

DIVERSIDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE LIDERANÇA: O ALCANCE E OS LIMITES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.

1 INTRODUÇÃO

Apesar dos avanços recentes, as mulheres seguem sub-representadas em cargos de liderança. O Fórum Econômico Mundial (WEF, 2025) estima que, no ritmo atual, serão necessários mais de 130 anos para alcançar a paridade de gênero. Essa desigualdade decorre, em parte, do acesso restrito a posições de decisão política e econômica (Milazzo; Goldstein, 2019). No mundo corporativo, os dados da OCDE indicam que, em 2021, apenas 25% das cadeiras em conselhos de grandes empresas eram ocupadas por mulheres, com vários países ainda abaixo de 20% (OECD, 2022).

Esse cenário é frequentemente explicado pelo “teto de vidro”, conceito que descreve barreiras invisíveis à ascensão de mulheres e minorias, mesmo com qualificação equivalente. Essas barreiras se expressam em vieses implícitos, redes exclusivas e avaliações subjetivas (Maume, 2004). Embora políticas de diversidade tenham se multiplicado no discurso corporativo, nem sempre resultam em mudanças substantivas na composição da liderança.

Nesse contexto, cresce o interesse em avaliar se práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) podem mitigar desigualdades. A literatura aponta que empresas mais comprometidas com RSC tendem a apresentar maior diversidade em seus quadros (Grosser; Moon, 2005; Cook; Glass, 2017). Entretanto, os efeitos não são uniformes: enquanto em Taiwan a internacionalização favoreceu a presença feminina em cargos de gestão (Lin; Lee; Ahlstrom, 2023), no Japão os ganhos foram restritos à alta direção (Mun; Jung, 2017).

O presente estudo investiga se práticas de RSC voltadas para empregados influenciam a inclusão de mulheres e minorias em cargos de liderança no Brasil. Desde 2023, a Resolução nº 59 da CVM exige que companhias abertas divulguem dados padronizados sobre diversidade em conselhos, diretoria e força de trabalho, reforçando a transparência e possibilitando análises comparáveis.

Esse marco regulatório é relevante diante do baixo desempenho do país em indicadores internacionais: no relatório do WEF (2025), o Brasil ocupa a 92ª posição em igualdade de gênero, abaixo da média regional, com destaque negativo para participação econômica e empoderamento político. Assim, ao analisar a relação entre RSC e diversidade, este estudo contribui para a compreensão das condições que favorecem ou limitam avanços na inclusão, oferecendo subsídios para gestores, formuladores de políticas e investidores.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A desigualdade de gênero no ambiente corporativo é reconhecida como uma das manifestações mais persistentes de disparidade estrutural em sociedades contemporâneas. Embora a participação feminina no mercado de trabalho tenha aumentado significativamente nas últimas décadas, esse avanço quantitativo não se traduz em ganhos proporcionais em termos de liderança, remuneração e poder decisório (Ramos et al., 2021; OECD, 2024). Pesquisas mostram que mulheres ainda se concentram em funções de apoio ou médias gerências, enquanto cargos estratégicos permanecem majoritariamente masculinos.

O conceito de teto de vidro descreve justamente essas barreiras invisíveis que limitam a ascensão de mulheres e minorias a posições de maior prestígio, mesmo quando apresentam credenciais semelhantes às dos homens (Cotter et al., 2001). Trata-se de desigualdades que se intensificam em níveis hierárquicos mais altos, onde critérios subjetivos, redes de influência exclusivas e estereótipos de liderança acabam desempenhando papel determinante (Kulik &

Rae, 2019). Essa lógica organizacional dificulta a mobilidade ascendente e contribui para a manutenção de estruturas de poder masculinas.

Autores como Schein (2001) e Maheshwari e Lenka (2022) argumentam que a persistência do teto de vidro está associada à forma como as organizações reproduzem valores culturais que vinculam liderança a traços tradicionalmente masculinos, como assertividade e competitividade. A ausência de mecanismos de *accountability* e a falta de transparência em processos de promoção e avaliação reforçam esse viés implícito. Além disso, estudos sobre interseccionalidade mostram que mulheres negras e outros grupos minoritários enfrentam barreiras cumulativas, ainda mais difíceis de superar (Espinosa & Ferreira, 2022).

