

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Yasmin Gonçalves Jardim

**Representatividade feminina nos Conselhos de Administração das
empresas estatais de Minas Gerais e federais: análise comparativa e
impactos na governança corporativa**

**Governador Valadares
2025**

Yasmin Gonçalves Jardim

Representatividade feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais de Minas Gerais e federais: análise comparativa e impactos na governança corporativa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências da Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Oliveira Guimarães

**Governador Valadares
2025**

YASMIN GONÇALVES JARDIM

Representatividade feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais de Minas Gerais e federais: análise comparativa e impactos na governança corporativa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências da Administração.

Aprovado em: 26, de fevereiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marina Oliveira Guimarães - Orientadora

Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares

Profa. Dra. Luciana Tasse Ferreira - Avaliadora

Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares

Prof. Dr. Denis Alves Perdigão - Avaliador (UFJF/GV)

Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente a todos que, de alguma forma, fizeram parte da minha jornada durante esses anos de graduação e nessa fase de trabalho de conclusão de curso.

Foram momentos difíceis, mas também de alegria pelas pessoas que tive ao meu redor. Agradeço as minhas amigas que fizeram parte dessa minha jornada e me apoiaram em todos os momentos, principalmente minhas amigas Laryssa, Isabella Cândido, Isabela Ferreira e Ricthieli. Vocês foram luz na minha caminhada.

Agradeço também ao meu namorado Rodrigo, que me deu todo o suporte e carinho durante esse tempo.

A minha querida professora e orientadora Marina, obrigada por toda paciência, dedicação e compromisso desde o momento em que fui até você e te apresentei esse tema e você o recebeu de braços abertos. Obrigada!

Por fim, agradeço a todos que não foram citados aqui que diretamente ou indiretamente também fizeram parte dessa caminhada.

“Juntas, serão uma força”.

(Bertha Lutz)

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Gonçalves Jardim , Yasmin .

Representatividade feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais de Minas Gerais e federais : análise comparativa e impactos na governança corporativa / Yasmin Gonçalves Jardim . -- 2025.

62 p.

Orientadora: Marina Oliveira Guimarães

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, 2025.

1. Governança corporativa. 2. Conselho de Administração. 3. Diversidade de gênero. 4. Empresas estatais. 5. Liderança feminina. I. Oliveira Guimarães , Marina , orient. II. Título.

RESUMO

Este estudo investiga a participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais de Minas Gerais e das empresas estatais federais, analisando sua representatividade e os impactos na governança corporativa. A pesquisa adota uma abordagem mista, com análise documental e bibliográfica, aliada a métodos qualitativos e quantitativos para examinar dados sobre a composição dos conselhos. O objetivo principal é avaliar o nível de inclusão de mulheres nesses espaços de decisão estratégica e identificar barreiras estruturais que limitem sua presença. Os resultados indicam que a participação feminina nos conselhos é limitada, tanto no âmbito estadual quanto federal. Em Minas Gerais, apenas 16,5% das cadeiras são ocupadas por mulheres, enquanto nas estatais federais, esse percentual atinge 24,6%. Em várias empresas, não há sequer uma conselheira, evidenciando a permanência de mecanismos de exclusão, como o teto de vidro e a segregação horizontal. A análise qualitativa identificou a ausência de políticas estruturadas de diversidade de gênero na maioria das empresas estudadas, o que reforça a necessidade de medidas proativas para promover a equidade. A pesquisa conclui que políticas afirmativas, como a adoção de cotas de gênero, podem ser uma estratégia eficaz para acelerar a inclusão de mulheres nesses cargos. Como contribuição, a pesquisa reforça a necessidade de estratégias que promovam uma governança plural e diversa, capaz de melhorar a qualidade das decisões e fortalecer a governança nas estatais brasileiras.

Palavras-Chave: Governança corporativa; Conselho de Administração; Diversidade de gênero; Empresas estatais; Liderança feminina.

ABSTRACT

This study investigates female participation in the Boards of Directors of state-owned companies in Minas Gerais and federal state-owned companies, analyzing their representation and impacts on corporate governance. The research adopts a mixed-method approach, combining documentary and bibliographic analysis with qualitative and quantitative methods to examine data on board composition. The main objective is to assess the level of inclusion of women in these strategic decision-making spaces and identify structural barriers that limit their presence. The results indicate that female participation on boards is limited at both the state and federal levels. In Minas Gerais, only 16.5% of the seats are occupied by women, while in federal state-owned companies, this percentage reaches 24.6%. Several companies have no female board members, revealing the persistence of exclusion mechanisms such as the glass ceiling and horizontal segregation. The qualitative analysis identified the absence of structured gender diversity policies in most of the studied companies, reinforcing the need for proactive measures to promote equity. The research concludes that affirmative policies, such as adopting gender quotas, can be an effective strategy to accelerate the inclusion of women in these roles. As a contribution, the study emphasizes the need for strategies that promote plural and diverse governance, capable of improving decision-making quality and strengthening governance in Brazilian state-owned companies.

Keywords: Corporate Governance; Board of Directors; Gender Diversity; State-Owned Companies; Female Leadership.

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABGF	Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias
AMAZUL	Amazônia Azul Tecnologia de Defesa S.A
BB	Banco do Brasil S.A
BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S.A
CA	Conselho de Administração
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CEAGESP	Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
CEASAMINAS	Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S.A
CDC	Companhia Docas do Ceará
CDP	Companhia Docas do Pará
CDRJ	Companhia Docas do Rio de Janeiro
CODEBA	Companhia das Docas do Estado da Bahia
CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
COHAB	Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COPASA	Companhia de Saneamento do Estado de Minas Gerais
DATAPREV	Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social
EBC	Empresa Brasil de Comunicação S.A
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMC	Empresa Mineira de Comunicação

EMGEA	Empresa Gestora de Ativos
EMGEPRON	Empresa Gerencial de Projetos Navais
ENBP	Empresa Brasileira de Participações em Energia Nuclear e Binacional S.A
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
EPAMIG	Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GASMIG	Companhia de Gás de Minas Gerais
GHC	Hospital Nossa Senhora da Conceição
HCPA	Hospital de Clínicas de Porto Alegre
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMBEL	Indústria de Material Bélico do Brasil
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MGI Participações	Minas Gerais Participações S/A
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S/A
NUCLEP	Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A
PPSA	Pré-Sal Petróleo S.A
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
SIEST	Sistema de Informação das Estatais
SPA	Autoridade Portuária de Santos S.A
TELEBRAS	Telecomunicações Brasileiras S.A
TRENSURB	Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 Desafios e avanços da representação feminina em razão da desigualdade de gênero e a divisão sexual do trabalho	15
2.1.1 A desigualdade de gênero e a divisão sexual do trabalho	15
2.1.2 Efeitos da divisão sexual do trabalho: segregação vertical e horizontal	18
2.1.3 Avanços da representação feminina em cargos de liderança na Administração Pública.....	19
2.1.4 Carreiras masculinizadas e feminilizadas	24
2.2 Governança corporativa e a participação feminina no Conselho de Administração	27
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 Caracterização da pesquisa.....	32
3.2 Amostragem e seleção dos dados.....	34
3.3 Coleta de dados	34
3.3.1 Fontes de dados	35
3.4 Empresas controladas pelo Estado de Minas Gerais.....	35
3.5 Empresas federais controladas pela União.....	37
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 Tratamento e análise dos dados	41
4.1.1 Análise qualitativa.....	41
4.1.2 Análise quantitativa	41
4.2 Diversidade, Inclusão e Equidade nos Conselhos	44
4.3 Panorama geral da representatividade.....	47
4.4 Análise setorial: A segmentação do mercado de trabalho e seus reflexos nos Conselhos de Administração.....	50
4.4.1 Empresas Estatais de Minas Gerais.....	50
4.4.2 Empresas Estatais Federais.....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56

1. INTRODUÇÃO

Com o crescimento da presença feminina no mercado formal de trabalho e nas universidades, era esperado que sua participação crescesse também nos cargos de direção das empresas. Desde os séculos XVII e XVIII as pesquisas sobre gênero começaram a surgir (GOMÁRIZ, 1992). Desde então, a diversidade de gênero tem se tornado um tema importante tanto para as organizações quanto para os formuladores das políticas públicas. No entanto, apesar do crescimento da presença feminina tanto no mercado formal de trabalho, nas universidades e quanto em pesquisas e publicações científicas sobre o tema, em cargos de liderança essa presença ainda é limitada.

Mesmo atualmente, a disparidade na remuneração, ao acesso, a discriminação nos cargos públicos e privados são barreiras que persistem na busca da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Apesar de as mulheres brasileiras terem alcançado posições significativas na política, economia e em diversas organizações, pesquisas científicas indicam que elas ainda são subvalorizadas no mercado de trabalho brasileiro, tanto em relação aos salários quanto às oportunidades disponíveis (SILVEIRA, 2009).

A entrada no serviço público, via de regra feita através de concursos públicos, e a presença de critérios objetivos para a progressão nas carreiras podem sugerir que haja maior igualdade de gênero nesse setor no Brasil. No entanto, mesmo o serviço público não está imune a desigualdade de gênero, que marca de forma tão estruturante a sociedade brasileira e, especialmente, o ambiente de trabalho. Destarte, a desigualdade também emerge de forma preocupante nos Conselhos de Administração (CA) das organizações.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no Brasil, entre os anos de 2009 e 2011, a ocupação de assentos por mulheres se manteve em aproximadamente 7% (IBGC, 2009; 2011). Dados mais recentes do levantamento sobre a análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto, realizado pelo IBGC, ao longo dos anos de 2021 a 2023, demonstram um crescimento lento, porém contínuo da participação feminina nos CA's. Em 2021, eram 12,8% de mulheres, passando para 14,3% em 2022 e atingindo 15,2% em 2023 (IBGC, 2021; 2023).

Ao analisar esses dados, é importante destacar que as 938 posições de liderança femininas não correspondem necessariamente a pessoas diferentes, pois algumas profissionais desempenham funções em mais de uma empresa ao mesmo tempo. Além do mais, o estudo revela que o baixo percentual de mulheres em cargos de liderança não é uma característica restrita a um setor específico, mas está presente em todas as empresas, independente do segmento de atuação ou do tipo de controle acionário (IBGC, 2023).

O Conselho de Administração é o principal instrumento utilizado pela Governança Corporativa. Conforme o IBGC:

Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles. (IBGC, 2009, p. 29).

Portanto, a formação do conselho é fundamental na criação e desenvolvimento de estratégias que aumentem seu valor ante o mercado corporativo. Ter um sistema de governança corporativa consistente, com boas práticas de governança e um Conselho de Administração bem estruturado, é reconhecido como crucial para alinhar os interesses entre proprietários e controladores (YOUNG; et al., 2008).

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a governança expandiu o papel das empresas e a influência que elas exercem na sociedade. Para garantir a durabilidade das companhias, é essencial que elas atuem com honestidade, integridade e responsabilidade social (IBGC, 2015). Em se tratando das empresas estatais, a importância da governança corporativa é ainda maior devido a sua enorme relevância, pública e privada, desse tipo de organização empresarial, nos mais diversos setores.

Diante desse contexto, o presente estudo visa analisar a representatividade feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais de Minas Gerais e das empresas estatais federais do Brasil, fazendo uma comparação entre as esferas estaduais e federais e investigando os impactos dessa presença na governança corporativa. Considera-se, ainda, os recentes avanços e propostas políticas voltadas à promoção da diversidade de gênero nesses espaços.

O estudo busca suprir uma lacuna na literatura, já que a maioria das pesquisas sobre participação feminina nos Conselhos de Administração se concentra em empresas privadas e em contextos mais amplos (FERRI.; DE OLIVEIRA, 2020; COSTA, *et. al.*, 2019; BARROSO, 2015). Ao direcionar a investigação para as estatais, espera-se contribuir para o entendimento sobre como a diversidade de gênero influencia a gestão e a tomada de decisão nessas organizações.

