

ATITUS

EDUCAÇÃO

ATITUS EDUCAÇÃO

ESCOLA DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS ESG E PERCEPÇÃO DO
FENÔMENO QUEEN BEE**

Gilvana de Mattos

Passo Fundo, RS

2024



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Gilvana de Mattos

**RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS ESG E PERCEPÇÃO DO
FENÔMENO QUEEN BEE**

Artigo apresentado(a) ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Atitus Educação, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Orientador Jandir Pauli.

Gilvana de Mattos

Passo Fundo, RS
2024



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS ESG E PERCEPÇÃO DO FENÔMENO QUEEN BEE

Artigo apresentado(a) ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Atitus Educação, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Jandir Pauli.

Aprovada em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Dr. Jandir Pauli (Presidente)

Examinadora externa: Prof.^a Dr.^a Aline Mendonça Fraga

Examinador: Prof.^a Dr.^a Juliane Ruffatto

Examinador: Prof.^a Dr.^a Leila Dal Moro

Passo Fundo, RS



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

CIP – Catalogação na Publicação

M444r MATTOS, Gilvana

Relação entre práticas ESG e percepção do fenômeno Queen Bee / Gilvana Mattos. – 2024.

68 f., il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – ATITUS Educação, Passo Fundo, 2024.

Orientação: Prof. Dr. Jandir Pauli.

Coorientação: Prof^ª. Dr.^a Camila Müller.

1. Gestão de pessoas. 2. Organizações – Questão de gênero. 3. Liderança feminina. I. PAULI, Jandir, orientador. II. MÜLLER, Camila, coorientadora. III. Título.

CDU: **658.3**

Catalogação: Bibliotecária Angela Saadi Machado - CRB 10/1857



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre ambientes organizacionais que seguem diretrizes, políticas e práticas ESG (Environmental, Social and Governance), e o fenômeno Queen Bee. *Trata-se de mulheres que, em contextos predominantemente masculinos e competitivos, adotam comportamentos discriminatórios para conformar com essa realidade.* Foi realizado um estudo exploratório qualitativo a partir de entrevistas com 15 mulheres que são ou foram lideradas por outras mulheres. *Como recurso metodológico, foram utilizadas as técnicas de análise temática, a fim de compreender a manifestação do fenômeno Queen Bee, e a análise documental para acessar as diretrizes ESG das empresas em que as entrevistadas trabalharam.* Os resultados demonstram que o fenômeno Queen Bee se manifesta como estratégia de legitimação da liderança; adequação à cultura organizacional; e estratégia de compensação. Por sua vez, a comparação da percepção das entrevistadas demonstrou que a existência de Queen Bees nas organizações indica a existência de uma estrutura organizacional que propicia comportamentos competitivos e discriminatórios. No entanto, essas condições podem ser amenizadas diante de ambientes organizacionais colaborativos e equitativos, propiciados por diretrizes, políticas e práticas ESG. A pesquisa traz contribuições teóricas e práticas para discussões sobre equidade de gênero nas organizações, permitindo o embasar de novos estudos sobre os temas abordados.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Queen Bee, ESG, Gênero e organizações.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between organizational environments adhering to ESG (Environmental, Social, and Governance) guidelines, policies, and practices, and the Queen Bee phenomenon. This phenomenon refers to women who, in predominantly male and competitive contexts, adopt discriminatory behaviors to conform to this reality. We conducted a qualitative exploratory study through interviews with 15 women who were led by other women. Thematic and document analysis were employed as methodological resources to understand the manifestation of the Queen Bee phenomenon and to access the ESG guidelines of the companies where the interviewees worked. Results demonstrate that the Queen Bee phenomenon manifests as a strategy for legitimizing leadership, adapting to organizational culture, and compensation. Furthermore, findings revealed that the presence of Queen Bees indicates organizational structures that foster competitive and discriminatory behaviors. However, these conditions can be mitigated in collaborative and equitable environments fostered by ESG guidelines, policies, and practices. The research provides theoretical and practical contributions to discussions on gender equity in organizations, laying the foundation for further studies on the topics addressed.

Keywords: People management, Queen Bee, ESG, Gender and organizations.

Lista de Tabelas

Tabela 1: Informações gerais das entrevistadas.....	23
Tabela 2: Manifestações do Fenômeno Queen Bee identificados nas entrevistas	26
Tabela 3: Queen Bee como Estratégia de Legitimação da Liderança.....	27
Tabela 4: Queen Bee como Adequação à Cultura Organizacional.....	33
Tabela 5: Queen Bee como Estratégia de Compensação.....	37
Tabela 6: Diretrizes ESG que não se convertem em práticas de equidade de gênero.....	40
Tabela 7: Diretrizes ESG que se convertem em práticas de equidade de gênero.....	43
Tabela 8: Comparação entre empresas com e sem ESG.....	45

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1. ESG: Diversidade e Igualdade de Gênero nas Relações Empresariais	11
3.2. Diversidade de Gênero na Governança Corporativa	15
3.3. Características do Fenômeno <i>Queen Bee</i> e seus Impactos no Ambiente Organizacional	18
4. MÉTODO	21
4.1 Coleta de Dados	21
4.2 Técnica de Análise	25
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
5.1 Manifestações do Fenômeno Queen Bee	27
5.1.1 Queen Bee como Estratégia de Legitimação da Liderança	28
5.2. Queen Bee como Adequação à Cultura Organizacional	34
5.3 Queen Bee como estratégia de compensação	38
5.5 Tensões e Convergências: Uma Comparação entre empresas “com” e “sem” práticas ESG e a Percepção das Mulheres sobre sua Implementação	42
5.5.1 Diretrizes ESG que não se convertem em práticas percebidas de equidade de gênero	42
5.5.2 Diretrizes ESG que se convertem em práticas percebidas de equidade de gênero	45
5.6 Comparação entre empresas com e sem ESG com o fenômeno <i>Queen Bee</i>	47
6. DISCUSSÃO: Organizações com diretrizes ESG contribuem para a diminuição do fenômeno <i>Queen Bee</i>?	53
CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS	57

1. INTRODUÇÃO

A despeito de reconhecidos avanços conquistados nos últimos anos, a redução das desigualdades de gênero nas organizações é, ainda, um importante desafio do mundo do trabalho (Organização Internacional do Trabalho, 2023). Para além da mera conquista de postos de trabalho nas empresas, é observada a necessidade da efetiva participação das mulheres em posições de liderança nas organizações (Miltersteiner et al., 2020). Nos últimos 19 anos, apenas 32,4% dos cargos de alta gerência em empresas do mid-market são ocupados por mulheres, o que representa um aumento de apenas 0,5 ponto percentual em relação a 2022, e um acréscimo de apenas 13 pontos percentuais desde 2004, quando a primeira pesquisa foi realizada (Ericson, 2023). Caso essa tendência persista, estima-se que apenas 34% dos cargos de liderança serão ocupados por mulheres até 2025, sendo previsto, pelo menos, 132 anos para que o gap de gênero seja eliminado (The World Economic Forum, 2023). Somando-se a esse cenário outros marcadores sociais de diferenças, as disparidades de gênero se tornam ainda mais evidentes (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). À exemplo, a despeito do Brasil ter a segunda maior população negra do mundo, as mulheres negras preenchem 0,4% das posições de liderança nas principais empresas do país (Campos, 2023).

Em linha com esse cenário, Backet et al. (2022) apresentam a tendência das empresas se envolvem em atos performáticos de diversidade, dando a ilusão de progresso, mas falhando em implementar mudanças significativas. Essas organizações frequentemente priorizam iniciativas superficiais de diversidade, como representação simbólica ou políticas insuficientes, sem abordar as barreiras estruturais subjacentes que dificultam a verdadeira inclusão. Nesse sentido, empresas se apresentam como diversas e inclusivas, sem fazer esforços substanciais para abordar desigualdades sistêmicas ou promover uma diversidade genuína dentro de suas organizações, utilizam de estratégias para influenciar a percepção do mercado e aproveitar a crescente demanda por diversidade e inclusão (Baker et al., 2022).

Na análise de Francoeur et al. (2008), empresas com maior diversidade de gênero em suas equipes de liderança, tendem a obter melhores resultados financeiros e apresentar uma maior capacidade de inovação. Além disso, mulheres em altos níveis hierárquicos trazem perspectivas diferentes, promovendo a colaboração e estimulando a criatividade (Francoeur et al., 2008). Contudo, mesmo diante dessas evidências, o progresso das mulheres continua restrito aos níveis mais baixos do mercado de trabalho, situação associada aos impactos dos estereótipos de gênero e do sexismo vivenciados ao longo de suas carreiras (Barreto et al.,



2009). Algumas empresas, na busca por uma imagem de comprometimento com a diversidade, podem incorrer na prática conhecida como "genderwashing". Essa estratégia, identificada por estudiosos como Fox-Kirk (2020) e Baker et al. (2022), envolve a divulgação seletiva de alegadas melhorias na questão de gênero, criando uma imagem de responsabilidade social sem efetivamente adotar práticas reais de inclusão.

O genderwashing torna-se especialmente relevante no contexto das práticas de ESG. Empresas que se envolvem nessa prática buscam atrair acionistas e partes interessadas focados em ESG, que confiam nas divulgações voluntárias e nas classificações baseadas nessas informações para avaliar o desempenho da empresa em termos de sustentabilidade e responsabilidade social.

O resultado é um cenário em que investidores podem direcionar recursos para empresas que aparentam ser mais socialmente conscientes do que realmente são, o que, por sua vez, pode distorcer a percepção do público e dos investidores sobre o verdadeiro comprometimento da empresa com a equidade de gênero. Essa prática, além de ser potencialmente enganosa, ressalta a importância de uma avaliação mais profunda e crítica das políticas e práticas de inclusão adotadas pelas organizações, indo além das meras declarações e destacando a necessidade de transparência e ações efetivas.

Entre as possibilidades de analisar a efetividade ou existência de políticas e práticas verdadeiramente favoráveis à equidade de gêneros está na análise do fenômeno *Queen Bee* (Fox-Kirk, 2020). O termo remete a uma metáfora da abelha rainha, cunhado no final do século passado por Staines et al. (1974) para descrever o comportamento de mulheres em posições de poder que demonstram hostilidade em relação a outras mulheres que buscam progredir em suas carreiras. O fenômeno é característico de contextos majoritariamente masculinos, caracterizados por culturas organizacionais extremamente competitivas, onde as mulheres tendem a adotar um comportamento similar ao gênero de maior prestígio como estratégia para desatrelar avaliações negativas comumente associadas ao feminino (Britton, 2017; Neto et al., 2021). Esses ambientes tendem a reproduzir diversas discriminações, as quais são, muitas vezes, despercebidas pelas mulheres, contribuindo, assim, na perpetuação dessas desigualdades (Neto et al., 2021).

O fenômeno *Queen Bee* tem sido alvo de interpretações errôneas sobre seu significado, responsabilizando exclusivamente as mulheres pelo comportamento discriminatório nas organizações (Grangeiro & Neto, 2022; Grangeiro & Esnard, 2021). O

conceito propõe, especialmente, a análise das estruturas e práticas organizacionais que propiciam essas condições (Faniko et al., 2021; Derks et al., 2017; Miltersteiner et al., 2021; Neto et al., 2021). À exemplo, estudos demonstram que mulheres líderes enfrentam as ameaças sexistas, adotando duas estratégias: uma é por meio de ações coletivas, nas quais as mulheres buscam maneiras de superar barreiras e promover um ambiente de trabalho mais igualitário e inclusivo para outras mulheres em posições de liderança. A segunda, é por meio de mobilidade individual, que visa o avanço individual em suas carreiras (Ellemers, Spears & Doosje, 1997), impelindo atitudes mais agressivas que podem levar ao fenômeno *Queen Bee* (Faniko et al., 2021).

Nessa perspectiva, a presença de *Queen Bees* nas organizações tem sido relacionada à inadequação de suas práticas de inclusão e diversidade de gênero (Fox-Kirk, 2020; Blake et al., 2022). Nessas situações, a sugestão de aumentar a representatividade feminina em cargos de liderança é frequentemente proposta como a principal solução para melhorar a posição das mulheres no mercado de trabalho. No entanto, simplesmente elevar o número de mulheres em posições de chefia, sem abordar o viés de gênero organizacional, revela-se uma solução inadequada. São necessárias ações que promovam ambientes organizacionais colaborativos, não-discriminatórios e mais inclusivos (Derks et al., 2011a). Esse enfoque é importante para empresas que adotam diretrizes ESG, uma vez que a presença de abelhas-rainhas sugere a ineficácia de políticas e práticas alinhadas a essas orientações.

Dado o impacto dos contextos organizacionais na exibição de comportamentos que favorecem, ou não, a igualdade e a cooperação, propõe-se conduzir uma pesquisa empírica com base na seguinte indagação: Organizações com diretrizes ESG contribuem para a diminuição do fenômeno *Queen Bee*? Argumenta-se que, do mesmo modo que ambientes organizacionais pautados na igualdade e cooperação contribuem para o empoderamento das mulheres no trabalho, ambientes competitivos e pouco colaborativos impulsionam comportamentos discriminatórios influenciados por esse contexto. Diante dessas relações, entende-se que políticas e práticas ESG deveriam contribuir para a promoção de ambientes com maior igualdade e cooperação, dificultando a ocorrência do fenômeno *Queen Bee*.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo analisar a relação entre ambientes organizacionais que seguem diretrizes, políticas e práticas ESG, e a percepção do fenômeno *Queen Bee*. Em outros termos, pretendeu-se analisar se a implementação de práticas e políticas baseadas na ESG, estão associadas a uma redução da percepção do fenômeno. Foi

realizada uma pesquisa exploratória qualitativa que permitiu analisar a percepção de mulheres que já passaram por uma liderança feminina, em relação à presença do fenômeno *Queen Bee* e o impacto das políticas e práticas da ESG no ambiente de trabalho.

