

**A RELAÇÃO ENTRE A DIVERSIDADE NA ALTA GESTÃO E AS PRÁTICAS ESG:
UM ESTUDO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR DE TECNOLOGIA
LISTADAS NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA B3**

FRANCISCA MILANA SILVA MENDES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

JACKELINE CARVALHO AUZIER
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

A RELAÇÃO ENTRE A DIVERSIDADE NA ALTA GESTÃO E AS PRÁTICAS ESG: UM ESTUDO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR DE TECNOLOGIA LISTADAS NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA B3

RESUMO

A valorização crescente das práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) no meio corporativo tem estimulado discussões sobre os fatores que potencializam sua implementação de forma eficaz. Nesse contexto, a diversidade na alta gestão emerge como um elemento estratégico para a sustentabilidade organizacional. O presente artigo analisa a relação entre diversidade na alta gestão e as práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) em empresas brasileiras do setor de tecnologia listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE B3). A pesquisa adota abordagem qualitativa, por meio de análise documental dos relatórios anuais e de sustentabilidade das companhias, referentes ao período de 2020 a 2024. Foram comparados indicadores relacionados à sustentabilidade de produtos, emissões de gases de efeito estufa, impacto social, estrutura de governança e composição demográfica das lideranças executivas. Os resultados indicam avanços expressivos na inclusão de mulheres em cargos de alta gestão e na institucionalização de comitês ESG, especialmente em empresas como Magalu, B3, WEG e Vivo. Contudo, identificam-se fragilidades relevantes na transparência de dados sobre diversidade racial e impacto social, além de disparidades setoriais na adoção de métricas ambientais padronizadas. Conclui-se que a diversidade de gênero tende a impulsionar práticas sustentáveis mais robustas, mas sua efetividade plena depende da interseccionalidade e da adoção de políticas integradas de inclusão. O estudo contribui para o debate sobre governança inclusiva e sustentabilidade empresarial no Brasil, destacando a importância da transparência e da liderança diversa como vetores de transformação organizacional.

Palavras-chave: Diversidade interseccional; ESG; Alta gestão; Sustentabilidade organizacional.

ABSTRACT

The growing relevance of environmental, social, and governance (ESG) practices in the corporate environment has fostered discussions on the factors that enhance their effective implementation. In this context, diversity in top management emerges as a strategic element for organizational sustainability. This article analyzes the relationship between top management diversity and ESG practices in Brazilian technology companies listed on the B3 Corporate Sustainability Index (ISE B3). The research adopts a qualitative approach through a documental analysis of annual and sustainability reports published between 2020 and 2024. Indicators related to product sustainability, greenhouse gas emissions, social impact, governance structure, and the demographic composition of executive leadership were compared. The results indicate significant progress in the inclusion of women in top management positions and the institutionalization of ESG committees, particularly in companies such as Magalu, B3, WEG, and Vivo. However, important shortcomings were identified in the transparency of racial diversity data and social impact, as well as sectoral disparities in the adoption of standardized environmental metrics. The study concludes that gender diversity tends to promote more robust sustainable practices, but its full effectiveness depends on intersectionality and the implementation of integrated inclusion policies. This research contributes to the debate on inclusive governance and corporate sustainability in Brazil, highlighting the importance of transparency and diverse leadership as drivers of organizational transformation.

Keywords: *Intersectional diversity; ESG; Top management; Organizational sustainability.*

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a sustentabilidade consolidou-se como um critério essencial para o desempenho organizacional, com as práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) assumindo papel central nas estratégias corporativas (Eccles; Klimenko, 2019). Nesse contexto, a diversidade na alta gestão tem emergido como fator estratégico para inovação, reputação e competitividade (Bernile; Bhagwat, 2018). A alta administração, composta por executivos responsáveis pela condução estratégica, exerce forte influência sobre a cultura organizacional (Hambrick; Mason, 1984).

Estudos indicam que equipes diversas tendem a adotar decisões mais alinhadas com demandas sociais e ambientais (Freeman *et al.*, 2021). No Brasil, porém, ainda são escassas as análises que relacionam diversidade interseccional na alta gestão — considerando gênero, raça, classe e trajetória — com o desempenho ESG. A lacuna é particularmente notável no setor de tecnologia, marcado por baixos índices de diversidade (Freitas; Rodrigues, 2023).

Neste cenário, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, criado em 2005, torna-se referência para avaliar o comprometimento corporativo com práticas sustentáveis. A presente pesquisa busca contribuir academicamente para a compreensão das interações entre diversidade, governança e ESG no Brasil; empiricamente, analisa como a diversidade influencia práticas sustentáveis; e, socialmente, evidencia a inclusão como vetor de transformação institucional (Costa; Silva, 2021; Santos; Oliveira, 2020; IBGE, 2022).