A escolha de Minas Gerais como recorte territorial se justifica por ser um estado de grande relevância econômica no Brasil, que abriga várias empresas estatais que desempenham papéis cruciais em setores como energia, saneamento e infraestrutura. De acordo com os dados do último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Minas Gerais tem a segunda maior população do Brasil, ficando atrás do Estado de São Paulo, o mais populoso. Vivem em Minas Gerais 20.539.989 pessoas, quase um quarto da população da região Sudeste e 10,1% da população brasileira (IBGE, 2022). Além disso, o estado detém a terceira maior economia do país, com PIB de R\$857.593.000.000, o que é 9,5% da renda brasileira (IBGE, 2021). O estado de Minas Gerais também possui vários destaques em termos de atividades econômicas, como a indústria extrativa mineral, o turismo e o agronegócio, sendo a primeira a mais importante do estado. No entanto, a participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais do estado é um campo pouco explorado.

A inclusão das empresas estatais federais no escopo desta pesquisa se justifica pela relevância dessas instituições no cenário nacional, tanto em termos econômicos quanto sociais. Essas empresas desempenham um papel estratégico em vários setores fundamentais, além de estarem submetidas a diretrizes e políticas de governança corporativa que podem servir de referência para as estatais estaduais. Analisar a participação feminina nos Conselhos de Administração dessas organizações permite uma compreensão mais abrangente das dinâmicas de poder e representatividade de gênero, proporcionando uma comparação entre os contextos estadual e federal. Além disso, a maior disponibilidade de dados públicos sobre as empresas federais contribui para a realização de uma análise mais detalhada e comparativa, ampliando as

possibilidades de identificação de boas práticas e políticas eficazes de inclusão de gênero.

Dada a conjuntura do tema, a pesquisa busca abordar a seguinte questão central: Qual é o nível de participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais de Minas Gerais e das empresas estatais federais, e qual o impacto dessa presença na governança corporativa? Para aprofundar essa investigação, outras questões norteadoras deste estudo são: quais diferenças podem ser observadas na representatividade feminina entre as empresas estatais de Minas Gerais e as estatais federais? Quais políticas e práticas podem ser implementadas para aumentar a representatividade feminina nos Conselhos de Administração das estatais?

Acredita-se que os resultados obtidos contribuirão para o debate sobre equidade de gênero e governança corporativa, além de fornecer contribuições para o aprimoramento de políticas públicas e empresariais voltadas para a inclusão feminina em posições de liderança nas estatais brasileiras.

1.1 OBJETIVOS

Este tópico destina-se a apresentar os objetivos da pesquisa, que estão organizados em dois níveis: objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais de Minas Gerais e das estatais federais.

1.1.2 Objetivos específicos

- a. Analisar o panorama atual da participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais mineiras e federais.
- b. Comparar a representatividade feminina entre as empresas estatais de Minas Gerais e as federais, destacando as diferenças e semelhanças em setores predominantemente masculinos e femininos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Desafios e avanços da representação feminina em razão da desigualdade de gênero e a divisão sexual do trabalho

A inserção das mulheres no mercado de trabalho e, especialmente, em cargos de liderança na administração pública, é um processo marcado por avanços significativos, mas também por desafios estruturais e culturais que dificultam a igualdade de oportunidades. Esses desafios decorrem, principalmente, da divisão sexual do trabalho, que historicamente segregou as funções atribuídas a homens e mulheres, influenciando a trajetória profissional de ambos (HIRATA; KERGOAT, 2007).

2.1.1 A desigualdade de gênero e a divisão sexual do trabalho

A trajetória das mulheres na administração pública brasileira é permeada por desafios e discriminações enfrentadas ao longo do tempo por elas, enquanto buscam conquistar seu espaço nesses ambientes. A luta pelo fim da discriminação sexual no emprego público emergiu como uma questão premente para as mulheres brasileiras nas primeiras décadas do século XX. Fundando o Partido Republicano Feminino em 1910, professoras e esposas de funcionários públicos buscavam acesso igualitário a postos importantes, conquistados por meio de concursos após batalhas judiciais (BRASIL, 2013). Como exemplo dessa luta podemos citar Bertha Lutz, uma destacada líder na campanha pelo voto feminino, que foi contratada como bióloga pelo Museu Nacional em 1919.

A dificuldade das mulheres em ascender a cargos públicos de maior prestígio pode ser atrelada à chamada divisão sexual do trabalho, onde historicamente certas ocupações e papéis foram associados predominantemente a um determinado gênero. Essa separação foi justificada por concepções biologicistas que atribuíam funções distintas a cada gênero, perpetuando desigualdades de poder e oportunidades (SCOTT, 1986). Essa divisão de papéis de gênero não se limita apenas ao âmbito profissional, mas se estende para diversas esferas da vida cotidiana, influenciando como homens e mulheres são percebidos e se posicionam na sociedade. No contexto

profissional, isso se reflete nas barreiras que as mulheres enfrentam para alcançar posições de liderança.

Nos estudos sociológicos, existem duas teorias principais a respeito da divisão sexual do trabalho (HIRATA, 2009, pp. 81-82). Uma das teorias sustenta que há uma correlação entre os papéis designados a homens e mulheres. Ela baseia-se na ideia de que existem características intrínsecas ao feminino e ao masculino, e que a divisão sexual do trabalho ocorreu de maneira espontânea, colaborativa e sem conflitos.

Já, de acordo com a teoria da dominação, as desigualdades entre homens e mulheres têm como base a divisão sexual do trabalho, que distingue entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo.

Entende-se por trabalho reprodutivo todas as atividades necessárias para a manutenção e sobrevivência humana, tais como cuidado e educação de crianças, preparação de comida, limpeza de roupas, etc. Kergoat (2000, pp. 35-36).

Essa divisão é estruturada por dois princípios fundamentais: o princípio da separação e o princípio hierárquico. O princípio da separação refere-se à distinção entre trabalhos vistos como femininos, geralmente associados à esfera reprodutiva, e aqueles considerados masculinos, relacionados à esfera produtiva. Já o princípio hierárquico atribui maior valor ao trabalho masculino em comparação ao feminino (HIRATA; KERGOAT, 2007). Essa divisão de papéis não é resultado de uma escolha livre, mas sim determinada de forma desigual, reforçada pela dominação dos homens sobre as mulheres.

Hirata e Kergoat (2007) argumentam que a persistência da divisão sexual do trabalho contribui para a manutenção de estruturas sociais hierárquicas, onde o trabalho feminino, muitas vezes associado ao cuidado e à esfera doméstica, é desvalorizado em relação ao trabalho masculino, que tradicionalmente ocupam espaços mais visíveis e economicamente reconhecidos. Isso reflete não apenas nas remunerações desiguais, mas também nas expectativas sociais em torno das responsabilidades familiares e profissionais de cada gênero.

Segundo Biroli (2016), o trabalho invisível, seja ele remunerado ou não, contribui profundamente para a baixa participação das mulheres no espaço público. Um aspecto crucial da divisão sexual do trabalho é que ela se apoia na naturalização das relações de autoridade e subordinação, que são tratadas como se tivessem base biológica ou fossem justificadas por questões raciais

(BIROLI, 2016). Ainda conforme Biroli, os mecanismos da divisão sexual do trabalho são primordiais para entender a construção das relações de poder no capitalismo patriarcal, assim sendo:

A cidadania das mulheres é, portanto, comprometida pela divisão sexual do trabalho, que em suas formas correntes contribui para criar obstáculos ao acesso a ocupações e recursos, à participação política autônoma e, numa frente menos discutida neste capítulo, à autonomia decisória na vida doméstica e íntima (BIROLI, 2018, p. 24).

A divisão sexual do trabalho não apenas restringe as oportunidades de inserção das mulheres no mercado de trabalho, mas também perpetua uma estrutura de poder que as marginaliza, não apenas no espaço público, mas também dentro de suas próprias casas. Segundo Sousa (2016), a divisão sexual do trabalho, ao naturalizar papéis de gênero e exigir que as mulheres sejam as principais responsáveis pelos cuidados domésticos e pela reprodução social, limita sua capacidade de participar de esferas decisórias fora do contexto privado, como a política e a economia.

Além disso, Fraser (2009) sugere que, no capitalismo patriarcal, a imposição de responsabilidades domésticas sobre as mulheres reforça uma “subordinação estrutural”, que não só as exclui da cidadania plena, mas também as coloca em uma posição de dependência econômica e social. Em sua análise, Fraser defende que o capitalismo e o patriarcado estão intrinsecamente entrelaçados, criando um sistema no qual as mulheres, por serem sobrecarregadas com o trabalho invisível, tem seu tempo e energia esgotados, o que dificulta sua participação ativa em outras áreas, como a vida pública (FRASER, 2009).

A cidadania das mulheres, como afirmado por Biroli (2018), é, portanto, restringida por essa divisão, que vai além das relações laborais e impacta a vida doméstica e íntima. Esse processo de subordinação não se limita ao ambiente familiar, mas transborda para as dinâmicas sociais mais amplas, onde as mulheres, ao serem vistas como “responsáveis” pela casa e pelos cuidados, enfrentam uma barreira invisível ao seu acesso à plena autonomia decisória.

2.1.2 Efeitos da divisão sexual do trabalho: segregação vertical e horizontal

Um dos efeitos mais graves da divisão sexual do trabalho é a segregação vertical, também conhecida como “teto de vidro” ou *glass ceiling*. Ele é um mecanismo social que tende a fazer com que as mulheres se mantenham em posições mais subordinadas, ou seja, que não avancem em suas carreiras profissionais. Destarte, estudos que abordam a segregação vertical vêm usando o termo teto de vidro para indicar os processos que se desenvolvem no ambiente de trabalho que favorecem a ascensão dos homens profissionalmente (IBICT/DEP, 2012).

Vaz (2013) também caracteriza o teto de vidro pela progressão mais lenta das mulheres na carreira, o que resulta na sua menor presença nos espaços de poder das organizações. A autora observa que, mesmo quando as mulheres demonstram qualidades produtivas equivalentes ou até mesmo superiores aos seus colegas do sexo masculino, essa disparidade ainda é evidente (VAZ, 2013).

Uma outra consequência da divisão sexual do trabalho é a segregação horizontal, onde as mulheres acabam sendo direcionadas a fazer escolhas e seguir trajetórias significativamente distintas das percorridas por homens. Essa segregação envolve vários mecanismos que direcionam as escolhas de carreira, resultando em uma forte divisão baseada em gênero (IBICT/DEP, 2012).

Portanto, para obter o mesmo reconhecimento profissional, as mulheres geralmente precisam apresentar qualificações superiores às dos homens que ocupam as mesmas funções. Ademais, os cargos de liderança ocupados por mulheres estão majoritariamente concentrados em setores relacionados a serviços comunitários e sociais, como saúde, assistência social e cultura. Essa concentração reflete a discriminação horizontal, que restringe as mulheres a áreas tradicionalmente vinculadas a funções de cuidado e apoio (BRUSCHINI, LOMBARDI, 2007, p. 61).

Santos (2005) destaca que a segmentação do mercado de trabalho é influenciada por fatores além de sexo, como a raça. No entanto, a discriminação horizontal relacionada ao sexo é, presumivelmente, um dos aspectos mais

universais desse fenômeno. Ele também pontua que a globalização da economia, longe de atenuar essa discriminação, tem, em alguns casos, até mesmo facilitado sua perpetuação (Santos, 2005, p. 304).

2.1.3 Avanços da representação feminina em cargos de liderança na Administração Pública

A presença feminina em cargos de liderança tem evoluído lentamente ao longo das décadas. No Brasil, a questão da igualdade de gênero ganhou destaque nas décadas mais recentes, impulsionada por movimentos sociais e políticas públicas.

Decerto, as empresas que desejam transformar seus quadros no conselho incluindo mais mulheres no mesmo, não podem confiar apenas no mérito para buscar essa mudança. A ideia de que devemos confiar apenas no mérito para superar a desigualdade de gênero é uma ilusão, já que o julgamento, na maioria das situações, é excessivamente subjetivo. Além disso, a ausência de políticas específicas para promover a diversidade de gênero nas empresas contribui para a perpetuação desse cenário. Uma pesquisa da empresa de recrutamento especializado Robert Half revelou que 62% das organizações não possuem iniciativas voltadas para aumentar a participação feminina em cargos de liderança (ROBERT HALF, 2023).

Segundo o Índice Global de Disparidade de Gênero de 2024, a lacuna de gênero foi fechada em 68,5%. Nesse ritmo, estima-se que serão necessários 134 anos para alcançar a paridade total de gênero (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2024). Portanto, é evidente que as empresas precisam adotar medidas proativas, como programas de mentoria, políticas de diversidade e inclusão, e até mesmo a implementação de metas ou cotas para garantir uma representação mais equilibrada nos conselhos. Essas ações podem ser fundamentais para promover a equidade de gênero e contribuir para um ambiente corporativo mais diverso e inovador.