Em termos teóricos, o estudo contribui indo de encontro à necessidade de abordagens que enfatizam aspectos contextuais que culminam no fenômeno *Queen Bee* (Faniko et al., 2021; Derks et al., 2017; Miltersteiner et al., 2021; Neto et al., 2021). O olhar para as políticas e práticas ESG e seus impactos nas discriminações de gênero nas organizações fortalece o arcabouço teórico e empírico sobre a temática, permitindo avançar na proposição de iniciativas realmente eficazes nessa direção. Em termos práticos, facilita a compreensão sobre os fatores que dificultam ou facilitam o acesso das mulheres a posições de liderança, permitindo o embasar de ações que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis e igualitários. De acordo com Powell et al., (2017), quando as mulheres se sentem valorizadas e apoiadas em suas organizações, sua motivação para buscar o crescimento profissional é ampliada, o que reforça a relevância do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. ESG: Diversidade e Igualdade de Gênero nas Relações Empresariais

Nas últimas duas décadas, a literatura tem explorado uma nova era nas relações empresariais. Desde Elkinjton (1998), que indicava mudanças significativas nas empresas e seus stakeholders, até Santos (2000), que destacava vivermos em um momento único na história. Nesse cenário, um conjunto de técnicas abrangia o planeta como um todo, fazendo com que sua presença fosse sentida instantaneamente. Costa e Ferezin (2021) complementam essa perspectiva, afirmando que esse fenômeno significa que o ser humano e sua compreensão sobre a existência na Terra tornaram-se um diferencial, tanto em nível individual quanto profissional, dentro das organizações em que atuamos.

Desde o Relatório Brundtland em 1987, a sustentabilidade tem sido abordada por diferentes perspectivas, como a eficiência, escala, equidade, autossuficiência e ética. Essas perspectivas visam combater o desperdício, limitar o crescimento econômico, promover justiça e ecologia, desvincular economias do mercado mundial e abordar questões éticas relacionadas à apropriação social do mundo material. Essas matrizes discursivas ampliam a compreensão da sustentabilidade e suas interações com a base material do desenvolvimento e a continuidade da vida no planeta (Acsegrad, 1999).



A sustentabilidade é comumente descrita como a capacidade de alcançar um nível de desenvolvimento que satisfaça as necessidades atuais, ao mesmo tempo em que permite às gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades (Armstrong, 2020). Atualmente, ela é considerada um fator fundamental nas decisões tomadas pelas organizações globalizadas. Os indicadores que refletem a verdadeira sustentabilidade, em vez do greenwashing (do inglês, "lavagem verde"), estão cada vez mais valorizados e abordados no ambiente empresarial (Costa & Ferezin, 2021)

Embora os aspectos da sustentabilidade tenham sido discutidos por quase 70 anos, o termo "ESG" - que abrange os aspectos ambientais, sociais e de governança - surgiu em 2004, a partir de uma carta das Nações Unidas enviada às principais instituições financeiras do mundo. Essa carta convidou as instituições a aderirem a uma iniciativa que tinha como objetivo desenvolver mercados financeiros mais fortes e resilientes por meio do desenvolvimento sustentável (Compact, 2004).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, têm estimulado as empresas a adotarem práticas éticas e sustentáveis (Romano, Cirillo, Favino & Netti, 2020). No entanto, ainda existem argumentos que apontam para a falta de clareza na justificativa para as atividades ESG nas divulgações financeiras das empresas. É alegado que os benefícios e os custos geralmente não são facilmente identificáveis nas demonstrações de lucros e perdas, tornando difícil discernir o valor acumulado ou a redução nos balanços (Huang, 2021).

Apesar disso, há um crescente incentivo para que as empresas adotem metas não monetárias. No entanto, a maioria dos investidores ainda considera as preocupações sociais como uma condição secundária, com a maximização do retorno financeiro continuando a ser o objetivo principal (Halbritter & Dorfleitner, 2015). Mesmo diante da pressão crescente para que as empresas se envolvam em atividades além do ganho financeiro, ainda há lacunas significativas na compreensão de como o ESG é concebido (Huang, 2021).

O que está claro é que desde o surgimento da sigla ESG e principalmente nos últimos anos, os stakeholders e os investidores institucionais globais têm exigido opções de investimento mais sustentáveis nos mercados financeiros (Bertolotti, 2020). Esses indicadores alcançaram grande importância nas bolsas de valores mundiais, resultando em ações de empresas sustentáveis se tornando mais lucrativas do que as de empresas menos



preocupadas com essa questão (Costa & Ferezin, 2021). Esses fatores demonstram a crescente relevância dessas

Devido à sua importância, o número de pesquisas acadêmicas sobre o tema está aumentando, especialmente em economias desenvolvidas, já existem conclusões de que as práticas ESG realmente geram mais valor para as empresas que as adotam (Mervelskemper & Streit, 2017). Além disso, Lopez-de-Silanes, McCahery e Pudschedl, (2020), ao analisarem empresas nos Estados Unidos, Reino Unido, Japão, Suíça, Austrália e França, sugerem que uma divulgação aprimorada de informações sobre ESG está correlacionada à redução da percepção de risco.

No Brasil, tem-se evidenciado a necessidade de mais pesquisas em ESG, pois indústrias sensíveis do país podem ser impactadas positivamente por práticas de responsabilidade social e governança corporativa (Miralles-Quirós, J. Miralles-Quirós & Gonçalves, 2018). Além disso, estratégias de investimento relacionadas ao ESG podem resultar em uma melhor ponderação de risco-retorno no longo prazo (Jukemura, 2019). Acredita-se que o debate em torno do desenvolvimento sustentável traga mudanças significativas para a gestão estratégica de pessoas e para as empresas que o integram em suas visões de negócios (Pires & Fischer, 2014).

Ainda sobre o contexto brasileiro, foi constatado por Alvares e Souza (2016) que as práticas direcionadas aos colaboradores não apenas atraem e retêm talentos, mas também têm efeitos positivos na imagem organizacional, integração da força de trabalho, desempenho financeiro, capital social e satisfação dos colaboradores. Embora o capital humano seja um tema fundamental de estudo no contexto corporativo, somente recentemente os investidores começaram a prestar atenção em métricas relacionadas a essa questão (Kotsantonis & Serafeim, 2020).

A literatura indica que a disseminação de programas de diversidade em recursos humanos está relacionada não apenas a questões legais, mas também e principalmente a vantagens competitivas, como aumento da criatividade, inovação, desempenho, conquista de novos mercados consumidores e ganho de produtividade (Mendes, 2005). Uma vez implementados, esses programas reconhecem e promovem a valorização da diferença entre pessoas ou grupos, servindo como instrumento de integração social em prol da democratização das oportunidades de acesso ao mercado de trabalho (Reith & Rachid, 2021).



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

As diretrizes de sustentabilidade das Nações Unidas têm incentivado empresas a adotarem práticas com foco na igualdade de gênero e no empoderamento feminino, conforme estipulado nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Objetivo 5: Igualdade de Gênero, que visa “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as meninas” (IPEA, 2023). Nesse sentido, a Agenda 2030 reconhece que as desigualdades de gênero são obstáculos para o desenvolvimento sustentável, o crescimento econômico e a conquista da igualdade de oportunidades. Para tanto, é necessária a participação plena e efetiva das mulheres em todos os níveis de tomada de decisão nas empresas, pois isso desempenha um papel fundamental na criação de valor (Romano et al., 2020)

A influência das medidas ESG na responsabilidade social corporativa (RSE) e nos comportamentos éticos das organizações foi destacada por Mun & Jung (2018), enquanto Eccles & Serafeim (2013) ressaltaram sua conexão com o desempenho de longo prazo e o desenvolvimento sustentável das organizações. A pesquisa conduzida por Kotsantonis, Pinney e Serafeim (2016) indicou que a ênfase na diversidade e igualdade de gênero não apenas promove a produtividade dos funcionários, mas também gera retorno financeiro para as organizações.

A adoção de programas de diversidade no Brasil teve início na década de 1990, principalmente em empresas norte-americanas e devido a imposições legais, como a legislação para pessoas com deficiências. Até recentemente, a discussão sobre esse tema era limitada no Brasil (Mendes, 2005; Santos et al, 2008). No entanto, nos últimos anos, tem havido um aumento significativo da sua presença em publicações da imprensa, no campo da gestão, em órgãos públicos, ONGs e na academia. Além disso, conforme Reith & Rachid (2021), tem-se observado um aumento no número de iniciativas em empresas.

Portanto, investir em ESG pode resultar em benefícios para todas as partes interessadas, incluindo investidores, funcionários, organizações e governo. Para alinhar-se aos esforços das organizações em relação à diversidade e igualdade de gênero nas medidas ESG, o desenvolvimento de recursos humanos desempenha um papel fundamental no fomento de valores sociais, como ética nos negócios, responsabilidade social e democracia no local de trabalho (Fenwick & Bierema, 2008; Garavan & McGuire, 2010).

Ao envolver-se ativamente na medição de indicadores ESG que incorporam a diversidade e igualdade de gênero, os recursos humanos tem a capacidade de desenvolver e implementar políticas e programas de intervenção que promovam a diversidade e igualdade



de gênero em toda a organização (Fenwick & Bierema, 2008). Para Cox & Blake (1991) é necessário treinamento e conscientização para criar uma compreensão da importância da diversidade e aumentar a autoconsciência em relação a questões culturais. O Autor complementa ainda, dizendo que, treinamento por si só não é suficiente e deve fazer parte de um processo contínuo de educação, acompanhamento é componente essencial do gerenciamento da diversidade, envolvendo o monitoramento contínuo das mudanças, a avaliação dos resultados e a institucionalização das mudanças como parte dos processos regulares da organização.

O interesse público em promover o avanço das mulheres em termos de status e liderança gera expectativas em relação à diversidade e igualdade de gênero nas instituições (Branisa, Klasen, Ziegler, Drechsler & Jutting, 2014; Mun & Jung, 2018). Por conseguinte, há uma necessidade de redefinir os papéis institucionais para abraçar e promover a diversidade e a igualdade de gênero. Como afirma Eagly (2007), a igualdade de gênero no ambiente de trabalho é reconhecida como um fator essencial para a promoção de uma cultura organizacional inclusiva e equitativa. A promoção de ambientes nos quais homens e mulheres são tratados de forma igualitária e têm as mesmas oportunidades de crescimento profissional pode ser um fator determinante para a redução da percepção do fenômeno *Queen Bee*.

3.2. Diversidade de Gênero na Governança Corporativa

A crescente pressão externa relacionada aos aspectos Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) está demandando a adoção de novas estratégias, incluindo medidas específicas para promover uma maior presença feminina na liderança sênior, as políticas de governança corporativa, um dos pilares da ESG, inclui aspectos relacionados à diversidade de gênero. A implementação de padrões e regulamentações globais nessas áreas está instigando as empresas a formarem equipes de liderança mais diversificadas (Ericson, 2023). Governança corporativa é conceituada como sendo, as relações entre as partes interessadas no processo de tomada de decisão e controle sobre a empresa (Aguilera & Jackson, 2003). Para Aoki (2000), o foco da governança corporativa refere-se à estrutura de direitos e responsabilidades entre as partes que possuem participação na empresa. A governança



corporativa é, em essência, o produto das interações entre as diversas partes interessadas (Aguilera & Jackson, 2003).

De acordo com Freeman (1984), a teoria das partes interessadas ou teoria dos stakeholders, defende que as empresas não devem ter apenas como objetivo a maximização dos lucros para seus acionistas, mas devem levar em consideração os interesses de todos os seus stakeholders, ou seja, todas as partes interessadas que são afetadas pelas atividades da empresa, como funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade em geral. A essência do conceito é que o êxito de uma organização está intrinsecamente ligado à sua capacidade de gerenciar efetivamente os relacionamentos com partes-chaves (Freeman & Phillips, 2002). A teoria dos stakeholders, inicialmente concebida como uma teoria de gestão, propõe a consideração e abordagem das preocupações de todas as partes envolvidas em uma empresa, em contraste com a ênfase exclusiva nos interesses dos gerentes seniores e acionistas (Flak & Rose, 2005). Esses grupos de diversos interessados, têm o potencial de impactar significativamente a consecução dos objetivos da organização (Freeman & Phillips, 2002).

Segundo Freeman (1984), o objetivo da teoria foi apresentar uma forma alternativa de gestão estratégica que respondesse aos desafios da crescente competitividade, globalização e complexidade das operações de negócios. A abordagem reconhece a presença de partes interessadas nas organizações e destaca a necessidade de gerenciar ativamente os relacionamentos com essas partes para garantir a lucratividade e a sustentabilidade (Flak & Rose, 2005). Nesse contexto, o papel do gestor é assegurar o apoio e a colaboração dos stakeholders, equilibrando seus interesses e promovendo uma cultura organizacional que maximize o benefício mútuo a longo prazo (Freeman & Phillips, 2002).

No artigo "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value" de Carter, Simkins e Simpson (2003), é explorada a relação entre governança corporativa, diversidade no conselho de administração e valor da empresa. O estudo investiga se a diversidade no conselho de administração, em termos de gênero e raça/etnia, afeta o desempenho financeiro e o valor das empresas. Para Carter et al., (2003), a composição de gênero, raça e cultura do conselho de administração é atualmente uma das questões de governança mais cruciais enfrentadas por gestores, diretores e acionistas da corporação moderna. A teoria dos stakeholders é um modelo útil para analisar esse fenômeno e suas consequências. Essa abordagem é reconhecida na literatura de gestão por sua precisão descritiva, poder instrumental e validade normativa, a noção de que as corporações possuem partes



interessadas tornou-se difundida na literatura de gestão, tanto acadêmica quanto profissional (Donaldson & Preston, 1995).