Nesse contexto, a responsabilidade social corporativa (RSC) aparece como um potencial instrumento de transformação organizacional. Iniciativas voltadas à diversidade, equidade e inclusão podem contribuir para ampliar o acesso de grupos sub-representados a cargos de liderança. Grosser e Moon (2005) defendem que a RSC, quando articulada a estratégias de diversidade, pode incluir ações afirmativas, programas de treinamento e políticas de equidade salarial que favorecem carreiras mais inclusivas. Cook e Glass (2017) também identificam uma associação entre maior presença de mulheres em conselhos e a adoção de políticas de RSC mais robustas.

Entretanto, a literatura destaca que os efeitos da RSC não são uniformes. Mun e Jung (2017), ao analisarem o contexto japonês, mostram que os ganhos de diversidade se concentraram em posições de alta visibilidade, como conselhos de administração, enquanto níveis intermediários permaneceram inalterados. De modo semelhante, Lin, Lee e Ahlstrom (2023), estudando empresas em Taiwan, apontam que a internacionalização e a exposição a normas globais de RSC foram fatores decisivos para a promoção de mulheres em cargos de gestão. Esses resultados sugerem que a efetividade da RSC depende tanto do contexto institucional quanto do nível hierárquico analisado.

Apesar de progressos pontuais, muitos autores alertam para o risco de a RSC ser instrumentalizada como prática simbólica. Kirsch (2018) argumenta que o aumento numérico de mulheres em conselhos não necessariamente garante maior poder de decisão, já que restrições informais e expectativas de gênero reduzem sua influência real. Essa visão é reforçada pelo chamado “paradoxo da presença” (Fitzsimmons et al., 2014), segundo o qual avanços estatísticos em diversidade não se traduzem em redistribuição efetiva de poder. No Brasil, esse debate torna-se particularmente relevante diante da Resolução CVM nº 59, que amplia a transparência em dados de diversidade, mas não garante, por si só, mudanças estruturais.

3 METODOLOGIA

Foi construído um painel balanceado com 130 empresas brasileiras de capital aberto no período de 2022 a 2024, totalizando 390 observações. A amostra incluiu companhias que divulgaram dados de força de trabalho nos Formulários de Referência, em conformidade com a Resolução nº 59 da CVM, e essas informações foram combinadas a escores de responsabilidade social corporativa (RSC) da plataforma CSRHub.

As variáveis foram organizadas em três blocos. As dependentes medem, por meio de odds ratio, as chances de mulheres e pessoas não binárias alcançarem cargos de liderança (OR_LID) e de diretoria executiva (OR_DIR). As independentes foram representadas por quatro dimensões da CSRHub: EMP (Empregados), CPB (Compensação e Benefícios), DDR (Diversidade e Direitos Trabalhistas) e TSS (Treinamento, Saúde e Segurança). Já as variáveis de controle incluíram porte, idade, margem de lucro, alavancagem financeira, setor, condição estatal, efeitos fixos de ano e a base potencial de promoção interna.

A análise foi estratificada por nível hierárquico, considerando a premissa de Cotter et al. (2001) de que o efeito do “teto de vidro” tende a se intensificar em posições mais altas da estrutura organizacional. Essa abordagem permitiu observar se as práticas de RSC afetam a mobilidade de grupos sub-representados de maneira uniforme ou seletiva nos diferentes níveis de poder.

A estratégia empírica foi desenvolvida em três etapas. Na primeira, foram apresentadas estatísticas descritivas das variáveis, incluindo médias, medianas, medidas de dispersão e intervalos de confiança. Na segunda, foram estimadas regressões com efeitos fixos de setor e ano, utilizando erros agrupados por empresa, a fim de controlar a heterogeneidade não observada. Na terceira, foram realizados testes de robustez por meio de regressões com variáveis instrumentais.

