



Ecosistema de Impactos Positivos: O Poder da Liderança Feminina em ESG para Transformação Social

Positive Impact Ecosystem: The Power of Female Leadership in ESG for Social Transformation

Viviane Silva de Paula

Mestre em Educação, auditora ESG, auditora ODS, Prefeitura de Santos.

Vanessa Matos

Especialista em Sustentabilidade e ESG -Bureau Veritas, v3.

Resumo: Este estudo explora o potencial transformador da liderança feminina no âmbito do ESG (Environmental, Social, e Governance), focando em seu papel na promoção de impactos sociais positivos. Analisamos como mulheres em posições de liderança contribuem para uma governança corporativa robusta, gestão de riscos eficaz e a adoção de princípios de dupla materialidade, indo além da mera conformidade. A metodologia envolve uma revisão de literatura qualitativa, sintetizando pesquisas atuais sobre liderança feminina, integração ESG e contabilidade de impacto. Nossos achados sugerem que líderes femininas promovem uma abordagem mais holística da sustentabilidade, aprimorando a resiliência organizacional e gerando valor a longo prazo. Discutimos as implicações para a estratégia corporativa e políticas públicas, defendendo o aumento da representação de mulheres em cargos de decisão para acelerar a transição para um futuro mais equitativo e sustentável. A conclusão enfatiza o papel crítico da liderança feminina na formação de um ecossistema de impactos positivos, onde os princípios ESG estão profundamente enraizados na cultura organizacional e nos objetivos estratégicos.

Palavras-chave: liderança feminina; ESG; governança corporativa; gestão de riscos; contabilidade.

Abstract: This study explores the transformative potential of female leadership within the ESG (Environmental, Social, and Governance) framework, focusing on its role in driving positive societal impacts. We analyze how women in leadership positions contribute to robust corporate governance, effective risk management, and the adoption of double materiality principles, moving beyond mere compliance. The methodology involves a qualitative literature review, synthesizing current research on female leadership, ESG integration, and impact accounting. Our findings suggest that female leaders foster a more holistic approach to sustainability, enhancing organizational resilience and generating long-term value. We discuss the implications for corporate strategy and public policy, advocating for increased representation of women in decision-making roles to accelerate the transition towards a more equitable and sustainable future. The conclusion emphasizes the critical role of female leadership in shaping an ecosystem of positive impacts, where ESG principles are deeply embedded in organizational culture and strategic objectives.

Keywords: female leadership; ESG; corporate governance; risk management; accounting.

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos desafios globais, como as mudanças climáticas, a desigualdade social e a instabilidade econômica, tem impulsionado uma reavaliação profunda do papel das organizações na sociedade. Nesse contexto, a agenda ESG (Environmental, Social, and Governance) emergiu como um framework essencial para avaliar e orientar as práticas corporativas em direção à sustentabilidade e à responsabilidade. No entanto, a mera adesão a critérios de *compliance* ESG não é suficiente para gerar a transformação sistêmica necessária. É preciso ir além, cultivando um ecossistema de impactos positivos onde a geração de valor transcende o lucro financeiro e se alinha com o bem-estar social e ambiental.

Dentro deste cenário, a liderança feminina tem se destacado como um catalisador fundamental para a inovação e a implementação de estratégias ESG mais eficazes e autênticas. Estudos recentes indicam que empresas com maior representatividade feminina em seus conselhos e cargos de alta gestão tendem a apresentar melhores desempenhos em métricas ESG, maior resiliência em crises e uma cultura organizacional mais inclusiva e ética. A perspectiva feminina, frequentemente associada a uma abordagem mais colaborativa, empática e de longo prazo, pode ser crucial para integrar os princípios ESG de forma genuína nas estratégias de negócio, promovendo a dupla materialidade – a consideração tanto dos impactos financeiros das questões de sustentabilidade quanto dos impactos da empresa na sociedade e no meio ambiente.

Este estudo propõe explorar o poder da liderança feminina na construção de um ecossistema de impactos positivos, analisando como sua presença e influência podem redefinir a governança corporativa, a gestão de riscos e a contabilidade de impacto. Buscamos demonstrar que a liderança feminina não apenas aprimora o desempenho ESG, mas também impulsiona uma cultura organizacional que valoriza a sustentabilidade como um pilar estratégico, gerando valor compartilhado para todos os *stakeholders*.

