



**A Representação Feminina nos Conselhos de Administração das Empresas
Estatais Federais: Governança, ESG e Desigualdade de Gênero**

Maria Rita Serrano

maria.serrano@uscsonline.com.br

Eduardo Oliva

eduardo.oliva@online.uscs.edu.be

Palavras-chave: Conselhos de Administração. Mulheres. Governança. Estatais.

1. INTRODUÇÃO

A presença feminina em conselhos de administração é tema amplamente discutido, mas ainda marcado por desigualdades. Apesar de avanços regulatórios e sociais, as mulheres permanecem sub-representadas, especialmente em empresas estatais brasileiras, que possuem papel estratégico na economia e responsabilidade ampliada por estarem vinculadas ao Estado (IBGC, 2015; Haque; Hassan 2024).

Nas últimas décadas, o debate sobre diversidade de gênero em conselhos de administração tem se intensificado, impulsionado por movimentos sociais, pressões regulatórias e compromissos internacionais de sustentabilidade. Nesse cenário, a Agenda 2030 da ONU (2025), por meio do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 5 (ODS 5), estabelece como prioridade global a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres em todas as esferas da sociedade.

No Brasil, ainda que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) recomendem práticas de diversidade em órgãos de governança, os índices de participação feminina permanecem modestos. Relatórios recentes indicam que menos de 20% das cadeiras em conselhos de administração são ocupadas por mulheres, o que evidencia a persistência de barreiras culturais, estruturais e institucionais.

O estudo busca contribuir para o fortalecimento da governança estatal sob a ótica da equidade de gênero, evidenciando como a diversidade pode impactar positivamente a tomada de decisão, a transparência e a legitimidade das instituições públicas.

1.1 Pergunta Problema e Objetivos

Considerando o papel estratégico das estatais federais na economia brasileira, a responsabilidade ampliada que possuem como organizações vinculadas ao Estado e a relevância da equidade de gênero como princípio de governança e sustentabilidade, surge a seguinte questão central desta pesquisa:

Houve crescimento da presença de mulheres nos conselhos de administração das 10 maiores estatais federais brasileiras, entre 2022 e 2025, em face dos compromissos públicos assumidos pelo governo e pelas próprias empresas com responsabilidade social, equidade de gênero e prática ESG?

Objetivos:

Objetivo geral: Investigar a presença feminina nos conselhos de administração das dez maiores estatais federais entre 2022 e 2025.

Objetivos específicos: a) Mapear a participação feminina; b) Identificar barreiras estruturais e culturais; c) Avaliar políticas corporativas e governamentais; d) Propor recomendações.

1.2 Justificativa

As empresas estatais federais ocupam posição estratégica na economia brasileira e possuem deveres ampliados de transparência e legitimidade, o que torna a equidade de gênero em seus conselhos um imperativo de governança pública. Apesar das recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) e da pressão por práticas ESG, a presença feminina segue aquém de patamares recomendados e é desigual entre empresas. Evidências sugerem que a diversidade de gênero melhora a qualidade da governança e pode associar-se a resultados superiores (Adams; Ferreira, 2009). Em estatais, a literatura aponta desafios adicionais de desenho institucional e accountability, reforçando a necessidade de avaliação específica desse segmento (Haque; Hassan, 2024; Li; Shen; Wang, 2024). No plano normativo, a reserva mínima de cadeiras para mulheres fixada pela Lei nº 15.177/2025 dialoga com o conceito de massa crítica de Kanter (1977), que propõe que a presença de mulheres em espaços dominados por homens só gera efeitos significativos quando atinge uma “massa crítica”, estimada em cerca de 30% da composição do grupo. Assim, o recorte nas maiores estatais federais entre 2022 e 2025 atende a três frentes: relevância econômica e social; disponibilidade de dados públicos; e oportunidade regulatória para mensurar efeitos de políticas recentes de diversidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica apoia-se em três eixos. (1) Governança corporativa e estatal: partindo dos problemas de agência e das boas práticas difundidas (IBGC, 2015), a governança nas estatais incorpora especificidades de sua finalidade pública e de marcos como a Lei nº 13.303/2016, que reforça critérios de transparência e qualificação dos conselhos. (2) ESG e Agenda 2030: a integração de critérios ambientais, sociais e de governança consolidou-se como parâmetro de legitimidade; a presença de mulheres em

