RBGDR

LIDERANÇA FEMININA E O TETO DE VIDRO: ENTRE O DISCURSO CORPORATIVO E A REALIDADE ORGANIZACIONAL

FEMALE LEADERSHIP AND THE GLASS CEILING: BETWEEN CORPORATE DISCOURSE AND ORGANIZATIONAL REALITY

RBGDR

REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
V.22, N°4, Edição Especial 2026 | Taubaté/SP - Brasil | ISSN 1809-239x

LIDERANÇA FEMININA E O TETO DE VIDRO: ENTRE O DISCURSO CORPORATIVO E A REALIDADE ORGANIZACIONAL

FEMALE LEADERSHIP AND THE GLASS CEILING: BETWEEN CORPORATE DISCOURSE AND ORGANIZATIONAL REALITY

João Luiz de Oliveira Ferrarezi[1] | Janaina Gabrielle Moreira Campos da Cunha Amarante[2]

Recebimento: 29/03/2026
Aceite: 11/07/2026

[1] Graduando em Administração (UNESPAR).
Campo Mourão – PR, Brasil.
E-mail: joao.oli.vera@outlook.com

[2] Doutora em Administração (PUPR).
Docente da UNESPAR. Campo Mourão – PR, Brasil.
E-mail: janaina.amarante@unespar.edu.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a representatividade feminina em cargos estratégicos de alta liderança nas empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), verificando a consistência entre o discurso institucional de equidade de gênero e as práticas efetivamente implementadas nas empresas listadas na bolsa de valores que declaram o compromisso com a responsabilidade socioambiental. A pesquisa foi delineada como quantitativa, descritiva e explicativa, com recorte transversal, abrangendo 181 empresas de diferentes setores. Os dados foram coletados em relatórios de sustentabilidade, websites corporativos e formulários de referência, considerando a proporção de homens e mulheres nos conselhos de administração e diretorias executivas. A análise considerou o emprego de testes estatísticos descritivos, testes de diferença, correlação e regressão linear múltipla, complementada por diagnósticos de pressupostos. Os resultados evidenciam predominância masculina sistemática nos conselhos e nas diretorias. A regressão indicou associação positiva entre maior representatividade feminina nos conselhos e aumento da participação nas diretorias, embora com variações setoriais. Os resultados direcionam que a liderança feminina continua enfrentando barreiras invisíveis, como o teto de vidro, que limita sua ascensão. Apesar disso, conselhos e diretorias mais diversos fortalecem a governança corporativa, promovem monitoramento ético e contribuem para o desempenho organizacional, reforçando a necessidade de políticas afirmativas consistentes e transformações culturais profundas para que a equidade de gênero deixe de ser apenas retórica e se materialize em práticas efetivas.

Palavras-chave: Liderança feminina. Teto de vidro. Governança corporativa. Equidade de gênero. Sustentabilidade organizacional.

ABSTRACT

This study examines the representation of women in strategic senior leadership positions within companies included in the Corporate Sustainability Index (ISE B3), assessing the consistency between institutional commitments to gender equity and the practices actually implemented by publicly traded companies that claim a commitment to corporate sustainability and social responsibility. The research adopted a quantitative, descriptive, and explanatory cross-sectional design, encompassing 181 companies from diverse industry sectors. Data were collected from sustainability reports, corporate websites, and reference forms, focusing on the proportion of men and women serving on boards of directors and executive management teams. The analysis employed descriptive statistics, group difference tests, correlation analysis, and multiple linear regression, complemented by diagnostic tests to verify model assumptions. The findings reveal a persistent predominance of men on both boards of directors and executive management teams. Multiple regression analysis indicated a positive association between greater female representation on boards and higher levels of female participation in executive management, although this relationship varied across sectors. Overall, the results suggest that women in leadership continue to face invisible barriers, commonly referred to as the glass ceiling, which constrain their advancement to senior leadership positions. Nevertheless, more gender-diverse boards and executive teams strengthen corporate governance, enhance ethical oversight, and contribute to organizational performance. These results underscore the need for consistent affirmative policies and profound cultural transformation to ensure that gender equity evolves from corporate rhetoric into substantive executive practice.

Keywords: Female leadership; Glass ceiling; Corporate governance; Gender equity; Organizational sustainability.

1. INTRODUÇÃO

A desigualdade de gênero nos espaços organizacionais permanece como um dos desafios mais persistentes e estruturais do mundo corporativo contemporâneo. Apesar do avanço das políticas de diversidade, inclusão e dos discursos voltados às práticas ESG (Ambiental, Social e Governança), a realidade organizacional ainda aponta a baixa presença feminina em cargos de decisão estratégica. As mulheres seguem enfrentando obstáculos históricos que limitam sua inserção e permanência nos espaços de poder, o que demonstra que o discurso institucional nem sempre se concretiza em práticas efetivas (Salvagni; Canabarro, 2015; Hryniewicz; Vianna, 2018; Ceribeli; Lopes; Maciel, 2021; Markwei *et al*., 2023).

A liderança feminina ainda é marcada por barreiras invisíveis que dificultam a ascensão profissional das mulheres, mesmo quando sua qualificação é equivalente ou superior à dos homens (Kanan, 2010). Esse fenômeno é amplamente compreendido pelo conceito de "*Glass ceiling*", ou, "teto de vidro", formulado por Lodén (1978), que representa limitações simbólicas e estruturais que impedem as mulheres de atingir os níveis mais elevados das organizações. Tais barreiras não são formais, mas estão profundamente enraizadas na cultura organizacional e nos estereótipos de gênero (Costa *et al*., 2025).

Segundo Cembranel, Floriano e Cardoso (2021), além dos entraves organizacionais, as mulheres enfrentam uma sobrecarga social decorrente da responsabilização quase exclusiva pelo trabalho doméstico e cuidado familiar: fenômeno conhecido como tripla jornada. Para as autoras, "essa condição impacta diretamente as possibilidades de qualificação, mobilidade e disponibilidade das mulheres para cargos estratégicos". De forma semelhante, pode-se afirmar que a desigualdade de oportunidades é estruturada por uma combinação de fatores culturais, institucionais e simbólicos que perpetuam a exclusão feminina dos espaços de poder (Saraiva; Sousa; Oliveira, 2025).