Todas as análises foram conduzidas no software R. Essa combinação de dados regulatórios e escores de RSC, associada a métodos estatísticos robustos, buscou isolar o efeito das práticas voltadas a empregados sobre as chances de ascensão de mulheres e pessoas não binárias em diferentes níveis hierárquicos.

4 RESULTADOS

A Tabela 1 ilustra as médias, medianas, desvios, e amplitudes inter-quartil (AIQs) das principais variáveis. Ao serem comparados os indicadores de RSC (EMP, CPB, DDT e TSS), são observadas poucas diferenças para os valores de média e mediana, indicando uma certa similaridade entre as práticas adotadas pelas empresas em todas as dimensões.

Tabela 1 – Análise descritiva das principais variáveis

	OR LID	OR DIR	EMP	CPB	DDT	TSS
Média	1,001	0,390	57,992	57,470	58,170	58,336
Mediana	0,820	0,073	59,213	57,510	59,970	59,715
Desvio Padrão	0,606	0,651	9,216	9,239	10,116	10,297
AIQ	0,636	0,459	11,859	11,068	12,108	14,473

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No entanto, a assimetria entre os valores de média e mediana de OR_LEAD e OR_EXEC, reforça a ideia de que os avanços observados em algumas empresas ainda não se traduziram em melhorias estruturais amplas. Esses achados descritivos apontam para a persistência da desigualdade no acesso a cargos de liderança no contexto corporativo brasileiro e justificam a necessidade de uma investigação empírica mais aprofundada.

As Tabelas 2 e 3 apresentam os resultados das regressões com efeitos fixos, tendo como variáveis dependentes, respectivamente, o OR_LEAD e o OR_EXEC. No caso do acesso a cargos de liderança, os quatro modelos estimados — cada um considerando uma dimensão distinta da RSC (EMP, CPB, DLR e THS) — foram controlados por características da firma, ano e setor, com erros agrupados no nível da empresa. Já para os cargos executivos, nenhuma das dimensões de RSC apresentou efeito estatisticamente significativo sobre as chances de mulheres e pessoas não binárias alcançarem tais posições; apenas a dimensão CPB se aproximou da significância, sugerindo um possível impacto da equidade na remuneração, embora sem evidência conclusiva.

Tabela 2 – Resultados da análise de regressão. Variável dependente (OR_LID)

Variáveis	Modelo I - EMP		Modelo II - CPB		Modelo III - DDT		Model IV - TSS	
	β	p-value	β	p-value	β	p-value	β	p-value
Intercepto	-0,6925	0,2122	-0,9650	0,1048	-0,6101	0,2617	-0,4524	0,4139
EMP	0,0147	0,0023						
CPB			0,0150	0,0004				

DDT				0,0145	0,0010			
TSS						0,0088	0,0805	
ENDIV	0,0000	0,9260	0,0000	0,8795	0,0000	0,9846	0,9463	
IDADE	-0,0545	0,5229	-0,0547	0,5176	-0,0450	0,5926	-0,0592	0,5014
N_LID	-0,0786	0,0640	-0,0716	0,0929	-0,0837	0,0498	-0,0780	0,0696
MARLIQ	0,0601	0,3185	0,0665	0,3018	0,0557	0,3293	0,0586	0,3568
TAMANHO	0,0843	0,0184	0,0963	0,0084	0,0795	0,0244	0,0892	0,0172
ESTADO	-0,3068	0,0599	-0,3179	0,0441	-0,2922	0,0734	-0,2876	0,0866
Efeitos fixos do setor	Sim		Sim		Sim		Sim	
Efeitos fixos dos anos	Sim		Sim		Sim		Sim	
Teste (p-value)	4,434 (< 0,0001)		5,1320 (< 0,0001)		5,0545 (< 0,0001)		4,3899 (< 0,0001)	
R ² -Ajustado	0,1891		0,1963		0,1934		0,1670	
VIF	< 1,4227		< 1,4219		< 1,4281		< 1,4237	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Tabela 3 – Resultados da análise de regressão. Variável dependente (OR DIR)