A globalização dos negócios e o crescente reconhecimento da diversidade étnica e de gênero estão direcionando a atenção dos gerentes para a gestão das diferenças culturais. A literatura de gestão enfatiza que as organizações devem valorizar a diversidade como um meio de aprimorar a eficácia organizacional (Cox & Blake, 1991). Há um consenso entre muitos gestores corporativos e outros envolvidos na governança de empresas de que existe uma relação positiva entre a diversidade do conselho de administração e o valor para o acionista (Carter et al., 2003)

Para Campbell (1996), a inclusão de mulheres e pessoas pertencentes a minorias étnicas no conselho de administração pode trazer perspectivas inovadoras que antes não eram consideradas pela empresa, acrescentando uma dose de realidade moderna ao processo de deliberação. Essas perspectivas têm um valor significativo e, com frequência, estão ausentes em reuniões compostas exclusivamente por homens brancos, além disso, essas vozes diversificadas podem servir como uma fonte de inspiração para a força de trabalho plural da empresa (Carter et al., 2003)

A diversidade é reconhecida como importante para as empresas, mas nem sempre é uma prioridade. Iniciativas de negócios com retorno financeiro comprovado recebem mais atenção do que iniciativas de diversidade, que podem parecer menos previsíveis e tangíveis. Executivos de recursos humanos confiam no argumento de que é "a coisa certa a fazer" e esperam o apoio da administração. No entanto, muitas vezes se perguntam por que nada acontece ou por que iniciativas bem-intencionadas falham (Robinson & Dechant, 1997)

Embora autores como, Carter et al., (2003), sugerirwm que a diversidade no conselho de administração pode trazer uma variedade de perspectivas, experiências e habilidades que podem melhorar a tomada de decisões e a governança corporativa. É importante construir um argumento empresarial sólido para justificar a implementação de iniciativas de diversidade, considerando benefícios diretos e indiretos (Robinson & Dechant, 1997)

A diversidade pode refletir um compromisso com a equidade e a igualdade de oportunidades, o que pode ter efeitos positivos na reputação e na imagem da empresa (Carter et al., 2003). Mas é necessárias uma liderança comprometida, treinamentos, pesquisas, análise de cultura organizacional e sistemas de recursos humanos, além de acompanhamento contínuo para garantir a eficácia e sustentabilidade das iniciativas de diversidade (Robinson



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

& Dechant, 1997). Carter et al., (2003), ainda contribuem para a compreensão da importância da diversidade no conselho de administração como parte da governança corporativa eficaz. Eles destacam a relevância da diversidade em termos de gênero e raça/etnia, e sugere que as empresas podem obter benefícios financeiros ao adotar práticas de governança inclusivas e diversificadas.

Robinson & Dechant (1997), apresentam um modelo para justificar iniciativas de diversidade, os autores defendem que a diversidade contribui para o sucesso organizacional, aumentando a criatividade, a resolução de problemas e os processos de tomada de decisão, destacando seis maneiras pelas quais a diversidade pode proporcionar vantagem competitiva: acesso a uma variedade maior de perspectivas e experiências, melhor compreensão de mercados diversos, atração e retenção de talentos de alto nível, melhor tomada de decisão, resolução criativa de problemas e aumento da adaptabilidade e flexibilidade organizacional.

No artigo "*Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*" Cox & Blake (1991), abordam a gestão da diversidade cultural nas organizações e exploram as vantagens competitivas resultantes dessa gestão eficaz. Os autores discutem a importância de contratar e reter talentos de grupos diversos, à medida que mulheres e minorias raciais ganham representatividade no mercado de trabalho. Destacam a influência positiva da diversidade nas vendas e no comportamento do consumidor, bem como a contribuição da diversidade para a criatividade, resolução de problemas e flexibilidade organizacional. Além disso, o artigo apresenta componentes-chave para a gestão eficaz da diversidade, incluindo liderança, treinamento, coleta de informações, análise e mudança cultural, bem como acompanhamento contínuo para assegurar a sustentabilidade das mudanças realizadas.

3.3. Características do Fenômeno *Queen Bee* e seus Impactos no Ambiente Organizacional

Em estudo realizado por Robinson & Dechant (1997), é destacada a importância da diversidade nas organizações e observam que há uma crescente demanda do mercado, por nomeações de mulheres como diretoras ou gerentes seniores. Essa pressão vem da conscientização de grupos como acionistas ativistas, grandes investidores institucionais, políticos e grupos de consumidores (Fields & Keys, 2003, Flak & Rose, 2005).



A diversidade tem um impacto significativo no comportamento dos consumidores nos mercados. Empresas como o USA Today e a Avon Corporation são exemplos de organizações que aproveitaram a diversidade cultural para impulsionar seu desempenho de vendas e lucratividade (Cox & Blake, 1991). Pesquisas evidenciam ainda os efeitos positivos da presença de mulheres em posições de liderança, melhorando oportunidades de carreira de outras mulheres (Arvate, Galilea, & Todescat, 2018). Grupos diversos possuem uma base de experiência mais ampla e precisa, o que pode aprimorar a resolução de problemas e a tomada de decisões, a diversidade de gênero e personalidade em equipes resulta em soluções mais inovadoras e abordagens originais para os problemas atribuídos (Cox & Blake, 1991). Além disso, mulheres líderes desempenham um papel importante como modelos e fontes de inspiração para suas colegas em cargos inferiores (Singh, Vinnicombe & James, 2006).

No entanto, é importante mencionar um fenômeno conhecido como *Queen Bee*, observado em algumas mulheres que alcançam cargos superiores. Esse fenômeno refere-se à tendência de mulheres em posições de liderança de dificultarem a progressão profissional de suas colegas em cargos subordinados ou no início da carreira (Faniko et al., 2016 a; Ellemers, Van den Heuvel, De Gilder, Maass & Bonvini, 2004). Derks et al. (2011a) relacionaram o fenômeno à tendência das mulheres em cargos de liderança de discriminar outras mulheres em seu ambiente de trabalho e se distanciar do grupo feminino.

O fenômeno é descrito também como ocorrência em que mulheres que alcançaram sucesso em ambientes dominados por homens adotam muitas vezes comportamentos que prejudicam, ao invés de promover, o progresso de outras mulheres. (Faniko et al., 2016 a). Alguns apresentam o fenômeno como evidência de que as mulheres são suas piores inimigas e que a rivalidade entre elas é um obstáculo importante nas carreiras femininas (Dobson & Iredale, 2006).

Nesse sentido, o termo *Queen Bee* tem sido criticado por ser considerado sexista ao atribuir às mulheres a responsabilidade pelas disparidades de carreira entre elas, ao passo que exclui os homens dessa discussão (Mavin, 2008). Ainda, nessa perspectiva o conceito perpetua a suposição estereotipada de que as mulheres devem demonstrar solidariedade umas com as outras, enquanto os homens podem competir entre si por melhores oportunidades de trabalho (Derks et. al, 2011a). Essa crítica está associada à estudos que desconsideram o fenômeno como resultante de um contexto de trabalho masculinizado que discrimina as mulheres por fatores relacionados ao gênero (Mavin, 2008).



Ao ser situado em uma perspectiva contextual, o fenômeno *Queen Bee* é relacionado à forma como as pessoas constroem parte da sua identidade com base em categorias sociais, como gênero, sendo sensíveis a avaliações sobre essas categorias (Turner & Tajfel, 1986). Nessa abordagem, gênero é construído através da repetição contínua de comportamentos padronizados e socialmente reconhecidos, resultando na formação de identidades fundamentadas em normas de masculinidade e feminilidade, que são influenciadas pela heteronormatividade (Butler, 2003). Nesse processo, a desvalorização da mulher no ambiente organizacional é percebida como uma ameaça identitária, sendo o comportamento *Queen Bee* uma estratégia de conformação ao contexto que valoriza características tradicionalmente masculinas (Derks et al., 2011a; Ellemers et al., 2004; Ely, 1994, 1995; Stroebe et al., 2009). Em resposta à essa ameaça, muitas buscam mobilidade individual, distanciando-se da identidade estigmatizada (Derks et al., 2005). Ao mesmo tempo que esse movimento beneficia individualmente as mulheres bem-sucedidas, também as distancia de outras mulheres, reduzindo assim a probabilidade de que as *Queen Bee* melhorem as oportunidades para outras mulheres ou sejam vistas como modelos por suas colegas femininas subordinadas (Ely, 1994).

A resposta da *Queen Bee* pode ser diminuída ao incentivar as mulheres no local de trabalho a superar o preconceito de gênero e enfatizar situações em que suas características individuais são reconhecidas, grupos de baixo status são frequentemente encorajados a ignorar a discriminação e concentrar-se em suas oportunidades individuais (Derks et al., 2011a). Ao incentivar indivíduos em posições de destaque a ignorar o viés de gênero, quando este realmente existe, sua motivação para buscar ações coletivas é reduzida (Wright, 2001). No entanto, é importante notar que, embora encorajar as mulheres a ignorar o viés de gênero organizacional possa reduzir as respostas das *Queen Bee*, provavelmente a desigualdade para as mulheres no ambiente de trabalho se manterá (Derks et al., 2011a).

Uma solução mais viável para modificar esse comportamento e promover a igualdade das mulheres nas organizações envolve ativamente a redução das experiências de preconceito de gênero e a implementação de medidas para melhorar a posição das mulheres (Derks et al., 2011a). Somente quando as mulheres no trabalho deixarem de considerar seu gênero como uma desvantagem ou perceberem o comportamento da *Queen Bee* como uma forma de alcançar o sucesso, o fenômeno diminuirá (Derks et al., 2011a).



É relevante destacar que isso implica que a tendência de se afastar do próprio grupo deve estar ausente quando não existe uma ameaça desse tipo e consequentemente, não há necessidade de proteger a identidade social. Isso ocorre em situações de desempenho em que a participação em grupos de indivíduos não representa uma desvantagem (Derks et al., 2015). É ameaçador aceitar que o gênero pode determinar resultados significativos na vida, independentemente das realizações individuais e dos sacrifícios pessoais que uma pessoa esteja disposta a fazer (Ellemers, 2018).

4. MÉTODO

Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória com 15 mulheres, tendo como critério de inclusão a autodeclaração de serem lideradas por outras mulheres, ou que tiveram essa experiência em algum momento de suas trajetórias profissionais. A pesquisa exploratória busca proporcionar uma visão geral sobre determinado fenômeno e aprimorar ideias por meio de processos indutivos (Godoy, 2005), sendo utilizada quando o tema é ainda incipiente na literatura, o que se aplica a este estudo (Gil, 2008). A orientação qualitativa visa desvendar e compreender um fenômeno ou processo, assim como descobrir e compreender as perspectivas e visões de mundo dos sujeitos envolvidos (Merriam, 2002).

A pesquisa qualitativa se concentra no estudo de ações sociais, individuais e coletivas, com uma análise intensiva e detalhada dos dados. O pesquisador, ao utilizar sua flexibilidade, se aproxima dos dados para que possam se comunicar de maneira mais completa e assim, compreender melhor a realidade social investigada (Martins, 2004). Para assegurar a validade da pesquisa qualitativa, é fundamental estabelecer contatos iniciais com o campo de estudo, a fim de garantir que as questões de pesquisa estejam relacionadas com a realidade social a ser investigada e não sejam baseadas em problemas artificiais (Godoy, 2005).

4.1 Coleta de Dados

Ao encontro dos objetivos do estudo, adotou-se como critério para busca de respondentes da pesquisa mulheres que experienciaram liderança feminina em empresas brasileiras orientadas às políticas e práticas ESG, e em organizações que não possuíam tal



orientação, permitindo, assim, a triangulação dos dados. Foram consideradas elegíveis (critério de inclusão) à pesquisa mulheres lideradas por outras mulheres em qualquer momento de sua carreira, a fim de identificar a percepção sobre o fenômeno *Queen Bee*. Como foram analisadas trajetórias profissionais, não houve restrições quanto à localização regional das mulheres entrevistadas, ou mesmo de ramos específicos de empresa. Também não foi considerado critério de elegibilidade o fato de estar trabalhando ou ter trabalhado em empresas com diretrizes, políticas e práticas ESG para fins de comparação das experiências.

Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturadas (Apendice I), realizadas a partir de reuniões presenciais e virtuais, com duração média de 49 minutos por entrevistada, totalizando 7 horas e 46 minutos de dados coletados. Entrevistas são uma ferramenta importante para obter informações por meio da fala individual dos sujeitos, revelando sistemas de valores, normas e símbolos que expressam representações de determinados grupos (Minayo, 2008), o que é pertinente aos objetivos desta pesquisa.

Para nortear as entrevistas foi elaborado um roteiro construído a partir dos conceitos desenvolvidos no referencial, permitindo melhor aproveitamento do conhecimento produzido dos diálogos desencadeados na entrevista (Leavy, 2017). As entrevistas foram realizadas até a saturação dos dados, isto é, o momento em que nenhuma nova informação é acrescentada às análises, identificada por meio da repetição de informações (Silva & Silva, 2013, Saunders et al., 2018). Todas as participantes concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que permitiu a gravação das entrevistas, garantindo o anonimato das respondentes. O Quadro 1 apresenta o perfil geral das respondentes, com a adoção de nomes fictícios para a preservação da identidade.

Quadro 1

Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Escolaridade	Raça	Tem filhos?	Empresa adota praticas de ESG	Ramo da empresa	Área de atuação
Tatiane	25	Mestrado	Branca	Não	Sim	Passo Educação	Administrativo
Cibele	29	Mestrado	Branca	Não	Sim	Agronegócio	Administrativo
Eduarda	33	Mestrado	Branca	Não	Em seus relatos traz experiências em empresas com e sem diretrizes, políticas e práticas ESG	Indústria e Varejo	Administrativo
Jane	31	Pós Graduação	Branca	Não	Sim	Cooperativa de Crédito	Atendimento
Jenifer	39	Doutorado	Branca	Sim	Não	P. Comercio	Administrativo
Janice	21	Graduação	Branca	Não	Não	Tecnologia	Tecnologia
Leticia	29	Graduação	Parda	Não	Não	Varejo	Administrativo
Marcela	27	Mestrado	Parda	Não	Não	Comércio	Vendas
Paula	30	Mestrado	Preta	Sim	Sim	Educação	Administrativo
Sabrina	33	Graduação	Branca	Não	Não	Varejo	Administrativo
Sofia	21	Graduação	Branca	Não	Não	Comércio	Venda
Ariana	44	Pós Graduação	Branca	Não	Não	Tecnologia	Tecnologia
Emília	36	Pós Graduação	Branca	Não	Em seus relatos traz experiências	Tecnologia	RH

					em empresas com e sem diretrizes, políticas e práticas ESG		
Carolina	32	Pós Graduação	Branca	Não	Em seus relatos traz experiências em empresas com e sem diretrizes, políticas e práticas ESG	Tecnologia	RH
Marília	39	Mestrado	Branca	Não	Sim	Hospitalar	RH

Nota. Elaborado a partir da pesquisa realizada.

Para compreender se a empresa adota práticas de ESG, investigou-se, por meio de análise documental, a existência de diretrizes, políticas e práticas de promoção da equidade de gênero. A análise documental se propõe a analisar os fatos através da reunião dos elementos da problemática, em que os fatos caracterizam o objeto da pesquisa, necessitando sintetizar as informações, apontar as tendências e fazer a inferência, para então, viabilizar interpretações acerca da temática e do questionamento inicial (Sá-Silva et al., 2009). Trata-se de uma abordagem adotada de modo a complementar informações obtidas por outras técnicas ou revelar aspectos inéditos de um tema ou problema (Lüdke & André, 1986). Neste estudo, a análise documental foi fonte de coleta de dados sobre os princípios ESG das empresas das respondentes, como técnica complementar para análise dos resultados.