Embora muitas organizações declarem compromisso com a equidade de gênero, algumas práticas institucionais continuam reproduzindo padrões históricos que associam liderança à figura masculina, enquanto as mulheres são frequentemente direcionadas a funções de suporte ou cuidado (Costa *et al*., 2025; Kanan, 2010; Almeida *et al*., 2023; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021).

Apesar desses obstáculos, diversos estudos apontam que a ampliação da participação feminina em cargos de liderança gera efeitos positivos sobre o desempenho organizacional (Costa *et al*., 2025; Fernandes; Machado, 2023; Salvagni; Canabarro, 2015). No campo da governança corporativa, a diversidade de gênero nos conselhos de administração fortalece os mecanismos de monitoramento e controle, a presença feminina está associada à redução da remuneração variável dos executivos e ao fortalecimento das práticas de supervisão ética (Fernandes; Machado, 2023). Esta constatação é fundamentada na Teoria da Agência, de Jensen e Meckling (1976), que compreende o conselho como mecanismo essencial de mitigação de conflitos entre gestores e acionistas.

Dessa forma, conselhos mais diversos ampliam o acesso a múltiplos conhecimentos, experiências e perspectivas, favorecendo processos decisórios mais robustos, críticos e alinhados aos princípios da sustentabilidade organizacional (Azeez *et al*., 2019). Nesse contexto, o presente estudo propõe-se a investigar as possíveis contradições entre o discurso empresarial voltado à promoção da equidade de gênero e a prática concretamente observada nas estruturas de poder, contribuindo para o aprofundamento das discussões sobre governança corporativa, diversidade e responsabilidade social nas organizações.

Na configuração desta abordagem, a pesquisa se inclina para a análise dos cargos de alta liderança em empresas socialmente reconhecidas pela adoção de boas práticas de sustentabilidade, listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores Brasileira (B3) em 2025, com ênfase nos conselhos de administração e nas diretorias executivas.

Ademais, as empresas analisadas têm assumido compromissos públicos alinhados à Agenda 2030 da ONU, estabelecendo metas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Entre essas metas, o ODS 5 – Igualdade de Gênero ocupa posição estratégica, reforçando que a promoção da diversidade e da equidade também é um indicador de sustentabilidade corporativa. Nesse sentido, a adoção de políticas afirmativas e o monitoramento transparente direcionam para que os compromissos assumidos pelas organizações não se restrinjam ao discurso institucional, mas se traduzam em ações tangíveis capazes de contribuir para o alcance das metas globais até 2030 (Mariano; Molari, 2022).

Assim, o objetivo central deste estudo consiste em analisar a relação entre os discursos institucionais e as práticas realmente implementadas, com especial atenção à representatividade feminina nesses espaços decisórios, de modo a verificar a consistência entre a retórica organizacional e a realidade corporativa no tocante à promoção da igualdade de gênero em cargos de liderança estratégicos.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA FEMININA E SUAS GRANDES BARREIRAS

A discussão sobre a presença feminina em cargos de liderança e de governança corporativa tem se intensificado nas últimas décadas, acompanhando transformações sociais e econômicas que ampliaram o acesso das mulheres ao mercado de trabalho (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021). Apesar desses avanços, a desigualdade de gênero ainda constitui um desafio significativo para a equidade nas organizações (Costa *et al*., 2025). Mesmo com a progressiva inserção feminina, muitas mulheres continuam responsáveis pelos cuidados com os filhos e pelos afazeres domésticos, acumulando uma tripla jornada de trabalho, o que impacta diretamente sua trajetória profissional e limita as oportunidades de ascensão a cargos de comando (Kanan, 2010; Saraiva; Sousa; Oliveira, 2025; Almeida *et al*., 2023; Salvagni; Canabarro, 2015).

Para desvelar as raízes dessa desigualdade estrutural, a literatura sobre liderança feminina destaca o conceito de “teto de vidro”, formulado em 1978, que representa barreiras invisíveis que impedem ou dificultam a ascensão das mulheres às posições mais altas nas organizações (Costa *et al*., 2025). Essas barreiras se manifestam tanto em práticas corporativas quanto em estereótipos de gênero e normas culturais que reforçam a predominância masculina nos espaços de decisão.

Estudos apontam que a estrutura organizacional e a cultura corporativa ainda reproduzem padrões históricos que associam o masculino à liderança e autoridade, enquanto o feminino é vinculado ao cuidado e à sensibilidade (Costa *et al*., 2025; Kanan, 2010; Almeida *et al*., 2023; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021).

Agudizando tais obstáculos, a sobrecarga estrutural enfrentada pelas mulheres intensifica esse cenário. O IBGE (2022) mostra que mulheres dedicam, em média, 21,3 horas semanais às tarefas domésticas, enquanto homens dedicam 11,7 horas. Além dos entraves organizacionais, as mulheres enfrentam uma sobrecarga social decorrente da responsabilização quase exclusiva pelo trabalho doméstico e cuidado familiar, fenômeno conhecido como tripla jornada. Esse conceito refere-se à acumulação simultânea de três esferas de trabalho: o profissional, o doméstico e o de cuidado, que impacta diretamente as possibilidades de qualificação, mobilidade e disponibilidade das mulheres para cargos estratégicos. A tripla jornada de trabalho profissional, atividades domésticas e cuidados familiares reduz o tempo disponível para capacitação, networking e engajamento em projetos estratégicos, prejudicando trajetórias de ascensão (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021).

Apesar desses desafios, diversas pesquisas demonstram que a presença feminina em posições estratégicas gera impactos positivos para as organizações (Salvagni; Canabarro, 2015). Empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança tendem a apresentar melhores resultados de desempenho e maior capacidade de inovação (Noland; Moran; Kotschwar, 2016). Estudos também apontam que características associadas à liderança feminina, como empatia, flexibilidade e cooperação, se alinham às demandas contemporâneas por trabalho em equipe e adaptabilidade (Hryniewicz; Vianna, 2018; Ceribeli; Lopes; Maciel, 2021). No mesmo sentido, conselhos com presença feminina tendem a adotar posturas analíticas e colaborativas diante de desempenhos negativos, evitando soluções precipitadas e priorizando estratégias sustentáveis (Kim; Stromberg; Yang, 2020).

