nesse cenário, o ESG (*Environmental, Social and Governance*) se mostra como uma prática hábil na promoção da equidade de gênero dentro das organizações. O objetivo desta pesquisa foi analisar a participação da mulher na promoção das práticas sustentáveis, bem como a sua repercussão na reputação das empresas com capital aberto e fechado. A metodologia empregada foi pesquisa bibliográfica, exploratória quanto aos objetivos, qualiquantitativa quanto à abordagem e aplicada quanto à natureza. Foi realizada análise do Quociente de Reputação de duas empresas selecionadas, que contavam com a presença de mulheres em cargos de alta gestão e adotavam práticas ESG, aplicando a técnica de análise fatorial exploratória (AFE). Os resultados sugerem que as empresas analisadas se destacam em políticas de diversidade em relação aos seus pares. Além disso, com base nos resultados da AFE, o modelo de reputação de seis dimensões foi reduzido para apenas dois fatores: Marketing e ESG. Por fim, sugere-se que ações voltadas para a equidade de gênero podem impactar positivamente a reputação corporativa perante os *stakeholders*.

Palavras-chave: Liderança feminina; ESG; Quociente de Reputação; Score Diversidade; Equidade de gênero.

Abstract

Women have progressively claimed their space in society and within organizations. Despite the growing fight for gender and pay equality, the proportion of women occupying leadership roles in corporate settings remains low. In this context, Environmental, Social, and Governance (ESG) practices emerge as a viable tool for promoting gender equity within organizations. The objective of this research was to analyze women's participation in promoting sustainable practices, as well as its impact on the reputation of publicly and privately held companies. The methodology employed was a bibliographic review, exploratory in terms of objectives, mixed-method (qualitative and quantitative) in terms of approach, and applied in nature. An analysis of the Reputation Quotient of two selected companies, which had women in top management positions and implemented ESG practices, was conducted using exploratory factor analysis (EFA). The results suggest that the analyzed companies stand out in diversity policies compared to their peers. Furthermore, based on the EFA results, the six-dimensional reputation model was reduced to two factors: Marketing and ESG. Finally, it is suggested that actions promoting gender equity may positively impact corporate reputation among stakeholders.

Keywords: Female Leadership; ESG, Reputation Quotient; Diversity Score; Gender Equity

1 Introdução

Na sociedade contemporânea, ainda se observa que as mulheres não ocuparam todos os espaços que lhes são de direito. Este é um problema estrutural cuja marca histórica persiste ao longo dos séculos. Até a Revolução Francesa (1789-1799), as mulheres não eram consideradas sujeitos de direito, uma vez que o pátrio poder ainda era evidente (Pinto, 2020). No âmbito empresarial, em cumprimento ao artigo 5º, caput, da Constituição Federal, que prevê a igualdade entre as pessoas, as empresas têm reestruturado seus quadros de colaboradores para incluir as mulheres, pois segundo o inciso I desse mesmo artigo, homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações (Brasil, 1988). Esse direito, no entanto, não é cumprido em sua totalidade. Segundo estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a diferença salarial entre homens e mulheres em cargos gerenciais é de 21,2% em desfavor das mulheres (IBGE, 2024^a). Com o intuito de reduzir essa discrepância, foi criada a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023 (Lei de Igualdade Salarial), que estabelece em seu artigo 2º a igualdade salarial entre homens e mulheres que exerçam a mesma função (Brasil, 2023a).

Mesmo diante dos avanços apresentados, a participação feminina em cargos de liderança e conselhos administrativos permanece baixa. Conforme levantamento realizado pela Bolsa de Valores do Brasil (B3), entre 343 empresas listadas que disponibilizaram seus formulários, cerca de 55% não possuem mulheres na diretoria estatutária, e 36% não têm mulheres nos conselhos administrativos (B3, 2023a). Nesse contexto, o ESG (*Environmental, Social and Governance*), apresenta-se como um conjunto de práticas e princípios capazes de promover mudanças organizacionais a fim de tornar as empresas mais inclusivas, reduzindo o déficit de participação de mulheres em cargos de liderança e promovendo a equidade de gênero dentro das organizações (Velte, 2016). As práticas ESG vêm ganhando grande destaque atualmente, em particular, entre organizações de capital aberto na B3. Isso porque empresas que adotam tais práticas têm maior visibilidade perante os *stakeholders* (Pacto Global, 2024).

Apesar do aumento dos estudos sobre a temática, grande parte dos artigos publicados se limitam a analisar os retornos financeiros, desconsiderando as demais perspectivas que o ESG oferece (Nagai, 2021). Essa abordagem limitada não só reduz a compreensão do impacto do ESG nas organizações, como também negligência aspectos importantes, como os fatores sociais e de governança. De acordo com Adams e Ferreira (2009), em estudo sobre o impacto da diversidade de gênero em conselhos de administração, a presença de mulheres é fundamental, pois a diversidade aumenta a eficácia e afeta de forma significativa a governança e os resultados das empresas.

Nesse sentido, surge a seguinte pergunta de pesquisa: A participação feminina na alta gestão interfere nas práticas ESG e na reputação da empresa? Com base neste problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho foi analisar a contribuição das mulheres na promoção das práticas sustentáveis e sua repercussão na reputação de empresas de capital aberto e fechado. Como objetivos específicos (OE), buscou-se: verificar a relação entre liderança feminina e a classificação no índice de sustentabilidade empresarial (OE1) e sugerir um modelo conceitual para aferição do quociente de reputação de empresas que adotam práticas ESG (OE2). Espera-se que este trabalho evidencie a relevância da participação feminina em cargos de liderança e sua influência na promoção das práticas ESG, além de contribuir com informações importantes que possam embasar futuras pesquisas sobre desigualdade de gênero.