A questão norteadora do estudo é: qual é a relação entre a diversidade na alta gestão e as práticas de sustentabilidade (ESG) em empresas brasileiras do setor de tecnologia listadas no ISE da B3? Para respondê-la, objetiva-se investigar tal relação, analisando especificamente como a diversidade influencia as práticas sociais, ambientais e de governança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A O aumento da demanda por informações ESG impulsiona debates sobre a transparência e a padronização dos relatórios de sustentabilidade. A assimetria informacional, manipulada por práticas como *greenwashing*, dificulta decisões de investimento responsáveis. Autores como Busch *et al.* (2015) destacam a importância da confiabilidade dos dados ESG e criticam a falta de padronização. Iniciativas internacionais como TCFD e SASB buscam mitigar esse problema, mas a efetividade dessas ações depende da incorporação real dos valores ESG à cultura organizacional.

A literatura identifica cinco eixos centrais para o estudo da relação entre diversidade na alta gestão e práticas ESG:

- (i) diversidade e ESG nas organizações;
- (ii) diversidade e práticas sociais;
- (iii) diversidade e práticas ambientais;
- (iv) diversidade e governança corporativa;
- (v) estudos empíricos sobre diversidade e ESG.

2.1 Diversidade e Práticas ESG nas Organizações

A integração do ESG redefine o conceito de desempenho empresarial ao priorizar valor social e ambiental, além do econômico. Pressões regulatórias e mudanças nas exigências dos investidores impulsionam essa transformação. No Brasil, empresas com bom desempenho ESG demonstram maior valorização de mercado, mas enfrentam desafios como falta de padronização e *greenwashing*.

A diversidade na alta gestão se destaca como elemento transversal do ESG, ampliando a capacidade institucional de responder a riscos sociais, éticos e ambientais. No setor de tecnologia, há um descompasso entre discurso e prática, com baixa diversidade em cargos decisórios. Consolidar uma cultura ESG requer lideranças diversas e comprometidas com mudanças estruturais.

2.2 Diversidade na Alta Gestão e Práticas Sociais

A diversidade na alta gestão potencializa práticas sociais mais efetivas, promovendo equidade e inclusão. A presença de diferentes identidades sociais amplia a sensibilidade institucional a desigualdades estruturais. A perspectiva interseccional (Crenshaw, 1989) é fundamental para compreender como múltiplos marcadores sociais interagem e geram vulnerabilidades específicas.

Lideranças diversas não apenas simbolizam mudança, mas influenciam políticas internas (ex. equidade salarial, saúde mental, acessibilidade) e externas (filantropia, parcerias com comunidades). Estruturas como comitês de diversidade e metas de inclusão formalizam esse compromisso. No entanto, dados mostram que essas representações ainda são escassas, especialmente entre mulheres negras, LGBTQIAPN+ e PCDs. A inclusão genuína impacta

positivamente o engajamento, a reputação e a inovação, especialmente em setores como tecnologia.

2.3 Diversidade na Alta Gestão e Práticas Ambientais

Embora a relação entre diversidade e meio ambiente seja menos explorada, estudos indicam que lideranças diversas contribuem para decisões ambientais mais responsáveis. Conselhos com mulheres e minorias adotam mais práticas ambientais proativas (Galbreath, 2018).

A diversidade amplia a percepção de riscos ecológicos e suas implicações sociais, especialmente em contextos vulneráveis. Lideranças com experiências de exclusão tendem a adotar abordagens mais sensíveis à justiça ambiental. Na prática, isso se reflete em investimentos sustentáveis, uso de energias renováveis e diálogo com comunidades afetadas.

No Brasil, onde questões ambientais e desigualdades sociais se entrelaçam, lideranças diversas são essenciais para uma governança ecológica ética e inclusiva. Contudo, o setor de tecnologia ainda apresenta baixa representatividade, comprometendo respostas mais amplas e justas à agenda ambiental.

2.4 Diversidade na Alta Gestão e Governança Corporativa

A diversidade desafia os modelos tradicionais de governança e exige uma abordagem transformadora, pautada na interseccionalidade. A mera presença simbólica de grupos minoritários não é suficiente; é necessário mudar estruturas institucionais que perpetuam exclusões (Crenshaw, 1989; Colares, 2020).

A crítica de autores como Ahmed (2012) alerta contra práticas de diversidade performática, que funcionam como fachada, sem promover mudanças reais. A governança inclusiva deve incorporar a diversidade como valor estrutural, com metas claras, comitês autônomos e sistemas de *accountability*.

Além disso, a gestão da diversidade deve considerar o contexto institucional e cultural. Ambientes que valorizam a pluralidade como fonte de inovação e equidade tendem a obter melhores resultados organizacionais e sociais (Ely; Thomas, 2001). A governança interseccional emerge como paradigma essencial para a sustentabilidade corporativa.