Essas vantagens se estendem à governança corporativa. Uma pesquisa realizada com 199 empresas listadas na B3 entre 2011 e 2018 identificou que a diversidade de gênero nos conselhos de administração melhora a eficácia das funções de monitoramento, impactando áreas como remuneração executiva, gerenciamento de resultados e substituição de CEOs (Fernandes; Machado, 2023). Os resultados indicaram que a presença de mulheres no conselho reduz a remuneração total

e variável dos executivos e fortalece o controle interno, sugerindo maior rigor e ética nos processos decisórios: “a diversidade de gênero no conselho tem efeito negativo sobre a remuneração total e variável dos executivos, indicando monitoramento mais eficaz” (Fernandes; Machado, 2023, p. 5).

Do ponto de vista teórico, esse estudo se apoia na teoria da agência, que afirma que os conselhos de administração atuam para mitigar conflitos de interesse entre gestores e acionistas (Jensen; Meckling, 1976), e na teoria da dependência de recursos (Pfeffer; Salancik, 1978), segundo a qual conselhos diversos têm acesso a um conjunto mais amplo de informações e habilidades, favorecendo decisões mais assertivas (Azeez *et al*., 2019). Nessa conjuntura, “a heterogeneidade na alta gestão da empresa pode levar a uma visão mais ampla, melhor compreensão da complexidade do ambiente e melhores decisões” (Carter *et al*., 2003, p. 4).

Complementando tal perspectiva, a inserção de mulheres em conselhos de administração também influencia positivamente a dinâmica organizacional de longo prazo. Tanto é assim que conselhos com presença feminina costumam adotar posturas mais analíticas e estratégicas diante de desempenhos negativos, evitando substituições precipitadas de CEOs e priorizando investigações aprofundadas sobre as causas dos resultados (Kim *et al*., 2020; Costa *et al*., 2025; Salvagni; Canabarro, 2015; Hryniewicz; Vianna, 2018; Ceribeli; Lopes; Maciel, 2021). Essa conduta reforça uma abordagem mais colaborativa e orientada ao desenvolvimento sustentável das empresas.

Diante desse quadro, a literatura traz indícios de que a presença feminina em cargos de liderança e nos conselhos de administração não apenas promove equidade de gênero, mas também contribui para o desempenho organizacional e a qualidade da governança corporativa (Costa *et al*., 2025; Fernandes; Machado, 2023; Salvagni; Canabarro, 2015). A superação de barreiras estruturais e culturais como o “teto de vidro” e os estereótipos de gênero é essencial para que as mulheres possam exercer plenamente seu potencial em posições estratégicas (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021; Kanan, 2010). Além disso, a diversidade de perspectivas proporcionada pela inclusão feminina fortalece a tomada de decisão, promove práticas de gestão mais éticas e colaborativas e impulsiona o desenvolvimento sustentável das organizações (Kim *et al*., 2020; Azeez *et al*., 2019). Nessa conformidade, investir na representatividade feminina deve ser entendido não apenas como uma ação social, mas como uma estratégia capaz de gerar resultados consistentes e duradouros.

2.2 DISCURSO EMPRESARIAL DE IGUALDADE DE GÊNERO E A PRÁTICA INSUFICIENTE NAS ORGANIZAÇÕES

A incorporação da igualdade de gênero ao vocabulário corporativo e aos relatórios institucionais já ocorre há muitos anos, sendo frequentemente apresentada como prioridade estratégica em empresas de diferentes setores. Entretanto, a realidade organizacional ainda revela um claro descompasso entre o discurso e a prática, mostrando que a retórica da diversidade, por si só, não resulta em mudanças estruturais nem em avanços concretos (Salvagni; Canabarro; 2015; Hryniewicz; Vianna, 2018; Ceribeli; Lopes; Maciel, 2021).

Esse quadro é particularmente preocupante quando se considera que os critérios relacionados ao Social e à Governança deveriam integrar a avaliação ESG dessas organizações. Muitas empresas mantêm narrativas robustas sobre diversidade e inclusão, mas não conseguem converter tais compromissos em ações concretas, recorrendo a iniciativas superficiais ou concentrando mulheres em funções operacionais, distantes das posições estratégicas de poder (Grant Thornton, 2024).

O panorama global reforça essa persistência da desigualdade. Dados do Grant Thornton Brasil (2024) mostram que apenas 33,5% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres, enquanto posições de maior influência, como CEO e presidência, apresentam participação ainda menor, de 19% e 9%. Esses indicadores refletem a continuidade de barreiras históricas que dificultam a ascensão feminina e se relacionam ao conceito de teto de vidro, que descreve obstáculos invisíveis, porém, profundamente enraizados na cultura organizacional (Lodén, 1978).

Adicionalmente, práticas corporativas ainda pressionam mulheres a se moldarem a estilos de liderança construídos a partir de referenciais masculinos, limitando a autenticidade e reduzindo a visibilidade interna (Sandberg, 2013). Estereótipos de gênero e normas culturais também mantêm a predominância masculina em espaços decisórios, demonstrando que discursos de diversidade podem não se converter em transformações reais (Costa *et al.*, 2025; Kanan, 2010; Almeida *et al.*, 2023; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021).

Apesar dessas barreiras, a presença feminina em posições estratégicas demonstra impactos positivos para o desempenho organizacional. Na governança corporativa, pesquisas apontam que conselhos com representatividade feminina exercem monitoramento mais rigoroso, reduzem a remuneração total e variável de executivos e fortalecem a supervisão ética (Fernandes; Machado, 2023).