2 Referencial teórico

2.1 O papel e a participação da mulher na sociedade

Desde as civilizações antigas, as mulheres estavam envolvidas em atividades produtivas e na administração do lar. Contudo, seu trabalho era relegado a um plano secundário, sendo a principal função atribuída a elas a de dedicação exclusiva à maternidade e às tarefas domésticas, que eram vistas como inerentes e, por isso, não remuneradas. Aos homens, cabia a responsabilidade de serem provedores da família e responsáveis pela tomada de decisões. Essa divisão de tarefas persiste até hoje, com a inserção das mulheres no mercado de trabalho frequentemente sendo subvalorizada (Pinsky, 2014; Siqueira; Bussinguer, 2020).

Não obstante, as mulheres, antes restritas à esfera privada, buscaram novos caminhos e redefiniram seu papel na cultura dominante; trajetória essa que começou com uma história centrada nelas para, posteriormente, destacar mulheres engajadas em interações que promovem transformações (Perrot, 2007). Essa mudança envolveu a migração feminina do espaço privado para o espaço público, permitindo-lhes participação em atividades sociais, políticas, econômicas e culturais, antes dominadas pelos homens (Bordenav, 1994). No cenário político brasileiro, a presença das mulheres na vida pública começou a se consolidar com a conquista do direito ao voto em 1932. Apesar desse avanço, sua participação ainda é limitada. Dados das Eleições Gerais de 2022 divulgados pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE) mostram que, embora as mulheres representem a maioria do eleitorado (52%), apenas 33% das candidatas eram do sexo feminino, e destas, somente 15% foram eleitas (Brasil, 2023b). No campo educacional, durante o período colonial, as mulheres eram consideradas intelectualmente incapazes e se limitavam ao aprendizado doméstico, orações e normas de etiqueta (Gati; Monteiro, 2017).

2.2 A participação feminina no mercado de trabalho

Um marco significativo para o trabalho feminino ocorreu no século XX, com a Primeira (1914-1918) e, especialmente, a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), quando as mulheres passaram a integrar a força de trabalho diante da necessidade de produção bélica e escassez de mão de obra. No Brasil, a Revolução Industrial abriu caminho para a atuação feminina no mercado de trabalho, sobretudo durante a Era Vargas (1930-1945). A industrialização, o avanço da urbanização e a queda nas taxas de fecundidade proporcionaram mais oportunidades para as mulheres. Contudo, elas enfrentavam condições de trabalho precárias e discriminatórias, além de serem vistas como mão de obra barata (Fonseca, 2019; Fernandez, 2023).

No cenário atual, dados de 2022 indicam que as mulheres representam 53% da força de trabalho brasileira e estão presentes em diversos setores econômicos, ocupando várias posições (IBGE, 2024a). Com a promoção da diversidade de gênero nas organizações, as mulheres buscam cada vez mais capacitação profissional e aspiram avançar nas hierarquias corporativas. No entanto, apesar de possuírem maior escolaridade em média, elas continuam sub representadas na alta gestão. Segundo a edição do Panorama Mulheres 2025, estudo realizado pelo Talenses Group em parceria com o Insper e divulgado pela HSM Management, homens ainda ocupam 83% dos cargos de presidência nas organizações brasileiras e 30% das diretorias são ocupadas por mulheres. O levantamento também revelou que a participação feminina em cargos executivos é mais expressiva em empresas de pequeno porte, familiares, de capital fechado e nos setores de comércio e serviços (Talenses Group, 2025).

Ademais, dados do 1º Relatório de Transparência Salarial do Governo Federal de 2023 mostram que as mulheres brasileiras enfrentam uma significativa disparidade salarial, recebendo salários 19% menores do que os homens, com a diferença chegando a 25% em posições de chefia. Esse levantamento, que incluiu cerca de 50 mil estabelecimentos, revelou ainda que apenas 32% das empresas possuem políticas de incentivo à contratação e ascensão profissional de mulheres (Brasil, 2024a). Mesmo diante de mudanças significativas no status social e na transformação do papel das mulheres, a subjugação feminina persiste em várias culturas e regiões, apesar do progresso econômico e a existência de leis de igualdade (Lerner, 2019).

2.3 Reconhecimento e reputação corporativa

Apesar de estudos contemporâneos buscarem conceituar e mensurar a reputação corporativa, não foi definida uma metodologia única que abranja todas as percepções formadoras dessa reputação (Berens; Van Riel, 2004). Para Fombrun e Rindova (1998), a reputação corporativa reflete a percepção coletiva das ações e resultados de uma empresa, evidenciando sua capacidade de gerar valor para seus stakeholders. Hoeffler e Keller (2002) ressaltam que o reconhecimento de uma marca está associado ao fato de ser lembrada pelos clientes, fator que influencia diretamente o comportamento de compra, uma vez que as marcas mais conhecidas tendem a ser preferidas (Miranda et al., 2019).