4.2 Técnica de Análise

Os dados coletados foram transcritos e posteriormente submetidos à técnica de análise temática *a posteriori*, que busca a identificação de temas comuns às entrevistas (Braun & Clarke, 2006). A análise temática se caracteriza por ser flexível e independente de determinada teoria ou epistemologia, passível, assim, de ser utilizada em diferentes questões e contextos de pesquisa (Braun & Clarke, 2012; 2006). A flexibilidade do método está em sua premissa de não existir necessidade de ter um rígido *design* anterior à pesquisa de campo, assumindo que o contexto analisado produzirá novos direcionamentos às análises (Braun & Clarke, 2006; Silva et al., 2019; Godoi & Balsini, 2010).

A análise foi conduzida de dois modos de acordo com os objetivos do estudo, tendo características indutivas e dedutivas, conforme sugerido por Braun e Clarke (2006). Para analisar a percepção do fenômeno *Queen Bee* nas experiências de liderança, a análise foi realizada principalmente de forma indutiva, orientada pela pergunta de pesquisa e pelos *insights* emergentes, alinhados posteriormente com o referencial teórico escolhido para a pesquisa. Na identificação da influência das diretrizes ESG o processo foi realizado primordialmente de forma dedutiva a partir da resposta às perguntas diretas sobre a temática. O processo seguiu os seis passos delineados por Braun e Clarke (2006): 1) familiarização com os dados; 2) geração de códigos iniciais; 3) busca de padrões de temas nas entrevistas; 4) revisão dos temas inicialmente identificados; 5) definição e nomeação dos temas; e 6) produção da pesquisa (Braun & Clarke, 2006; Silva et al., 2019).

Primeiramente (fase 1), realizou-se a familiarização com os dados, através da imersão nas transcrições das entrevistas por meio de leituras e releituras. Durante esse processo, a pesquisadora tomou notas sobre os significados dos dados, as quais serviram como guia para as etapas seguintes. Em seguida, foram gerados códigos iniciais (fase 2) para identificar a percepção sobre o fenômeno Queen Bee nas experiências de liderança presentes em todas as entrevistas, com especial atenção ao papel das organizações com e sem diretrizes ESG. Os códigos representam uma síntese do conteúdo presente nas falas das entrevistadas, identificados a partir do alinhamento com os objetivos do estudo (Braun & Clarke, 2006; Silva et al., 2019). Posteriormente, realizou-se a busca por temas a partir dos códigos gerados (fase 3), buscando capturar a ideia central que representasse os padrões identificados nas entrevistas. Nessa fase, os códigos foram agrupados, dando sentido aos padrões encontrados nos trechos correspondentes, resultando na identificação de temas centrais que caracterizam

os desafios relacionados à liderança. Após, os temas identificados foram, então, revisados (fase 4), comparando-os com os trechos codificados para validar sua relevância em relação à pesquisa como um todo. Na sequência, os temas foram denominados de forma a capturar sua essência, validados entre três pesquisadores (fase 5). Como última etapa da análise (fase 6), o processo culminou na produção do artigo, conectando os temas identificados com os conceitos adotados (Braun & Clarke, 2006), e com as informações contidas no levantamento de documentos sobre ESG.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As participantes trazem consigo histórias de vida e experiências profissionais que contribuíram muito para o presente estudo. Todas as mulheres que participaram da pesquisa possuem ensino superior e 60% delas com grau de mestrado, apenas 13,33% possuem filhos e estão em uma faixa etária entre 21 e 44 anos. Algumas estão no início de suas carreiras, buscando oportunidades de crescimento dentro das organizações onde trabalham, enquanto outras já atingiram cargos de gestão, liderando equipes atualmente. Trata-se de empresas, de pequeno e grande porte, situadas em contextos urbanos, logo, as experiências elencadas são oriundas dessas realidades.

Entre os pontos importantes a serem destacados do estudo está o fato de contar com duas participantes que experienciam a maternidade (Jenifer e Paula), bem como entrevistadas se declaram pardas (Marcela e Letícia), e uma mulher preta (Paula). Jenifer e Paula mencionam a maternidade como um dos seus múltiplos papéis enquanto mulheres. Marcela e Letícia destacaram terem sofrido discriminações por conta da raça no ambiente de trabalho, reforçando o papel vulnerabilizador de marcadores sociais (classe, gênero e raça) no contexto de trabalho (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Reforça-se que não se ignora a importância da maternidade e raça, mas, em razão do recorte de pesquisa, as entrevistadas não exploraram em profundidade a influência dessas questões.

Assim, caracteriza-se a o público como majoritariamente composto por mulheres brancas, sem filhos, e com possibilidades de mobilidade e ascensão profissional em razão da posição que ocupam nas empresas (cargos com responsabilidades e lideranças).

Os achados serão apresentados em **três etapas** para responder ao objetivo do estudo:

1) inicialmente foram apresentadas manifestações do fenômeno *Queen Bee* nas organizações



a partir da análise indutiva dos temas que emergiram das entrevistas; após, **2)** foi realizada uma análise documental sobre os princípios ESG das empresas vinculadas às entrevistadas, comparando-as com a percepção sobre as participantes sobre essas questões, Por fim, **3)** foi realizada uma análise comparativa entre empresas alinhadas, ou não, com diretrizes, políticas e práticas ESG, e o fenômeno *Queen Bee*.

5.1 Manifestações do Fenômeno Queen Bee

Evidências sobre o fenômeno *Queen Bee* são apresentadas a partir de relatos vivenciados pelas entrevistadas, ou pelo conhecimento da experiência de outras colegas de trabalho. As participantes reconhecem as experiências de assédio, mas, ao serem convidadas à reflexão do ocorrido, são trazidos diversos fatores do ambiente organizacional que justificam tais atitudes. Contextos masculinizados e competitivos, com oportunidades limitadas de crescimento profissional, são os principais pontos de convergência dos achados. No entanto, foram também identificadas situações de colaboração e apoio mútuo entre mulheres para a superação das adversidades no curso das trajetórias. Ainda, a existência de direcionamentos, políticas e práticas ESG não são percebidas como fatores amortizadores de possíveis desigualdades de gênero, ou mesmo preponderantes para o fomento de ambientes mais colaborativos e igualitários.

Nesse cenário, os temas identificados representam diferentes manifestações do fenômeno Queen Bee a partir da percepção das entrevistadas, em empresas com e sem diretrizes ESG. O Quadro 2 apresenta um resumo dessas questões.

Quadro 2

Manifestações do Fenômeno Queen Bee identificados nas entrevistas

Temas Derivados

***Queen Bee* como estratégia de legitimação da liderança:** ocorre em ambientes organizacionais masculinizados e competitivos, mulheres líderes tendem a ser cobradas de forma excessiva, se comparado aos homens, o que culmina na adoção de comportamentos autoritários na busca de aprovação e legitimação de sua gestão.

***Queen Bee* como adequação à cultura organizacional:** ocorre em empresas com modus operandi de valorizarem comportamentos mais rígidos característicos das lideranças

masculinas, impelindo as mulheres líderes a agirem como tal de modo a conformar com essa cultura, que, por vezes, legitima ações abusivas

Queen Bee estratégia de compensação: ocorre em resposta à insegurança de mulheres que não tem seus conhecimentos e habilidades validados nos ambientes organizacionais discriminantes, levando-as à adoção de uma postura mais impositiva para compensar essa desvalidação.

Fonte. Elaborado a partir dos achados da pesquisa.

5.1.1 Queen Bee como Estratégia de Legitimação da Liderança

A estratégia da *Queen Bee* em empresas, considerando diretrizes ESG, revela diferentes dinâmicas em ambientes corporativos, delineando pressões, desafios e expectativas enfrentadas por mulheres em cargos de liderança ou de destaque. Ao comparar esse cenário com empresas sem alinhamento ESG, emergem nuances distintas nas experiências relatadas, refletindo a interação dessas políticas com o comportamento e a dinâmica organizacional. O Quadro 3 apresenta essas relações.

Quadro 3

Queen Bee como Estratégia de Legitimação da Liderança.

Código	Situação ocorrida	Evidências
Pressão sobre mulheres líderes	Sem ESG	As mulheres em cargos de liderança não podem errar (Sabrina)
Sacrifícios femininos que endurecem a postura da mulher no trabalho	Com ESG	Minha CEO voltou de uma licença maternidade de 2 meses, onde metade do tempo trabalhava meio turno. Então vamos considerar isso, sabe? (Cibele)
Ambiente competitivo e insegurança	Com ESG	Eu sentia a competição entre as mulheres da minha empresa. Principalmente nas em um nível acima do meu. E a minha gestora na época abafava as outras pessoas por ter sido promovida após a

		morte da gestora anterior. Eu sentia que ela agia assim por insegurança mesmo, e acabava descontando na gente (Emília)
	Sem ESG	Ela quis fazer uma demonstração de poder sem considerar minimamente as partes envolvidas (Carolina).
Dualidade de papéis	Com ESG	Ela é uma mulher extremamente focada no trabalho. Ela é uma médica cardiologista, além da função da gestão, ela atua na assistência. Ela circula tanto no universo da gestão hospitalar que a gente brinca que ela come, dorme e vive no hospital. Ela vai trabalhar nos finais de semana para atender os pacientes. Sempre chega mais cedo no trabalho. Se chegarmos 6h ou 7h da manhã ela provavelmente já está lá. Ela faz a parte assistencial no início do dia e depois se dedica à gestão (Marília)
Adoção de comportamentos estereotipados para sobressair-se	Com ESG	A figura do feminino é até um pouco caricata. Se for olhar nossa presidente, ela não tem nada de postura feminina. Mas o fato dela ser uma mulher já faz toda a diferença (Marília).
Diferenças de gênero no avanço da carreira	Sem ESG	O homem chega, demonstra que pode fazer um pouquinho mais, e em 6 meses ele já está na gestão. A



mulher tem que trabalhar 2, 3, 4, 5 anos para demonstrar que realmente sabe fazer e domina aquilo que gosta de fazer. Acho que é um pouco mais lento. Não que não aconteça, mas, na minha visão, é mais lento que o processo para os homens (Letícia).

Competência multitarefa Sem ESG

As mulheres, se tiverem oportunidade, vão demonstrar e fazer mais do que os homens fazem. Então eu acho que a questão mesmo de demonstrar e de poder dizer que eu posso ser e eu vou ser mais competente do que 2 ,3 até mais homens (Letícia).

Ambientes de trabalho tóxicos e competitivos Com ESG

Ela impunha muito porque ela não é o tipo de pessoa que aceita muita coisa. Eu acho que ela se formou assim para conseguir lidar (...) Ela desprezava o feminismo. Tinha um discurso de “não me venham com essa história de feminismo que não compactuo (Jane).

Com ESG

As mulheres hoje em dia ainda enfrentam muito mais desafios, no sentido de que elas podem ser CEO de uma empresa, mas vão chegar em casa e ter muitas responsabilidades. Então a líder mais tóxica, mais controladora, mais masculinizada, ela

provavelmente ainda entende o mundo governado por homens. E como os homens controlam e fazem as regras, elas devem se igualar a eles, se masculinizar, e impor regras para poderem se sobressair e crescer (Carolina).

Expectativas
autopercepção

e Com ESG

A impressão que eu tenho é que temos que mostrar muito mais trabalho para conseguir ser. Essa é a impressão que eu tenho. Entre eu e um gerente homem, o meu trabalho tinha que sempre estar ali, ser melhor (...) Eu acabo me masculinizando muito na minha forma de ser no trabalho (Jane).

Fonte. Elaborado a partir dos achados da pesquisa.

Nas entrevistas, é reconhecido pelas participantes que a trajetória da liderança feminina é especialmente desafiadora pelo fato de ser uma mulher nessa posição. A percepção de que mulheres não têm espaço para errar (como pontua Sabrina) é apresentada nos relatos como uma pressão adicional às exigidas pelo cargo. Isso influencia as líderes a adotarem posturas mais rígidas como um modo de demonstrar sua competência em ambientes em que o erro é mais criticado e impactante. Essa constatação vai ao encontro de estudos que destacam a necessidade de esforço redobrado para a legitimação das mulheres nas diversas instâncias da sociedade devido à persistência de discriminações de gênero enraizadas culturalmente, sendo as organizações mais um espaço de reprodução dessas configurações (Siqueira et al., 2016; Miltersteiner et al., 2020).

Na fala de Sabrina, que vem de uma empresa sem diretrizes ESG, percebe-se uma pressão acentuada sobre mulheres em cargos de liderança. São impostas expectativas exageradas, o que gera um ambiente de trabalho competitivo e inseguro. Desse modo, as mulheres são confrontadas com a necessidade de adotar comportamentos estereotipados para



se destacarem, muitas vezes endurecendo sua postura no trabalho para se adequarem a modelos de liderança masculinos. A estereotipação do comportamento feminino é uma estratégia de mobilidade ocupacional reconhecida na pesquisa de gênero, que constata a imitação das atitudes masculinas como forma de equiparar-se aos homens e buscar a legitimidade pretendida (Scott, 1986; Melo & Thomé, 2018).

Já nas empresas com diretrizes ESG, embora essas políticas possam estar presentes, ainda persistem desafios e expectativas relacionadas à liderança feminina. O exemplo da CEO que retorna rapidamente da licença maternidade ilustra a sobreposição de papéis e uma dedicação extrema ao trabalho, sugerindo que mulheres em cargos de liderança devem sacrificar aspectos pessoais para obter sucesso profissional (Cibele). A esse respeito, é possível fazer um paralelo com o conceito de divisão sexual do trabalho (Hirata & Kergoat, 2017), no qual às mulheres, historicamente, há a imposição do papel reprodutivo, enquanto aos homens a função de provedor. Tendo em vista que o fenômeno Queen Bee envolve a imitação de comportamentos masculinos para a legitimação (Scott, 1986; Melo & Thomé, 2018), o fato de tirar a licença maternidade (comportamento reprodutivo tipicamente feminino) é considerado um sinal de fraqueza, e, portanto, evitado pelas lideranças com esse perfil. Ainda, nota-se que o alinhamento ESG da empresa não foi suficiente para reduzir essa percepção.