Nessa contextura, torna-se patente que o discurso sobre igualdade de gênero muitas vezes pode não se materializar em práticas sólidas. Romper barreiras estruturais, como o teto de vidro e os estereótipos de gênero, requer transformações profundas na cultura organizacional, políticas afirmativas consistentes e redes de apoio fortalecidas (Costa *et al*., 2025; Saraiva; Sousa; Oliveira, 2025; Almeida *et al*., 2023; Salvagni; Canabarro, 2015).

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo foi delineada como pesquisa quantitativa, descritiva e explicativa, com recorte transversal, voltada à análise da representatividade feminina em cargos de alta liderança nas empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). A amostra compreendeu 181 empresas de diferentes setores, classificadas conforme registros oficiais da Bolsa de Valores. A escolha desse universo se justifica pelo fato de tais organizações declararem compromisso com os ODS e práticas de sustentabilidade e diversidade, o que permite avaliar a consistência entre o discurso institucional e a prática verdadeiramente implementada. Empresas que não apresentaram dados completos sobre a composição de gênero em conselhos de administração e diretorias executivas foram excluídas da análise, garantindo consistência e comparabilidade entre os casos.

No que se refere ao recorte temporal da pesquisa, o estudo adota uma perspectiva transversal, uma vez que as variáveis foram observadas em um único momento, permitindo captar a configuração da representatividade de gênero nos conselhos e diretorias das empresas no ano de 2025. A escolha do recorte temporal justifica-se pela disponibilidade consolidada de dados referentes ao ciclo anual de divulgação de relatórios corporativos e pela relevância desse período para a agenda ESG no Brasil, marcado por maior pressão institucional e social em torno da diversidade e inclusão. Esse recorte permite captar a configuração mais recente da representatividade feminina em cargos estratégicos, alinhando o estudo às práticas contemporâneas de governança corporativa.

A categorização setorial seguiu padrões consolidados em estudos de governança e sustentabilidade (Fernandes; Machado, 2023; Costa *et al*., 2025), agrupando as empresas em segmentos como Energia, Indústria e Materiais, Consumo e Varejo, Agronegócio e Alimentos, Transportes e Logística, Saúde, Tecnologia e Telecomunicações, Construção e Imobiliário, entre

outros. Essa classificação permitiu controlar diferenças estruturais entre setores e identificar padrões específicos de desigualdade.

Os dados foram coletados a partir de informações públicas disponibilizadas pelas próprias organizações, incluindo relatórios de sustentabilidade, formulários de referência e websites corporativos, considerando a composição de gênero nos conselhos de administração e diretorias executivas.

A primeira etapa da análise consistiu em levantar estatísticas descritivas, permitindo identificar padrões gerais de desigualdade antes de avançar para testes inferenciais. Para verificar a associação entre a participação feminina nos conselhos e diretorias, aplicou-se o coeficiente de correlação de Pearson e, adicionalmente, o coeficiente de Spearman, conforme a abordagem metodológica proposta por Kerby (2014), que destaca a relevância de métodos não paramétricos para análises de correlação. A análise estatística foi complementada por testes de diferença entre homens e mulheres nos conselhos e diretorias, utilizando o teste t para amostras emparelhadas e o teste não paramétrico de Wilcoxon, além da regressão linear múltipla, tendo como variável dependente a proporção de mulheres nas diretorias e como preditor a proporção de mulheres nos conselhos. O setor de atuação foi incluído como variável de controle, de modo a captar diferenças estruturais entre segmentos de atuação.

A regressão foi estimada no software Jamovi (versão 2.6), baseado em R (R Core Team, 2024). Para assegurar a validade do modelo, foram realizados testes de diagnóstico: o Durbin-Watson confirmou a independência dos resíduos, enquanto o VIF (Variance Inflation Factor) indicou ausência de multicolinearidade. O teste de Shapiro-Wilk e os gráficos Q-Q mostraram desvios de normalidade, e os gráficos de resíduos sugeriram indícios de heterocedasticidade. Tais aspectos são comuns em pesquisas sociais e organizacionais (Fox; Weisberg, 2023) e não comprometem a interpretação dos coeficientes, especialmente em amostras de maior dimensão. Para mitigar esses efeitos, foram considerados testes não paramétricos e recomendações de análises robustas, assegurando consistência metodológica.

Com efeito, a metodologia adotada combina estatística descritiva, testes de diferença e regressão linear, complementados por diagnósticos de pressupostos. Essa estrutura permite constatar a desigualdade de gênero e também explicar fatores que influenciam a representatividade feminina, destacando o papel dos conselhos de administração e as diferenças setoriais.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos revela o panorama da representatividade de gênero nos cargos de alta liderança das empresas listadas no ISE B3, no ano de 2025. A partir das estatísticas descritivas (Tabela 1), observa-se padrões estruturais de desigualdade entre homens e mulheres tanto nos conselhos de administração quanto nas diretorias executivas. Esses dados permitem compreender não apenas a distribuição quantitativa, mas também a consistência da predominância masculina nos espaços decisórios, revelando a distância entre o discurso institucional de equidade e a prática adotada de modo concreto.

Tabela 1 | Estatística descritiva

	% Homens Cons	% Mulheres Cons	% Homens Dir	% Mulheres Dir
N	181	181	181	181
Omisso	0	0	0	0
Média	0.829	0.171	0.871	0.129
Mediana	0.833	0.167	0.889	0.111
Desvio-padrão	0.121	0.121	0.138	0.138
Mínimo	0.429	0.00	0.500	0.00
Máximo	1.00	0.571	1.00	0.500

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise descritiva da composição de gênero nos conselhos de administração das empresas listadas no ISE B3 explicita uma predominância masculina sistemática. A média de participação dos homens é de 82,9%, com mediana de 83,3% e desvio-padrão de 0,121, indicando que a maioria das empresas apresenta conselhos com proporções muito semelhantes de homens. Em contraste, a participação feminina apresenta média de apenas 17,1%, mediana de 16,7% e o mesmo desvio-padrão, revelando que a baixa representatividade das mulheres é um padrão homogêneo. Os valores extremos (mínimo e máximo) reforçam essa desigualdade: existem conselhos totalmente masculinos (0% mulheres) e poucos casos em que a participação feminina se aproxima de equilíbrio, com máximo de 57,1%. Esses resultados confirmam a persistência de barreiras estruturais e culturais que limitam o acesso das mulheres a cargos estratégicos, em consonância com o conceito de teto de vidro (Lodén, 1978; Costa *et al*., 2025).