conselhos associa-se à melhoria de indicadores ESG quando há massa crítica suficiente (Torchia; Calabro, 2025). (3) Diversidade de gênero em conselhos: a sub-representação de mulheres nos conselhos corporativos brasileiros é resultado de um conjunto interligado de barreiras psicológicas, pessoais, organizacionais e culturais que limitam o acesso e a permanência feminina nesses cargos de liderança. As barreiras psicológicas envolvem estereótipos de gênero internalizados desde a infância, que geram crenças autolimitantes quanto ao potencial das mulheres para ocuparem altos cargos. No âmbito pessoal, o conflito entre trabalho e família é uma das principais dificuldades enfrentadas, especialmente em uma cultura patriarcal que atribui às mulheres a responsabilidade central pelo cuidado doméstico e pela educação dos filhos. Por fim, a cultura brasileira, especialmente em contextos com altos índices de masculinidade, reforça papéis sociais distintos para homens e mulheres, mantendo a exclusão feminina em posições decisórias. Assim, superar a baixa diversidade de gênero nos conselhos exige o enfrentamento simultâneo dessas múltiplas barreiras estruturais e culturais (Silva Martins J.et al.,2024; Carli, Early, 2001)

3. METODOLOGIA

O estudo adota abordagem mista. A dimensão quantitativa levantou a evolução da participação feminina com base em relatórios oficiais, atas e dados da SEST - Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. A dimensão qualitativa consistiu em análise documental de estatutos, relatórios de administração e ESG, seguindo protocolo temático (Torchia; Calabro, 2025).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela 1, mostra o resultado da pesquisa. A presença feminina passou de 17,3% em 2022 para 27,2% em 2025. O Banco do Brasil destacou-se, alcançando 50%, enquanto Serpro e Codevasf permaneceram sem avanços. Petrobras, Caixa e Embrapa apresentaram evolução consistente. Infraero avançou de 0% para 33,3%.

Tabela 1 – Número de membros e participação feminina nos Conselhos de Administração das 10 maiores estatais federais (2022–2025)

Empresa	Nº de membros	Mulheres 2022	Mulheres 2023	Mulheres 2024	Mulheres 2025
Petrobras	10	2	1	3	3
Banco do Brasil	8	3	4	4	4
Caixa	8	2	1	3	3
BNDES	11	2	3	3	3
Correios	7	1	1	2	2
Infraero	6	0	0	1	2
Serpro	7	0	0	0	0
Dataprev	8	2	3	3	3
Embrapa	9	1	3	2	2
Codevasf	7	1	1	0	0

Fonte: Elaboração própria com base em dados dos portais oficiais das empresas (2022–2025).

O dado referente às presidências de conselhos também merece destaque: apenas três estatais (Correios, Banco do Brasil e Dataprev) tiveram mulheres ocupando a presidência de seus conselhos de administração no período analisado.

No contexto brasileiro, a partir de 2023 observa-se uma mudança de patamar nas políticas de diversidade nos conselhos de estatais: enquanto no governo federal anterior as iniciativas formais de metas de gênero para conselhos eram incipientes ou dependentes de boas práticas isoladas, o governo atual sancionou em 23 de julho de 2025 a Lei nº15.177, que garante reserva mínima de 30% das vagas para mulheres em conselhos de administração de empresas públicas e sociedades de economia mista, com inclusão progressiva e recortes de raça e deficiência (10% → 20% → 30%) e sanções para o descumprimento. Ademais, o Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão (Brasil/MGI, 2025), firmado em 2024, entre estatais e ações de nomeações federais evidenciam um engajamento institucional mais robusto. Esses movimentos coincidem com os saltos percentuais na amostra (por exemplo, entre 2024 e 2025) e sugerem que as políticas

recentes de governo têm sido determinantes para acelerar avanços que, até então, evoluíam de forma mais lenta.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram que, embora tenha havido avanços entre 2022 e 2025, a participação feminina nos conselhos das estatais federais brasileiras ainda está aquém das recomendações internacionais. A Diretiva (UE) da União Europeia 2022/2381 (European Union, 2022) estabelece metas de pelo menos 40% de mulheres entre conselheiros não executivos ou 33% no conjunto do conselho até 2026, enquanto países pioneiros como Noruega e França já fixaram cotas de 40% desde meados dos anos 2000 (France, 2011; Norway, 2003). Além disso, os Princípios de Governança Corporativa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, fórum internacional que reúne 38 países membros (OECD/G20, 2023) reforçam a necessidade de divulgação transparente da composição dos conselhos e de políticas de diversidade sustentadas por metas e mecanismos de acompanhamento. Nesse contexto, fica evidente que o nível atual das estatais brasileiras não apenas está abaixo do padrão europeu, como também distante do patamar de “massa crítica” de 30% proposto por Kanter (1977), necessário para que a diversidade gere efeitos substantivos.