Os relatos sobre a competição entre mulheres em posições de destaque evidenciadas por Emília, evidenciam um ambiente que, muitas vezes, estimula comportamentos tóxicos para alcançar ou manter posições de poder. Isso sugere que a empresa, mesmo com políticas ESG, nem sempre age de maneira efetiva para prevenir essa dinâmica. Nesse relato não houve um preparo adequado da líder para assumir o cargo, o que poderia ter proporcionado mais segurança e uma sensação de estar recebendo apoio por parte da empresa. Da mesma forma, a equipe não foi devidamente preparada, o que resultou na impossibilidade de transmissão de valores fundamentais, como respeito e trabalho em equipe, contribuindo para a criação de uma atmosfera de insegurança e falta de solidariedade entre as mulheres da equipe. Os achados reforçam as evidências de que práticas em torno da diversidade - nesse caso manifesta nas diretrizes ESG - não necessariamente garante a aderência das organizações às causas (Miltersteiner et al., 2020)

Um paralelo semelhante pode ser analisado na análise de situações de dominação exercidas por mulheres à outras mulheres. Derks et al. (2011a) destacam que o fenômeno



Queen Bee é estimulado por condições de trabalho, como um ambiente masculino, competitivo e desfavorável ao avanço feminino. Nesse sentido, o comportamento controlador e a demonstração de poder relatados por Carolina podem ser interpretados como estratégias adotadas por algumas mulheres para se destacarem nesses ambientes, ou onde, como no exemplo anterior, não existem políticas para reduzir a insegurança e oferecer suporte.

A reprodução de comportamentos estereotipados é também manifesta na possibilidade de ascensão de carreira dentro das organizações. No atual contexto de discriminação de gênero culturalmente disseminado, tanto homens quanto mulheres acreditam que as características associadas ao gênero masculino conferem maior status e poder em ambientes organizacionais do que as atribuídas ao feminino (Derks et al., 2011b). Isso resulta em maior dificuldade para equilibrar a autenticidade e a expressão da identidade em cargos de liderança, na qual as mulheres renunciam a sua feminilidade na busca pela legitimidade (Marília). Disparidades de gênero no avanço da carreira são evidenciadas em ambientes sem diretrizes ESG, conforme os relatos de Letícia, que indicam um processo mais lento para mulheres alcançarem reconhecimento e progressão profissional comparado aos homens. Porém, mesmo diante de norteadores ESG, persistem desafios relacionados à autopercepção, refletido, também, na necessidade de mostrar muito mais trabalho para serem reconhecidas, resultando na adoção de comportamentos mais masculinizados no ambiente profissional (Jane). Mulheres em cargos de gestão que fizeram sacrifícios pessoais significativos para alcançar o sucesso profissional, podem adotar características auto-descritas como masculinas, destacando que esses esforços as distinguem das mulheres em níveis hierárquicos mais baixos (Faniko et al., 2017)

Em ambientes corporativos tanto com, quanto, sem diretrizes ESG, há relatos (Carolina e Jane), de líderes femininas que, ao adotarem uma postura mais controladora e masculinizada, evidenciam a complexidade em lidar com um mundo empresarial historicamente dominado por homens. Mulheres em cargos de liderança tendem a exibir maior engajamento no trabalho, características associadas a traços masculinos, uma maior identificação com mulheres em posições hierárquicas superiores e são mais propensas a negar a discriminação de gênero. Elas também demonstram maior apoio ao discurso meritocrático do que aquelas que não ocupam essas posições, confirmando a adesão a comportamentos característicos do fenômeno "*Queen Bee*" (Neto et al. 2022). Essa atitude



é, muitas vezes, interpretada como uma estratégia para se equiparar aos padrões de liderança predominantes e, conseqüentemente, ascender no ambiente de trabalho.

A análise desses relatos sugere que a estratégia da *Queen Bee*, mesmo sob diferentes contextos organizacionais, persiste como uma tentativa de legitimação da liderança feminina. No entanto, ela também perpetua um ciclo desafiador, onde as mulheres são confrontadas com expectativas desproporcionais, ambientes tóxicos e a necessidade de adotar comportamentos muitas vezes conflitantes com suas identidades para alcançar o reconhecimento e o avanço profissional. A presença de diretrizes ESG pode trazer elementos de mudança, mas a complexidade dessas dinâmicas exige abordagens mais profundas para alcançar um ambiente de trabalho genuinamente inclusivo e igualitário para todas as pessoas, independentemente do gênero.

5.2. Queen Bee como Adequação à Cultura Organizacional.

O comportamento *Queen Bee* pode ser interpretado como uma estratégia de adequação à cultura organizacional, independentemente de estar presente ou não em empresas com diretrizes ESG. O Quadro 4. apresenta essas relações.

Quadro 4

Queen Bee como Adequação à Cultura Organizacional.

Código	Situação ocorrida em empresa com ou sem diretrizes ESG	Evidências
Isolamento na liderança	Com ESG	Uma coisa que eu sempre ouvi da minha, da minha diretora, é que a gestão é um lugar muito sozinho por que tu não tem amigos. E isso é muito verdade (Cibele)
Impacto da cultura organizacional na liderança	Com ESG	Sendo bem sincera, não sei se é um ponto negativo da liderança ou um ponto negativo da cultura da empresa. Isso meio que se funde. Na primeira

empresa em que trabalhei a gestora era controle e era bem rígida na parte da cobrança. Ela cobrava bastante (Emília).

Cultura de alta performance e excelência Sem ESG

Nem tudo eram flores. Houve situações em que o posicionamento dela era um pouco mais firme. Até por que era muito voltado para o resultado Call center é um ambiente mais hostil (Ariana).

Sem ESG

Era uma liderança que tem muito mais a ver com a cultura da empresa do que com a atitude do líder em si. Minha líder era uma pessoa extremamente competente, talvez uma das pessoas mais competentes que conheci na vida. Ela tinha uma gestão bastante humanizada, mas a equipe tinha que entregar com excelência de escala de processo. Ela respirava aquele desejo (Eduarda).

Com ESG

Trabalhei em times de produto de alta performance. E para ter alta performance, tinha que ter um processo muito bem executado. Eu acabei me esvaziando nesse sentido, de me desconectar com o propósito do trabalho. Por que no fim o propósito era excelência, é virar uma máquina. Essa é a sensação que eu tinha, que me ensinou muito sobre processos (Eduarda).



Conformidade á cultura Com ESG corporativa

“Só que tu tem que funcionar conforme a banda. Tem que estar tocando conforme a banda toca. Então naquele caso a cultura era maior do que as pessoas. Não era um lugar da tua individualidade ser valorizada (Eduarda).

Variações regionais e Sem ESG questões de diversidade

Eu acho que a cultura Rio Grande do Sul e a cultura São Paulo estão em níveis de maturidade diferentes para lidar com temas de diversidade. Aqui no Rio Grande do Sul é muito mais estrutural o machismo. As coisas são muito mais enraizadas (Eduarda)

Adaptações para se manter Com ESG no mercado

As grandes companhias têm se movimentado para a questão da representatividade da mulher. Mas ainda é muito recente, né? Imagine isso há 15 anos atrás, há 20 anos atrás, acho que para se colocar e se manter nesse mercado, tu acaba, querendo ou não, se despiando de algumas coisas tuas para se manter (Cibele).

Fonte. Elaborado a partir dos achados da pesquisa.

Analisando os relatos e entrevistas, é possível identificar como essa estratégia se manifesta na forma como as mulheres líderes se adaptam para se destacar ou simplesmente se manter no mercado de trabalho. Os depoimentos ressaltam que a posição de liderança, mesmo em empresas que seguem diretrizes ESG, pode ser um ambiente solitário. Mulheres líderes mencionam a solidão da gestão, onde a falta de conexões pessoais ou amizades é uma realidade (Cibele). Esse isolamento pode incentivar a adoção de estratégias como a *Queen Bee*, onde a líder se destaca e se distancia dos outros para garantir seu espaço, por meio da



competição, e sobrevivência nesse ambiente. Esse distanciamento é originado da necessidade de aproximação dessas mulheres com o modelo dominante e independente associado ao gênero masculino, para serem qualificadas e avaliadas mais positivamente (Grangeiro & Esnard, 2021).

A relação entre a cultura organizacional e o estilo de liderança é um ponto importante especialmente ao se analisar a rigidez ou a ênfase na alta performance (E-2, A e E). Tanto em empresas com quanto sem diretrizes ESG, foi observado que a cultura corporativa muitas vezes impõe demandas de excelência e resultados, que podem influenciar diretamente a postura e o comportamento das líderes femininas, elas podem se sentir compelidas a se alinhar com essa cultura, mesmo que isso signifique se distanciar de suas próprias convicções ou prioridades. Para Faniko et al. (2016b) mulheres líderes mostram uma crítica mais aguçada em relação ao comprometimento e às habilidades de suas colegas de trabalho, contribuindo diretamente para a manutenção das barreiras que impedem a ascensão de outras mulheres. Partindo desse entendimento uma cultura empresarial que valoriza essa rigidez e a distância hierárquica pode incentivar líderes a adotarem uma postura mais dura, enquanto uma cultura mais inclusiva e colaborativa pode promover uma liderança mais empática e participativa.

Além disso, questões de variações regionais e questões de diversidade também são fatores que influenciam a dinâmica de trabalho (Eduarda). Observam-se diferenças na maneira como as culturas organizacionais lidam com temas como diversidade e questões de gênero, o que pode impactar a forma como mulheres líderes se adaptam e se posicionam nesses ambientes de trabalho.

A necessidade de adaptação para se manter no mercado também é evidente, com mulheres líderes expressando a pressão de se despir de certas características pessoais para permanecer no ambiente corporativo (Cibele). Percebe-se, assim, a existência de um aspecto estrutural, e não situado organizacionalmente, de uma cultura de sociedade que privilegia o comportamento masculino. Destarte, não se trata apenas de ambientes organizacionais, mas contextos societários em que as mulheres tendem a adotar comportamentos semelhantes ao do gênero de maior prestígio, como estratégia para se afastar das avaliações negativas associadas fortemente ao feminino (Britton, 2017), e, assim, conquistar um espaço no mercado de trabalho. A cultura organizacional se apresenta, portanto, como a reprodução da cultura da sociedade.



A estratégia da *Queen Bee* pode surgir como uma forma de adaptação e conformidade à cultura organizacional em ambientes corporativos. Mulheres líderes se veem impelidas a ajustar sua identidade, comportamento e estilo de liderança para atender às expectativas e demandas impostas pelo contexto corporativo e cultural em que atuam. Nesse contexto, a estratégia da *Queen Bee*, independentemente das políticas ESG implementadas. A necessidade de se destacar, alcançar reconhecimento e sobreviver em um ambiente competitivo pode levar algumas mulheres líderes a adotar comportamentos que as afastam dos demais colaboradores, seja por pressões internas ou externas

As diretrizes ESG podem influenciar a cultura corporativa, buscando fomentar ambientes mais inclusivos, igualitários e éticos. No entanto, a presença dessas diretrizes não garante automaticamente uma mudança completa na cultura organizacional ou na eliminação da dinâmica *Queen Bee*. Essa estratégia pode persistir em ambientes que valorizam a competição excessiva, a busca por resultados imediatos ou que não promovem a diversidade de perspectivas e estilos de liderança.

5.3 Queen Bee como estratégia de compensação

Essa temática é relacionada às duas anteriores, sendo o fenômeno Queen Bee resultado da cultura e da necessidade de legitimação que impele comportamentos compensatórios agressivos para conquistar reconhecimento profissional. Está também relacionado à falta de amparo institucional ao desenvolvimento da liderança, característico de ambientes organizacionais que carecem de uma cultura de colaboração e apoio mútuo. O comportamento compensatório é originado da insegurança em razão da dificuldade de legitimação no ambiente organizacional. Tal insegurança se manifesta em comportamentos compensatórios por parte das mulheres líderes, que buscam meios agressivos para manifestar sua autoridade. O Tabela 4 apresenta essas relações.

Quadro 5
Queen Bee como Estratégia de Compensação.

Codigo	Situação ocorrida	Evidências
---------------	--------------------------	-------------------

em empresa com



ou sem diretrizes

ESG

Insegurança e a necessidade de provar competência Com ESG

Eu acho que a liderança feminina sente um pouco de insegurança. Eu também sinto essa insegurança porque temos que estar nos provando mais, sabe? Se você é mulher e chega num cargo de liderança, você tem que ser melhor, e isso talvez acabe inferiorizando as pessoas que estão abaixo da hierarquia, para talvez você parecer melhor. Mas acho que muitas vezes não é algo voluntário (Emília).

Tomar o crédito e falta de incentivo dos colegas Com ESG

Senti que ela tinha insegurança, então às vezes eu acho que deixava meio que transparecer que tomava o crédito por parte das outras colegas, sabe? A gente tinha esse sentimento, mas, como pessoa, ela era muito boa, mas na parte de incentivar, talvez os colegas, ela deixava a desejar, sabe?" (Emília).

Conflitos decorrentes de divergências de conhecimento Sem ESG

No começo a gente teve bastante dificuldade de relacionamento por eu ter um outro conhecimento, vir de outra empresa, com uma bagagem que ela não tinha, Ela se sentiu ameaçada, de alguma forma ela não se sentia confortável (Emília).



Imposição de estratégias Sem ESG desalinhadas

Ela simplesmente queria que nós copiássemos uma estratégia de uma outra empresa que não funcionava com o nosso público. Os gerentes das outras áreas já conheciam o nosso trabalho desses meses anteriores, eles sabiam que fazíamos boas entregas. Depois que ela entrou, a gente começou a entregar um trabalho gente sabia que estava errado e que não funcionava para o público que estávamos entregando (Carolina).

Sem ESG

Ela chamou o cara do escritório de contabilidade, para perguntar as coisas que eu mandava para ele, sabe, e daí? Na minha frente, ela perguntando aquilo para o cara, assim eu ficava, meu Deus, porque é que ela não fala comigo isso? E eu não podia falar, porque ela era muito grossa, muito grossa. Ela tinha uma soberba assim, sabe? Um rompante, era inacessível, era ruim. A conversa era sempre ela, mostrando assim o poder (Jenifer).

Fonte. Elaborado a partir dos achados da pesquisa.