Na análise das diretorias executivas, os resultados revelam uma desigualdade ainda mais acentuada. A média de participação masculina é de 87,1%, com mediana de 88,9%, enquanto a participação feminina não ultrapassa 12,9% em média e 11,1% na mediana. O desvio-padrão de 0,138 para ambos os grupos mostra que essa configuração é igualmente consistente entre as empresas. Os valores mínimos e máximos demonstram que há diretorias totalmente masculinas e raros casos de maior diversidade, nos quais a participação feminina chega a 50%. Esses achados sugerem que, além das barreiras para ingresso em conselhos, existem obstáculos adicionais para ascensão ao nível executivo, corroborando a literatura sobre sobrecarga social e tripla jornada (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021), que limita a disponibilidade das mulheres para funções de maior responsabilidade.

A comparação entre conselhos e diretorias mostra que ambos os espaços decisórios são dominados por homens, mas a desigualdade é mais intensa na gestão executiva. Essa configuração reforça a contradição entre discurso e prática: embora as empresas listadas no ISE B3 declarem compromisso com diversidade e inclusão, a realidade organizacional permanece marcada pela predominância masculina. Do ponto de vista teórico, a baixa diversidade compromete tanto os mecanismos de monitoramento previstos pela Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976) quanto a ampliação de perspectivas defendida pela Teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer; Salancik, 1978). Desse modo, os resultados descritivos confirmam que a representatividade feminina nos cargos de alta liderança ainda é insuficiente, revelando a necessidade de políticas afirmativas e mudanças culturais profundas para transformar o discurso institucional em prática efetiva.

Após a apresentação dos resultados descritivos, que demonstram a predominância masculina tanto nos conselhos de administração quanto nas diretorias executivas, tornou-se necessário verificar se essas diferenças observadas entre homens e mulheres eram estatisticamente significativas. Para isso, aplicou-se o teste t (Tabela 2) para amostras emparelhadas, que permite comparar médias de variáveis relacionadas dentro da mesma amostra, oferecendo maior robustez à análise. Essa transição metodológica garante que os achados não se limitem a constatações descritivas, mas sejam sustentados por evidências inferenciais capazes de confirmar a consistência da desigualdade de gênero.

Tabela 2 | Teste t para amostras emparelhadas

Teste t para amostras emparelhadas

								Intervalo de Confiança a 95%			
			Estatística	gl	p	Diferença média	Erro-padrão da Diferença	Lim. Inferior	Superior		Dimensão do Efeito
% Homens Cons	% Mulheres Cons	t de Student	36.5	180	< .001	0.658	0.0180	0.622	0.693	d de Cohen	2.72
		W de Wilcoxon	16286 *		< .001	0.667	0.0180	0.633	0.708	Correlação biserial de ordens	1.000
% Homens Dir	% Mulheres Dir	t de Student	36.1	180	< .001	0.742	0.0205	0.701	0.782	d de Cohen	2.69
		W de Wilcoxon	15931 *		< .001	0.778	0.0205	0.722	0.805	Correlação biserial de ordens	1.000

Nota. H_0 $\mu_{\text{Medida 1 - Medida 2}} \neq 0$

* 1 par(es) de valores empatados

* 3 par(es) de valores empatados

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados do teste t mostraram diferenças altamente significativas em ambos os espaços decisórios. No caso dos conselhos, a estatística $t(180) = 36,5$, $p < 0,001$, com diferença média de 0,658 e intervalo de confiança de 95% [0,622 – 0,693], indica que a diferença entre a participação masculina e feminina não pode ser atribuída ao acaso. De forma semelhante, nas diretorias executivas, a estatística $t(180) = 36,1$, $p < 0,001$, com diferença média de 0,742 e intervalo de confiança de 95% [0,701 – 0,782], confirma que a predominância masculina é igualmente estrutural. O valor-p inferior a 0,001 reforça que a probabilidade de tais diferenças ocorrerem por mera flutuação aleatória é praticamente nula, conferindo credibilidade aos resultados. Do mesmo modo, o tamanho do efeito calculado (Cohen's $d = 2,72$ para conselhos e $d = 2,69$ para diretorias) demonstra que a discrepância entre homens e mulheres é de magnitude extremamente elevada, muito acima dos parâmetros convencionais de efeito grande ($d \geq 0,8$).

A robustez dos achados foi ainda confirmada pelo teste não paramétrico de Wilcoxon, que também apresentou $p < 0,001$ em ambos os casos, corroborando que os resultados não dependem da suposição de normalidade dos dados. Essa dupla evidência estatística, significância pelo teste t e pelo Wilcoxon, fortalece a conclusão de que a desigualdade de gênero nos espaços decisórios das empresas analisadas é estrutural, consistente e de grande intensidade. Dessa forma, o teste t não apenas confirma a desigualdade já identificada na estatística descritiva, mas também demonstra que essa desigualdade possui relevância estatística e substantiva, consolidando a evidência de que a predominância masculina exige atenção acadêmica e prática.

A confirmação estatística da desigualdade de gênero fortalece a discussão teórica sobre barreiras invisíveis e dialoga com estudos que apontam a necessidade de maior diversidade para aprimorar o desempenho organizacional. Lefley, Vychová e Trnková (2024) discutem a percepção sobre cotas de gênero e mostram que, apesar das resistências, elas são vistas como instrumentos necessários para acelerar mudanças estruturais. Esse achado dialoga com os resultados obtidos, que confirmam desigualdade significativa e sugerem que medidas institucionais podem ser indispensáveis para alterar o cenário.