Enquanto o reconhecimento se refere à notoriedade da marca, a reputação está ligada à sua credibilidade, extraída de suas ações e atividades (Srouf, 2003). Muitas dessas práticas se refletem na missão e visão das organizações, que, segundo Chiavenato (2009), representam, respectivamente, a razão de existir e o objetivo futuro da empresa. Logo, a reputação organizacional está profundamente conectada à cultura e identidade corporativa. Considerada um ativo intangível valioso, a reputação aumenta a credibilidade no mercado consumidor e reduz a vulnerabilidade da empresa (Srouf, 2003). Para Castro (2008 *apud* Zanedin et al., 2023), a reputação corporativa também constitui uma vantagem competitiva e um recurso estratégico que gera valor para os acionistas, ajudando as empresas a se manterem no mercado.

Uma abordagem recomendada para avaliar a reputação de uma organização é o "Quociente de Reputação". A metodologia se destaca por sua consistência teórica e empírica, oferecendo uma estrutura confiável para avaliar a reputação e permitindo comparações entre empresas. O Quociente de Reputação considera seis dimensões principais: apelo emocional (AP); visão e liderança (VL); produtos e serviços (PS); ambiente de trabalho (AT); desempenho financeiro (DF); e responsabilidade social (RS). Cada uma dessas dimensões é avaliada em atributos específicos que permitem compreender aspectos como a admiração pela organização, a qualidade dos produtos, a eficácia da liderança e o compromisso com a responsabilidade social (Fombrun; Gardberg; Sever, 2000).

2.4 Environmental, Social and Governance (ESG)

A interação entre as empresas e o meio ambiente está se tornando cada vez mais relevante nas organizações. Esse fenômeno decorre do crescente desafio que as empresas enfrentam para atender às demandas de um mercado progressivamente mais exigente, evidenciando sua preocupação com a imagem que projetam para todos ao seu redor, desde o ambiente interno da organização até as esferas sociais e ambientais (Senge, 2013). A partir das múltiplas conferências globais sobre meio ambiente e da crescente consciência de que os recursos do planeta são limitados, surgiram diversas concepções inovadoras que serviram como precursores do conceito

de ESG, tendo como destaque as concepções de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Social Empresarial (RSE), o conceito do tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line TBL*) e a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Cornell, 2020).

Em especial, o marco determinante que contribuiu para o embasamento teórico do ESG foi a introdução do conceito do tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line – TBL*). John Elkington destacou-se como um pioneiro nessa abordagem, focando na responsabilidade social e ambiental em grandes corporações (Alves, 2023). O TBL enfatiza a importância de considerar os impactos adversos das atividades empresariais nos aspectos econômicos, sociais e ambientais, representados pelos "3 Ps": pessoas (*people*), planeta (*planet*) e lucro (*profit*) (Elkington, 1997). O TBL serviu como inspiração para diversos outros modelos e iniciativas voltadas à preservação ambiental, incluindo os ODS, adotados por 193 países em 2015 durante a Assembleia Geral da ONU, sendo composto por 17 metas globais (ONU, 2024).

Portanto, a reputação de uma empresa é profundamente moldada pelas práticas ESG, que demonstram seu compromisso com o meio ambiente, a comunidade, e a transparência corporativa. Assim, a inclusão das mulheres e a adesão a práticas responsáveis reforçam a responsabilidade social e criam um diferencial competitivo, posicionando essas empresas como modelos de integridade e inovação no cenário global, demonstrando que a inclusão feminina nos conselhos de administração reflete um impacto positivo nas estratégias de ESG (Velte, 2016).

2.5 Índices socioambientais

Os índices socioambientais surgiram como importantes ferramentas de avaliação e comparação do desempenho corporativo a partir de critérios que transcendem os aspectos financeiros tradicionais (Orsato et al., 2015). No âmbito global, o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) atua como referência, destacando líderes em sustentabilidade e demonstrando que responsabilidade corporativa pode ser sinônimo de competitividade. Já no Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) foi criado pela B3 para promover práticas de responsabilidade corporativa entre as empresas listadas (Diez-Cañamero et al., 2020).

O DJSI e o ISE são, portanto, pilares na avaliação e comparação do desempenho das empresas sob a ótica do TBL e dos critérios ESG, de maneira que a integração nestes índices permite que as empresas ganhem visibilidade e atraiam investimentos que valorizam não só o retorno financeiro, mas também a criação de valor social e ambiental (B3, 2024; LSEG, 2024). Segundo Fried, Busch e Bassen (2015), existem evidências de que empresas com boas práticas de ESG tendem a obter melhores desempenhos a longo prazo, atraindo investidores que buscam alinhar seus portfólios com princípios de sustentabilidade.

Além dos tradicionais índices de sustentabilidade, o cenário recente destaca a importância de uma ferramenta complementar: o Índice de Diversidade (IDIVERSA B3) (B3, 2024). Seu principal propósito é atuar como um indicador do desempenho médio das ações de empresas que se destacam por seu compromisso com a diversidade, utilizando como métrica o *Score* de Diversidade desenvolvido pela própria B3 (B3, 2024). Esse cálculo é realizado por meio da Equação 1, onde: **Peso_{j.k}** = "j" é o peso do grupo sub-representado e "k" é a categoria funcional. **n_{j.k}** = quantidade de colaboradores do grupo sub-representado "j" na categoria funcional k. **N_k** = quantidade de colaboradores na categoria funcional "k"; e **%BR** = proporção do grupo sub-representado no Brasil de acordo com os dados do IBGE.