Os relatos obtidos refletem a pressão sentida pela liderança feminina em provar sua competência e habilidades superiores ao alcançar cargos de liderança. Essa pressão adicional pode resultar em comportamentos compensatórios, como a tomada de crédito por ideias de colegas, falta de incentivo ou reconhecimento entre os membros da equipe e conflitos



decorrentes de divergências de conhecimento (Eduarda). A imposição, como observado em um dos relatos (Carolina), reflete a necessidade de legitimação da líder ao assumir o novo posto, impondo práticas desalinhadas com as necessidades da empresa ou equipe. Isso pode gerar conflitos internos e resultar em entregas inadequadas ou ineficazes para o público-alvo. Além disso, a postura autoritária e a falta de comunicação direta e transparente (Jenifer), evidenciada no relato sobre a interação com o escritório de contabilidade, ilustram como o comportamento impositivo é percebida de maneira negativa por colegas, resultando em um ambiente de trabalho hostil, onde o poder é exercido de forma desigual e intimidadora.

Essas situações sugerem que “a discriminação direta de algumas mulheres em posição de poder contra suas subordinadas é, na verdade, uma consequência indireta de discriminações e desigualdades previamente vivenciadas por essas mulheres” (Grangeiro & Esnard, 2021, p. 5). Profissionais bem-sucedidos em suas trajetórias profissionais assimilaram o *modus operandi* do mercado de trabalho baseado na assimilação de estereótipos masculinos pautados em comportamentos de dominação e independência - o que a literatura entende como traços *agency* (Derks et al., 2011). A imposição e agressividade é, assim, uma alternativa encontrada para a demonstração de capacidade de liderança, em conformidade com a lógica masculina do mercado de trabalho.

Como consequência, a estratégia de compensação reproduz a hierarquia de gênero ao discriminar outras mulheres, ou ao realizar comportamentos autoritários de dominação, reforçando a imagem negativa associada ao feminino em posições de poder. Isso não só impede outras mulheres à ascenderem profissionalmente, como fomenta a imagem de que uma mulher bem-sucedida é, necessariamente, uma “sargenta”, ou “mandona” - entre outros estereótipos negativos associado a esse papel (Miltersteiner et al., 2020; Grangeiro & Esnard, 2021). Em termos de ambiente organizacional, esse comportamento contribui para a criação de um contexto de trabalho desafiador, impactando negativamente a dinâmica da equipe e a eficácia das entregas. Promover um ambiente inclusivo, onde o conhecimento seja compartilhado e reconhecido, e onde a liderança se baseie na colaboração e na transparência, pode ser essencial para mitigar os efeitos negativos dessa estratégia compensatória.

Vale destacar que a estratégia de compensação foi observada principalmente em empresas sem diretrizes, políticas e práticas ESG, sugerindo uma maior propensão dessa manifestação do fenômeno nesse tipo de organização.



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

5.5 Tensões e Convergências: Uma Comparação entre empresas “com” e “sem” práticas ESG e a Percepção das Mulheres sobre sua Implementação

Nesta etapa, foram analisadas as entrevistadas das respondentes que declararam trabalhar ou terem trabalhado em empresas com Diretrizes ESG, comparando-as com os documentos oficiais das organizações em que trabalham. Neste ponto, foram apenas incluídas empresas que divulgaram *reports* sobre suas políticas e práticas voltadas à ESG que, de algum modo, abordaram temáticas sobre equidade de gênero.

A análise documental comparada com a análise temática das entrevistas demonstrou a existência de dois tipos de situações nas empresas analisadas: **1)** Diretrizes ESG que não se convertem em práticas percebidas de equidade de gênero; **2)** Diretrizes ESG que se convertem em práticas percebidas de equidade de gênero. Esses temas serão discutidos e apresentados a seguir.

5.5.1 Diretrizes ESG que não se convertem em práticas percebidas de equidade de gênero

Essa constatação caracterizou os relatos de Jane e Paula. O estudo demonstrou que a incorporação de práticas ESG, na cultura empresarial representa um desafio significativo, muitas vezes resultando em políticas cuidadosamente elaboradas em documentos que, infelizmente, nem sempre se materializam de maneira efetiva na rotina diária. Essa lacuna entre a teoria e a prática destaca a necessidade de uma abordagem pragmática e comprometida, visando assegurar a implementação eficaz dessas iniciativas e garantir um impacto positivo e sustentável.

Quadro 5

Diretrizes ESG que não se convertem em práticas percebidas de equidade de gênero.

Código	Pontos Destacados na Evidências
Análise Documental	
Liderança feminina predominante em médias lideranças	<ul style="list-style-type: none">Destaca que está alinhada a alguns Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, entre São poucas mulheres no cargo de Gerente Geral de Agência, a maioria são gerentes de Conta, mas Gerente de Agência, são

ATITUS

EDUCAÇÃO

eles o ODS 5- Igualdade de Gênero. raros.... Eles têm um programa de liderança, mas

- Divulgou um percentual de 38% de mulheres que hoje exercem papel de liderança na empresa. é voltado para todos, nada voltado para gênero (Jane).
- Divulgou a existência de comitê específico voltado ao empoderamento feminino. Desse comitê, 12% das participantes foram para cargos de coordenação e 2% ocupam cargo de conselheira
- Média de colaboradores do sexo feminino: 46% média liderança, 12% alta liderança, 18% eleitas

Meritocracia seletiva

- Não foi identificado nos documentos oficiais nenhuma menção à equidade de gênero ou qualquer política voltada à mulher Não é intencional, realmente é uma política da empresa: eles contratam por competência. Não contratam-se se é negro ou mulher (...) Só que na minha unidade, por exemplo,



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

temos 35 mulheres contra 15 homens. Na empresa toda, tirando a minha chefe e algumas poucas, todos no cargo de liderança são homens. Sendo que a nossa população total, e dentro da unidade, é principalmente feminina.

No momento de uma seleção, eles acabam optando pelo masculino (...) eles falam que é por competência tudo, mas a gente sabe que não. Tem gente que já entra no processo sabendo que vai ganhar vaga (Paula).

Fonte. Elaborado a partir dos achados da pesquisa.

Na análise comparativa entre os relatos das entrevistas e os documentos disponíveis, alguns padrões e nuances emergem em relação à equidade de gênero e à integração de práticas de ESG. Em uma empresa com foco em ESG, a entrevista com Jane, revela a escassez de mulheres em cargos de gerente geral de agências. No entanto, os documentos associados destacam um comprometimento significativo com a sustentabilidade, apresentando dados específicos, como o percentual de mulheres na liderança e programas voltados para mulheres, incluindo um comitê específico.

A empresa focada na contratação por competências de Paula revela, através da entrevista, desafios na seleção que podem resultar em uma disparidade de gênero nos cargos de liderança. A documentação não destaca políticas específicas para mulheres, mas reforça a predominância feminina em cargos gerenciais. Ainda assim, a análise aponta para uma consciência da situação e a compreensão de que decisões de seleção podem envolver vieses de



gênero, contradizendo a suposta política de contratação por competência. Lopes (2000) destaca que as práticas discriminatórias nem sempre se revelam de maneira explícita, muitas vezes manifestando-se de forma sutil e indireta. É difícil para alguém declarar abertamente que não contratará uma pessoa devido ao fato de ser uma mulher. Contudo, essas questões são evidenciadas na prática pelas entrevistadas, indo ao encontro do constatado na literatura.

A discrepância evidenciada entre as intenções declaradas nas entrevistas e as ações documentadas em determinados casos destaca a importância da efetiva implementação, divulgação e contínuo trabalho de conscientização das políticas de equidade de gênero. Além de estabelecer políticas, é vital disseminar informações de maneira transparente e fomentar uma cultura organizacional que promova ativamente a igualdade de oportunidade.

5.5.2 Diretrizes ESG que se convertem em práticas percebidas de equidade de gênero

No contexto hospitalar de Marília, a entrevista aponta para uma estrutura tradicionalmente feminina nas áreas de assistência e cuidado, contrastando com uma predominância masculina nos altos escalões da instituição. A transição em lideranças nos últimos anos é mencionada, com a observação de mais mulheres em cargos de gestão estratégica, indicando uma mudança cultural. No entanto, os documentos analisados não evidenciam políticas específicas para mulheres, mas mostram uma presença expressiva delas em cargos de liderança e oferecem uma visão detalhada da distribuição por níveis de escolaridade.

Quadro 6

Diretrizes ESG que se convertem em práticas percebidas de equidade de gênero.

Código	Pontos Destacados na Evidências	Análise Documental
Mudança cultural propicia participação da mulher	<ul style="list-style-type: none">Destaca que possui Governança alinhada a alguns Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, entre eles o ODS 5-	Os hospitais tendem a ser uma organização com uma força de trabalho muito feminina. A estruturação da área de saúde é muito pautada no universo

ATITUS

EDUCAÇÃO

- Igualdade de Genero. feminino. E na ponta, nas lideranças, isso também ocorre de uma certa maneira. Boa parte das lideranças são nas áreas de
- Não há nenhuma política voltada especificamente à mulher lideranças são nas áreas de assistência e cuidado. Então, nós temos muitas lideranças mulheres na área da enfermagem na área de mulheres em médica. cargos de gerências. Mas nos altos escalões da
 - No entanto, nos números divulgados a empresa demonstra uma predominância de mulheres em cargos de gerências. Dos 5 Diretores, 3 são mulheres. O cargo de Diretor Presidente é ocupado por uma mulher
 - Mulheres ocupam 71,58% do quadro de pessoal, estando presentes em diversas ocupações e funções. Nos cargos gerenciais, a predominância do sexo feminino é de 62,8%
 - Superior: Mulheres 34,61%, Homens, 36,01%
 - Técnico: Mulheres, 34,95 %, Homens, 20,89%
- instituição daí o padrão é um padrão que segue muito a estrutura masculina. Isso é muito cultural no gerenciamento de instituições. Isso era uma realidade que eu acompanho desde quando eu entrei, há 15 anos. O hospital tem cerca de 53 anos de existência e muitas dessas lideranças masculinas eram lá do início, dos primeiros períodos da instituição. Eles estão numa fase de saída, então, nos últimos 8 anos a gente tem sofrido uma mudança. Estamos passando por um processo de transição de lideranças



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

- Ensino Médio: bem importante. Essa Mulheres, 15,67%, transição veio acompanhada Homens, 26,27% de uma mudança dessa Ensino Fundamental: característica masculina nas Mulheres, 14,77%, Homens, altas lideranças. Então a 16,82%. gente começou a ver mais mulheres em posições de gestão estratégica (...) (Marília)

Fonte. Elaborado a partir dos achados da pesquisa.

Neste relato é especialmente constatada a influência de um direcionamento estratégico alinhado com os princípios ESG, com o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais propícios para a liderança e uma equipe feminina. Um ambiente mais diverso e favorável à equidade de gênero tem sido associado a culturas organizacionais que propiciam um ambiente mais colaborativo, e, portanto, dificultando a emergência de *Queen Bees* (Faniko et al., 2020). O relato de Marília traz uma perspectiva otimista nessa direção, apresentando, demonstrando, além da complexidade da mudança cultural para ambientes mais propícios à atuação da mulher, a efetiva possibilidade dessa ocorrência. Os achados sugerem, ainda, que segmentos ocupacionais tradicionalmente femininos - ligados às atividades de “cuidado” (Hirata & Kergoat, 2007) - trazem organizações propícias para para a adoção de diretrizes, políticas e práticas ESG.

5.6 Comparação entre empresas com e sem ESG com o fenômeno *Queen Bee*

Diante da análise documental e da percepção do fenômeno *Queen Bee* captada das entrevistadas, nota-se que a comparação entre organizações que adotam e as que não adotam políticas ESG oferece insights profundos sobre a dinâmica de trabalho, gestão de liderança e inclusão nas corporações. Sobretudo, verifica-se que a existência ou falta de políticas e práticas nessa esfera influencia a cultura organizacional e, por conseguinte, a manifestação de lideranças do tipo *Queen Bee*. O Quadro 7 apresenta essas relações.

Quadro 7



Código	O Trecho se Refere à empresa com ou diretrizes ESG	Evidências
Desenvolvimento e Liderança	Com ESG	“De treinamento para a liderança eu lembro que eles fizeram também na época, tinha tipo um coaching, sabe que eles, professores, enfim, ela participou e a gente sentiu uma melhora. Na verdade, depois do coaching, ela ficou um pouco mais, como eu vou dizer que a equipe sentiu que ela chegou mais, com uma gestão um pouco mais humanizada, enfim, não sei explicar, mas melhorou” (Emília)
	Sem ESG	“Na minha percepção, eu acho que ali também, eu não sei como era antes, né? De eu chegar, mas eu acho que talvez faltasse aqui também um pouco de desenvolvimento para a liderança”. (Emília)
Transparência e Accountability	Sem ESG	“Até que alguém desses gerentes que a gente atendia denunciou a ela num canal que tinham lançado, tipo a semana anterior, tinham lançado um canal de compliance anônimo e denunciaram ela.... Aí esse diretor veio falar com cada uma de nós no privado, separado.... o RH, depois disso veio falar com a gente aí numa



Equidade de Gênero e Com ESG
Oportunidades:

reunião com todas pra entender o que estava acontecendo." (Carolina)

"Eu acho que o estágio em que a gente se encontra nesse processo hoje, em grande parte, é atribuído ao fato de ter na gestão uma pessoa como ela. que bancou, como uma bandeira para o para o hospital....Sem dúvida, eu arrisco a dizer que a gente não teria o resultado que a gente está tendo nesse momento, estaríamos passos bem anteriores a esse, se não fosse numa gestão uma figura de liderança feminina." (Marília).

Diversidade e Inclusão Com ESG

"Todas as políticas de diversidade e inclusão estavam dentro...só que de novo, né? Aí quem era desenvolvedora mulher lá tinha muita crítica em relação a como que a empresa estava se posicionando, porque elas diziam assim, gente, nós somos duas mulheres num time todo de desenvolvimento... há uma empresa masculina num sentido hoje.....valoriza o racional, o racional é uma característica mais do masculino, o meu, CEO dizia assim, às vezes: - não me vem com feeling, tu vem com dados e fatos, então, tipo assim, ali tá dando um sinal de que tem um direcionamento assim" (Emília).



Com ESG

“A segunda-feira passada teve uma palestra de melhoria contínua lá em Porto Alegre, foi um monte de gente, foi dois dias e aí eles convidaram algumas pessoas para irem da nossa unidade; Foi só as pessoas de cargo alto, eles postaram a foto no grupo da equipe toda, tinha 15 pessoas e aí eu comentei para minha colega, nossa senhora, 15 pessoas tinha, não tinha uma pessoas. Falei pra ela, olha que engraçado essa foto. Ela, o que eu falei? Nove pessoas são do sexo do sexo masculino e dois são do sexo feminino, sendo que essas, dessas duas somente uma é de cargo de liderança a outra é a atendente, os outros 9 na foto do sexo masculino são cargos altos” (Paula).