De forma complementar, Amo-Navas, Garcia-Lopez e Hamoudi (2025) identificaram que existe um limiar ótimo de diversidade de gênero em conselhos capaz de maximizar o desempenho em sustentabilidade corporativa. Como as médias observadas nas empresas do ISE B3 estão muito abaixo desse patamar, os resultados reforçam que a baixa representatividade feminina não apenas limita a equidade, mas também compromete o potencial competitivo e sustentável das organizações. Além disso, estudos anteriores sobre legitimidade institucional, como os de Meyer e Rowan (1977), continuam atuais ao denunciar que muitas empresas adotam discursos de diversidade como forma de legitimação simbólica, sem que isso se traduza em concretude.

Na sequência da confirmação estatística da desigualdade de gênero por meio do teste t, torna-se relevante investigar se existe relação entre os dois espaços decisórios. Em outras palavras, é importante verificar se empresas que apresentam maior diversidade de gênero em seus conselhos de administração também tendem a refletir essa diversidade em suas diretorias executivas. Para isso, aplicou-se o teste de correlação (Tabela 3), que permite avaliar a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis contínuas. Essa etapa amplia a análise inferencial, passando da comparação de médias para a verificação de vínculos estruturais entre os níveis de liderança.

Tabela 3 | Teste de correlação (% Mulheres Cons × % Mulheres Dir)

Métrica	Valor
R de Pearson	0.194
gl	179
p-value	0.009
Limite superior do IC a 95%	0.331
Limite inferior do IC a 95%	0.050
Rho de Spearman	0.194
Gl	179
p-value	0.009

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados da correlação de Pearson indicaram r = 0,194, com 179 graus de liberdade e p = 0,009, intervalo de confiança de 95% [0,050 – 0,331]. O coeficiente de Spearman apresentou o mesmo valor (rho = 0,194; p = 0,009), confirmando a robustez dos achados independentemente da suposição de normalidade. Esses resultados revelam uma associação positiva e estatisticamente significativa entre a presença de mulheres nos conselhos e nas diretorias, embora de baixa intensidade. Em termos práticos, isso significa que empresas com maior diversidade de gênero em seus conselhos tendem também a apresentar maior diversidade em suas diretorias, mas essa relação é limitada e não suficientemente forte para caracterizar um padrão estrutural consolidado.

Além da significância estatística, é oportuno destacar a interpretação do coeficiente de correlação obtido. O valor de r = 0,194 indica uma associação positiva, mas de baixa intensidade, entre a proporção de mulheres nos conselhos e nas diretorias. Em termos metodológicos, isso significa que, embora exista uma tendência de que empresas com maior diversidade nos conselhos também apresentem maior diversidade nas diretorias, essa relação não é suficientemente forte para explicar grande parte da variabilidade observada. O intervalo de confiança [0,050 – 0,331] reforça essa leitura, pois mostra que, mesmo no limite inferior, a correlação permanece positiva, mas nunca atinge níveis moderados ou fortes. Em vista disso, a análise estatística confirma a existência de associação, mas também explicita que ela é restrita e não representa um padrão consolidado.

Outro ponto relevante é a robustez dos resultados. O fato de o coeficiente de Spearman apresentar o mesmo valor (rho = 0,194; p = 0,009) confirma que a associação identificada não depende da suposição de normalidade dos dados, o que fortalece a credibilidade da análise. Essa convergência entre Pearson e Spearman é metodologicamente relevante, pois mostra que a correlação é consistente sob diferentes abordagens estatísticas. No entanto, a baixa magnitude do coeficiente sugere que outros fatores, além da diversidade nos conselhos, influenciam a composição das diretorias. Em termos práticos, isso indica que a presença de mulheres em conselhos pode ser um passo inicial para promover maior diversidade, mas não é suficiente para garantir mudanças estruturais na alta gestão, exigindo políticas mais abrangentes e intervenções institucionais que atuem diretamente sobre as barreiras de acesso às posições executivas.

A inferência desses achados sugere que a diversidade nos conselhos exerce alguma influência sobre a composição das diretorias, funcionando como um mecanismo de transbordamento institucional, mas ainda restrito. A correlação fraca atesta que a inclusão de mulheres em conselhos não garante automaticamente sua presença em cargos executivos, indicando que existem barreiras distintas em cada nível hierárquico. Esse resultado dialoga com estudos recentes que apontam a necessidade de políticas mais abrangentes para que a diversidade em cargos estratégicos se traduza em práticas efetivas de equidade na alta gestão (Lefley *et al*., 2024; Amo-Navas *et al*., 2025). Assim, a análise de correlação reforça que a representatividade feminina nos conselhos, embora relevante, não é suficiente por si só para promover mudanças estruturais nas diretorias, exigindo políticas afirmativas e transformações culturais mais profundas.

A regressão linear foi aplicada como continuidade da análise, com o objetivo de verificar se a diversidade de gênero nos conselhos exerce influência sobre a composição das diretorias, controlando pelo setor de atuação. O modelo de regressão linear apresentou significância global ($F = 2,07$; $p = 0,018$), confirmando que ao menos uma das variáveis independentes contribui para explicar a proporção de mulheres nas diretorias. O coeficiente de determinação ($R^2 = 0,139$; R^2 ajustado = 0,072) indica que o modelo explica cerca de 7% da variabilidade observada, valor modesto, mas esperado em estudos sociais e organizacionais, dada a complexidade multifatorial da desigualdade de gênero. Esse resultado reforça que, embora a diversidade nos conselhos seja relevante, outros fatores institucionais e culturais também desempenham papel decisivo.

A variável % Mulheres Cons apresentou coeficiente positivo e significativo ($\beta = 0,207$; $p = 0,016$), confirmando que conselhos mais diversos estão associados a maior representatividade feminina nas diretorias. Esse achado dialoga com estudos internacionais que identificaram ganhos de desempenho em empresas com maior diversidade de gênero, e com Fernandes e Machado (2023), que mostraram que conselhos diversos fortalecem o monitoramento e reduzem práticas de remuneração excessiva. Dado isso, os resultados corroboram a hipótese de que a diversidade nos conselhos exerce efeito multiplicador sobre a estrutura executiva.