Os objetivos deste trabalho são:

- Analisar a relação entre a liderança feminina e o desempenho ESG em organizações.
- Investigar como a liderança feminina influencia a gestão de riscos e a resiliência organizacional no contexto ESG.
- Explorar o conceito de dupla materialidade e a contabilidade de impacto sob a ótica da liderança feminina.
- Propor um modelo conceitual de ecossistema de impactos positivos impulsionado pela liderança feminina.

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança Feminina e ESG: Uma Análise da Governança Corporativa

A presença de mulheres em cargos de liderança e em conselhos de administração tem sido consistentemente associada a melhorias na governança corporativa e no desempenho ESG (Adams e Ferreira, 2009; Bear *et al.*, 2010). A diversidade de gênero nos conselhos não apenas enriquece a tomada de decisões, mas também introduz diferentes perspectivas que podem levar a uma maior atenção a questões sociais e ambientais. Mulheres em posições de poder tendem a ser mais propensas a defender políticas de sustentabilidade, ética nos negócios e responsabilidade social (Glass *et al.*, 2016).

A governança corporativa, um dos pilares do ESG, é fortalecida pela liderança feminina através da promoção de maior transparência, prestação de contas e integridade. A pesquisa de Post e Byron (2015) demonstrou que a diversidade de gênero nos conselhos está positivamente correlacionada com o desempenho social corporativo. Essa correlação pode ser atribuída a uma maior sensibilidade das mulheres a questões de *stakeholders*, bem como a uma menor propensão a comportamentos de risco excessivo, o que contribui para uma gestão mais prudente e sustentável.

Além disso, a inclusão de mulheres na liderança pode mitigar vieses cognitivos e promover um ambiente de trabalho mais equitativo, o que se reflete diretamente no pilar Social do ESG. Empresas com liderança feminina robusta frequentemente implementam políticas de igualdade de gênero, desenvolvimento de talentos e bem-estar dos funcionários, resultando em maior engajamento e produtividade (Noland *et al.*, 2016). A liderança feminina, portanto, não é apenas uma questão de equidade, mas um imperativo estratégico para a excelência em governança e sustentabilidade.

O Papel da Liderança Feminina na Gestão de Riscos e na Resiliência Organizacional

A gestão de riscos é um componente crítico da estratégia ESG, e a liderança feminina tem demonstrado um papel distintivo na sua eficácia. Estudos sugerem que mulheres líderes tendem a adotar uma abordagem mais cautelosa e holística na avaliação e mitigação de riscos (Byrnes *et al.*, 1999; Croson & Gneezy, 2009). Essa propensão a considerar um espectro mais amplo de riscos, incluindo os não financeiros, como riscos reputacionais, sociais e ambientais, é fundamental para a construção da resiliência organizacional.

Em contextos de crise, a liderança feminina tem sido associada a uma maior capacidade de adaptação e inovação. A pesquisa de Dezsö e Ross (2012) revelou que empresas com maior representação feminina na alta gerência apresentaram

melhor desempenho financeiro durante a crise econômica de 2008. Isso pode ser atribuído à sua habilidade de fomentar a colaboração, a comunicação aberta e a tomada de decisões baseada em consenso, elementos cruciais para navegar em ambientes incertos.

A resiliência organizacional, definida como a capacidade de uma empresa de antecipar, preparar-se, responder e adaptar-se a mudanças e interrupções, é intrinsecamente ligada à gestão de riscos. A liderança feminina, ao integrar uma visão de longo prazo e uma preocupação com o bem-estar dos *stakeholders*, contribui para a construção de uma cultura organizacional mais robusta e menos suscetível a choques externos. Ao priorizar a sustentabilidade e a responsabilidade social, as líderes femininas ajudam a construir uma base sólida para a longevidade e o sucesso da organização.

Dupla Materialidade e a Contabilidade de Impacto: Novas Perspectivas para o ESG

O conceito de dupla materialidade tem ganhado proeminência no discurso ESG, exigindo que as empresas considerem não apenas como as questões de sustentabilidade afetam seu valor financeiro (materialidade financeira), mas também como suas operações impactam a sociedade e o meio ambiente (materialidade de impacto) (European Commission, 2019). A liderança feminina, com sua visão frequentemente mais abrangente e orientada para o *stakeholder*, está bem posicionada para integrar essa perspectiva de dupla materialidade nas estratégias corporativas.