À vista disso, países como a França, Noruega e Itália adotaram políticas de recomendação, sugerindo que as empresas estabeleçam metas e divulguem políticas para a diversidade de gênero ou implementaram as políticas de cotas de gênero. A Noruega foi o país precursor das cotas de gênero. Em 2003 a lei

norueguesa exigia que o Conselho de Administração possuísse pelo menos 40% de representação feminina até 2008. O relatório *Women on Boards* do Government Equalities Office (2011) destaca que essa iniciativa foi bem-sucedida, com a Noruega alcançando a meta de 40% de mulheres nos conselhos. O relatório também evidencia que a medida contribuiu para uma maior visibilidade e aceitação da participação feminina em altos cargos corporativos no país (REINO UNIDO, 2011).

O incentivo da Noruega para estabelecer legalmente a lei de cotas de gênero nos Conselhos de Administração foi a percepção de que, mesmo sendo um dos países mais avançados se tratando da promoção da igualdade de gênero, a presença feminina em tais setores permanecia baixa e crescia lentamente (SWEIGART, 2012). Sweigart argumenta que as cotas são o método mais eficaz para aumentar significativamente a presença feminina nos conselhos corporativos e que, portanto, merecem consideração séria.

Devido ao aumento significativo do consenso em muitos países sobre o benefício da diversidade de gênero para o desenvolvimento social e econômico das empresas, a Itália, com a Lei nº 120/2011, estabeleceu que, até 2012, os Conselhos de Administração deveriam ter pelo menos 20% de mulheres e que, em 2015, elas integrassem $\frac{1}{3}$ dos conselhos (ITÁLIA, 2011). Dessa forma, o país adotou a política de cotas para trazer mais mulheres aos conselhos.

O estudo de Solimene, Coluccia e Fontana (2017), investigou a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração das empresas italianas listadas em bolsa, analisando o impacto da Lei nº 120/2011. A pesquisa revelou que a legislação teve efeitos significativos na composição dos conselhos, aumentando a presença feminina. Além disso, também constatou que as diretoras são majoritariamente de origem italiana e possuem altos níveis de educação, frequentemente com mestrado ou pós-graduação (SOLIMENE; COLUCCIA; FONTANA, 2017). Dito isto, conclui-se que a representatividade feminina no cenário italiano melhorou consideravelmente após a implementação da lei de cotas.

A França também implementou as políticas de cotas, com penalidades para as empresas que não a respeitassem. A Lei Copé-Zimmermann (2011) previu cotas obrigatórias para as mulheres em seus Conselhos de Administração. De acordo com dados do IBGC de fevereiro de 2021, a França

chegou a marca de 44,6% de participação feminina nos conselhos e estava em primeiro lugar entre os países que se destinam a promover a igualdade de gênero (CARDOSO, 2021).

Diante de todos esses exemplos, fica evidente que a legislação, as metas e cotas são ferramentas importantes para garantir a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração, tanto nas organizações de capital aberto como em empresas sob controle público, que podem levar a mudanças que muitas vezes demoraria um tempo muito grande sem a intervenção de uma legislação.

De acordo com o último levantamento de perfil dos conselhos de administração, realizado em 2016 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a Noruega estava em primeiro lugar entre os dez países com maior percentual de mulheres no Conselho de Administração (40,5%), seguido por Suécia (27,5%) e Finlândia (26,8%). Nos dados apresentados, o Brasil não aparece no ranking, que termina com Israel em décimo lugar com 16,6% (IBGC, 2016).

Tabela 1 - Países com maior participação de mulheres em Conselhos de Administração

Posição	País	Total
1º	Noruega*	40,5%
2º	Suécia	27,5%
3º	Finlândia	26,8%
4º	Reino Unido	20,7%
5º	França*	18,3%
6º	Dinamarca	17,2%
7º	África do Sul*	17,1%
8º	Holanda*	17,0%
9º	Estados Unidos	16,9%
10º	Israel*	16,6%

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016). Perfil dos Conselhos de Administração (p. 18). (*) Países que apresentam lei ou instrumento normativo que regulamenta a participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas.

Esses dados demonstram a importância das leis e instrumentos normativos de regulamentação da participação feminina nos conselhos dos países. No Brasil, ainda não existe uma legislação que estabeleça uma exigência mínima de participação feminina nos Conselhos de Administração. No entanto, foi apresentado o Projeto de Lei N° 1.246/2021, que propõe a implementação de uma reserva mínima obrigatória de 30% das vagas para mulheres nos conselhos, nas seguintes sociedades empresariais: companhias abertas; empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e outras companhias em que a união, Estado ou Município, direta ou indiretamente, detenha a maior parte do capital social com direito a voto. Na justificativa do referido projeto, é ressaltado que, dentre as 100 maiores empresas do país listadas na B3, apenas 10% dos assentos nos Conselhos de Administração são ocupados por mulheres (BRASIL, 2021).

Essa realidade destaca uma significativa disparidade de gênero nos níveis mais altos de governança corporativa das empresas. A proposta de uma cota obrigatória visa, portanto, não só corrigir as desigualdades de gênero, mas também proporcionar vantagens competitivas para as empresas que adotam uma perspectiva mais inclusiva.

Portanto, o PL N° 1.246/2021 não é apenas uma proposta legislativa, mas também um passo significativo em direção a um futuro mais inclusivo e igualitário para as mulheres no ambiente corporativo brasileiro. Sua aprovação e implementação podem representar um avanço crucial para a equidade de gênero no país e contribuir para um ambiente organizacional mais justo e eficiente. Até o presente momento em que esta pesquisa está sendo realizada, o PL se encontra na seguinte situação: último local: 12/08/2024 - Plenário do Senado Federal (Secretaria Legislativa do Senado Federal), último estado: 12/08/2024 - Pronto para deliberação no plenário.

Além disso, as empresas também estão buscando cada vez mais atualizarem suas políticas e códigos de conduta para se tornarem mais inclusas, visto que as pesquisas e estudos sobre diversidade e inclusão cresceram exponencialmente ao longo dos últimos anos. Um exemplo disso é o “Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais”, onde o governo brasileiro, por meio do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços

Públicos (MGI) assinou em 04 de setembro de 2024, juntamente a 34 empresas públicas (BRASIL, 2024).

No entanto, surge a questão: as empresas estão realmente buscando se tornar mais inclusivas ou essas políticas são apenas uma resposta à exigência legal e ao marketing? Embora muitas organizações reconheçam os benefícios da diversidade para a inovação, produtividade e cultura organizacional, é inegável que a pressão externa, seja por regulamentações, expectativas de mercado ou demanda dos consumidores e investidores, também impulsiona essas iniciativas. Além disso, o posicionamento inclusivo pode fortalecer a reputação da empresa e atrair talentos diversos, tornando-se uma estratégia tanto ética quanto comercial.

De acordo com seu protocolo de intenções, o Pacto busca promover a cooperação entre empresas estatais federais para desenvolver ações de diversidade, equidade e inclusão, estabelecendo diretrizes para orientar essas iniciativas. As empresas signatárias assumem compromissos na implementação de ações afirmativas, com um sistema de governança para monitorar e avaliar o cumprimento do pacto (BRASIL, 2024).

Ainda de acordo com o protocolo de intenções do Pacto, o acordo entre as estatais propõe um compromisso com a construção de uma sociedade mais justa, simultaneamente, busca melhorar o bem-estar geral, oferecendo melhores condições de trabalho e garantindo a preservação física e mental. A iniciativa também busca combater qualquer forma de discriminação, fundamentando-se no respeito e na valorização das diferenças em todas as relações. A crescente conscientização sobre a importância da diversidade, equidade e inclusão nas organizações é um avanço significativo para a sociedade.

A assinatura do Pacto se mostra então como um caminho para a promoção de ambientes de trabalho mais justos e inclusivos. Ao revisar suas políticas e códigos de conduta, as empresas não apenas cumprem uma responsabilidade social, mas também reconhecem que a valorização das diferenças enriquece a cultura organizacional e tem o potencial de melhorar o desempenho institucional. Para isso, é fundamental que essas iniciativas sejam contínuas e efetivas, garantindo que os princípios de respeito e valorização da diversidade sejam incorporados de forma permanente nas práticas corporativas.

2.1.4 Carreiras masculinizadas e feminilizadas

As carreiras são frequentemente categorizadas como “masculinizadas” ou “feminilizadas” com base em construções sociais e culturais que associam determinadas profissões a um gênero específico. Historicamente, profissões nas áreas de engenharia, ciências exatas e tecnologia são vistas como masculinas, enquanto áreas como saúde e educação são percebidas como femininas. Essa divisão resulta em um processo cumulativo de institucionalização da divisão sexual do trabalho, que reforça estereótipos de gênero e influencia as escolhas profissionais de homens e mulheres (GONZÁLEZ; GONZÁLEZ, 2021).

Mulheres que ingressam em carreiras tradicionalmente masculinas enfrentam diversas barreiras, incluindo assédio, discriminação de gênero e cobranças excessivas. Silva e Santos (2021) argumentam que para superar esses desafios, essas mulheres adotam estratégias de enfrentamento que buscam equilibrar as demandas profissionais e pessoais, além de buscar apoio em redes de suporte.

Por outro lado, homens em profissões consideradas femininas, como a docência da educação infantil, podem experimentar vantagens na progressão de suas carreiras, fenômeno conhecido como “escada rolante de vidro” (SOUZA; PEREIRA, 2021). Os autores explicam que isso ocorre porque, mesmo em ambientes femininos, os homens são frequentemente incentivados a assumir posições de liderança e recebem reconhecimento diferenciado. Isso reflete um viés estrutural que favorece os homens, independentemente da área de atuação.

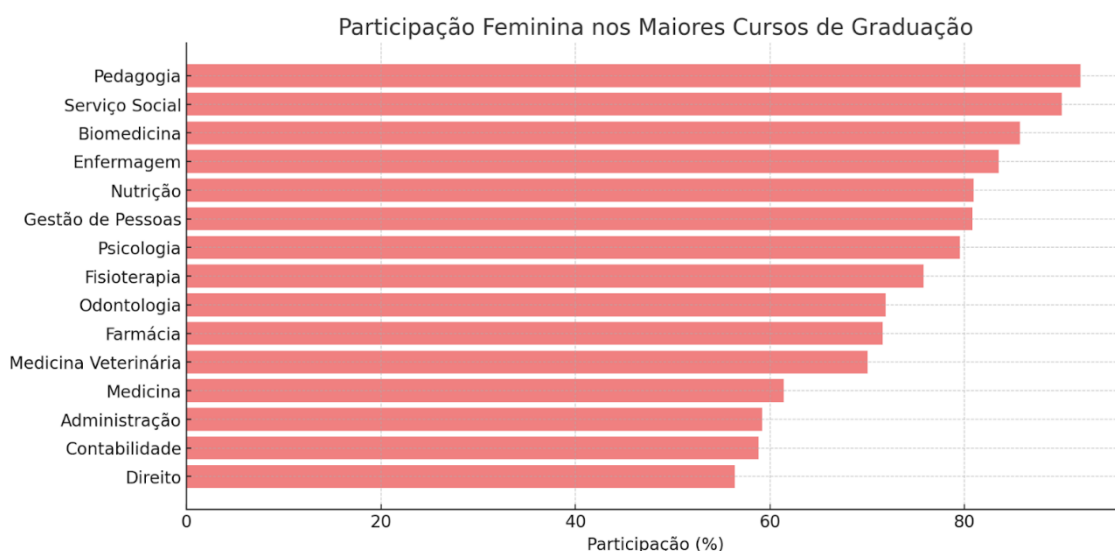
O impacto dessa segmentação de carreiras vai além das escolhas individuais, influenciando a organização do mercado de trabalho e a distribuição de poder nas empresas. O Brasil passou por grandes transformações demográficas, sociais e culturais que diretamente levaram ao aumento do trabalho feminino (CHIES, 2010), e de acordo com Bruschini (2007), essas transformações se evidenciam junto com as mudanças nos padrões culturais e nos valores referentes ao papel social da mulher por consequência do acesso à escolaridade e do ingresso nas universidades.