2.5 Estudos Empíricos sobre Diversidade e Práticas ESG

Estudos empíricos internacionais apontam que a diversidade na alta gestão está positivamente associada ao desempenho ESG. Bernile *et al.* (2018) e García-Sánchez *et al.* (2019) mostram que conselhos diversos aumentam a transparência, reduzem riscos e fortalecem o engajamento com *stakeholders*.

Meta-análises como a de Post e Byron (2015) reforçam que a diversidade melhora responsabilidade social e governança, principalmente em contextos institucionais inclusivos. No Brasil e América Latina, pesquisas apontam que empresas com lideranças diversas alinham melhor discurso e prática ESG (Freitas; Rodrigues, 2023; Fonseca; Oliveira, 2022).

Contudo, ainda há limitações metodológicas, como a conceituação heterogênea da diversidade. Por isso, autores propõem o conceito de "diversidade substantiva", centrado na participação efetiva e na influência decisória. A diversidade é, portanto, um ativo estratégico para ESG, condicionado à cultura e às práticas institucionais.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de investigar a relação entre a diversidade interseccional na alta gestão e as práticas de sustentabilidade (ESG) em empresas brasileiras do setor de tecnologia listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3. A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de compreender dimensões simbólicas, culturais e institucionais presentes nos discursos e práticas organizacionais, especialmente aquelas relacionadas à diversidade e inclusão. Conforme defendem Stake (2011), essa perspectiva permite aprofundar a análise dos significados atribuídos à diversidade e dos impactos dessas práticas sobre a governança e a reputação institucional.

O delineamento metodológico baseia-se na análise documental, utilizando como fontes principais relatórios de sustentabilidade, formulários de referência (CVM), políticas de diversidade, códigos de conduta, relatórios integrados e demais comunicações corporativas disponíveis publicamente nos sites de relações com investidores das empresas. A análise dessas fontes possibilita examinar como as organizações comunicam e operacionalizam seus compromissos com a inclusão e a sustentabilidade no contexto da governança corporativa.

A coleta de dados concentrou-se em documentos publicados entre 2020 e 2024, período escolhido por representar uma fase de consolidação das práticas ESG no Brasil, influenciada

por transformações institucionais e pela intensificação das demandas por gestão responsável durante a pandemia da COVID-19. Foram selecionadas, de forma intencional, empresas que cumprissem dois critérios: estar listadas no ISE da B3 em pelo menos um dos anos considerados e divulgar, de forma contínua, relatórios com informações ESG relevantes. A amostra abrange empresas que atuam em diferentes segmentos tecnológicos, como indústria (WEG), telecomunicações (Vivo, TIM), infraestrutura de mercado (B3), e-commerce e varejo digital (Magalu, Americanas) e meios de pagamento (Cielo). Essa diversidade de modelos de negócio permite uma análise comparativa da presença e dos efeitos da diversidade na alta gestão sobre os pilares ESG.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo categorial-temática, conforme proposta por Bardin (2016). A análise foi conduzida a partir de categorias previamente definidas, como “diversidade de gênero na liderança”, “metas de redução de emissões”, “impacto social medido por beneficiários”, entre outras. Também foram consideradas categorias emergentes identificadas ao longo da leitura dos relatórios, como “uso de inteligência artificial para ESG” ou “fundos corporativos de impacto social”. A interpretação dos dados seguiu uma lógica crítica e inferencial, visando compreender como os temas de diversidade interseccional se articulam com as práticas e os discursos de sustentabilidade.

Para garantir a confiabilidade dos achados, todos os documentos foram analisados por dois leitores independentes. Além disso, os dados extraídos dos relatórios foram triangulados com indicadores externos, como os fornecidos pela plataforma CSRHub, quando disponíveis, a fim de confrontar as informações auto-relatadas pelas empresas com dados comparativos e independentes. A análise considerou quatro dimensões principais: a composição da alta gestão em termos de diversidade; as práticas ambientais adotadas; as ações sociais implementadas; e os mecanismos de governança institucional. Cada uma dessas dimensões foi avaliada à luz de indicadores teóricos reconhecidos na literatura sobre sustentabilidade e diversidade corporativa.

Dessa forma, a metodologia adotada busca oferecer uma leitura crítica e estruturada das práticas ESG em empresas tecnológicas brasileiras, considerando os efeitos da diversidade na alta gestão sobre a formulação de estratégias mais éticas, transparentes e alinhadas à justiça social e ambiental.