Os índices mencionados atuam como variáveis moderadoras no contexto da relação com a reputação, uma vez que ajustam a força ou a natureza dessas relações.

3 Metodologia

O foco deste trabalho foi direcionado à mensuração da reputação organizacional por meio do Quociente de Reputação, composto por seis dimensões, identificadas como: Apelo Emocional (AP); Visão e Liderança (VL); Produtos e Serviços (PS); Ambiente de Trabalho (AT); Desempenho Financeiro (DF); e Responsabilidade Social e Ambiental (RSA). O modelo avalia a percepção dos *stakeholders* e se aplica como ferramenta central de mensuração. Para a análise do Quociente de Reputação, foram selecionadas empresas que atendiam aos seguintes critérios: (1) presença de mulheres em cargos de alta gestão e (2) adoção de práticas ESG. Com o intuito de mensurar a proximidade das empresas estudadas com a diversidade brasileira, bem como seu compromisso com a inclusão corporativa, utilizou-se o índice de sustentabilidade IDIVERSA B3, que adota o *Score Diversidade* como métrica.

Visando simplificar a análise dos dados e a complexidade envolvida, a técnica de análise fatorial exploratória (AFE) foi empregada após a escolha do Quociente de Reputação. a análise foi organizada em três estágios: (1) verificação da adequação dos dados; (2) determinação da técnica de extração dos fatores; e (3) escolha do tipo de rotação dos fatores. No primeiro estágio, avaliou-se a adequação da amostra em relação ao número de variáveis estudadas. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística, baseada em uma população especializada, a fim de garantir que os resultados fossem representativos e válidos. No segundo estágio, foram aplicados critérios como o de *Kaiser*, com valores entre 0 e 1. Soluções fatoriais foram consideradas adequadas quando explicavam, no mínimo, 60% da variância.

No terceiro estágio, foi realizada a rotação dos fatores, optando-se pela rotação oblíqua devido à necessidade de correlação entre os fatores (Hair JR. et al., 2006; Fávero e Belfiore, 2017). A população-alvo foi definida como mulheres usuárias do LinkedIn em cargos de liderança. Dentre os 30,8 milhões de mulheres na plataforma (44% do total), 8,9 milhões exercem cargos de liderança, correspondendo a 29%. Para uma margem de erro de 6,5% e confiabilidade de 90%, a amostra mínima ideal foi de 161 respondentes.

4 Resultados e discussão

O questionário foi divulgado para 350 mulheres, resultando em 164 respostas, o que atendeu à amostra mínima estabelecida na metodologia da pesquisa, mostrando-se, assim, viável e pertinente ao contexto estudado. A Tabela 1 a seguir, tem como objetivo avaliar o nível de conhecimento do público-alvo sobre o tema ESG, utilizando como indicadores a média (M) e o desvio padrão (DP). Com base nas informações coletadas, a pontuação média para todos os itens varia de 3,65 a 4,42. A pontuação média mais alta foi registrada pela declaração “Empresas com compromisso ESG e a promoção de mulheres a cargos de liderança” (M = 4,42, DP = 0,69). Nota-se que o índice de conhecimento sobre ESG é razoável, ou seja, tal ideia não está amplamente difundida entre o público-alvo. Essa percepção é representada pela declaração “Nível de conhecimento sobre ESG” (M = 3,93, DP = 0,90).

Tabela 1 – Nível de Conhecimento sobre o ESG

Perguntas referentes ao ESG	Média (M)	Desvio-Padrão (DP)
-----------------------------	-----------	--------------------

Nível de conhecimento sobre ESG	3,93	0,90
Sensibilidade quanto aos aspectos do ESG	3,65	0,92
Percepção quanto à adoção de práticas ESG pelas empresas	3,80	0,97
A liderança feminina é essencial para a implementação de práticas ESG nas empresas	3,80	0,80
Empresas com compromisso ESG e a promoção de mulheres a cargos de liderança	4,42	0,69
Proposta de inovação	4,19	0,67

Fonte: Autoria própria (2025)

Ao abordar a sensibilidade em relação aos conceitos de ESG, que se referem às questões ambientais, sociais e de governança, é possível sugerir que as entrevistadas, com uma média de 3,65, consideram que as mulheres são mais sensíveis à temática. Esse resultado está alinhado com o objetivo do trabalho, que é enfatizar a importância da participação feminina nos cargos de gestão, sobretudo com enfoque nas pautas ESG. Ademais, destaca-se a percepção das entrevistadas quanto aos efeitos da adoção de práticas ESG pelas empresas ($M = 3,80$, $DP = 0,97$), sugerindo que consideram que tais práticas resultam em maior consideração das necessidades de desenvolvimento e oferta de oportunidades às mulheres, especialmente em cargos na alta gestão.

Além disso, foram abordadas questões referentes à declaração “A liderança feminina é essencial para a implementação de práticas ESG nas empresas”, apontando que as entrevistadas reconhecem a importância da liderança feminina nesse contexto. Esse resultado é corroborado pela maior média registrada entre todas as respostas: a declaração “Empresas com compromisso ESG e a promoção de mulheres a cargos de liderança” ($M = 4,42$, $DP = 0,69$). Por fim, para avaliar a adesão do público à proposta de inovação desenvolvida, foi elaborada uma questão com foco na importância do desenvolvimento de mulheres. Os resultados indicam que a proposta é viável, pois cerca de 4,19 das entrevistadas consideram o projeto relevante, o que reforça a importância de desenvolver iniciativas relacionadas ao tema.