Bruschini e Lombardi (1999), também destacam que profissões que antes eram marcadamente masculinas, como engenharia, medicina, arquitetura e

direito, a partir dos anos 70 passaram a ter uma maior inserção feminina nesses campos de trabalho devido às mudanças no contexto profissional dessa época.

Ao analisarmos o contexto brasileiro, dados do último resumo técnico do censo da educação superior de 2022, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) apontam que entre os 20 maiores cursos em número de matrículas de graduação, 15 deles possui maior participação feminina, sendo eles, em ordem decrescente de participação feminina: pedagogia, serviço social, biomedicina, enfermagem, nutrição, gestão de pessoas, psicologia, fisioterapia, odontologia, farmácia, medicina veterinária, medicina, administração, contabilidade e direito. O gráfico abaixo ilustra a porcentagem de participação feminina em cada curso:

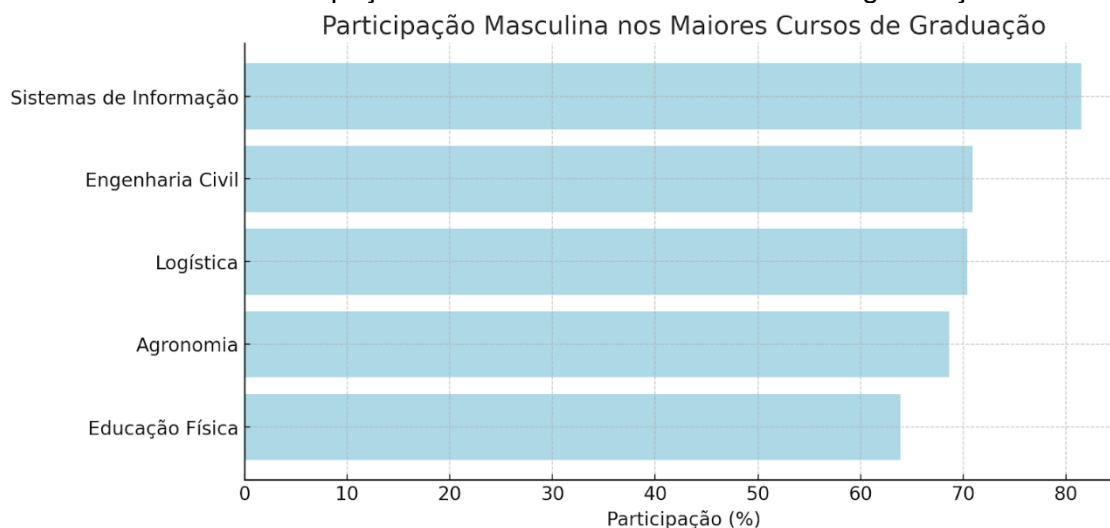
Gráfico 1 - Participação feminina nos maiores cursos de graduação em 2022



Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do INEP (2022).

Os demais cinco cursos em que a participação masculina é mais expressiva são: sistemas de informação, engenharia civil, logística, agronomia e educação física (BRASIL, 2024). O gráfico abaixo demonstra a porcentagem de participação masculina em cada curso:

Gráfico 2 - Participação masculina nos maiores cursos de graduação em 2022



Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do INEP (2022).

Esses dados mostram que mesmo as mulheres sendo maioria entre os 20 maiores cursos em número de matrículas de graduação, é percebido o mecanismo de exclusão horizontal, que explicita a escassez das mulheres em diversas esferas. Além disso, a exclusão vertical, por outro lado, se refere às barreiras que dificultam a progressão em suas carreiras, o que ocasiona na carência de participação feminina em posições de poder.

Chies (2010) argumenta que as profissões construídas historicamente como masculinas são mais valorizadas em relação às profissões consideradas femininas como enfermeira, cozinheira, etc. Ela também alega que quando as mulheres ingressam em profissões tradicionalmente apontadas como masculinas, não apenas devido à sua formação histórica, mas também pelos pré-requisitos frequentemente associados ao masculino (como força, resistência e liderança), o desempenho delas tende a ser percebido como inferior (CHIES, 2010).

Dessa forma, a feminilização e masculinização das profissões afetam significativamente a participação das mulheres nas organizações, especialmente nos setores tradicionalmente dominados por homens. Monteiro, Freitas e Daniel (2018), argumentam que as condições de trabalho são sexualizadas, uma vez que são um resultado de padrões de emprego segregados por sexo. Essa segregação se manifesta na concentração de mulheres em determinadas

ocupações, frequentemente associadas a estereótipos de gênero, o que influencia negativamente suas atividades laborais.

2.2 Governança corporativa e a participação feminina no Conselho de Administração

A adesão de práticas de governança corporativa (GC) vem sendo associada cada vez mais a uma condição primordial para o desenvolvimento do mercado de capitais. Por meio dos princípios que regem a GC, onde destacam-se: a transparência (*disclosure*), a equidade (*equity*), a responsabilidade da prestação de contas (*accountability*), e obediências às leis (*compliance*) procura-se uma melhor organização e resolução de conflitos sociais, seja entre diretores, membros do Conselho de Administração e acionistas majoritários e minoritários (RAMOS e MARTINEZ, 2006).

Conforme o mais recente Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, publicado em 2023 pelo IBGC, o sistema de Governança Corporativa refere-se a um sistema formado por normas, estruturas e processos que orientam e supervisionam as organizações, visando a criação de valor sustentável para empresa, seus sócios e a sociedade como um todo. Esse sistema norteia a atuação dos agentes de governança e outros indivíduos dentro da organização, buscando equilibrar os interesses de todas as partes envolvidas, contribuindo para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023).

Quando se trata das empresas estatais, que é o objeto deste estudo, existe uma dicotomia importante a ser considerada. Conforme a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), essas empresas, ao mesmo tempo em que são regidas pelo direito privado, também estão inseridas na administração pública indireta.

Segundo a SEST (2017), as empresas estatais estão subjugadas a dois objetivos distintos na operação de seu negócio: enquanto empresas, elas devem buscar a sustentabilidade econômico-financeira de suas operações; enquanto estatais, devem atender ao interesse público que justificou sua criação, nos termos do artigo 173 da Constituição Federal, do artigo 238 da Lei 6.404/1976, e dos artigos 8º, I e 27 da Lei 13.303/2016 (BRASIL, 1988; 1976; 2017). Dessa forma, o Conselho de Administração, como órgão colegiado de deliberação e

sendo o principal ator no sistema de governança corporativa de qualquer organização, tem um papel indispensável na equalização desses dois objetivos.

Ainda de acordo com a SEST, o artigo 142 da Lei 6.404/1976 define competências essenciais para o Conselho de Administração, sendo algumas delas: definir a orientação geral dos negócios da empresa, eleger e destituir diretores, fiscalizar a gestão e examinar documentos, convocar assembleias gerais, avaliar relatórios e contas da diretoria, aprovar contratos e atos conforme o Estatuto Social, deliberar sobre a emissão de ações e bônus, autorizar a alienação de bens e garantias quando permitido, e contratar ou destituir auditores independentes (SEST, 2017).

Dessa forma, o Conselho de Administração exerce um papel importante na governança corporativa, onde as atribuições legais impostas a este órgão vão desde admitir, destituir e designar compensações a gestores (Cunha & Picolli, 2017; Cunha & Martins, 2015). Em se tratando da composição do Conselho de Administração, o IBGC em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa sugere que deve se considerar a formulação de uma matriz de competência que contemple a diversidade de conhecimentos, experiências, faixa etária, gênero, cor ou raça, etnia, orientação sexual, entre outros aspectos que possam refletir a realidade na qual estão inseridas as organizações e suas partes interessadas (IBGC, 2023). Em particular no que se refere ao gênero, é importante que as diretorias das empresas estabeleçam e divulguem políticas que promovam a igualdade e oportunidade de acesso para que as mulheres acessem posições de alta liderança.

Dentro dos Conselhos de Administração, a diversidade nas salas de reuniões pode trazer benefícios. O IBGC, alinhado a sua agenda positiva de governança, recomenda que ter perfis diversos no Conselho de Administração permite que as organizações se beneficiem da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão mais assertivo e seguro (IBGC, 2020). Dessa forma, pessoas com diferentes formações e experiências podem mostrar visões variadas na resolução de problemas ou na tomada de decisões, o que pode não acontecer caso o conselho seja homogêneo, com o risco de prevalecer o pensamento de grupo - *groupthink*). Janis (1982), define pensamento de grupo como:

Um modo de pensar que se torna habitual quando as pessoas sentem-se profundamente envolvidas com um grupo coeso, cuja marca mais saliente é a busca de unanimidade, desprezando quaisquer motivações para apreciar visões alternativas.

Muitos estudos indicam que a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração traz benefícios significativos, como governança corporativa mais eficaz e maior capacidade de inovação. Estudos como o de Tonelli (2022) indicam que a presença de mulheres em conselhos tem sido relacionada à redução de danos e riscos organizacionais. Dezso e Ross (2012) enfatizam que a participação feminina é benéfica para as organizações por apresentarem naturezas comportamentais que tendem a estimular positivamente as atividades dos Conselhos de Administração, tais como a conversação, afinidade, procura pelo consenso e postura mais democrática.

Em alguns estudos, como o de Silva Júnior e Martins (2017), que buscou analisar a influência da participação feminina nos Conselhos de Administração sobre a performance das organizações, foi verificada uma baixa representação feminina nos conselhos, apresentando um percentual de 5,6%. De acordo com os resultados dos autores, ao comparar as características das organizações com e sem a presença feminina, observou-se que as empresas que possuíam uma diversidade de gênero apresentaram um melhor desempenho.

Outros estudos como de Ferreira, Cunha e Santos (2015) tentaram verificar a associação entre a governança corporativa e a diversidade de gênero entre as maiores companhias brasileiras de capital aberto, porém não encontraram evidências de que um conselho mais feminino influencia a qualidade da governança corporativa das companhias devido ao pequeno percentual de mulheres que participam no Conselho de Administração dessas empresas.

Boulouta (2013) também examinou como as diretoras do gênero feminino podem afetar o desempenho social corporativo, chegando à conclusão de que os Conselhos de Administração com maior diversidade de gênero exercem uma influência mais forte sobre as métricas de desempenho social corporativo. Assim, este estudo identifica outras conexões implícitas nessa relação.

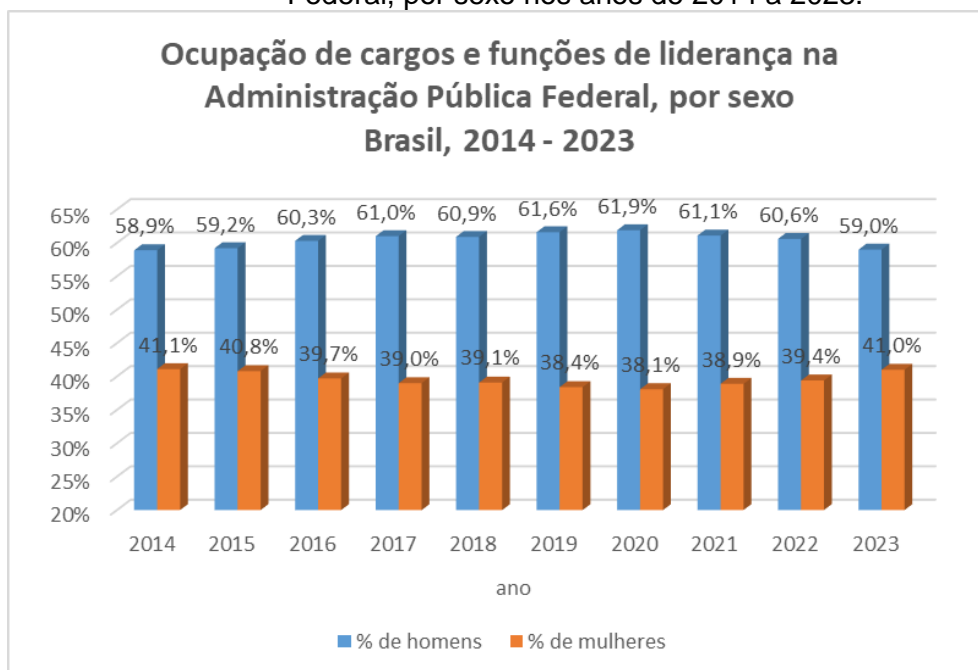
Outras pesquisas internacionais também trazem evidências empíricas das vantagens que essa inserção das mulheres proporciona. O estudo de Luckerath-Rovers (2013) analisou a relação entre a presença de mulheres nos Conselhos

de Administração e o desempenho financeiro de empresas holandesas. A pesquisa revela que empresas com participação feminina em cargos de diretoria apresentaram desempenho financeiro superior às que não possuem mulheres nesses cargos. Glass, Cook e Ingersoll (2015) investigaram o impacto de líderes femininas nas estratégias ambientais corporativas e analisaram o efeito de mulheres ocupando cargos de CEO, a proporção de mulheres nos Conselhos de Administração, o número de conexões que as mulheres nos conselhos possuem e os efeitos interativos e cumulativos de CEO's mulheres e conselhos com diversidade de gênero. Os resultados encontrados sugerem que empresas com equipes de liderança diversificadas em termos de gênero são mais eficazes na implementação de estratégias ambientalmente amigáveis.