Quadro 1 – Indicadores analisados no estudo

Eixo temático	Indicador	Descrição	Fonte
Práticas ambientais	Metas de redução de emissões	Compromissos públicos com redução de GEE, conforme inventários e metas baseadas na ciência	(Santos; Clemente, 2021; Albuquerque <i>et al.</i> , 2022; Khan, Serafeim; Yoon, 2016)
	Receita com produtos sustentáveis	Proporção da receita proveniente de produtos ou serviços com atributos sustentáveis (ex: baixo carbono, economia circular)	(Malinowska, 2022; Khan, Serafeim; Yoon, 2016)
Práticas sociais	Percentual de mulheres	Proporção de mulheres em cargos de liderança e conselhos administrativos	(Santos; Clemente, 2021; Terjesen; Sealy; Singh, 2009)
	Impacto social direto	Número de beneficiários de projetos sociais, investimentos sociais privados, ou resultados sociais mensuráveis	(Santos; Clemente, 2021; Epstein; Yuthas, 2014)
	Programas de diversidade e inclusão	Existência de ações estruturadas voltadas à promoção da diversidade e inclusão no ambiente interno (ex: treinamentos)	(Santos; Clemente, 2021)
Práticas de governança	Estrutura dos conselhos	Composição, diversidade, e independência dos membros dos conselhos administrativos e fiscais	(Santos; Clemente, 2021; Adams; Ferreira, 2009)
	Comitês de ESG	Existência de comitês formais dedicados à agenda ambiental, social e de governança	(Albuquerque; Koskinen; Yang; Zhang, 2020; Santos; Clemente, 2021)
	Diversidade no conselho de administração	Proporção de pessoas negras, LGBTQIA+, entre outros, em posições de liderança e/ou conselhos	IBGC, 2023

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

Santos e Clemente (2021), ao analisarem empresas brasileiras de alto desempenho no ISE B3, identificaram práticas recorrentes de responsabilidade social corporativa, como metas claras de redução de emissões de GEE, adesão a protocolos internacionais e obtenção de certificações ambientais. Essas metas ambientais são vistas como indicadores de compromisso climático, conforme também apontam Khan, Serafeim e Yoon (2016), que associam tais metas à melhora no desempenho financeiro, menor risco percebido e maior acesso a capital. Esses autores introduzem o conceito de materialidade setorial, destacando que, em setores como tecnologia e energia, as metas de carbono influenciam diretamente o *valuation* das empresas.

Além disso, Khan *et al.* (2016) e Malinowska (2022) ressaltam que a geração de receitas com produtos sustentáveis (como energia limpa ou embalagens recicláveis) é material para certos setores e reflete a integração da sustentabilidade ao core business. Tais receitas sustentáveis se correlacionam com melhor desempenho financeiro e menor risco ajustado.

No que se refere à diversidade, Terjesen, Sealy e Singh (2009) identificaram que empresas com maior presença feminina na alta gestão apresentam governança mais robusta e práticas éticas mais consistentes. No Brasil, Santos e Clemente (2021) observaram que a presença de mulheres em cargos de liderança está associada a maior responsabilidade corporativa e valor reputacional.

Ainda segundo Santos e Clemente (2021), as práticas sociais mais eficazes são aquelas com impacto mensurável, como programas de formação para jovens, inclusão produtiva e apoio a comunidades vulneráveis. As autoras recomendam o uso de indicadores concretos, conforme o modelo de mensuração de impacto social proposto por Epstein e Yuthas (2014), que classifica impactos diretos, intermediários e sistêmicos.

A diversidade e inclusão também aparecem como pilares das práticas sociais analisadas, sendo associadas ao fortalecimento institucional, à atração de talentos e ao engajamento dos stakeholders. Tais programas são tratados como evidência concreta de responsabilidade social e fator de melhoria do desempenho ESG.

Na dimensão de governança, os estudos destacam que conselhos diversos e bem estruturados são mais propensos a apoiar políticas sustentáveis. Santos e Clemente (2021) analisaram variáveis como número de membros e independência dos conselhos. Adams e Ferreira (2009) reforçam que conselhos com diversidade de gênero se reúnem mais, são mais engajados e geram maior valor de mercado. A diversidade, portanto, é considerada estratégica para a governança sustentável.

Por fim, a presença de comitês específicos de sustentabilidade ou ESG no conselho é tratada como sinal de maturidade organizacional. Albuquerque *et al.* (2020) demonstram que tais comitês aumentam a resiliência financeira durante crises. No Brasil, Santos e Clemente (2021) observam que esses comitês influenciam diretamente a formulação, adoção e monitoramento de metas ESG.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