Variáveis	Modelo I - EMP		Modelo II - CPB		Modelo III - DDT		Model IV - TSS	
	β	p-value	β	p-value	β	p-value	β	p-value
Intercepto	-0,9505	0,0223	-1,1535	0,0061	-0,9383	0,0227	-0,8426	0,0485
EMP	0,0044	0,4204						
CPB			0,0075	0,0899				
DDT					0,0050	0,2683		
TSS							-0,0010	0,8683
ENDIV	0,0000	0,9765	0,0000	0,8851	0,0000	0,9788	0,0000	0,9000
IDADE	0,1065	0,1924	0,1060	0,1919	0,1097	0,1745	0,1079	0,1954
N_LID	-0,0593	0,0287	-0,0566	0,0331	-0,0613	0,0249	-0,0578	0,0370
MARLIQ	-0,0182	0,3450	-0,0148	0,4392	-0,0197	0,3274	-0,0184	0,3020
TAMANHO	0,0626	0,0239	0,0640	0,0150	0,0598	0,0318	0,0713	0,0129
ESTADO	-0,2549	0,2688	-0,2715	0,2443	-0,2526	0,2758	-0,2348	0,3034
Efeitos fixos do setor	Sim		Sim		Sim		Sim	
Efeitos fixos dos anos	Sim		Sim		Sim		Sim	
Teste (p-value)	4,7475 (< 0,0001)		4,9241 (< 0,0001)		4,7856 (< 0,0001)		4,6780 (< 0,0001)	
R ² -Ajustado	0,1814		0,1883		0,1829		0,1786	
VIF	< 1,4227		< 1,4219		< 1,4281		< 1,4237	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados indicam que as dimensões EMP, CPB e DDT estão positivamente e de forma significativa associadas a maiores chances de mulheres e pessoas não binárias alcançarem cargos de liderança. O escore geral de empregados (EMP) apresentou coeficiente positivo ($\beta = 0,0147$; $p = 0,0023$), sugerindo que práticas de RSC mais favoráveis aos trabalhadores estão ligadas a maior inclusão; a dimensão CPB, que reflete equidade na remuneração, também mostrou efeito significativo ($\beta = 0,0150$; $p = 0,0004$), reforçando o papel das políticas salariais justas; e a dimensão DDT, ligada a diversidade e direitos trabalhistas, apresentou resultado semelhante ($\beta = 0,0145$; $p = 0,0010$), evidenciando que práticas orientadas para a equidade podem alterar estruturas de poder organizacionais. Já a dimensão TSS, embora com coeficiente positivo ($\beta = 0,0088$), não apresentou significância estatística ($p = 0,0805$).

Os valores de R² ajustado variaram entre 0,1670 e 0,1934, indicando que entre 17% e 19% da variação do OR_LID é explicada pelos modelos, que também passaram nos testes de significância conjunta ($p < 0,0001$) sem problemas de multicolinearidade.

De forma geral, os resultados sugerem que as práticas de RSC voltadas para empregados têm efeitos distintos conforme o nível hierárquico: enquanto a equidade salarial, a diversidade e os direitos trabalhistas estão positivamente associados ao acesso à liderança intermediária,

tais práticas apresentam pouco ou nenhum efeito sobre a inclusão em cargos executivos. Esse contraste evidencia que, embora a RSC possa apoiar avanços em níveis gerenciais, sua capacidade de reduzir o teto de vidro nas corporações brasileiras permanece limitada, uma vez que barreiras estruturais e simbólicas nos níveis mais altos restringem o alcance dessas iniciativas, sinalizando a necessidade de reformas organizacionais mais profundas.

5 CONCLUSÃO

Este estudo analisou se as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) voltadas para empregados influenciam a inclusão de mulheres e pessoas não binárias em cargos de liderança em empresas brasileiras de capital aberto. Para isso, foi utilizado um painel balanceado de 130 companhias entre 2022 e 2024, combinando dados dos Formulários de Referência e escores de RSC da CSRHub.