No contexto da administração pública federal, dados do Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) mostram que a força de trabalho é predominantemente masculina. Entre 2020 e 2023, a participação média masculina foi de 54,8%, enquanto a feminina foi de 45,2%. Em janeiro de 2024, houve um aumento na participação masculina para 58,4%, com uma redução correspondente na participação feminina para 41,6% (MGI; SIAPE, 2024).

Também foi analisada nesta pesquisa a proporção de homens e mulheres que ocupam cargos e funções de liderança na Administração Pública Federal entre os anos de 2014 a 2023. Os resultados mostraram uma predominância masculina quase constante, na proporção de 60% masculina e 40% feminina (MGI; SIAPE, 2024). No gráfico abaixo, produzido pela Siape e pelo Observatório de pessoal do MGI, é possível visualizar melhor a discrepância entre a participação feminina e masculina nos cargos de liderança ao longo desses anos.

Gráfico 3 - Ocupação de cargos e funções de liderança na Administração Pública Federal, por sexo nos anos de 2014 a 2023.



Fonte: Siape/MGI

A vista disso, a diversidade de gênero nas empresas, especialmente em cargos de liderança como os Conselhos de Administração, que são o foco deste estudo, reveste-se de importância fundamental por diversas razões. Em primeiro lugar, a igualdade de gênero não deve ser vista apenas como um princípio de justiça social, mas também como um fator crucial para a promoção da equidade organizacional.

A presença de mulheres em posições de liderança representa um avanço significativo na busca por uma gestão mais inclusiva e representativa. Adicionalmente, a diversidade de gênero tem sido amplamente reconhecida como um dos pilares da boa governança, uma vez que contribui para a criatividade e diferentes perspectivas; acesso a recursos e conexões; incentivos para desenvolvimento de carreiras por meio de sinalização e aconselhamento; e, relações públicas, relações com investidores e legitimação (Ferreira, Cunha e Almeida-Santos, 2015).

Além disso, um Conselho de Administração composto por profissionais diversos tende a reduzir o risco corporativo e a um desempenho financeiro aprimorado, e nas equipes de alta gestão contribui para a redução da disparidade salarial entre executivos masculinos e femininos (Perryman, Fernando, & Tripathy, 2016). Apesar da constatação da importância de uma

maior participação feminina nos quadros de liderança, os dados demonstrados acima indicam uma pouca representatividade feminina.

A escassez de mulheres em posições de liderança pode ter impactos negativos, como a falta de diversidade de perspectivas na tomada de decisões e um possível comprometimento da inovação e da governança nas organizações. Essa ausência de representatividade não só limita o potencial de desempenho das empresas, como também reforça a necessidade de estudos mais aprofundados sobre o tema, a fim de compreender melhor as barreiras e promover a inclusão das mulheres nos mais altos níveis de gestão. A falta de dados e a persistência dessas disparidades tornam ainda mais relevante a realização de pesquisas que possam impulsionar mudanças significativas no cenário corporativo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa científica tem como objetivo compreender, de forma sistemática, um ou mais aspectos específicos de um determinado tema. Dessa forma, existem várias formas de se classificar as pesquisas. Quanto à natureza da pesquisa, ela se classifica como uma pesquisa aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos com aplicação prática, contribuindo para a formulação de políticas de diversidade e inclusão nas empresas estatais (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Do ponto de vista de seus objetivos, o estudo é exploratório-descritivo, pois visa aprofundar o conhecimento sobre um tema ainda pouco estudado no contexto das estatais e descrever a composição dos Conselhos de Administração dessas empresas.

A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Em geral, envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

A utilização da pesquisa descritiva visa a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos; aprofunda o

conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas. (GIL, 2010, p. 28).

Quanto aos procedimentos técnicos, que são a maneira pela qual os dados foram obtidos, o estudo combina pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. De acordo com Prodanov & Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, como livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, monografias, dissertações, internet, etc., e tem a finalidade de conectar o pesquisador diretamente com todos os materiais e obras já existentes sobre o tema de seu estudo.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica foi realizada através de artigos científicos e relatórios sobre governança corporativa e participação feminina. Já para a pesquisa documental foram utilizados dados extraídos de fontes oficiais, como sites institucionais das empresas analisadas, sites oficiais do governo federal e estadual e estatutos sociais das empresas estatais estaduais. Nesse tipo de pesquisa os documentos são classificados em dois principais tipos: fontes de primeira mão e fontes de segunda mão. De acordo com Gil (2008), documentos de primeira mão são os que não receberam qualquer tratamento analítico, como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. Já os documentos de segunda mão são os que, de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros. Neste estudo foram utilizados documentos de segunda mão, uma vez que foram usados relatórios das empresas e de fontes do governo.

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa adota um modelo misto (qualitativo e quantitativo). A pesquisa quantitativa entende que existe uma interação dinâmica entre o sujeito e o mundo real, isto significa que há uma conexão inseparável entre a realidade objetiva e a subjetividade do indivíduo, onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são essenciais (PRODANOV; FREITAS, 2013). À vista disso, a análise qualitativa será utilizada para compreender as políticas internas das empresas e os desafios enfrentados pelas mulheres nesses espaços. Já a análise quantitativa permitirá examinar dados numéricos, como o percentual de participação feminina nos Conselhos.

3.2 Amostragem e seleção dos dados

A amostra da pesquisa compreende empresas estatais controladas diretamente pelo estado de Minas Gerais e pelo governo federal do Brasil. A escolha dessas organizações se justifica por sua relevância econômica e social, bem como pelo interesse público na implementação de políticas de diversidade e inclusão em seus Conselhos de Administração. No total, existem 12 empresas estatais controladas diretamente pelo estado de Minas Gerais e diversas outras subsidiárias de controle indireto pelo estado, conforme dados da Secretaria de Estado da Fazenda (SEF). No âmbito federal, conforme levantamento realizado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), existem 44 empresas federais de controle direto pela União e 79 subsidiárias de controle indireto, totalizando 123 empresas estatais federais.

A seleção das empresas foi feita considerando aquelas controladas diretamente pelo poder público estadual e federal, garantindo uma amostra representativa e abrangente. O critério de inclusão foi a disponibilidade de informações públicas sobre a composição dos Conselhos de Administração, o que permitiu uma análise detalhada dos dados. Assim, foram utilizadas todas as 12 empresas estatais mineiras e as 44 empresas estatais federais, a fim de obter uma visão completa sobre o cenário de governança e diversidade de gênero nessas organizações.

3.3 Coleta de dados

Este estudo tem como foco analisar a representatividade das mulheres nos Conselhos de Administração das empresas estatais de Minas Gerais e das empresas estatais federais do Brasil. Dessa forma, a coleta de dados abrangeu informações disponíveis publicamente nos sites oficiais dessas empresas.

A coleta de dados foi realizada por meio de documentos institucionais e bases de dados públicas, disponíveis nos sites das próprias empresas e nos órgãos reguladores. Assim, foi possível traçar um panorama detalhado da participação feminina nos Conselhos de Administração das estatais estaduais e federais brasileiras.

3.3.1 Fontes de dados

1. Sites institucionais das empresas estatais: foram utilizados para extração de informações sobre a composição dos Conselhos de Administração, incluindo número total de membros e percentual de mulheres.

2. Relatórios de governança corporativa: foi feita a análise de documentos como estatutos sociais, formulários de referência e relatórios de sustentabilidade.

3. Base de dados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e Sistema de Informação das Estatais (SIEST): consulta realizada ao relatório agregado das empresas estatais federais e ao panorama das estatais (2024).

4. Levantamento de políticas internas: análise de iniciativas voltadas para diversidade de gênero nos Conselhos de Administração das empresas estudadas.

A coleta foi realizada de forma manual e sistemática, garantindo a verificação das informações em diferentes fontes para validar os dados e minimizar possíveis inconsistências. Além disso, a utilização de fontes secundárias garantiu a confiabilidade das informações, visto que os dados disponibilizados pelas empresas são auditados regularmente.

3.4 Empresas controladas pelo Estado de Minas Gerais

De acordo com a Secretaria de Estado da Fazenda (SEF), a governança das empresas estatais estabelece como o Estado, na posição de acionista majoritário, interage com suas empresas públicas ou sociedades de economia mista. Atualmente, o estado exerce controle direto sobre 12 empresas e indireto sobre várias subsidiárias. Ainda de acordo com a SEF, o objetivo da governança sobre essas entidades é garantir a eficiência da participação do Estado como acionista controlador, reduzir riscos fiscais, otimizar resultados financeiros, apoiar o cumprimento do papel social das empresas, profissionalizar os órgãos de governança e proteger o patrimônio público.

O quadro a seguir apresenta os dados das 12 empresas controladas diretamente pelo Estado de Minas Gerais, assim como informações sobre a

classificação de cada estatal, o setor de atuação e o número total de conselheiros presentes nos Conselhos de Administração no ano de 2024.

Quadro 1 - Composição das empresas e Conselho de Administração das Estatais de Minas Gerais no ano de 2024

Empresa	Classificação	Setor de atuação	Nº total de conselheiros
Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG	Empresa Pública	Banco: atividades próprias dos bancos de desenvolvimento	7
Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais - Codemge	Sociedade de Economia Mista	Mineração, energia e infraestrutura	8
Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais - Cohab	Sociedade de Economia Mista	Habitação	3
Companhia de Saneamento do Estado de Minas Gerais - Copasa	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura - Saneamento Básico	7
Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais - Prodemge	Sociedade de Economia Mista	Tecnologia da informação	9
Companhia Energética de Minas Gerais - Cemig	Sociedade de Economia Mista	Energia elétrica	9
Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais - Emater	Empresa pública	Agricultura, Pecuária e Abastecimento	6
Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - Epamig	Empresa Pública	Agropecuária	6
Empresa Mineira de Comunicação – EMC	Empresa Pública	Comunicação pública e telecomunicações	5
Minas Gerais Participações S/A - MGI	Sociedade de Economia Mista	Gestão de ativos imobiliários	7
Minas Gerais Administração e Serviços S/A - MGS	Empresa Pública	Prestação de serviços técnicos, administrativos e gerais	6
Companhia de Gás de Minas Gerais - Gasmig	Empresa Pública	Distribuição de gás natural	7

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos sites institucionais das empresas.

3.5 Empresas federais controladas pela União

Conforme o Relatório Agregado das Empresas Estatais Federais (2024) realizado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Público e a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, as empresas estatais federais do Brasil, formam um conjunto variado, que inclui desde corporações de alcance global, como a Petrobras, até aquelas com atuação mais restrita, como a central de abastecimento CeasaMinas. O que elas têm em comum é o fato de terem sido estabelecidas com a finalidade de servir ao interesse público, e os objetivos de suas atividades estão claramente definidos nas leis que autorizam sua criação. Além disso, o relatório também destaca que as estatais geram valor à sociedade ao cumprirem suas funções e atenderem ao interesse coletivo.

O quadro 2 abaixo exhibe os dados das 44 empresas controladas diretamente pela União, como também informações sobre a classificação, o setor de atuação e o número total de conselheiros presentes nos Conselhos de Administração no ano de 2024.