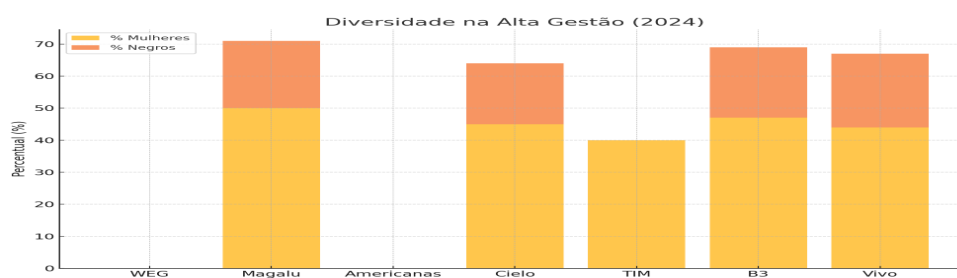
A análise documental dos relatórios de sustentabilidade das empresas Magalu, Vivo, WEG, TIM, Cielo, B3 S.A. e Americanas/B2W, no período de 2020 a 2024, evidencia que a consolidação das práticas ESG não ocorre de forma homogênea, refletindo o nível de maturidade institucional e o grau de comprometimento estratégico de cada organização. Essa heterogeneidade confirma a visão de Freeman *et al.* (2021) de que a sustentabilidade corporativa depende da capacidade das empresas em alinhar seus interesses com os de múltiplos *stakeholders*, o que implica compromissos distintos em cada dimensão.

4.1 Dimensão Social

Na dimensão social, as empresas avançaram em programas de diversidade, desenvolvimento humano e engajamento social. A Magalu atingiu 45% de mulheres na liderança em 2024, o que supera a média nacional de 17,9% (IBGE, 2022) e evidencia ações afirmativas eficazes. A Vivo também apresentou melhora contínua nesse indicador, além de promover programas de inclusão digital e voluntariado, com mais de 1.700 colaboradores engajados em ações sociais no último ano analisado. Esses resultados dialogam com os achados de Colares *et al.* (2020), ao demonstrarem que a adoção de práticas inclusivas na alta administração contribui para o fortalecimento da legitimidade organizacional.

Entretanto, a diversidade racial na alta gestão apresenta estagnação e lacunas graves de *disclosure*. Conforme apresentado na Figura 1, apenas B3, Magalu, Vivo e Cielo reportam dados de forma recorrente — com percentuais ainda baixos (máximo de 23% em 2024). Tal omissão contradiz os princípios da Teoria da Governança Inclusiva, que propõe uma estrutura organizacional orientada pela equidade, transparência e responsabilidade (Freeman, 1984; Phillips *et al.*, 2003).

Figura 1 – Gráfico da Diversidade na Alta gestão.

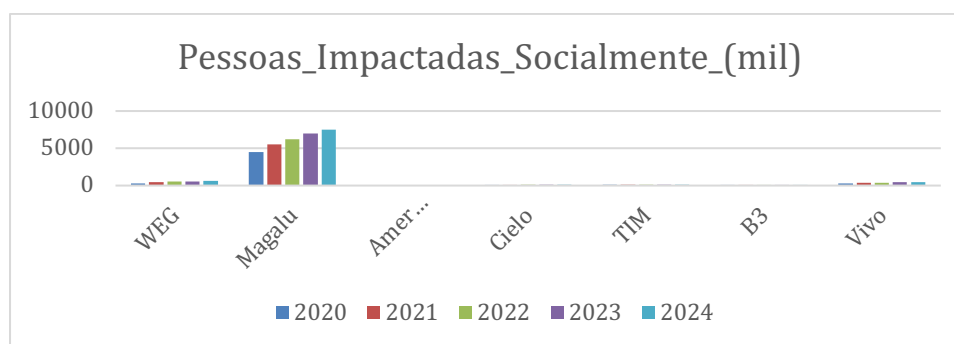


Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O investimento em treinamento corporativo, com destaque para a WEG (média superior a 100 horas por colaborador em 2024), reafirma a centralidade do capital humano para a sustentabilidade empresarial (Barney, 1991).

Conforme apresentado na Figura 2, a Magalu apresenta números robustos e crescentes de pessoas impactadas por ações sociais (4,5 milhões em 2020 para 7,5 milhões em 2024), sinalizando forte inserção comunitária e alinhamento com os princípios da responsabilidade social corporativa (Carroll, 1991). Por outro lado, empresas como Americanas, mesmo após crises reputacionais, não reportam esse indicador em nenhum ano.