Os resultados mostram que práticas de RSC estão positivamente associadas ao acesso de mulheres e pessoas não binárias a cargos de liderança intermediária, mas não apresentaram efeito significativo sobre a diretoria executiva. Isso sugere que a RSC pode favorecer a inclusão em níveis gerenciais, mas encontra limitações para impactar os postos mais altos da hierarquia organizacional.

Do ponto de vista teórico, os achados reforçam estudos que questionam a efetividade estrutural da RSC como mecanismo de mudança, indicando que seus efeitos tendem a se concentrar em domínios mais visíveis e com menor resistência interna. Ao estratificar os resultados por nível hierárquico, este trabalho contribui para compreender como políticas de diversidade operam de forma seletiva dentro das organizações.

No plano prático, os resultados indicam que a RSC, isoladamente, não é suficiente para romper o “teto de vidro”. Avanços mais robustos provavelmente exigem medidas estruturais, como cotas de diversidade, revisão de critérios de promoção e mecanismos formais de responsabilização, de modo a apoiar gestores e formuladores de políticas que buscam mudanças efetivas.

Entre as limitações, destacam-se a curta janela de observação (três anos após a exigência regulatória), o uso de escores agregados da CSRHub e a dependência de categorias mínimas para o cálculo das razões de chances, o que pode afetar resultados em firmas

REFERÊNCIAS

ALI, W.; FRYNAS, J. G.; MAHMOOD, Z. Determinants of corporate social responsibility disclosure in developed and developing countries: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 24, n. 4, p. 273–294, 2017.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Resolução CVM nº 59*, de 22 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/normas/normas/arquivos/resolucao-59.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2025.

COOK, A.; GLASS, C. Women on corporate boards: do they advance corporate social responsibility? *Human Relations*, v. 71, n. 7, p. 897-924, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726717729207>.

COTTER, D. A. et al. The glass ceiling effect. *Social Forces*, v. 80, n. 2, p. 655–681, 2001.

GROSSER, K.; MOON, J. Gender mainstreaming and corporate social responsibility: reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, v. 62, p. 327-340, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5334-3>.

FITZSIMMONS, T. W.; CALLAN, V. J.; PAULSEN, N. Gender disparity in the C-suite. *Leadership Quarterly*, v. 25, n. 2, p. 245-266, 2014.

- KIRSCH, A. The gender composition of corporate boards. *Leadership Quarterly*, v. 29, n. 2, p. 346-364, 2018.
- KULIK, C.; RAE, B. *The Glass Ceiling in Organizations*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, 2019.
- LIN, W. T.; LEE, C. L.; AHLSTROM, D. Internationalization and breaking the glass ceiling: an institutional perspective. *International Business Review*, v. 32, n. 1, p. 1-15, 2023.
- MAUME, D. J. Is the glass ceiling a unique form of inequality? Evidence from a random-effects model of managerial attainment. *Work and Occupations*, v. 31, n. 2, p. 250-274, 2004
- MILAZZO, A.; GOLDSTEIN, M. Governance and women's economic and political participation: power inequalities, formal constraints and norms. *The World Bank Research Observer*, v. 34, n. 1, p. 34-64, 2019.
- MUN, E. M.; JUNG, J. Change above the glass ceiling: corporate social responsibility and gender diversity in Japanese firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 63, n. 2, p. 409-440, 2017.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.
Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies. Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/publications/enhancing-gender-diversity-on-boards-and-in-senior-management-of-listed-companies-50213bfe-en.htm>. Acesso em: 22 ago. 2025.
- RAMOS, A. et al. TOP WOMAN: Identifying barriers to women's access to management. *European Management Journal*, v. 40, n. 1, p. 45-55, 2021.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *Global gender gap report 2025*. Genebra: WEF, 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2025>. Acesso em: 23 ago. 2025.