Quadro 2 - Composição das empresas e Conselho de Administração das empresas federais no ano de 2024

Empresa	Classificação	Setor de atuação	Nº total de conselheiros
Amazônia Azul Tecnologia de Defesa S.A - AMAZUL	Sociedade de Economia Mista	Defesa	7
Centro Nacional de Tecnologia Avançada S.A - CEITEC	Sociedade de Economia Mista	Comunicações e Tecnologia	6
Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura e transporte	6
Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - CODEVASF	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura e transporte	7
Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais - CPRM	Sociedade de Economia Mista	Petróleo, gás e energia	6
Companhia Nacional de Abastecimento - Conab	Sociedade de Economia Mista	Abastecimento e segurança alimentar	7

Empresa Brasil de Comunicação S.A - EBC	Sociedade de Economia Mista	Comunicações e Tecnologia	8
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA	Sociedade de Economia Mista	Abastecimento e segurança alimentar	9
Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH	Sociedade de Economia Mista	Saúde	7
Empresa de Pesquisa Energética - EPE	Sociedade de Economia Mista	Petróleo, gás e energia	6
Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A - TRENSURB	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura e transporte	7
Hospital de Clínicas de Porto Alegre - HCPA	Sociedade de Economia Mista	Saúde	10
Hospital Nossa Senhora da Conceição - GHC	Sociedade de Economia Mista	Saúde	7
Indústria de Material Bélico do Brasil - IMBEL	Sociedade de Economia Mista	Defesa	7
Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A - NUCLEP	Sociedade de Economia Mista	Petróleo, gás e energia	7
Telecomunicações Brasileiras S.A - TELEBRAS	Sociedade de Economia Mista	Comunicações e Tecnologia	8
VALEC - Engenharia, Construções e Ferrovias S.A - INFRA S.A	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura e transporte	7
Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A - ABGF	Empresa Pública	Infraestrutura e transporte	5
Autoridade Portuária de Santos S.A - SPA	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura e transporte	7
Banco da Amazônia S.A - BASA	Sociedade de Economia Mista	Financeiro	6
Banco do Brasil S.A - BB	Sociedade de Economia Mista	Financeiro	8
Banco do Nordeste do Brasil S.A - BNB	Sociedade de Economia Mista	Financeiro	6
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES	Sociedade de Economia Mista	Financeiro	10
Caixa Econômica Federal - CAIXA	Empresa Pública	Financeiro	8

Casa da Moeda do Brasil - CMB	Empresa Pública	Financeiro	7
Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S.A - CEASAMINAS	Sociedade de Economia Mista	Abastecimento e segurança alimentar	5
Companhia das Docas do Estado da Bahia - CODEBA	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura e transporte	6
Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo - CEAGESP	Sociedade de Economia Mista	Abastecimento e segurança alimentar	7
Companhia Docas do Ceará - CDC	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura e transporte	5
Companhia Docas do Pará - CDP	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura e transporte	6
Companhia Docas do Rio de Janeiro - CDRJ	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura e transporte	7
Companhia Docas do Rio Grande do Norte - CODERN	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura e transporte	5
Pré-Sal Petróleo S.A - PPSA	Sociedade de Economia Mista	Petróleo, Gás e Energia	6
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT	Sociedade de Economia Mista	Comunicações e Tecnologia	7
Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia - HEMOBRÁS	Sociedade de Economia Mista	Saúde	11
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO	Sociedade de Economia Mista	Infraestrutura e transporte	7
Empresa Brasileira de participações em Energia Nuclear e Binacional S.A - ENBP	Sociedade de Economia Mista	Petróleo, gás e energia	6
Empresa de tecnologia e Informações da Previdência Social - DATAPREV	Sociedade de Economia Mista	Comunicações e Tecnologia	8
Empresa Gerencial de Projetos Navais - EMGEPRON	Sociedade de Economia Mista	Defesa	7
Empresa Gestora de Ativos - EMGEA	Empresa Pública	Financeiro	5
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP	Sociedade de Economia Mista	Financeiro	7

NAV Brasil Serviços de Navegação aérea S.A	Sociedade de Economia Mista	Defesa	8
Petróleo Brasileiro S.A - PETROBRAS	Sociedade de Economia Mista	Petróleo, Gás e Energia	11
Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO	Empresa Pública	Comunicações e Tecnologia	6

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos sites institucionais das empresas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados obtidos nesta pesquisa visa compreender a representatividade de gênero nos Conselhos de Administração das empresas estatais, tanto no âmbito estadual quanto federal, à luz da fundamentação teórica apresentada.

A segmentação dos dados por setor e nível de governança permite uma leitura crítica das disparidades de gênero e das dinâmicas de poder que perpetuam a exclusão feminina em espaços de decisão estratégica.

Neste contexto, a análise considera conceitos como a feminilização e masculinização das profissões (Bruschini e Lombardi, 1999) e o teto de vidro (Hirata, 2009), buscando correlacionar os achados empíricos com as estruturas históricas que condicionam a inserção de mulheres em posições de liderança. Além disso, são exploradas diferenças entre as empresas estaduais e federais, refletindo como políticas e práticas institucionais podem influenciar na promoção da diversidade de gênero.

Com base nesse panorama, a seção também se dedica a uma análise comparativa entre setores, destacando padrões de inclusão e exclusão que evidenciam desafios estruturais. Por fim, o impacto da baixa representatividade feminina na governança corporativa é abordado, reforçando a necessidade de políticas e estratégias que promovam maior equidade e diversidade nos espaços de decisão.

4.1 Tratamento e análise dos dados

Esta seção é fundamental para garantir a precisão e a qualidade das informações coletadas na pesquisa. Posto isto, para que os resultados sejam considerados cientificamente válidos, devem atender a determinadas condições.

A coerência, a consistência, a originalidade e a objetividade representam, de um lado, os elementos do critério interno da verdade, enquanto a intersubjetividade, como critério externo, também deve ser incorporada. Esses aspectos devem estar presentes no trabalho do pesquisador que busca fazer contribuições significativas às ciências humanas (TRIVIÑOS, 1987).

4.1.1 Análise qualitativa

A análise qualitativa foi conduzida a partir da interpretação das políticas institucionais e normativas que influenciam a presença feminina nos Conselhos de Administração. Para isso, foram analisados: Políticas de equidade e diversidade das empresas estatais; Diretrizes de governança corporativa, como as recomendações do IBGC; Programas e iniciativas governamentais voltadas à inclusão de mulheres nos Conselhos.

Os dados qualitativos foram organizados por meio de categorização sistemática, permitindo identificar padrões e barreiras à representatividade feminina nas estatais.

4.1.2 Análise quantitativa

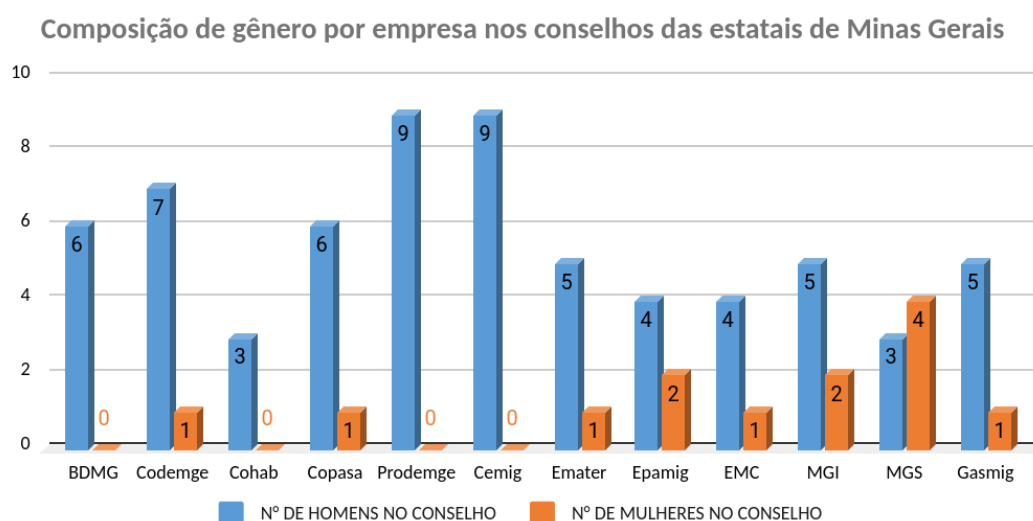
A análise quantitativa baseia-se no levantamento do número de assentos ocupados por mulheres nos Conselhos de Administração das empresas estatais. Os dados foram tabulados e tratados estatisticamente para identificar:

1. Percentual de participação feminina em cada empresa;
2. Comparação entre a representatividade feminina nas estatais mineiras e federais;
3. Diferença na participação feminina por setor econômico.

Os dados numéricos foram analisados com o auxílio de planilhas eletrônicas (Microsoft Excel) e métodos estatísticos básicos, incluindo o cálculo de médias, desvio-padrão e distribuição percentual.

Os gráficos a seguir apresentam a composição de gênero dos conselhos das 12 empresas estatais do estado de Minas Gerais e das 44 empresas federais do Brasil, e a partir delas será realizada uma análise do panorama atual de gênero dessas empresas.

Gráfico 4 - Composição de gênero por empresa nos Conselhos de Administração das estatais de Minas Gerais no ano de 2024



Fonte: Elaborado pela autora com dados dos sites institucionais das empresas.

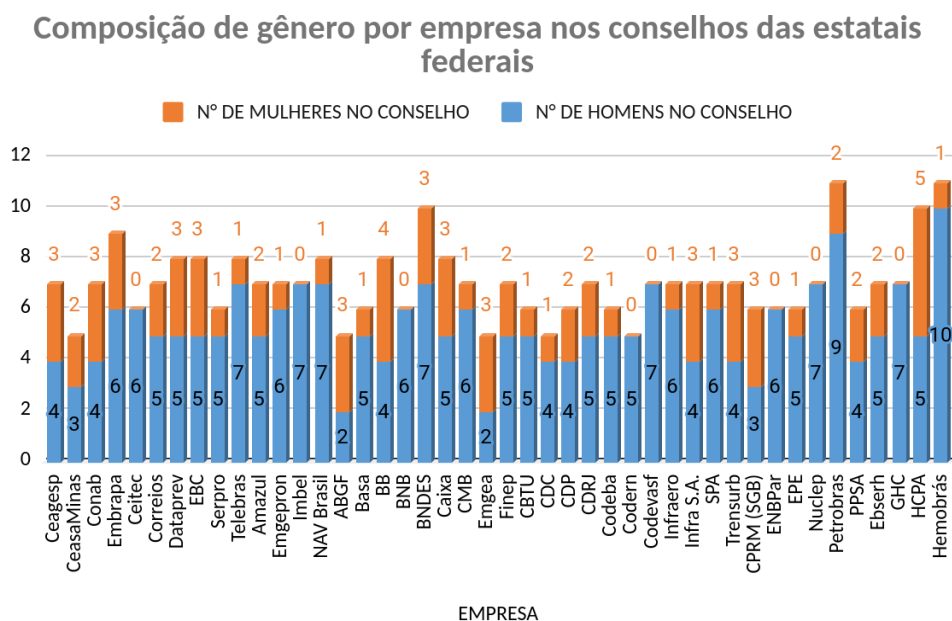
Ao analisarmos os dados, dos 79 membros que compõem os conselhos das empresas estatais de Minas Gerais, os homens constituem a maior parte deles com 66 membros, enquanto as mulheres são apenas 13. Esses números demonstram uma forte disparidade de gênero na composição dos conselhos das empresas estatais estaduais, onde os homens dominam as posições de tomada de decisão.

Das 12 empresas estaduais analisadas, quatro delas não têm nenhuma mulher em seus conselhos, indicando a ausência completa de representatividade feminina em 33,3% das organizações analisadas. Destas, destacam-se empresas de grande porte, como a Cemig e o BDMG, instituições com impacto relevante na economia estadual. Embora a maioria das empresas tenha pelo menos uma mulher no conselho (8 de 12), ainda existe uma

distribuição desigual. Dentre as empresas com mais mulheres está a Minas Gerais Administração e Serviços S/A (MGS) com 4 mulheres e 3 homens, sendo a única das doze empresas a apresentar um número maior de mulheres do que de homens em seu conselho.

O gráfico 5 a seguir ilustra a composição de gênero nos Conselhos de Administração das empresas estatais federais do Brasil em 2024.

Gráfico 5 - Composição de gênero por empresa nos conselhos das estatais federais no ano de 2024



Fonte: Elaborado pela autora com dados dos sites institucionais das empresas.