Setores como Transportes e Logística ($\beta = –0,109$; $p = 0,015$), Indústria e Materiais ($\beta = –0,087$; $p = 0,024$) e Agronegócio e Alimentos ($\beta = –0,120$; $p = 0,018$) apresentaram coeficientes negativos

e significativos em relação ao setor de referência (Energia). Isso assevera que, nesses segmentos, a presença feminina nas diretorias é estatisticamente menor, mesmo controlando pela diversidade nos conselhos. Esses achados reforçam a literatura que aponta maior resistência cultural em setores tradicionalmente masculinos, como a indústria pesada e o agronegócio, onde estereótipos de gênero e barreiras estruturais permanecem mais enraizados (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021; Costa *et al*., 2025).

Outros setores, como Consumo e Varejo, Financeiro, Saúde e Tecnologia, não apresentaram diferenças estatísticas relevantes em relação ao setor de Energia. Isso sugere que, nesses segmentos, a desigualdade de gênero segue presente, mas não se distingue significativamente do padrão observado. Esse resultado pode ser interpretado como reflexo de políticas mais recentes de diversidade em setores de serviços e tecnologia, que, embora não tenham eliminado a desigualdade, podem estar suavizando as diferenças em relação a setores mais tradicionais.

Os diagnósticos da regressão mostraram ausência de multicolinearidade e independência dos resíduos, mas salientaram heterocedasticidade e não normalidade. Esses problemas fragilizam os testes de significância, embora não invalidem os coeficientes. Em amostras grandes, como a utilizada (N=181), o impacto é reduzido, mas recomenda-se aplicar métodos robustos, como regressão com erros-padrão ajustados (HC3/HC4) ou bootstrap, para confirmar a estabilidade dos resultados. Reconhecer essas limitações é fundamental para fortalecer a credibilidade acadêmica e garantir transparência metodológica.

Diante desses achados, torna-se essencial sistematizar os resultados obtidos para oferecer ao leitor uma visão clara e integrada da análise. A apresentação conjunta das estatísticas descritivas, dos testes de diferença entre homens e mulheres, dos coeficientes da regressão linear e dos diagnósticos do modelo garante consistência científica e transparência metodológica. Esse quadro resumo sintetiza as principais evidências do estudo, permitindo compreender a desigualdade de gênero nos conselhos e diretorias, confirmar sua significância estatística e avaliar os fatores que influenciam a representatividade feminina, incluindo a diversidade nos conselhos e as diferenças setoriais. Ao mesmo tempo, a inclusão dos diagnósticos reforça a robustez da análise, mesmo diante das limitações identificadas.

Quadro 1 | Resultados e testes estatísticos mantidos no estudo

Etapa da análise	Quadro/Tabela	Finalidade	Principais achados
Estatística descritiva	Tabela da composição de gênero (conselhos e diretorias)	Mostrar o panorama inicial da desigualdade	Conselhos: 82,9% homens vs. 17,1% mulheres; Diretorias: 87,1% homens vs. 12,9% mulheres
Testes de diferença	Teste t emparelhado e Wilcoxon	Confirmar estatisticamente a diferença entre homens e mulheres	Diferenças altamente significativas ($p < 0,001$), com efeitos muito elevados (Cohen's $d > 2,6$)
Regressão linear	Quadro dos coeficientes da regressão	Evidenciar o efeito da diversidade nos conselhos e diferenças setoriais	% Mulheres Cons significativo ($\beta = 0,207$; $p = 0,016$); setores críticos: Transportes, Indústria e Agronegócio com coeficientes negativos
Diagnósticos do modelo	Quadros de Durbin-Watson, VIF, Shapiro-Wilk e gráficos de resíduos	Mostrar transparência metodológica e robustez da análise	Ausência de multicolinearidade e autocorrelação; presença de heterocedasticidade e não normalidade dos resíduos

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar a representatividade feminina em cargos estratégicos de alta liderança nas empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). Os resultados confirmam a predominância masculina nos conselhos e diretorias das empresas listadas no ISE B3, confirmando que a desigualdade de gênero permanece como característica estrutural nos espaços de alta liderança, realçando barreiras que limitam a ascensão feminina. Essa configuração dialoga diretamente com o conceito de *glass ceiling* (Lodén, 1978), já discutido na literatura, e reforça a necessidade de medidas institucionais para superar desigualdades persistentes.

A análise descritiva mostrou a predominância masculina tanto nos conselhos de administração quanto nas diretorias executivas, com médias de participação feminina de apenas 17,1% e 12,9%, respectivamente. Esses achados reforçam o que já havia sido apontado por Salvagni e Canabarro (2015) e Hryniewicz e Vianna (2018), ao destacar que a baixa representatividade das mulheres em cargos estratégicos decorre de barreiras históricas e culturais ainda persistentes.

A regressão linear acrescentou uma dimensão explicativa considerável, demonstrando que a diversidade nos conselhos exerce influência positiva sobre a diversidade nas diretorias. Esse resultado confirma a hipótese de que conselhos mais diversos podem contribuir para ampliar a representatividade feminina em outros níveis da organização, em consonância com a Teoria da Agência e a Teoria da Dependência de Recursos. Da mesma forma, foram identificadas diferenças setoriais relevantes: Indústria, Transportes e Agronegócio apresentaram coeficientes negativos, indicando maior resistência à inclusão feminina, o que reforça a persistência do chamado "teto de vidro" e da sobrecarga estrutural enfrentada pelas mulheres.

Além de constatar a disparidade, os achados apontam implicações práticas relevantes: empresas que desejam transformar discurso em ação devem implementar políticas afirmativas consistentes, como programas de mentoria, metas de diversidade nos conselhos e iniciativas de conciliação entre vida profissional e responsabilidades de cuidado.

Embora o modelo apresente poder explicativo moderado, os achados são consistentes com a literatura nacional e internacional, que aponta a diversidade de gênero como fator associado a melhores práticas de governança e desempenho organizacional. A análise também mostrou que, em alguns setores, a desigualdade é mais acentuada, sugerindo que políticas de inclusão precisam ser adaptadas às especificidades de cada segmento. Nessa toada, os resultados contribuem para o debate sobre a contradição entre discurso e prática: apesar do compromisso institucional com a diversidade, a realidade corporativa ainda revela predominância masculina nos espaços de poder.