Iniciativas
de Conscientização

de Com ESG

“Inclusive, a maioria das nossas gestoras aqui são mulheres. É realmente, mas tem essa questão. Por mais que eles façam um processo seletivo para te participar meio que já tem aquela pessoa que vai ser certa, que você sabe que vai ser escolhida porque tem um pouco mais de afinidade, porque puxa um pouco mais o saco da outra pessoa, digamos.”(Tatiane).

“As mulheres, elas estão mais colocadas nos cargos de, por exemplo, supervisoras, coordenadoras e fica mais nessa faixa. Direção, a gente tem uma Isso foi um passo que a gente deu porque nós não tínhamos nenhuma diretora ainda, mas os cargos presidência, todos são homens.” (Tatiane).

“Porque, apesar da maioria dos funcionários serem mulheres, porque estatisticamente a maioria dos funcionários é mulheres, poucos funcionários são cargo de liderança, cai muito poucos”(Jane).

Estrutura organizacional Com ESG
que propicie equilíbrio
trabalho-vida

“Ela era uma pessoa que nasceu para ser líder.... muitas vezes também era claro, dependia também dela do que ela tinha feito, mas que ela deixava que eu me sobressaísse, sabe que eu aparecesse e mostrasse o meu trabalho. E desde o início, ela me abraçou e me fez eu me desenvolver.....A empresa que eu estou hoje é uma startup, tá? que nasceu no vale do Silício, a gente sempre prezou por ter bons funcionários, ter nomes bons de mercado e ter e prover uma vida boa para esses funcionários, por mais que a gente tenha muito trabalho, a gente tem aí um worklife balance bem feito,



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

sabe? E a gente consegue ter uma qualidade de vida mesmo trabalhando muito; Tá, então é. É uma preocupação da empresa, para trazer bons nomes do mercado" (Carolina).

Fonte. Elaborado a partir dos achados da pesquisa.

No contexto do fenômeno *Queen Bee*, observa-se que as empresas com políticas de ESG destacam uma ênfase significativa no desenvolvimento e aprimoramento das lideranças por meio de treinamentos específicos, como o *coaching*. Tais práticas resultam em melhorias percebidas na gestão e na adoção de abordagens mais humanizadas por parte dos líderes, como evidenciado por Emília. Essa abordagem proativa para o crescimento pessoal e profissional das lideranças pode contribuir para um ambiente mais equilibrado e inclusivo, rompendo com estereótipos associados ao fenômeno *Queen Bee*.

Além disso, há menção à preocupação com a valorização de funcionários, work-life balance e criação de ambientes propícios para o crescimento dos colaboradores (Carolina). Isso pode indicar que essas empresas valorizam não apenas o desempenho profissional, mas também o bem-estar e o desenvolvimento integral de seus funcionários. Essa atenção abrangente reflete um compromisso com o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, potencialmente contribuindo para a mitigação do fenômeno *Queen Bee*.

Por outro lado, nas organizações que não possuem ou possuem políticas de ESG menos estruturadas, observa-se um cenário em que a ascensão de mulheres para cargos de liderança é mais desafiadora e restrita (Tatiane, Jane). Essas empresas parecem ter uma representação desigual de gênero nos cargos de liderança, refletindo uma possível falta de incentivo à diversidade e inclusão em níveis mais altos da hierarquia corporativa. Contextos predominantemente masculinos contêm vários sistemas de discriminação, alguns dos quais passam despercebidos até mesmo pelas mulheres envolvidas, contribuindo assim para fortalecer e prolongar a disparidade de gênero (Britton, 2017). A falta de incentivo à diversidade e inclusão fortalece a disparidade de gênero. Essa dinâmica pode ser interpretada como um terreno propício para o surgimento do fenômeno *Queen Bee*.

Além disso, a ausência de políticas claras de ESG pode influenciar a cultura corporativa, como observado nas falas sobre a predominância de homens em cargos de alto escalão, mesmo em ambientes onde a maioria dos funcionários são mulheres (Paula). A



confirmação da hierarquia de gênero em ambientes de trabalho masculinizados se manifesta pela negação da discriminação, pela defesa da meritocracia apesar das desigualdades percebidas entre os gêneros e pela resistência em apoiar políticas de igualdade de gênero, como as cotas (Faniko et al., 2017b; Derks et al., 2016). Isso sugere uma possível desigualdade de oportunidades de crescimento e ascensão profissional, bem como a falta de representatividade feminina em cargos de liderança.

Frente à recusa em reconhecer a discriminação de gênero, os ambientes de trabalho são apresentados como meritocráticos, sugerindo que as mulheres devem apenas concentrar-se intensamente no trabalho, evitando distrações mínimas para alcançar o sucesso (Webber & Giuffre, 2019). Essa abordagem negligencia as barreiras sistêmicas que impõem limitações às oportunidades das mulheres, perpetuando uma visão simplista que subestima a complexidade das questões de igualdade de gênero no ambiente profissional. Essa perspectiva contribui para a persistência do fenômeno *Queen Bee*, pois não reconhece plenamente os desafios estruturais que as mulheres enfrentam, dificultando a superação das disparidades de gênero no cenário corporativo.

6. DISCUSSÃO: Organizações com diretrizes ESG contribuem para a diminuição do fenômeno *Queen Bee*?

Neste estudo foi observado que organizações com diretrizes ESG contribuem para a diminuição do fenômeno *Queen Bee*. A compreensão dessa relação, contudo, não está associada a fatores isolados e diretamente relacionados, mas a uma série de aspectos que incluem desde aspectos da própria instituição, como cultura organizacional, políticas de igualdade de gênero e dinâmicas sociais; como contextos estruturais discriminatórios inerentes à sociedade como um todo.

Nesse sentido, os achados permitem as seguintes constatações: 1) a ocorrência do fenômeno *Queen Bee* indica a existência de uma estrutura organizacional (políticas, práticas e culturas organizacionais) que propiciam comportamentos competitivos e discriminatórios; 2) políticas, práticas e diretrizes ESG contribuem para reduzir a ocorrência do fenômeno quando propiciam um ambiente colaborativo e equitativo. Isso é principalmente possível quando há um alinhamento (convergência) entre as diretrizes ESG e sua implementação em políticas e práticas, que devem ser percebidas pelas pessoas nas organizações; 3) a implementação dos princípios ESG é facilitada quando combinada com práticas que não são



diretamente associadas à sustentabilidade, mas que, indiretamente, influenciam na sua consolidação. Neste estudo, destaca-se: programas de desenvolvimento de lideranças humanizadas, oportunidades para desenvolvimento de lideranças femininas, práticas de transparência e *accountability*, políticas de diversidade e inclusão com foco na mulher, iniciativas que promovam a conscientização sobre a necessidade de políticas e práticas de equidade de gênero; e estruturas organizacionais que propicie equilíbrio trabalho-vida. Por fim, 4) o estudo contribui à literatura sobre gênero e organizações, encontrando suporte para o argumento inicialmente defendido de que assim como ambientes organizacionais pautados na igualdade e cooperação contribuem para o empoderamento das mulheres no trabalho, ambientes competitivos e pouco colaborativos impulsionam comportamentos discriminatórios influenciados por esse contexto.

Uma crítica fundamental ao estudo do fenômeno da *Queen Bee* é sua tendência em reforçar estereótipos prejudiciais sobre as mulheres no ambiente de trabalho, ao retratá-las como responsáveis pela escassa representatividade feminina nos escalões superiores da hierarquia organizacional (Neto et al., 2021). Em vez disso, deveria explorar como os contextos sociais, processos e práticas no ambiente de trabalho influenciam as oportunidades de avanço profissional disponíveis para as mulheres (Mavin, 2008). Nesse estudo buscou-se avançar nessas questões a partir do olhar para o ambiente organizacional e suas relações com o fenômeno. Políticas de ESG podem exercer um papel fundamental no modo como as empresas operam, desenvolvem lideranças e promovem uma cultura inclusiva. A ausência ou presença dessas políticas pode moldar significativamente a dinâmica, oportunidades e o ambiente de trabalho dentro das organizações.

No entanto, é importante ressaltar que as práticas de ESG não estão necessariamente associadas à simples denominação da empresa como uma "empresa ESG". Elas estão profundamente ligadas ao ambiente e a cultura organizacional. Nesse sentido, definir uma empresa unicamente como "ESG" não influencia, por si só, na diminuição do fenômeno *Queen Bee*. O verdadeiro impacto reside na efetiva incorporação dessas práticas nos processos operacionais e na cultura corporativa, ultrapassando a simples nomenclatura atribuída à empresa.

Ficou evidente que a designação de uma empresa com ESG é apenas um aspecto superficial em relação à dinâmica interna e ao comportamento de liderança. O que verdadeiramente faz a diferença é a presença de políticas e práticas bem definidas,



independentemente da rotulação como empresa ESG. A verdadeira distinção emerge da implementação eficaz e disseminação abrangente dessas políticas dentro da cultura organizacional. É fundamental que essas políticas não sejam apenas rótulos, mas sim diretrizes tangíveis que permeiam todos os níveis da empresa. Isso requer um comprometimento sério e ações práticas para garantir que sejam compreendidas, adotadas e aplicadas em todos os aspectos da empresa. Além disso, é importante que haja uma conscientização e engajamento contínuos de todos os membros da organização, promovendo uma cultura onde tais práticas são valorizadas e incentivadas.

CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo analisar a relação entre ambientes que seguem diretrizes ESG, e a percepção do fenômeno *Queen Bee* nas organizações. Os achados apresentam indicativos que sugerem menor incidência de abelhas-rainhas em ambientes com práticas ESG efetivas. Nesse sentido, a pesquisa demonstra que empresas que incorporam práticas de ESG apresentam indicadores mais positivos e estabelecem processos eficazes para a transformação da cultura organizacional. O fato de essas organizações declararem adesão aos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas e integrarem indicadores de ESG em suas operações, não apenas sinaliza um compromisso ético, mas, também desempenha um papel importante para iniciar o desenvolvimento e a promoção de uma mudança cultural efetiva. Contudo, os dados sugerem um processo lento e gradual nessa direção, demandando um conjunto de práticas organizacionais não diretamente relacionadas à ESG, mas que amparam essa implementação.

A ocorrência do fenômeno Queen Bee pode ser considerada um sintoma da existência de ambientes organizacionais, ou mesmo de um mercado de trabalho, com discriminações de gênero estruturais e culturais. Destaca-se, contudo, que tal discriminação se manifesta de formas sutis e veladas, sendo necessário um olhar minucioso e crítico para a sua identificação e posterior enfrentamento.

A pesquisa apresentou que em algumas empresas, mesmo aquelas que se autodeclararam sustentáveis, essas práticas podem não ser efetivas. Entre os pontos de atenção, foi observado que muitos funcionários não compreendem totalmente o conceito de ESG. Outro aspecto identificado foi o tempo necessário para que uma empresa transforme sua cultura e implemente eficazmente políticas de ESG. Esse processo demanda um período



considerável antes dos resultados tangíveis serem efetivamente percebidos. Em grande parte dos casos analisados, contudo, observou-se que, apesar dos esforços e do discurso das organizações, ainda existem muitos aspectos indefinidos quando se trata das definições de políticas claras, especialmente no que se refere a questões de gênero.

Ainda, a análise sublinha a complexidade intrínseca dessas questões e ressalta a necessidade imperativa de uma abordagem integrada. Enfrentar efetivamente desafios relacionados ao gênero e às práticas de sustentabilidade exige não apenas políticas robustas, mas, também, um compromisso contínuo com a conscientização e a promoção de uma cultura empresarial inclusiva e responsável.

A pesquisa apresenta algumas limitações que merecem consideração. Uma das principais dificuldades encontradas foi o acesso a respondentes que estivessem diretamente envolvidos em empresas ESG com políticas específicas para a promoção da equidade de gênero. Nesse sentido, a obtenção de documentos relevantes para análise representou um desafio, impactando a profundidade da investigação. Ainda, literatura existente sobre a interseção entre ESG e equidade de gênero também se mostrou limitada, afetando a base teórica disponível para embasar as conclusões. Essas limitações destacam áreas para futuras pesquisas e aprimoramentos metodológicos, visando uma compreensão mais abrangente dessas temáticas.

Outra limitação está no recorte da pesquisa, que incluiu principalmente mulheres brancas (12 de 15 entrevistadas) e mulheres sem filhos (13 de 15 entrevistadas), de classe média-alta. Esse recorte representa um grupo privilegiado da força de trabalho brasileira, e, ainda assim, foram relatadas situações de discriminação de raça, e dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional com a maternidade. Estudos futuros podem ampliar a discussão ao acessar públicos com marcados sociais de classe, gênero, raça, ou ainda, à nível organizacional, adentrar no contexto de empresas rurais ou familiares, não explorados neste trabalho. Reforça-se que o intuito desta pesquisa não é esgotar o tema, mas abrir espaço para novos estudos adentrarem nas temáticas introduzidas a partir dos achados.

Os achados contribuem à pesquisa sobre gênero e organizações ao somarem a estudos anteriores (Miltersteiner et al., 2020; Grangeiro & Esnard, 2021) que demonstram que a existência de políticas e práticas não garante a adesão e comprometimento das organizações nessa direção. Ao olhar para o fenômeno *Queen Bee*, lança luzes às consequências das discriminações estruturalmente presente nas empresas, o que abre



possibilidades para pesquisas sobre fenômeno semelhantes, como, por exemplo, a metáfora do teto de vidro (dificuldade de ascensão das mulheres à posições de liderança) ou piso pegajoso (dificuldade de mobilidade das mulheres em setores ocupacionais dominados por homens) (Miltersteiner et al., 2020). Essa compreensão aprofundada é importante para informar estratégias mais eficazes na promoção da igualdade de gênero e na mitigação de fenômenos prejudiciais como o *Queen Bee*, destacando a necessidade contínua de pesquisa e ação para transformar as dinâmicas organizacionais.