Assim, recomenda-se que o Brasil adote metas públicas de participação feminina nos conselhos, vinculadas a planos de monitoramento e responsabilidade, à semelhança do modelo europeu.

Adicionalmente, a literatura e organismos internacionais, como a International Finance Corporation (IFC, 2020), sugerem que a criação de bancos de talentos femininos, programas de mentoria e critérios objetivos de seleção são instrumentos eficazes para ampliar a diversidade e alinhar práticas de governança aos padrões ESG. Dessa forma, a consolidação de políticas afirmativas no país pode reduzir o descompasso em relação às referências internacionais e fortalecer a legitimidade, a transparência e a sustentabilidade das empresas estatais brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, Amsterdam, v. 94, n. 2, p. 291-309, 2009.
- CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. Gender, hierarchy, and leadership: an introduction. *Journal of Social Issues*, Hoboken, v. 57, n. 4, p. 629-636, 2001.
- HAQUE, M.; HASSAN, R. Board diversity and state-owned enterprises: a systematic review. *Journal of Business Research*, v. 165, p. 113-128, 2024.
- HE, Y.; JIANG, W. Critical mass of women on boards and firm performance: evidence from emerging markets. *Corporate Governance: An International Review*, v. 33, n. 2, p. 255-274, 2025.
- IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). *Women on boards and in business leadership report*. Washington, DC: World Bank Group, 2020.
- KANTER, R. M. Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 82, n. 5, p. 965-990, 1977.
- LI, X.; SHEN, H.; WANG, L. Gender diversity on boards and corporate outcomes: evidence from state-owned enterprises. *Corporate Governance: An International Review*, v. 32, n. 4, p. 421-439, 2024.
- OECD/G20. *Principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/14e1e3c3-en>.
- SILVA MARTINS, J. et al. Gênero e liderança em organizações brasileiras: barreiras estruturais e culturais. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 26, n. 2, p. 45-62, 2024.
- TORCHIA, M.; CALABRÒ, A. Women directors and ESG performance: the role of critical mass. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 32, n. 1, p. 45-61, 2025.
- EUROPEAN UNION. Directive (UEcv) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies. *Official Journal of the European Union*, L 315, 7 Dec. 2022.

FRANCE. Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance (Loi Copé-Zimmermann). *Journal Officiel de la République Française*, Paris, 2011.

NORWAY. *Public Limited Liability Companies Act (Allmennaksjeloven) Amendment of 2003*. Ministry of Justice and Public Security, Oslo, 2003.

Sites pesquisados

BANCO DO BRASIL. Assembleias e reuniões da administração. Disponível em: <https://www.bb.com.br>. Acesso em: 16 set. 2025.

BNDES. Colegiados do sistema BNDES. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-controle/_colegiados_do_sistema_bndes/colegiados-bndes. Acesso em: 16 set. 2025.

BRASIL MGI. Ministério da Gestão e da Inovação. Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Estatais Federais celebra um ano com avanços concretos. 2025. Disponível em: gov.br. Acesso em: 16 set. 2025.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Conselho de Administração. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/governanca-corporativa/conselho-administracao>. Acesso em: 16 set. 2025.

CODEVASF. Estrutura organizacional. Disponível em: <https://www.codevasf.gov.br>. Acesso em: 16 set. 2025.

CORREIOS. Reunião ordinária do Conselho de Administração. Disponível em: <https://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/publicacoes/atas-de-reunioes/reuniao-ordinaria-do-conselho-de-administracao>. Acesso em: 16 set. 2025.

DATAPREV. Estrutura de governança. Disponível em: <https://www.dataprev.gov.br>. Acesso em: 16 set. 2025.

EMBRAPA. Conselho de Administração. Disponível em: <https://www.embrapa.br>. Acesso em: 16 set. 2025.

INFRAERO. Conselho de Administração – Portal da Transparência. Disponível em: <https://www.infraero.gov.br>. Acesso em: 16 set. 2025.

PETROBRÁS. Conselho de Administração. Disponível em:
<https://www.investidorpetrobras.com.br/?s=conselho+de+administra>. Acesso em: 16 set.
2025.

ONU MULHERES. Relatório sobre o ODS 5 e liderança feminina. Disponível em: URL.
Acesso em: 16 set. 2025.