Figura 2 – Evolução da quantidade de pessoas impactadas por ações sociais.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O referencial teórico de Elkington (1998) sobre o Triple Bottom Line reforça que as dimensões social, ambiental e econômica devem ser tratadas com equidade na estratégia corporativa. A negligência no pilar social, portanto, fere os fundamentos de uma performance ESG autêntica e integrada. A falta de uniformidade metodológica para mensurar impacto social impede avaliações concretas sobre valor compartilhado (Porter ; Kramer, 2011)

4.2 Dimensão Ambiental

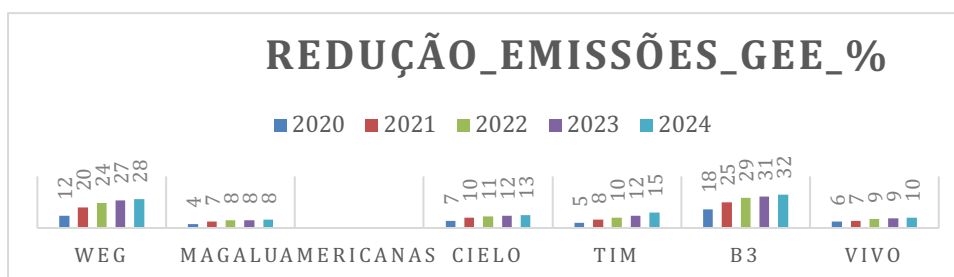
Do ponto de vista ambiental, a presença de diversidade na liderança parece não ser o único fator determinante para o desempenho positivo, mas atua como condição facilitadora para a incorporação de múltiplas dimensões da sustentabilidade nas decisões estratégicas. Empresas com comitês ESG ativos, metas declaradas de redução de emissões e indicadores sociais amplos, em geral, também reportaram práticas de promoção da diversidade e inclusão. Esse padrão sustenta a tese de que a diversidade atua como catalisador para a transversalização do ESG na cultura organizacional (Colares, 2020).

Observa-se uma tendência de aprimoramento contínuo dos indicadores ambientais, sobretudo no uso de energia renovável e na gestão de emissões. Empresas como Magalu, Vivo e WEG alcançaram, a partir de 2022, 100% de utilização de energia proveniente de fontes

renováveis, em consonância com a busca por mitigação das mudanças climáticas (TCFD, 2017). A WEG destacou-se ainda pelo volume de água reutilizada, ultrapassando 30 mil m³ em 2024, indicador de eficiência hídrica alinhado ao ODS 12 (ONU, 2015).

Essa evolução confirma o argumento de Elkington (1998) de que o desempenho ambiental deixa de ser apenas uma exigência regulatória para se tornar ativo estratégico das corporações. No entanto, empresas como Americanas/B2W apresentaram regressão em transparência ambiental e práticas de mitigação, o que corrobora a crítica de Costa e Crisóstomo (2021) sobre a inconsistência das políticas ambientais em empresas com baixa governança integrada, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Gráfico longitudinal da redução de emissões GEE em percentual.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Empresas como WEG e B3 demonstram comprometimento contínuo com a sustentabilidade ambiental, evidenciado pelas reduções expressivas nas emissões de GEE (28,2% e 32%, respectivamente, em 2024) e pela alta participação de produtos sustentáveis na receita líquida (73,3% e 58%), conforme apresentado na Figura 4. A literatura sobre ESG, como a de Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), aponta que práticas ambientais consistentes estão positivamente associadas ao desempenho de longo prazo e à mitigação de riscos reputacionais.

Figura 4 – Gráfico longitudinal da participação de produtos sustentáveis na receita líquida.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

No entanto, a baixa transparência de outras empresas (ex: Americanas e Cielo) levanta a hipótese de *green silence*, prática na qual empresas deixam de comunicar seus impactos reais, comprometendo a governança ambiental (Lyon; Montgomery, 2015). A ausência de

padronização na divulgação de indicadores ambientais compromete a comparabilidade e enfraquece a *accountability* ambiental das empresas analisadas.

4.3 Dimensão de Governança

As práticas de governança corporativa revelam evolução significativa, sobretudo no que se refere à integridade, diversidade nos conselhos e auditoria dos relatórios ESG. A maioria das empresas passou a adotar mecanismos de reporte com verificação externa a partir de 2022, em conformidade com as diretrizes do *Sustainability Accounting Standards Board* – SASB (2020) e da *Global Reporting Initiative* – GRI (2016). A Magalu e a B3 S.A. se destacaram pela robustez de suas estruturas de governança e pela presença de canais de ética consolidados.

Ainda que os avanços sejam notáveis, a diversidade de gênero nos conselhos permanece limitada: mesmo nas empresas mais proativas, como a Magalu, o percentual chegou a apenas 30% em 2024. Esse dado reforça a crítica de Oliveira e Dalmácio (2019), segundo a qual a equidade de gênero nas instâncias deliberativas permanece como um dos maiores desafios da governança sustentável no Brasil.

Sob a perspectiva teórica, autores como Freeman (1984) e Parmar *et al.* (2010) defendem que uma governança inclusiva e sensível à multiplicidade de *stakeholders* tende a gerar decisões mais equilibradas, éticas e sustentáveis. No mesmo sentido, a teoria dos *stakeholders* sustenta que a diversidade de perfis no topo da hierarquia organizacional amplia o repertório decisório, melhora a percepção de riscos socioambientais e estimula a adoção de práticas mais responsáveis (Freeman, 2001; Evan; Freeman, 1993).