À pesquisa sobre ESG, o estudo contribui ao apresentar uma perspectiva inovadora focada na influência da cultura e outros contextos do ambiente organizacional nas discriminações de gênero nas organizações. O estudo ressalta o quão sutil são as manifestações dessas desigualdades, e os modos como são culturalmente reproduzidas e, assim, disseminadas, oportunizando embasamento empírico e teórico para novos estudos sobre a temática. Em especial, oportuniza novos estudos que discutam temas como: influência da liderança na promoção de ambientes favoráveis à diversidade e inclusão; influência da cultura organizacional na promoção da equidade de gênero; e fatores que propiciam maior participação da mulher em posições de destaque nas organizações. Oportuniza, ainda, o embasar de novos estudos sobre o fenômeno *Queen Bee* em organizações que seguem os princípios ESG, fortalecendo os achados sobre os fatores organizacionais que propiciam essas condições.

REFERÊNCIAS

- Acelrad, H. (1999). Discursos da sustentabilidade urbana. Rio de Janeiro: Editora Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Aoki, M. (2001). Information, corporate governance, and institutional diversity: Competitiveness in Japan, the USA, and the transitional economies. OUP Catalogue.
- Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG: Australasian accounting. *Business and Finance Journal*, 14(3), 6-17. doi:10.14453/aabfj.v14i3.2.



- Arvatea, P. R., Galileab, G. W., & Todescate, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.05.001>.
- Baker, A., Larcker, D. F., McClure, C., Saraph, D., & Watts, E. M. (2022). Diversity washing. *Chicago Booth Research Paper*, (22-18).
- Barreto, M., Ryan, M. K., & Schmitt, M. T. (2009). The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality. *American Psychologist*, 64(4), 305-318.
- Bauer, M. W., & Aarts, B. (2008). A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Orgs). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 39-63.
- Bertolotti, A. (2020). Effectively managing risks in an ESG portfolio. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 13(3), 202-211.
- Branisa, B., Klasen, S., Ziegler, M., Drechsler, D., & Jutting, J. (2014). A base institucional da desigualdade de gênero: as instituições sociais e o índice de gênero (SIGI). *Economia Feminista*, 20(2), 29-64. Rio de Janeiro: Editora Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Braz Ferreira, L., Torrecilha, N., & Machado, S. (2012). A técnica de observação em estudos de administração. XXXVI ENANPAD.
- Britton, D. M. (2017). Beyond the chilly climate: The salience of gender in women's academic careers. *Gender & Society*, 31(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0891243216681494>
- Butler, J. (2003 [1990]). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Campbell, R. H. (1996). CEO vs. Nun: It's a Draw. *Wall Street Journal*, 12 de agosto, Seção a.
- Campos, D. (2023). Mulheres negras rumo à liderança. *GV Executiva*, 22(1), 1-16. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n1.2023.88903>
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm.*, 15(4), 79-84.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.

- Compact for Finance in Support of Sustainable Development (2004). Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world. New York, USA. Recuperado de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/ifc_external_corporate_site/ifc_external_corporate_site/about_ifc/who_we_are/compact
- Costa, E., & Ferezin, N. B. (2021). ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*, 24(2), 79-95.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & de Groot, K. (2011a). Gender-Bias Priming in Job Advertisements: An Extension to General vs. Specific Prejudice and Discrimination. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1298-1311.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & de Groot, K. (2011b). Culturas organizacionais sexistas criam a abelha rainha? *British Journal of Social Psychology*, 50, 519-535. doi: 10.1348/014466610X525280
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2015). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 891-905.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Dobson, R., & Iredale, W. I. L. L. (2006). Office queen bees hold back women's careers. *The Sunday Times*.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). A fronteira do desempenho: inovar para uma estratégia sustentável. *Harvard Business Review*, 91(5), 50-60.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.

- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 46–54. <https://doi.org/10.1177/2372732214549327>
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 617.
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 203-238.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3), 589-634.
- Ericson, K. (2023). Movimento pela igualdade: Ações intencionais são necessárias para acelerar o progresso. Retrieved from <https://www.grantthornton.com.br/insights/women-in-business-2023/movimento-pela-igualdade/>
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016 b). Queen bees and alpha males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903–913. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2198>
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2021). The queen bee phenomenon in academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why? *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 383–399. <https://doi.org/10.1111/bjso.12408>
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2016 a). Female leaders who do not prioritize cooperation? The effects of gender, culture, and scarcity on cooperation in task groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 19(4), 441-457.

- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638-651.
- Fenwick, T., & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24-35.
- Fields, M. A., & Keys, P. Y. (2003). The emergence of corporate governance from Wall St. to Main St.: Outside directors, board diversity, earnings management, and managerial incentives to bear risk. *Financial Review*, 38(1), 1-24.
- Flak, L. S., & Rose, J. (2005). Stakeholder governance: Adapting stakeholder theory to e-government. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 31.
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81, 83-95.
- Freeman, R. E. (1984). *Gestão Estratégica: Uma Abordagem das Partes Interessadas*. Boston: Pitman Editora Inc.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: The role of HRD in promoting corporate social responsibility, sustainability and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487-507.
- Godoi, C. K., & Balsini, C. P. V. (2010). A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: *GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.*
- Gomes Neto, M. B., Grangeiro, R. R., & Esnard, C. (2022). Mulheres na academia: um estudo sobre o fenômeno queen bee. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23, eRAMG220211.
- Gomes Neto, Manoel B., et al. "Mulheres Na Academia: Um Estudo Sobre O Fenômeno Queen Bee." *BATER. Revista de Administração Mackenzie*, vol. 23, não. 2, 2022, <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg220211.pt>. Acessado em 12 de julho de 2022.
- Halbritter, G., & Dorfleitner, G. (2015). The wages of social responsibility—where are they? A critical review of ESG investing. *Review of Financial Economics*, 26, 25-35.

- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Caderno de Pesquisa*, 37(132), 595-609.
- Huang, D. Z. (2021). Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & Finance*, 61(1), 335-360.
- Jukemura, P. K. (2019). Why ESG investing seems to be an attractive approach to investments in Brazil. *Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione*. Retrieved from <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/148>
- Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2020). Human capital and the future of work: Implications for investors and ESG integration. *Journal of Financial Transformation*, 51, 115-130.
- Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10-16.
- Lopes, Otavio B. (2000). A Questão da Discriminação no Trabalho. *Revista Jurídica*, 2(17). Disponível em: <https://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/viewFile/981/966>
- Lopez-de-Silanes, F., McCahery, J. A., & Pudschedl, P. C. (2020). ESG performance and disclosure: A cross-country analysis. *Singapore Journal of Legal Studies*, (Mar 2020), 217-241.
- Martins, H. H. T. S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 30(2), 289-300.
- Mavin, S. (2008). Queen bees, wannabees and afraid to bees: No more 'best enemies' for women in management? *British Journal of Management*, 19(Suppl. 1), S75-S84. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00573.x
- Melo, H. P., & Thomé, D. (2018). *Mulheres e Poder*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- Mendes, Paulo Jorge Vaz. "Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa: O Papel Da Gestão de Recursos Humanos." Repositorio.ulusiada.pt , 2013, repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/3639. Acessado em 17 de janeiro de 2024.
- Mendes, R. H. (2005). *Diversidade humana nas organizações: Entre a teoria acadêmica e a prática empresarial* (Master's thesis, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas).

- Merriam, S.B. (2000). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mervelskemper, L., & Streit, D. (2017). Enhancing market valuation of ESG performance: Is integrated reporting keeping its promise? *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 536-549. doi: 10.1002/bse.1935
- MILTERSTEINER, RENATA KESSLER, et al. "Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios Na Administração Pública." *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 18, não. 2, junho de 2020, pp. 406–423, <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>.
- Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J. L., & Gonçalves, L. M. V. (2018). The value relevance of environmental, social, and governance performance: The Brazilian case. *Sustainability*, 10(3), 574. doi: 10.3390/su10030574
- Mun, E., & Jung, J. (2018). Mudança acima do teto de vidro: responsabilidade social corporativa e diversidade de gênero em empresas japonesas. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 409-440.
- Organização Internacional do Trabalho. (OIT). Diferenças de gênero. https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_870795/lang--pt/index.htm
- Pires, F. M., & Fischer, A. L. (2014). Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: O caso Natura. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 8(1), 54-72. doi: 10.5773/rgsa.v8i1.831
- Powell, G. N., Graves, L. M., & Hopson, L. (2017). *Women and men in management* (6th ed.). Sage Publications.
- Reith, S. L., & Rachid, A. (2021). Gestão da Diversidade - um estudo sobre gênero e raça em empresas no Brasil, *Divers@!*, 14(1), 25-43.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 21-31.
- Romano, M., Cirillo, A., Favino, C., & Netti, A. (2020). ESG (Environmental, Social and Governance) performance and board gender diversity: The moderating role of CEO duality. *Sustainability*, 12(21), 9298.
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, 1(1), 1-15.
- Santos, G. C. M., Costa, B. V. L., & Dutra, S. E. (2008). Gestão da Diversidade: um Estudo entre as "Melhores Empresas para Você Trabalhar". *Seminários de Administração*.

Retrieved

from

<http://sistema.simead.com.br/11simead/resultado/trabalhosPDF/445.pdf>

- Santos, M. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. - 4a edição - Rio de Janeiro: Record, 2000
- Scott, J. (1986). Gender: A useful category of historical analysis. *The American Historical Review*, 91(5), 1053-1101.
- Silva, T. D. L., & Silva, E. M. (2013). Mas o que é mesmo corpus? – Alguns Apontamentos sobre a construção de corpo de pesquisa nos estudos em Administração. In: *XXX Encontro Anual da ANPAD, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD*.
- Singh, V., Vinnicombe, S., & James, K. (2006). Constructing a professional identity: how young female managers use role models. *Women in Management Review*, 21(1), 67-81.
- Staines, G. L., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The Queen Bee syndrome. *Psychology Today*, 7(11), 55-60.
- Stroebe, K., Ellemers, N., Barreto, M., & Mummendey, A. (2009). For better or for worse: The congruence of personal and group outcomes on targets' responses to discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 576-591.
- Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 5, 7-24.
- Webber, G. R., & Giuffre, P. (2019). Women's relationships with women at work: Barriers to solidarity. *Sociology Compass*, 13(6), 1–13. <https://doi.org/10.1111/soc4.12698>
- Wright, S. C. (2001). Strategic collective action: Social psychology and social change. In R. Brown & S. Gaertner (Eds.), *Blackwell Handbook in Social Psychology: Vol. 4: Intergroup Processes* (pp. 409–431). Oxford, England: Blackwell.

APÊNDICE I

I - Roteiro de perguntas

Bloco 1: Trajetória profissional e identificação do perfil

- Poderia descrever sua trajetória profissional até o momento? Quais foram os principais desafios e conquistas ao longo dela?
- Como você se descreveria enquanto profissional? Quais são suas habilidades e pontos fortes?
- Quais são suas metas e aspirações para o futuro em relação à sua carreira?
- Em sua opinião, o ambiente em que trabalha é inclusivo e promove a diversidade?
- Você já enfrentou alguma forma de discriminação ou preconceito em sua trajetória profissional por ser mulher? Se sim, como lidou com isso?

Bloco 2: Percepção em relação à trajetória de outras mulheres



Passo Fundo
Campus Santa Teresinha
Campus Hospital de Clínicas
Campus Agronegócio



Porto Alegre
Campus Mon't Serrat
Campus Caldeira

- Na sua percepção, como tem sido a trajetória profissional de outras mulheres em comparação com a dos homens na mesma empresa/área?
- Você acredita que existem diferenças nas oportunidades e no reconhecimento dados a mulheres em comparação com homens no ambiente de trabalho? Se sim, quais?

a) Ambiente machista ou masculinizado

- Você considera o ambiente de trabalho em que está inserida como machista ou masculinizado? Por quê?
- Quais são os principais desafios que você enfrenta no ambiente de trabalho relacionados à questão de gênero?

b) Estratégias de defesa utilizadas por mulheres

- Como as mulheres se defendem e enfrentam as dificuldades ou preconceitos no ambiente de trabalho? Quais estratégias são mais comuns entre suas colegas?

c) Percepção da meritocracia

- Na sua visão, o conceito de meritocracia é aplicado de forma justa na empresa/área em que trabalha? Por quê?
- Você acredita que algumas características pessoais, como gênero, raça ou orientação sexual, possam influenciar a avaliação da meritocracia no ambiente de trabalho?

Bloco 3: Cultura organizacional (compreensão dos aspectos informais)



- Como você descreveria a cultura organizacional da empresa? Quais são os valores e comportamentos mais valorizados e incentivados?
- Além das regras e normas formais, existem aspectos informais na cultura da empresa que influenciam as dinâmicas internas? Se sim, quais são eles e como impactam o ambiente de trabalho?
- As mulheres ocupam cargos de liderança na empresa? Se sim, como são percebidas e tratadas em comparação aos homens em posições similares?

II - Documentos institucionais para análise documental:

Política de Gestão de Pessoas:

- Analisar se a política de gestão de pessoas da empresa inclui diretrizes e ações voltadas para a promoção da igualdade de gênero e da diversidade.
- Verificar se há iniciativas específicas para incentivar a ascensão de mulheres em cargos de liderança.
- Observar se a política aborda questões relacionadas ao fenômeno Queen Bee e ações para combatê-lo.

Relatórios de Gestão:

- Analisar indicadores de presença e representatividade de mulheres em diferentes níveis hierárquicos da organização.
- Verificar a proporção de mulheres em cargos estratégicos em relação ao total de colaboradores nestas posições.
- Identificar possíveis tendências de mudanças na participação feminina em cargos de liderança ao longo do tempo.

Relatórios de ESG:

- Verificar as metas institucionais relacionadas à igualdade de gênero e diversidade.
- Observar se há informações específicas sobre a representação feminina em cargos estratégicos e em posições de liderança.
- Analisar a abordagem da empresa em relação a questões de equidade de gênero e o combate ao fenômeno Queen Bee.

Código de Ética e Conduta:

- Verificar se o código de ética e conduta da empresa aborda questões relacionadas à igualdade de gênero e ao combate a qualquer forma de discriminação.
- Analisar se há diretrizes específicas sobre o tratamento de colegas de trabalho, independentemente do gênero.

Ouvidoria sobre Casos:

- Analisar registros de casos reportados à ouvidoria relacionados a discriminação de gênero ou a comportamentos associados ao fenômeno Queen Bee.
- Observar como a empresa tratou esses casos e se foram tomadas ações para prevenir incidentes semelhantes no futuro.