Após a abordagem das questões relacionadas ao ESG, passou-se à análise da percepção das entrevistadas sobre a reputação organizacional de duas grandes empresas dos segmentos de exames laboratoriais e farmacêutico. As empresas permaneceram anônimas e foram denominadas apenas como empresa B e empresa F. Na abordagem quantitativa, utilizou-se o instrumento de pesquisa ‘Quociente de Reputação’, que avaliou as seis dimensões fundamentais que definem a reputação de uma empresa: AP; VL; PS; AT; DF; e RSA. A coleta de dados incluiu a utilização da escala Likert, com as seguintes opções: (1) concordo totalmente; (2) concordo; (3) não concordo nem discordo; (4) discordo; e (5) discordo totalmente. Para cada afirmação, foi atribuída uma nota de um a cinco, possibilitando a realização dos cálculos de média (M) e desvio-padrão (DP).

O principal objetivo do estudo foi analisar a participação das mulheres na promoção de práticas sustentáveis, bem como sua repercussão na reputação de empresas com capital aberto e fechado. A Tabela 2 apresenta a pontuação média de todos os itens, variando de 3,55 a 4,29.

Com base nas informações obtidas nos questionários sobre a reputação das empresas B e F, é possível identificar que a empresa B se sobressai em várias dimensões do Quociente de Reputação, especialmente em produtos e serviços e apelo emocional, refletindo uma forte percepção positiva. Apesar de ambas as empresas demonstrarem compromisso com a responsabilidade social e ambiental, a empresa F obteve avaliações

menos favoráveis. Contudo, o principal objetivo da pesquisa foi ressaltar a importância da participação feminina na promoção de práticas sustentáveis, destacando que a reputação organizacional é moldada não apenas pela qualidade dos produtos, mas também pela gestão do ambiente de trabalho e pelo engajamento social. Por fim, ambas as empresas possuem índices que podem ser considerados favoráveis quanto à percepção das consumidoras, já que, em todos os quesitos, as pontuações estão acima do ponto médio (de indiferença ou neutralidade) na escala Likert.

Tabela 2 – Média (M) e desvio-padrão (DP) das facetas do Quociente de Reputação

Fatores do quociente de reputação	Média Desvio-Padrão			
	<i>B</i>	<i>F</i>	<i>B</i>	<i>F</i>
Apelo Emocional (AP)				
Tenho um bom pressentimento sobre a empresa (AP1)	4,19	3,97	0,67	0,86
Eu admiro e respeito a empresa (AP2)	4,12	3,89	0,73	0,85
Eu confio nesta empresa (AP3)	4,13	3,85	0,69	0,86
Total da Dimensão	4,15	3,91	0,69	0,86
Produtos e serviços (PS)				
Desenvolvem produtos e/ou serviços inovadores (PS1)	4,17	3,97	0,67	0,78
Oferecem produtos e/ou serviços de alta qualidade (PS2)	4,29	4,03	0,65	0,80
Oferecem produtos e/ou serviços com boa relação custo-benefício (PS3)	3,98	3,83	0,79	0,84
Total da Dimensão	4,15	3,94	0,70	0,81
Visão e liderança (VL)				
Exerce uma liderança de destaque em seu segmento de atuação (VL1)	3,96	3,74	0,72	0,80
Tem uma visão clara para o seu futuro (VL2)	3,92	3,75	0,78	0,82
Reconhece e aproveita as oportunidades de mercado (VL3)	4,01	3,75	0,70	0,77
Total da Dimensão	3,96	3,75	0,74	0,80
Ambiente de trabalho (AT)				
É bem administrada (a empresa em questão transmite a imagem de que é bem gerida) (AT1)	4,01	3,85	0,66	0,79
Parece ser uma boa empresa para se trabalhar (AT2)	4,14	3,87	0,69	0,78
Parece ser uma empresa que tem bons funcionários (AT3)	4,05	3,89	0,69	0,76
Total da Dimensão	4,07	3,87	0,68	0,78
Responsabilidade social e ambiental (RSA)				
Apoia boas causas (RSA1)	3,86	3,67	0,74	0,80
É uma empresa ambientalmente responsável (RSA2)	3,77	3,55	0,77	0,79
Mantém altos padrões na maneira como trata as pessoas (RSA3)	3,81	3,59	0,74	0,75
Total da Dimensão	3,81	3,60	0,75	0,78
Desempenho financeiro (DF)				
Tem um forte histórico de lucratividade (DF1)	3,87	3,70	0,74	0,75
Parece ser uma empresa com baixo risco para se investir (DF2)	3,77	3,63	0,77	0,78
Tende a superar seus concorrentes em inovação e serviço (DF3)	3,90	3,70	0,74	0,79
Parece uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro (DF4)	4,00	3,78	0,77	0,80
Total da Dimensão	3,88	3,70	0,75	0,78
Reputação corporativa geral	4,00	3,80	0,72	0,80

Fonte: Autoria própria (2025)