A literatura evidencia que empresas mais diversas, transparentes e comprometidas com a governança ESG tendem a gerar valor sustentável no longo prazo. Assim, urge a necessidade de maior rigor na divulgação, mensuração e controle dos indicadores ESG, com foco interseccional e governança responsável como pilares do novo capitalismo. (Shore *et al.*, 2011).

4.4 Integração dos Resultados

De modo geral, conforme apresentado no Quadro 2, os resultados apontam que as empresas que melhor incorporaram os princípios ESG às suas estratégias corporativas também apresentaram melhor desempenho em múltiplas dimensões, o que valida a hipótese de interdependência entre as esferas ambiental, social e de governança. Essa constatação está em sintonia com os estudos de Porter e Kramer (2011), que advogam por uma abordagem de valor compartilhado como caminho para a competitividade sustentável.

Quadro 2 – Destaques ESG por empresa no período de 2020 a 2024

Empresa	Destaques Ambientais	Destaques Sociais	Destaques em Governança
Magalu	Energia renovável e logística reversa	Liderança feminina e engajamento social	Relatórios auditados e diversidade no conselho
Vivo	Redução de GEE e eficiência energética	Programas de inclusão e voluntariado	Alinhamento com GRI e TCFD
WEG	Reuso de água e economia circular	Qualificação intensiva	Governança com avanço gradual
TIM	Metas climáticas transparentes	Projetos sociais ativos	Estrutura de comitês e compliance
Cielo	Gestão energética eficiente	Responsabilidade social pontual	Governança em desenvolvimento
B3 S.A.	Compromissos climáticos	Diversidade em expansão	Alta transparência e auditoria
Americanas/B2W	Recoo em desempenho ambiental	Redução da visibilidade social	Fragilidades em governança após 2022

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo investigar a relação entre a diversidade na alta gestão e a adoção de práticas ESG em empresas brasileiras do setor de tecnologia listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, no período de 2020 a 2024. Os achados revelam que, embora haja avanços importantes na promoção da diversidade de gênero, especialmente em empresas como Magalu, Vivo e B3, a inclusão racial permanece significativamente invisibilizada nos relatórios e nas estruturas de poder corporativo. A ausência sistemática de dados sobre raça nas publicações institucionais evidencia não apenas uma lacuna informacional, mas também um descompromisso estrutural com a equidade racial — ainda vista como uma dimensão periférica nas agendas de governança e sustentabilidade.

No eixo ambiental, observou-se que empresas como WEG, TIM e B3 adotaram metas concretas de redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE), além de integrarem receitas provenientes de produtos sustentáveis ao seu core business — o que indica maior maturidade climática e alinhamento aos princípios de materialidade setorial defendidos por Khan, Serafeim e Yoon (2016). No entanto, a maioria das empresas analisadas ainda apresenta lacunas na comunicação de riscos ambientais e na mensuração de impactos positivos sobre o território e comunidades afetadas.

Quanto às práticas sociais, identificaram-se experiências relevantes de impacto direto, como programas de formação para jovens e inclusão produtiva. Contudo, tais ações ainda são tratadas de forma pontual, pouco articuladas a estratégias de longo prazo. Apenas o Magalu se destaca com uma política social mais consolidada, alinhada a indicadores de transformação e

alcance. A maior parte das empresas limita-se a iniciativas de responsabilidade social com baixa mensurabilidade, o que compromete sua efetividade como pilar ESG.

Na dimensão da governança, observou-se avanço na criação de comitês de sustentabilidade ou ESG em seis das sete empresas analisadas, sinalizando maior institucionalização da agenda socioambiental. Tais comitês demonstram capacidade de influenciar positivamente o monitoramento e a implementação de políticas sustentáveis. No entanto, a ausência desse mecanismo em empresas como a Americanas evidencia fragilidades no compromisso formal com a governança sustentável — aspecto especialmente relevante diante de escândalos recentes envolvendo a organização.

De modo geral, os dados sugerem que a diversidade na alta gestão está relacionada à adoção de práticas ESG mais estruturadas, mas sua efetividade depende da forma como essa diversidade é entendida, mensurada e integrada às decisões estratégicas. A presença simbólica de grupos sub-representados não é suficiente; é preciso garantir voz ativa, influência real e mecanismos de *accountability* que assegurem a incorporação da interseccionalidade à governança corporativa. A diversidade, portanto, não deve ser tratada como capital reputacional, mas como ativo estratégico para inovação, legitimidade institucional e construção de valor sustentável.

Entre as limitações do estudo, destacam-se o uso exclusivo de fontes públicas, o recorte qualitativo e o foco em um único setor. Essas escolhas metodológicas, embora adequadas aos objetivos exploratórios da pesquisa, restringem a generalização dos achados. Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra, a adoção de metodologias mistas (qualitativas e quantitativas) e o desenvolvimento de indicadores específicos para monitorar diversidade interseccional e impacto ESG de forma integrada.