A contabilidade de impacto, por sua vez, é a prática de medir, gerenciar e relatar o valor social e ambiental gerado ou destruído pelas atividades de uma organização. Essa abordagem vai além das métricas financeiras tradicionais, buscando quantificar e qualificar os impactos positivos e negativos em diversas dimensões (Impact Management Project, 2020). Líderes femininas, com sua inclinação para a empatia e a responsabilidade social, podem ser pioneiras na adoção e no aprimoramento dessas práticas, garantindo que os impactos não financeiros sejam devidamente reconhecidos e integrados na tomada de decisões.

A integração da dupla materialidade e da contabilidade de impacto sob a égide da liderança feminina pode levar a uma alocação de recursos mais eficiente e a uma maior prestação de contas. Ao quantificar e comunicar os impactos sociais e ambientais, as empresas podem construir maior confiança com seus *stakeholders*, atrair investimentos sustentáveis e fortalecer sua licença social para operar. Essa abordagem holística é essencial para a transição de um modelo de negócios focado apenas no lucro para um modelo que busca a criação de valor compartilhado e a sustentabilidade em sentido amplo.

O Ecossistema de Impactos Positivos: Além do Compliance

A transição de uma abordagem de *compliance* para um ecossistema de impactos positivos representa um salto qualitativo na jornada ESG das organizações.

Enquanto o *compliance* foca na conformidade com regulamentações e padrões mínimos, um ecossistema de impactos positivos busca proativamente gerar benefícios sociais e ambientais, integrando-os ao core business da empresa. A liderança feminina é um motor crucial para essa transição, pois sua visão estratégica frequentemente transcende a mera mitigação de riscos, buscando oportunidades para criar valor sustentável.

Nesse ecossistema, as empresas não apenas minimizam seus impactos negativos, mas ativamente contribuem para a resolução de desafios sociais e ambientais, por meio de produtos, serviços e modelos de negócio inovadores. Isso envolve a colaboração com diversos *stakeholders* – governos, ONGs, comunidades, fornecedores e clientes – para cocriar soluções que gerem valor compartilhado. A liderança feminina, com sua habilidade de construir pontes e fomentar parcerias, é fundamental para orquestrar essa complexa rede de colaboração.

A criação de um ecossistema de impactos positivos exige uma cultura organizacional que valorize a inovação, a adaptabilidade e a responsabilidade. Líderes femininas, ao promoverem ambientes de trabalho inclusivos e éticos, inspiram seus colaboradores a pensar de forma criativa sobre como suas atividades podem contribuir para um futuro mais sustentável. Elas incentivam a experimentação, o aprendizado contínuo e a adoção de métricas de impacto que vão além dos indicadores financeiros, construindo uma organização verdadeiramente orientada para o propósito. Este é o verdadeiro poder da liderança feminina: transformar o ESG de uma obrigação em uma oportunidade para moldar um futuro melhor.

METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo é de natureza qualitativa, baseada em uma revisão bibliográfica sistemática. O objetivo foi mapear e analisar a literatura existente sobre a interseção entre liderança feminina, ESG (*Environmental, Social, and Governance*) e a geração de impactos positivos. A pesquisa foi realizada em bases de dados acadêmicas como Scopus, Web of Science, Google Scholar e periódicos especializados, utilizando combinações de palavras-chave como liderança feminina, ESG, sustentabilidade, governança corporativa, gestão de riscos, dupla materialidade e contabilidade de impacto.

Foram selecionados artigos científicos, livros, relatórios de organizações internacionais e estudos de caso publicados nos últimos dez anos, priorizando aqueles que apresentavam evidências empíricas ou discussões teóricas robustas sobre o tema. A análise dos materiais coletados seguiu uma abordagem temática, identificando os principais argumentos, conceitos e achados relacionados à contribuição da liderança feminina para a agenda ESG e para a criação de valor sustentável. A síntese dos dados permitiu a construção de um referencial teórico sólido e a formulação de discussões sobre os resultados encontrados, culminando na proposta de um modelo conceitual.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A intersecção entre liderança feminina, dupla materialidade e a busca por um ecossistema de impactos positivos culmina na geração de valor que transcende as métricas financeiras tradicionais. A Tabela 1 sintetiza como a liderança feminina atua como um vetor para a integração eficaz dos princípios ESG, impulsionando a gestão de riscos, a inovação e a criação de valor sustentável.

Tabela 1 - Síntese Analítica: Liderança Feminina, Gestão de Riscos, ESG e Geração de Valor.