Os dados sobre a composição de gênero das empresas estatais federais também revelam um padrão de desigualdade na participação feminina em seus conselhos administrativos. Do total de 309 membros que compõem os Conselhos de Administração dessas empresas, apenas 76 são mulheres, representando uma disparidade de 233 assentos, que são ocupados por homens, isso corresponde a menos de 25% dos assentos ocupados por mulheres.

Das 44 empresas estatais federais, 8 delas não apresentam nenhuma mulher em seu quadro de conselheiros, 13 possuem apenas uma mulher. Além disso, em mais da metade das empresas, 23 delas não apresentam mais do que três mulheres em seus conselhos.

4.2 Diversidade, Inclusão e Equidade nos Conselhos

A baixa representatividade feminina nos Conselhos de Administração das estatais brasileiras pode ser explicada por diversos fatores estruturais, culturais e institucionais, conforme descrito no referencial teórico deste trabalho. Para além disso, como forma de compreender melhor as barreiras que impedem o acesso de mulheres a esses cargos representativos, foram analisadas as políticas internas das empresas estatais estudadas.

De acordo com as boas práticas para uma agenda ESG nas organizações, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a diversidade é uma questão urgente para os líderes empresariais preocupados com o desempenho e a visão de longo prazo da organização. Ainda de acordo com essas orientações, a criação de políticas de diversidade, equidade e inclusão, assim como a sua devida comunicação, é uma maneira para formalizar o compromisso e a abordagem sobre o tema, estruturar os pontos prioritários e acelerar os avanços (IBGC, 2022).

Pelos relatórios de políticas de responsabilidade socioambiental, verificou-se que das 12 estatais estaduais, apenas 4 delas possuem políticas bem definidas e divulgadas a respeito de diversidade de gênero e inclusão, sendo elas:

- BDMG - Valorização da Diversidade e Inclusão no BDMG: criou uma política que objetiva atuar, construir, implementar e gerenciar ações que visem estimular práticas e ações de valorização da diversidade e equidade no âmbito do BDMG.
- GASMIG – Criou o grupo de afinidade Mulheres Inspiradoras onde as colaboradoras se encontram para debater temas relevantes ao universo feminino, compartilhar experiências e desafios, e incentivar o crescimento pessoal e profissional mútuo.
- COPASA - Em 2021, a companhia criou a “Mentoria Feminina”, um programa que tem como objetivo encorajar e preparar mulheres para que elas possam construir suas trajetórias profissionais e evoluir em suas carreiras.
- CEMIG – Criou o plano de cargos e carreira que pressupõe remunerações iguais para cargos iguais, independente do gênero. Além de programas

como o programa de diversidade e o programa de aprendizes da Cemig que reserva 50% das vagas para pessoas do gênero feminino com o objetivo de incentivar a participação feminina em atividades ainda desempenhadas majoritariamente por homens.

Das quatro empresas citadas acima que possuem políticas voltadas à valorização da diversidade e inclusão, duas delas não possuem nenhuma mulher ocupando assentos no conselho (BDMG e Cemig), e as outras duas apresentam uma participação mínima, com apenas uma mulher cada (Gasmig e Copasa).

Podemos concluir a partir dessas informações que, mesmo as organizações apresentando políticas de diversidade e inclusão, elas não alcançam os cargos mais altos de decisão, como o Conselho de Administração. O que evidencia uma desconexão entre as políticas implementadas e a prática efetiva de inclusão nos espaços de decisão estratégica, reforçando que a existência de programas e diretrizes, embora seja um passo importante, não garante por si só a igualdade de oportunidades em posições de poder.

Assim, fica evidente que essas políticas precisam ser acompanhadas de medidas mais robustas e metas específicas para assegurar a inclusão feminina em níveis hierárquicos mais elevados. Algumas dessas medidas que podem ser implementadas nas organizações são cotas e metas de representatividade, onde serão estabelecidos percentuais mínimos de mulheres nos Conselhos de Administração; programas de mentoria e capacitação para preparar e incentivar as mulheres a assumirem cargos de liderança; e o compromisso da alta gestão para vincular a diversidade a metas institucionais, com monitoramento e prestação de contas sobre o avanço da inclusão.

Em relação às estatais federais, foi feita a verificação de quais empresas assinaram o Pacto pela diversidade, equidade e inclusão, que dentre as suas principais ações estão a realização de um diagnóstico do perfil de diversidade das empresas do Pacto; elaborar políticas de diversidade, equidade e inclusão, estabelecendo os princípios e as diretrizes que deverão nortear as ações no âmbito de cada empresa; estabelecer metas de diversidade para as posições de liderança; entre outros.

A verificação das políticas internas das estatais federais foi realizada de forma diferente, uma vez que no âmbito federal existem políticas próprias

voltadas para a diversidade e inclusão, como o Pacto, e nas empresas estaduais não existe nenhuma política abrangente desse tipo. Dessa forma, foi preciso realizar a verificação das políticas internas das doze empresas estudadas.

De acordo com a listagem publicada no site oficial do governo federal (Gov.br), das 44 empresas federais analisadas neste estudo, 31 delas assinaram o Pacto. Além disso, algumas dessas empresas já divulgaram suas políticas de diversidade e inclusão, por exemplo o BNDES que assinou o pacto e possui iniciativas voltadas para a diversidade e inclusão; a ABGF também é signatária do pacto e se comprometeu com políticas de diversidade e a ENBPar que aderiu ao pacto visando promover um ambiente mais justo e inclusivo. A adesão dessas empresas ao pacto representa um avanço simbólico na agenda de equidade e gênero dentro das estatais, no entanto, é preciso um olhar crítico sobre a real efetividade dessas iniciativas.

Embora a assinatura do pacto demonstre um compromisso formal com a diversidade, os resultados desta pesquisa indicam que esse compromisso ainda não se traduz em mudanças estruturais significativas nos Conselhos de Administração. O fato de muitas empresas signatárias continuarem com baixa ou nenhuma representatividade feminina em seus conselhos sugere que a adesão pode, em alguns casos, funcionar mais como um selo de boas práticas do que como uma estratégia realmente transformadora. É o caso de grandes estatais federais, como o Banco do Nordeste do Brasil, que além de signatária do pacto possui várias políticas de diversidade e inclusão divulgadas, porém seu Conselho de Administração é formado exclusivamente por homens.

Além disso, das 44 empresas federais analisadas, oito não possuem nenhuma mulher em seus conselhos, enquanto treze contam com apenas uma mulher ocupando assento. Isso significa que quase 50% das estatais federais têm presença mínima ou nula de mulheres em seus Conselhos de Administração. Esses dados evidenciam que, embora as políticas de diversidade e inclusão estejam presentes em muitas dessas instituições, elas ainda não têm sido suficientes para romper as barreiras estruturais que limitam a ascensão feminina nesses espaços dominados por homens. Portanto, embora a adesão ao pacto seja um passo positivo, sua real eficácia dependerá da implementação de ações concretas, da definição de metas objetivas e de monitoramento contínuo para garantir que a diversidade e equidade deixem de ser apenas um

discurso institucional e se tornem uma realidade dentro das empresas estatais federais.

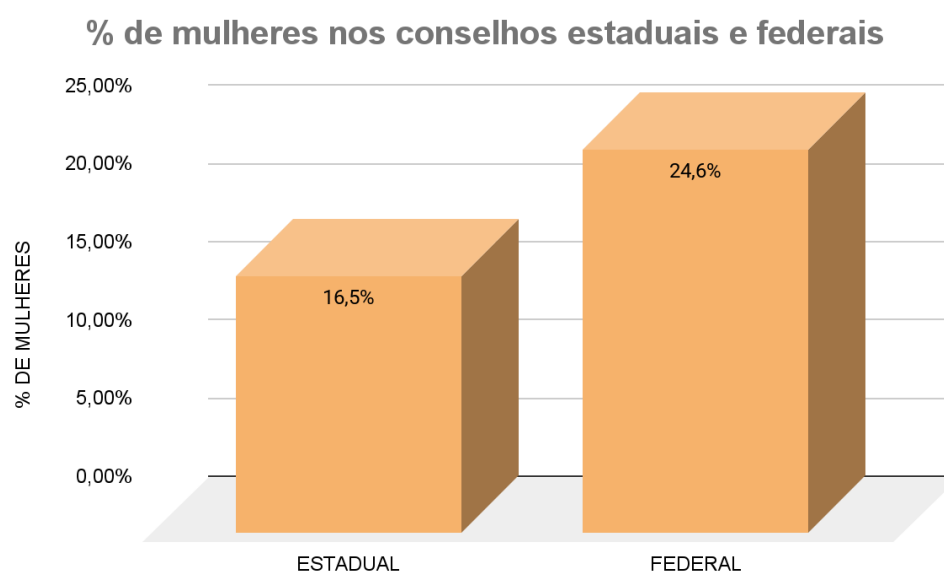
Dessa forma, tanto nas estatais estaduais quanto nas federais, a participação feminina nos Conselhos de Administração permanece limitada e desproporcional, refletindo os mecanismos de exclusão, já citados nesta pesquisa. A assinatura de pactos e a implementação de políticas internas são passos importantes, mas ainda não resultam em mudanças estruturais expressivas na composição dos conselhos.

4.3 Panorama geral da representatividade

A análise dos Conselhos de Administração das empresas estaduais e federais revelou padrões consistentes de sub-representação feminina, mas com diferenças significativas entre os setores e níveis de controle.

A representatividade feminina nos Conselhos de Administração é notoriamente baixa em ambos os níveis de governança. O gráfico 4 abaixo ilustra como nas empresas estaduais de Minas Gerais, apenas 16,5% dos conselheiros são mulheres, enquanto nos conselhos federais essa participação é ligeiramente maior, alcançando 24,6%.

Gráfico 6 - Representatividade feminina nos Conselhos de Administração das empresas estaduais e federais.



Fonte: Elaborado pela autora.

A vista disso, a análise dos dados revelou que as empresas estaduais de Minas Gerais possuem menor diversidade em comparação às federais. Essa disparidade pode ser atribuída à ausência de políticas de inclusão no âmbito estadual, enquanto iniciativas federais, como o pacto pela diversidade, fomenta práticas de governança inclusivas nessas empresas.

De acordo com o código das melhores práticas do IBGC (2023), empresas estatais federais costumam ter governança mais estruturada e maior pressão para adotar práticas modernas de gestão, especialmente aquelas listadas na bolsa de valores (como Banco do Brasil e Petrobras). Já nas empresas estaduais há menor incentivo para mudanças estruturais, uma vez que cada estado tem autonomia para definir suas próprias regras e nem todos implementam políticas de governança corporativa. Isso acaba perpetuando práticas tradicionais que dificultam a ascensão feminina nos conselhos.

Alguns exemplos dessas práticas tradicionais podem ser retirados do estudo de Lombardi (2008), onde a autora procurou identificar os fatores que dificultam a ascensão de engenheiras a postos de comando. Alguns dos fatores identificados pela autora foram a exclusão dessas mulheres em espaços informais de decisão, onde muitas vezes discussões e decisões relevantes ocorrem em ambientes informais, como eventos sociais e ou encontros fora do ambiente de trabalho, dos quais as mulheres são frequentemente excluídas.

A resistência a estilos de liderança femininos também é um dos fatores identificados, pois ambientes corporativos tradicionalmente masculinos tendem a valorizar estilos de liderança mais racionais e impessoais, desvalorizando atributos frequentemente associados às mulheres, como habilidades de relacionamento e capacidade de conciliação (LOMBARDI, 2008).

O quadro a seguir resume as principais diferenças entre estatais estaduais e federais no que diz respeito à diversidade nas estatais:

Quadro 3 - Principais diferenças entre as empresas federais e estaduais

Critério	Estatais Federais	Estatais de Minas Gerais
% de mulheres nos conselhos	24,7%	17,72%

Políticas de diversidade?	Sim (Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão)	Poucas iniciativas isoladas
Governança estruturada?	Sim (maior adoção de práticas de ESG e IGC)	Menos estruturada
Pressão regulatória e social?	Alta (mercado e governo cobram maior diversidade)	Baixa (menos fiscalização e cobrança)

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise setorial também evidenciou os padrões de segregação de gênero já mencionados. Setores como financeiro (BDMG nas empresas estaduais e BNB nas federais) apresentam 0% de representatividade feminina. Isso reforça a masculinização histórica desses espaços de poder.