Além disso, sugere-se a criação de métricas comparáveis e auditáveis de representatividade na alta gestão, associadas a metas de inclusão racial e de gênero. A incorporação de boas práticas internacionais — como relatórios obrigatórios de diversidade, metas vinculadas a remuneração variável e conselhos com composição plural — poderá contribuir para tornar o discurso ESG mais coerente com sua prática. Assim, espera-se que os resultados aqui apresentados possam subsidiar debates acadêmicos, formulação de políticas públicas e decisões corporativas voltadas à construção de modelos de gestão mais justos, éticos e sustentáveis.

Referências

- ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of Financial Economics**, v. 94, n. 2, p. 291–309, 2009.
- AHMED, S. On being included: racism and diversity in institutional life. **Durham: Duke University Press**, 2012.
- ALBUQUERQUE, R.; KOSKINEN, Y.; YANG, S.; ZHANG, C. Resiliency of Environmental and Social Stocks: An Analysis of the Exogenous COVID-19 Market Crash. **The Review of Corporate Finance Studies**, v. 9, n. 3, p. 593–621, 2020. DOI: 10.1093/rcfs/cfaa009
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BERNILE, G.; BHAGWAT, V. Board diversity, firm risk, and corporate policies. **Journal of Financial Economics**, v. 127, n. 3, p. 588–612, 2018.
- BUSCH, T.; JOHNSON, M. P.; PFAFFENEDER, S. The drivers of corporate climate change strategies and public policy: a stakeholder perspective. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, n. 6, p. 386–401, 2015
- CLEMENTINO, E.; PERKINS, R. How do companies respond to environmental, social and governance (ESG) ratings? An exploratory analysis. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 6, p. 312–328, 2020.
- COLARES, M. O. Interseccionalidade e inclusão excludente nas organizações. **Revista Direito e Práxis**, v. 11, n. 2, p. 941–964, 2020.
- COLARES, M. O.; et al. A diversidade de gênero na alta administração e o desempenho ESG. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 27, n. 1, 2020.
- COSTA, A. C.; CRISÓSTOMO, V. L. ESG e criação de valor nas empresas brasileiras. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 4, 2021.
- COSTA, R.; SILVA, T. ESG e diversidade nas empresas brasileiras: avanços e desafios. **Revista Brasileira de Gestão e Sustentabilidade**, v. 8, n. 1, p. 45–60, 2021.
- CRENSHAW, K. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. **Stanford Law Review**, v. 43, n. 6, p. 1241–1299, 1989.
- ECCLES, R. G.; KLIMENKO, S. The investor revolution. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 3, p. 106–116, 2019.
- ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 229–273, 2001.

- EPSTEIN, M. J.; YUTHAS, K. Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors. **Berrett-Koehler Publishers**, 2014.
- FREEMAN, R. E. et al. Stakeholder theory: The state of the art. **Cambridge University Press**, 2021.
- FREITAS, L.; RODRIGUES, M. Diversidade no setor de tecnologia: contradições entre discurso e prática. **Cadernos de Administração Pública**, v. 19, n. 2, p. 88–102, 2023.
- GALBREATH, J. Is board gender diversity linked to financial performance? Evidence from Australia. **Australian Journal of Management**, v. 43, n. 3, p. 376–393, 2018.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193–206, 1984.
- KHAN, M.; SERAFEIM, G.; YOON, A. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. **The Accounting Review**, v. 91, n. 6, p. 1697–1724, 2016. DOI: 10.2308/accr-51383.
- MALINOWSKA, M. Environmental, Social, and Governance Activities and Their Influence on Financial Performance. **European Research Studies Journal**, v. 25, n. 1, p. 830–846, 2022.
- OLIVEIRA, M. C.; DALMÁCIO, F. Z. Estrutura de governança e diversidade nos conselhos no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 80, 2019.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value: how to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.
- SANTOS, J. C. dos; CLEMENTE, A. Práticas de responsabilidade social corporativa: um estudo em empresas com alto desempenho em sustentabilidade. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 4, p. 897–916, 2021. DOI: 10.5902/1983465950690.
- SANTOS, M.; OLIVEIRA, J. Gestão inclusiva e responsabilidade social: uma análise crítica das práticas de diversidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 35, n. 103, p. 1–20, 2020
- SHORE, L. M. ET AL. Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 2011.
- STAKE, R. E. Qualitative research: studying how things work. **New York: The Guilford Press**, 2011.
- TERJESEN, S.; SEALY, R.; SINGH, V. Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. Corporate Governance: **An International Review**, v. 17, n. 3, p. 320–337, 2009.