4.1 Análise fatorial exploratória

No modelo inicial, o quociente era mensurado por meio de seis dimensões, com dezenove variáveis, as quais foram reduzidas a apenas dois fatores. O Fator 1 caracteriza-se pelas questões relacionadas ao marketing, enquanto o Fator 2 abrange temas ligados ao ESG, conforme demonstrado na Tabela 3. A medida global de adequação amostral do critério de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) varia entre 0 e 1, sendo que o resultado obtido de 0,939 no presente estudo, indicando que os

fatores encontrados conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados originais. Hair Junior *et al.* (2009) sugerem 0,50 como patamar aceitável. Outro teste utilizado foi o Teste de Esfericidade de Bartlett (Dziuban; Shirkey, 1974), que avalia se há relação suficiente entre as variáveis para a validação do estudo. Para que o estudo seja validado, recomenda-se que o valor-*p* seja menor que 5%. O Teste de Esfericidade de Bartlett constatou o $\chi^2 = 4067$, *gl* = 171 e um *p* < .001.

Tabela 3 – Pesos fatoriais

Variável	Fator 1	Singularidade	Variável	Fator 2	Singularidade
RS1	1.008	0.199	AP2	0.929	0.166
RS3	0.976	0.216	AP3	0.916	0.142
RS2	0.915	0.235	PS2	0.891	0.137
DF3	0.826	0.263	AP1	0.852	0.221
DF2	0.783	0.351	PS1	0.809	0.221
DF4	0.711	0.318	PS3	0.757	0.442
VL2	0.694	0.230			
AT1	0.680	0.268			
VL1	0.660	0.296			
DF1	0.652	0.394			
VL3	0.582	0.255			
AT3	0.524	0.314			
AT2	0.503	0.311			

Fonte: Autoria própria (2025)

Em geral, os resultados dos testes de KMO e de Esfericidade de Bartlett tendem a ser consistentes, confirmando ou refutando a possibilidade de fatoração da matriz de dados (Dziuban; Shirkey, 1974; Damásio, 2012). As medidas de adequação amostral (MAA) foram realizadas para cada uma das dezenove variáveis. Destaca-se que, quanto maior o valor da MAA, mais adequada é a variável para a análise. Todas as variáveis apresentaram $MAA > 0,05$; portanto, o estudo demonstrou-se viável, destacando-se, principalmente, as variáveis DF1, AP1, AP2 e VL1, que apresentaram os maiores valores, conforme indicado na Tabela 4.

Ademais, foi utilizado o gráfico *Scree plot*, observando-se que o critério AP indicou que dois fatores foram ideais para serem extraídos e dar continuidade à análise fatorial. Como complemento do gráfico *Scree plot*, foram utilizadas as estatísticas fatoriais denominadas *Eigenvalue*. Nesse método, a quantidade ótima de fatores ocorre quando o valor próprio (*Eigenvalue*) é maior do que 1, e o número de fatores deve aumentar até que se atinja uma variância acumulada determinada. Geralmente, valores acima de 70% já são considerados viáveis, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 4 – Medida de adequação de amostragem de KMO

Variável	MAA	Variável	MAA	Variável	MAA
Global	0.939	RS3	0.931	AT2	0.932
DF1	0.969	VL3	0.933	AT3	0.921
DF2	0.930	VL2	0.935	AT1	0.951
DF3	0.926	VL1	0.962	AP1	0.963
DF4	0.938	PS3	0.941	AP2	0.962

RS1	0.885	PS2	0.952	AP3	0.935
RS2	0.932	PS1	0.961		

Fonte: Autoria própria (2025)

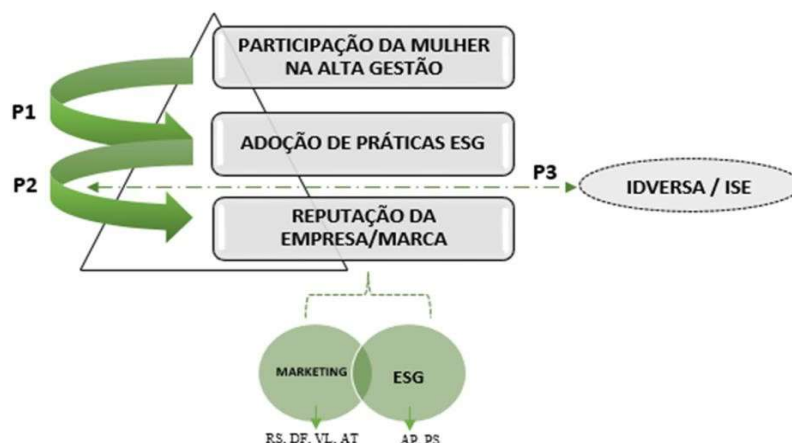
Tabela 5 – estatísticas fatoriais

Fator	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	8.12	42.8	42.8
2	5.90	31.0	73.8

Fonte: Autoria própria (2025)

Por fim, com base nos resultados da AFE, foi possível reduzir o modelo de reputação de seis dimensões do Quociente de Reputação de Fombrun para apenas dois fatores (Marketing e ESG), conforme a Figura 2. Essa redução significativa simplifica a análise e permite uma compreensão mais clara dos elementos que compõem a reputação organizacional, conforme percebida pelos *stakeholders*.