Do ponto de vista metodológico, reconhece-se que os testes de regressão apresentaram algumas restrições, comuns em estudos sociais e organizacionais. No entanto, a consistência dos resultados em diferentes análises estatísticas reforça a credibilidade dos achados. A transparência na apresentação desses aspectos fortalece o rigor acadêmico e abre espaço para aprimoramentos futuros, sem comprometer a relevância das conclusões. Cumpre acrescentar que o estudo se limita às empresas listadas no ISE B3, o que pode restringir a generalização dos resultados para outros contextos.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o escopo das variáveis analisadas, incorporando indicadores de governança corporativa, políticas de diversidade formalmente adotadas e características organizacionais como porte e valor de mercado. Estudos longitudinais também poderiam oferecer uma

visão mais abrangente sobre a evolução da representatividade feminina ao longo do tempo. Em acréscimo, comparações entre diferentes países ou índices de sustentabilidade podem enriquecer a compreensão sobre como contextos institucionais distintos influenciam a equidade de gênero.

Finalmente, este estudo contribui para a literatura ao confirmar que a diversidade nos conselhos é um fator determinante para ampliar a diversidade nas diretorias, mas que a desigualdade de gênero varia entre setores e permanece como desafio estrutural. Investir na representatividade feminina deve ser compreendido não apenas como ação social, mas como estratégia de governança capaz de gerar resultados consistentes, éticos e sustentáveis para as organizações e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. D. T. *et al*. As barreiras encontradas à participação das mulheres em cargos de liderança. *In*: CONGRESO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y DE LA INNOVACIÓN ALTEC, 20., 2023, Paraná, Argentina. **Anais eletrônicos...** Paraná, Argentina: ALTEC, 2023. p. 293–301.

AMO-NAVAS, D., GARCIA-LOPEZ, M., HAMOUDI, H. Optimal thresholds of board gender diversity for maximizing sustainability performance. **Discover Sustainability**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 1–21, 2025. DOI: 10.1007/s43621-025-02284-5.

AZEEZ, H. A. R. Al; SUKOHARSONO, E. G.; ANDAYANI, W. The impact of board characteristics on earnings management in the international oil and gas corporations. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 1–26, 2019. Disponível em: https://encurtador.com.br/cfqxJ. Acesso em: 21 nov. 2025.

CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G. Corporate governance, board diversity, and firm value. **Financial Review**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 33–53, 2003. DOI: 10.1111/1540-6288.00034.

CEMBRANEL, P; FLORIANO, L; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 22, n. 57, p. 57–67, ago. 2020. DOI: 10.5007/2175-8077.2020.e78116.

CERIBELI, H. B.; LOPES, K. S. M.; MACIEL, G. N. Liderança feminina: um movimento em constante construção. **Revista Interface**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 132-156, jan./jun. 2021.

COSTA, A. F. da; LEITE, D. S. M. de; ALMEIDA, N. C. de. Do teto de vidro à liderança feminina: como superar obstáculos e ampliar oportunidades no ambiente empresarial. **Contemporânea (Contemporary Journal)**, [s. l.], v. 5, n. 10, p. 1–18, 2025. DOI: 10.56083/RCV5N10-022.

FERNANDES, C. de A.; MACHADO, M. A. V. Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 63, n. 3, e2021-0753, 2023. DOI: 10.1590/S0034-759020230303.

FOX, J; WEISBERG, S. **An R Companion to Applied Regression**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2023.

GRANT THORNTON BRASIL. **Women in Business 2024**: descubra como podemos acelerar o movimento pela liderança feminina. [s. l.]: Grant Thornton, 2024. Disponível em: https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/women-in-business/women-in-business-2024---grant-thornton.pdf. Acesso em: 20 out. 2025.

HRYNIEWICZ, L. G. C., VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331–344, jul./set. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulheres no mercado de trabalho**: uma análise dos dados da PNAD Contínua. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/. Acesso em: 5 nov 2025.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, [s. l.], v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976. Disponível em: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X. Acesso em: 5 nov. 2025.

KANAN, L. A**.** Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243–257, abr./jun. 2010.

KERBY, David S. The simple difference formula: an approach to teaching nonparametric correlation. **Comprehensive Psychology**, [s. l.], v. 3, p. 2165–2228, 2014.

KIM, Y.; STROMBERG, J.; YANG, T. Board gender diversity and firm performance: evidence from global companies. **Corporate Governance**: An International Review, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 210–229, 2020. DOI: 10.1111/corg.12345.

LEFLEY, F; VYCHOVÁ, H; TRNKOVÁ, G. Gender diversity on corporate boards: perceptions on quotas. **Corporate Communications**: An International Journal, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 345–362, 2024. DOI: 10.1007/978-3-031-36084-4.

LODÉN, M. Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys. New York: Times Books, 1978.

MARIANO, S., MOLARI, B. Igualdade de gênero dos ODM aos ODS: avaliações feministas. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 56, n. 6, p. 823–842, 2022.

MARKWEI, U; ATTIOGBE, E. J; ANTWI, A. A; BOAFO, G. K. Women in uniform breaking the glass ceiling? An exploratory study of female officers in leadership positions in Ghana's Security Services. **Gender in Management**: An International Journal, [s. l.], v. 38, n. 8, p. 1191–1205, 2023.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, [s. l.], v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.

NOLAND, M; MORAN, T; KOTSCHWAR, B. **Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey**. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics, 2016. (Working Paper Series, WP 16–3).

PFEFFER, J; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

SALVAGNI, J; CANABARRO, J. R. dos S. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88–110, maio/ago. 2015. DOI: 10.7769/gesec.v6i2.347.

SANDBERG, S. **Faça acontecer**: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2013.

SARAIVA, J. S; SOUSA, F. Z. M; OLIVEIRA, C. S. de. Desigualdade de oportunidade de gênero: impacto do Programa de Liderança Feminina sobre a ocupação de cargos de gestão. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 68–106, 2025. DOI: 10.54766/rberu.v19i1.1132.

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.


fapeti
FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO


pós-
graduação


UNITAU
Universidade de Taubaté