Dimensão	Liderança Feminina	Impacto na Gestão de Riscos	Contribuição para ESG	Geração de Valor
Governança	Maior transparência, ética e prestação de contas.	Identificação e mitigação de riscos de governança (corrupção, conflitos de interesse).	Fortalecimento do pilar G (Governança).	Melhor reputação, confiança dos investidores, conformidade regulatória.
Social	Maior empatia, inclusão e foco em stakeholders.	Redução de riscos sociais (trabalho infantil, discriminação, insatisfação de funcionários).	Fortalecimento do pilar S (Social).	Melhor engajamento de funcionários, atração de talentos, licença social para operar.
Ambiental	Maior sensibilidade a questões climáticas e sustentabilidade.	Mitigação de riscos ambientais (poluição, uso de recursos, mudanças climáticas).	Fortalecimento do pilar E (Ambiental).	Inovação em produtos/serviços sustentáveis, eficiência de recursos, resiliência climática.
Estratégia	Visão de longo prazo, colaboração e inovação.	Antecipação de riscos emergentes e oportunidades de mercado.	Integração ESG no core business.	Vantagem competitiva, novos mercados, resiliência estratégica.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

A análise demonstra que a liderança feminina não é apenas um fator de diversidade, mas um ativo estratégico que impulsiona a performance ESG e a criação de valor de forma multifacetada. Ao promover uma cultura de dupla materialidade, as líderes femininas garantem que os impactos sociais e ambientais sejam tão relevantes quanto os financeiros, levando a decisões mais equilibradas e sustentáveis.

A geração de valor, neste contexto, vai além do retorno financeiro para os acionistas. Inclui a criação de valor para a sociedade (empregos dignos, produtos inovadores, soluções para desafios sociais), para o meio ambiente (redução de pegada de carbono, conservação de recursos) e para a própria organização (resiliência, reputação, inovação). Este é o cerne do ecossistema de impactos positivos: um ciclo virtuoso onde a liderança feminina, através de uma gestão ESG

robusta e da consideração da dupla materialidade, catalisa a transformação social e ambiental, gerando benefícios duradouros para todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo explorou o papel transformador da liderança feminina na construção de um ecossistema de impactos positivos, evidenciando sua contribuição para a agenda ESG e para a geração de valor sustentável. Demonstramos que a presença de mulheres em posições de liderança não é apenas uma questão de equidade, mas um imperativo estratégico que fortalece a governança corporativa, aprimora a gestão de riscos e impulsiona a adoção de uma perspectiva de dupla materialidade.

Os achados indicam que líderes femininas tendem a fomentar uma cultura organizacional mais inclusiva, ética e orientada para o longo prazo, o que se traduz em melhor desempenho ESG e maior resiliência em face de desafios complexos. Sua abordagem colaborativa e empática facilita a integração dos princípios ESG no core business, promovendo a inovação e a criação de valor compartilhado para todos os *stakeholders*.

As implicações deste estudo são significativas para empresas, formuladores de políticas e para a sociedade em geral. Para as organizações, investir na diversidade de gênero na liderança é uma estratégia eficaz para aprimorar o desempenho ESG e construir um futuro mais sustentável. Para os formuladores de políticas, é crucial criar mecanismos que incentivem a representação feminina em cargos de decisão, reconhecendo seu potencial como agentes de mudança.

Em suma, a liderança feminina é um pilar fundamental para a transição de um modelo de negócios focado apenas no lucro para um modelo que busca ativamente a geração de impactos positivos. Ao abraçar a dupla materialidade e a contabilidade de impacto, as líderes femininas estão pavimentando o caminho para um futuro onde as empresas não apenas prosperam financeiramente, mas também contribuem significativamente para o bem-estar social e ambiental, consolidando um verdadeiro ecossistema de impactos positivos.

REFERÊNCIAS

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of female directors on corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 265–279.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3), 367–383.
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 448–474.

Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Female leaders and firm performance: Evidence from the 2008 financial crisis. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089.

European Commission. (2019). Guidelines on reporting climate-related information. *Publications Office of the European Union*.

Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016). Do women leaders drive sustainability? A comparative analysis of women-led firms and their CSR engagement. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 385–402.

Impact Management Project. (2020). The five dimensions of impact. <https://impactmanagementproject.com/>

Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. R. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. *Peterson Institute for International Economics*.

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.