Figura 2 – Redução de dimensões da reputação (Estrutura conceitual)



Fonte: Autoria própria (2025)

O *ScoreDiversidade* da empresa F nos anos de 2021, 2022 e 2023 (Tabela 6) demonstrou estabilidade nos dois primeiros anos e um impulso positivo em 2023. Essas pontuações são suficientes para serem maiores ou iguais à média subtraída do desvio padrão do Setor Econômico B3, evidenciando que a empresa realmente se destaca em políticas de diversidade em relação aos seus pares e a outras empresas listadas na bolsa.

Tabela 6 – *ScoreDiversidade*

Mulheres	CA Efetivo	Diretoria Estatutária	Liderança	Não Liderança	Total (Liderança)
2021	0,007	0,013	2,355	18,819	2,375
2022	0,006	0,013	2,335	18,829	2,354
2023	0,004	0,008	2,495	37,501	2,507

Fonte: Autoria própria (2025)

Assim, o *score* de diversidade reflete, de fato, a realidade narrada na entrevista. As políticas e práticas mencionadas na entrevista não se limitam a ações registradas em documentos e formulários, mas consistem em iniciativas concretas que promovem diversidade e igualdade de gênero na organização.

5 Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a participação feminina na promoção de práticas sustentáveis e na construção de uma reputação corporativa sólida. Em relação ao primeiro objetivo específico (OE1), a análise da relação entre liderança feminina e a posição no índice de sustentabilidade empresarial (ISE), com o uso do *Score* de Diversidade da B3 (IDVERSA), demonstrou avanços na presença feminina no quadro geral das empresas analisadas. No entanto, a representatividade em cargos de liderança ainda é limitada, com apenas duas mulheres ocupando posições de diretoria. Além disso, foi identificada a sub-representação de grupos raciais, como negros e indígenas. Esses dados destacam a necessidade de políticas mais inclusivas, que vão além da diversidade numérica, impactando diretamente o desempenho no ISE e a atratividade da empresa para investidores.

No que se refere ao terceiro objetivo (OE2), a análise fatorial exploratória (AFE) possibilitou a simplificação do modelo de avaliação do Quociente de Reputação, reduzindo as seis dimensões de Fombrun para dois fatores principais: Marketing e ESG. Essa redução facilita a compreensão dos elementos essenciais que influenciam a reputação organizacional e reafirma a relevância da sustentabilidade e da diversidade de gênero como pilares dessa percepção, permitindo uma compreensão mais clara dos elementos que compõem a reputação organizacional, conforme percebida pelos *stakeholders*.

Os achados deste estudo oferecem contribuições teóricas e práticas. Sob o aspecto teórico, reforçam a importância de integrar a liderança feminina à implementação de práticas ESG, sugerindo que ações voltadas para a equidade de gênero impactam positivamente a imagem corporativa. No âmbito prático, os resultados podem guiar as empresas na formulação de estratégias que consolidem a reputação organizacional, com reflexos diretos no mercado e na relação com *stakeholders*, além de contribuir para a elaboração de políticas públicas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU.

Apesar dos resultados alcançados, o estudo apresenta algumas limitações. A amostra, restrita a um público específico, pode não refletir a totalidade das percepções femininas sobre o tema. Além disso, o caráter transversal da pesquisa não permite uma análise dinâmica ao longo do tempo. Sugere-se, portanto, a realização de estudos futuros com amostras ampliadas, inclusão de novos indicadores e abordagens longitudinais, possibilitando um aprofundamento sobre as complexas relações entre gênero, sustentabilidade e reputação corporativa. Por fim, os dados coletados e analisados reforçam a relevância da participação feminina na construção de um ambiente corporativo mais sustentável e inovador, indicando que a reputação organizacional é moldada não apenas por produtos e serviços, mas também pela gestão do ambiente de trabalho, engajamento social e compromisso com a diversidade e inclusão. Essa visão consolida o papel das mulheres como agentes de mudança em um cenário empresarial cada vez mais voltado para a sustentabilidade.

6. Referências

ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of Financial Economics**, [S.l.], v. 94, n. 2, p. 291-309, 2009.

ALVES, R. B. **ESG: O presente e o futuro das empresas**. Petrópolis - RJ. Editora Vozes, 2023.

BERENS, G. A. J. M.; VAN RIEL, C. B. M. Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. **Corporate Reputation Review**, [S.l.], v. 7, p. 161- 178, 2004.

BOLSA DE VALORES DO BRASIL (B3). **CVM aprova medidas propostas pela B3 para aumentar diversidade em diretoria e conselhos de administração de empresas listadas**. 2023a. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/cvm-aprova-medidas-propostas-pela-b3-para-aumentar-diversidade-em-diretoria-e-conselhos-de-administracao-de-empresas-listadas.htm. Acesso em: 28 mar. 2024.

_____. **Índice de diversidade (IDIVERSA B3)**. 2024. Disponível em: https://www.b3.com.br/data/files/96/B5/DF/ED/1B5F9810746C7D98AC094EA8/Metodologia_IDIVERSA_PT_11.8.pdf. Acesso em: 26 out. 2024.

_____. **Metodologia do Índice Diversidade B3 (IDIVERSA B3)**. 2023b. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-diversidade-idiversa-b3.htm. Acesso em: 26 out. 2024.

BORDENAVE, J. D. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 mar. 2024.

_____. **Lei nº 14.611**, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm. Acesso em: 11 abr. 2024.

_____. Tribunal Superior Eleitoral. **TSE Mulheres**: portal reúne estatísticas sobre eleitorado e participação feminina na política. Brasília: TSE, 2023b. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2023/Janeiro/tse-mulheres-portal-reune-estatisticas-sobre-eleitorado-e-participacao-feminina-na-politica>. Acesso em: 6 abr. 2024.

CARROLL, A. B.; BROWN, J. A. Corporate social responsibility: A chronicle and review of concept development and refinements. In: MAAK, T. *et al.* **The Routledge companion to corporate social responsibility**. Routledge, 2021. p. 17-31.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 528 p.

CORNELL, B. ESG investing: Conceptual issues. **Journal of Wealth Management**, [S.l.], v. 23. n. 3, p. 61-69, 2020.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, v. 11, n. 2, p. 213- 228, 2012.

DIEZ-CAÑAMERO, B. *et al.* Measurement of corporate social responsibility: A review of corporate sustainability indexes, rankings and ratings. **Sustainability**, v. 12, n. 5, p. 2153, 2020.

DZIUBAN, C. D.; SHIRKEY, E. S. When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some Decision Rules. **Psychological Bulletin**, v. 81, p. 358-361, 1974.

ECOSFERA 21. **Sustentabilidade e Inovação**. 2016.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997. FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FEILER, C. **Comunidade as-a-service**: o futuro do crescimento dos negócios. Startse. 2023. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/comunidade-as-a-service/>. Acesso em: 26 out. 2024.

FERNANDEZ, B. Avanços e retrocessos da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro nas décadas de 1920/40/50: o que mudou entre o pré e o pós Segunda Guerra Mundial? **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, [S. l.], v. 15, n. 30, p.136-157, 2023.

FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A.; SEVER, J. M. The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. **Journal of Brand Management**, v. 7, p. 241-255, 2000.

FOMBRUN, C. J.; RINDOVA, V. Reputation Management in Global 1000 Firms: A Benchmarkin Study. **Corporate Reputation Review**, London, v. 1, n. 3, p. 205-212, 1998.

FONSECA, R. R. “Você será mobilizada(o)!”: gênero e trabalho na Segunda Guerra Mundial – Estados Unidos e Brasil. **Antíteses**, Londrina, v. 12, n. 24, p. 517-542, 2019.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015,

GATI, H. H.; MONTEIRO, I. A. Educação e docência feminina no Brasil do Século XIX: avanços e desafios. **Cadernos de História da Educação**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 1146-1169, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

_____. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HOEFFLER, S.; KELLER, K. L. Building brand equity through corporate societal marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 21, n. 1, 2002.

HORN, J. L. A rationale and technique for estimating the number of factors in factor analysis. **Psychometrika**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 179-185, 1965.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA (IBGE). **Mulheres brasileiras na educação e no trabalho**. IBGE, 2024. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/atualidades/20459-mulheres-brasileiras-na-educacao-e-no-trabalho.html>. Acesso em: 17 jun. 2024.

LAROS, J. A. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: PASQUALI, L. (Org.). **Análise fatorial para pesquisadores**. Petrópolis: Vozes, 2004.

LERNER, G. **A criação do patriarcado**: história da opressão das mulheres pelos homens. São Paulo: Cultrix, 2019. 400 p.

LONDON STOCK EXCHANGE GROUP OF COMPANIES (LSEG). **FTSE4Good Index Series**. 2024. Disponível em: <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good>. Acesso em: 13 maio 2024

MIRANDA, N. A. K. *et al.* Reconhecimento de marcas: um estudo quase-experimental online sobre a força da marca e a impulsividade do consumidor no ambiente de varejo. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 25, n. 3, 2019.

NAGAI, R. A. Temas emergentes em ESG: uma revisão da literatura. **Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 127-139, 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Sobre o nosso trabalho para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil**. Nações Unidas Brasil, 2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 18 abr. 2024.

ORSATO, R. J. *et al.* Sustainability indexes: why join in? A study of the 'Corporate Sustainability Index (ISE)' in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, v. 96, p. 161-170, 2015.

PACTO GLOBAL. ESG: entenda o significado da sigla ESG (ambiental, social e governança) e saiba como inserir esses princípios no dia a dia de sua empresa. Pacto Global – Rede Brasil, 2024.

PERROT, M. **Minha História das Mulheres**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2007. 197 p.

PETERDY, K. **ESG (Ambiental, Social e Governança)**. Corporate Finance Institute – CFI, 2024.

PINSKY, C. B. **Mulheres dos anos dourados**. São Paulo: Contexto, 2014. 396 p.

PINTO, A. C. C. **Direitos das Mulheres: Igualdade, Perspectivas e Soluções**. São Paulo: Almedina, 2020. 284 p.

SAFFIOTI, H. **Gênero, patriarcado, violência**. 2 ed. São Paulo: Expressão Popular/ Fundação Perseu Abramo, 2015.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 29. ed. São Paulo: Best Seller, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIQUEIRA, C. B.; BUSSINGUER, E. C. A. As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. **Revista Thesis Juris**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 145-166, 2020.

SROUR, R. H. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TALENSES GROUP. **[REPORT] Resultados Pesquisa Panorama Mulheres 2025**. HSM Management, 2025.

VELTE, P. Women on management board and ESG performance. **Journal of Global Responsibility**, [S. l.], v 7, n. 1, p. 97-109, 2016.

ZANEDIN, S. *et al.* Reputação Corporativa: Uma Análise das Produções Científicas no Brasil. **REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 114-128, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.18696/reunir.v13i2.1108>.