Essa disparidade reflete as barreiras estruturais discutidas por Hirata (2009), como o teto de vidro (segregação vertical), que impede ascensão feminina a posições de liderança, e a segregação horizontal, que limita a inserção de mulheres em setores fora dos estereótipos de gênero.

A tabela abaixo apresenta a estatística descritiva da diferença percentual da média entre homens e mulheres e o grau de variação entre elas.

Tabela 2 – Análise descritiva das médias entre homens e mulheres no contexto federal e estadual

	Ente	% homens	% mulheres
Média	federal	0.754	0.246
	estadual	0.835	0.165
Desvio-padrão	federal	0.172	0.172
	estadual	0.182	0.182

Fonte: Elaborado pela autora através do Software de computador Jamovi.

A comparação estatística demonstra que a diferença percentual entre homens e mulheres é marcante, sendo nas empresas estaduais 83,54% de homens e 16,5% de mulheres e nas empresas federais 75,40% homens no conselho contra 24,60% de mulheres. Esses dados indicam que, mesmo nas

empresas federais, a inclusão feminina é pontual e irregular, necessitando de esforços mais direcionados para alcançar a paridade.

4.4 Análise setorial: A segmentação do mercado de trabalho e seus reflexos nos Conselhos de Administração

A baixa presença feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais não ocorre de maneira uniforme entre os setores. Como evidenciado nos dados coletados, há setores com participação feminina quase inexistente e outros onde as mulheres conseguem ocupar mais espaços, embora ainda de forma desigual. As análises abaixo demonstram essas disparidades encontradas nos setores das empresas estudadas.

4.4.1 Empresas Estatais de Minas Gerais

As empresas estatais estaduais desempenham um papel estratégico na administração pública, especialmente no desenvolvimento regional, prestação de serviços essenciais e geração de empregos. No entanto, ao avaliar sua estrutura de governança, fica evidente um quadro de disparidades de gênero que reflete as barreiras para a inclusão de mulheres em posições de liderança.

A tabela abaixo apresenta as empresas estatais de Minas Gerais, divididas por setor de atuação e a quantidade de homens e mulheres presentes em cada setor.

Tabela 3 - Composição de gênero dos Conselhos de Administração das estatais de Minas Gerais, por setor no ano de 2024

SETORES	total de mulheres	total de homens
Financeiro	0	6
Mineração, energia e infraestrutura	3	27
Tecnologia e comunicação	1	13
Habitacional e serviços públicos	4	6
Agrícola e pecuário	3	9
Gestão de ativos	2	5
TOTAL	13	66

Fonte: Elaborado pela autora.

O cenário encontrado nas estatais mineiras reflete uma segregação significativa, alinhada às teorias de feminilização e segregação ocupacional, que

reforçam as barreiras estruturais e culturais que impedem o avanço das mulheres nesses espaços de poder. A Análise setorial destaca a concentração de mulheres em áreas historicamente associadas a habilidades de cuidado e gestão social, como habitação e serviços públicos, enquanto setores estratégicos, como energia (Cemig) e finanças (BDMG), apresentam baixa ou nenhuma participação feminina. Esses dados reforçam a teoria da segregação horizontal do trabalho, onde as mulheres tendem a ser direcionadas para áreas historicamente vistas como “femininas”.

Além disso, a segregação vertical também se manifesta: mesmo em setores onde há mais mulheres na base da pirâmide organizacional, a presença delas nos conselhos ainda é reduzida. Isso indica que barreiras institucionais e culturais dificultam sua ascensão a cargos de decisão.

De acordo com os dados coletados e apresentados na tabela 3, o setor financeiro apresenta ausência total de mulheres, o que indica um viés estrutural de recrutamento para os Conselhos de Administração, refletindo o histórico de masculinização do setor bancário e financeiro. No setor de energia e mineração, majoritariamente masculino, as mulheres representam apenas 10% das cadeiras ocupadas nos conselhos dessas empresas, mostrando que ainda sofrem com barreiras culturais que dificultam a sua inclusão, sendo historicamente associado a funções que demandam habilidades técnicas tradicionalmente atribuídas aos homens.

Em relação ao setor de tecnologia e comunicação, apesar de haver presença feminina (1 mulher entre 14 conselheiros), a proporção é mínima, refletindo uma tendência de desigualdade que se estende ao mercado de trabalho como um todo, onde as mulheres representam minoria nas áreas de STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática).

O setor de habitação e serviços públicos apresenta maior inclusão feminina (40% de conselheiras), possivelmente por estar mais relacionado a áreas como assistência social e planejamento urbano, onde a participação de mulheres já é mais consolidada. Nos setores agropecuário e gestão de ativos, embora apresentem uma presença feminina de 25% e 28,5% respectivamente, ainda há uma lacuna significativa na liderança, uma vez que esses setores são historicamente dominados por homens, especialmente em cargos de alto escalão.

A análise por setores demonstra então a segregação ocupacional e de gênero nas estatais mineiras, evidenciando a forte divisão entre áreas historicamente femininas e masculinas, característica da segregação horizontal. Enquanto as mulheres estão mais presentes em setores ligados ao cuidado e à gestão social, sua participação em áreas estratégicas, como energia e finanças, é mínima ou inexistente. Ademais, a segregação vertical se manifesta na dificuldade de ascensão feminina aos cargos de liderança, mesmo em setores onde há maior presença de mulheres na estrutura organizacional. Essa combinação de barreiras institucionais e culturais perpetua a exclusão de mulheres dos espaços de decisão, mantendo a estrutura hierárquica masculina predominante.

4.4.2 Empresas Estatais Federais

As empresas estatais federais brasileiras atuam em setores estratégicos como infraestrutura, energia, abastecimento e tecnologia, e desempenham uma função crucial na estabilidade e na geração de empregos no país. A governança dessas empresas é regulada por diretrizes federais que, nos últimos anos, vêm buscando aumentar a diversidade e inclusão de grupos sub-representados, como as mulheres em cargos de liderança.

A tabela 4 abaixo apresenta a composição de gênero nos conselhos administrativos das empresas federais em 2024, onde fica evidente que a participação feminina é maior do que nas empresas estaduais, mas que ainda é insuficiente para uma distribuição equitativa.

Tabela 4 - Composição de gênero dos Conselhos de Administração das empresas federais, por setor no ano de 2024

SETORES	total de mulheres	total de homens
Abastecimento e Segurança Alimentar	11	17
Comunicações e Tecnologia	10	33
Defesa	4	25
Financeiro	20	42
Infraestrutura e Transportes	15	55
Petróleo, gás e energia	8	34
Saúde	8	27
TOTAL	76	233

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise setorial dos Conselhos de Administração das empresas estatais federais mostrou resultados semelhantes aos das empresas estaduais: a sub-representação feminina se mostra constante nesse cenário também. Conforme os dados apresentados na tabela 4, o setor financeiro apresenta maior presença feminina (32% de mulheres nos conselhos) comparado às estatais estaduais, visto que o número de empresas presentes nesse setor federal, a título de comparação, é muito maior do que no âmbito estadual. Porém, em comparação aos homens nesse mesmo setor no âmbito federal, as mulheres continuam sendo minoria, com 20 mulheres entre 62 conselheiros.

Os setores de defesa e infraestrutura, apesar da presença de algumas mulheres (13,8% na defesa e 21% em infraestrutura), continuam fortemente masculinizados, refletindo barreiras institucionais e culturais para o avanço feminino. O setor de petróleo, gás e energia, mesmo sendo um setor chave para a economia, a presença feminina nos conselhos ainda é limitada, apresentando 19% de presença feminina com 8 mulheres entre 42 membros.

Saúde (22,9% de mulheres nos conselhos) e abastecimento e segurança alimentar (39,3% participação feminina) são os setores onde há maior participação feminina, o que reflete a tendência de feminilização de áreas voltadas ao cuidado e bem-estar social. Embora esses setores apresentem uma participação feminina relativamente maior nos Conselhos de Administração das empresas estatais federais, essa representatividade ainda é significativamente inferior à masculina. No setor de saúde, os homens ocupam 77,1% das cadeiras no conselho, e o mesmo ocorre no setor de abastecimento e segurança alimentar, onde ocupam 60,7% das cadeiras. Os dados evidenciam a predominância masculina em todos os setores, mesmo aqueles tradicionalmente associados à presença feminina, como saúde e cuidados.

Dessa forma, os setores federais com maior presença feminina são abastecimento e segurança alimentar (39%) e o setor financeiro (32%). Já os setores com menor participação são defesa (13,8%) e petróleo, gás e energia (10%).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais de Minas Gerais e das empresas estatais federais do Brasil, buscando identificar o nível de representatividade e os impactos dessa presença na governança corporativa, fazendo uma comparação entre esses dois tipos de entes governamentais.

Em relação aos objetivos propostos, pode-se afirmar que foram alcançados. A pesquisa ofereceu uma visão abrangente sobre o nível de participação feminina nesses espaços, os desafios enfrentados para a ocupação de cargos de liderança e as políticas internas voltadas à inclusão. Ademais, o estudo trouxe importantes contribuições para a área de governança corporativa, destacando a necessidade de políticas mais estruturadas e efetivas para garantir a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração das estatais.

Entre as principais implicações dos resultados, destaca-se a constatação de que a presença feminina nos conselhos não é apenas uma questão de equidade, mas também um fator estratégico para a governança corporativa, podendo contribuir para uma maior pluralidade de perspectivas e decisões mais eficazes. As experiências de cotas implementadas em países como Noruega, França e Itália, mostram que medidas afirmativas podem ser instrumentos valiosos para acelerar o processo de inclusão.

Os resultados obtidos confirmam que, apesar de avanços pontuais, a representatividade feminina nesses espaços ainda é insuficiente e enfrenta barreiras estruturais significativas, alinhando-se às tendências observadas em outros estudos sobre desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

Foi verificado que, nos conselhos das 12 empresas estatais de Minas Gerais, apenas 13 das 79 cadeiras são ocupadas por mulheres, evidenciando uma disparidade expressiva. Esse cenário é semelhante na esfera federal, onde das 44 empresas estatais analisadas, apenas 76 mulheres ocupam assentos nos Conselhos de Administração, representando menos de um quarto do total de 309 conselheiros. Em diversas empresas, não há sequer uma mulher ocupando

posições no conselho, o que reforça a persistência do teto de vidro e da segregação vertical.

Além da baixa presença feminina, os resultados também revelaram que a distribuição de mulheres nos Conselhos de Administração reflete padrões de feminilização e masculinização dos setores produtivos. Empresas dos setores de saúde, assistência social e educação apresentam uma participação feminina relativamente maior, enquanto segmentos tradicionalmente masculinos, como infraestrutura, tecnologia e energia, ainda são amplamente dominados por homens. Esse fenômeno reforça a segmentação do mercado de trabalho por gênero, onde mulheres são mais comuns em áreas associadas ao cuidado e à gestão de pessoas, enquanto em setores estratégicos e de maior prestígio econômico mantêm um viés masculinizado.

O estudo apresenta algumas limitações. Uma delas refere-se à disponibilidade de informações públicas, que em alguns casos se mostrou restrita, especialmente no que tange às políticas internas das empresas para a promoção da diversidade. Outra limitação é uma investigação mais aprofundada sobre as trajetórias individuais das conselheiras, que teria que ser feita através de entrevistas com essas mulheres, ficando inviável para essa pesquisa, o que comprometeu uma visão interseccional de gênero, raça e sexualidade.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre setores público e privado, a fim de verificar se as dinâmicas observadas nas estatais se repetem nas empresas privadas. Além disso, pode ser feita uma averiguação mais profunda sobre a carreira das mulheres que ocupam ou já ocuparam os cargos de conselheiras para analisar melhor suas experiências, trajetórias e desafios.

Assim, conclui-se que a participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas estatais de Minas Gerais e federais ainda é um desafio a ser superado. Apesar dos avanços e do crescimento das discussões sobre diversidade e inclusão, os resultados demonstram que a presença feminina nesses espaços decisórios permanece restringida. As promoções de políticas efetivas, como a adoção de metas, cotas de gênero e ações afirmativas, surgem como uma estratégia necessária para garantir uma maior representatividade e, conseqüentemente, fortalecer a governança corporativa dessas instituições, contribuindo para uma gestão mais plural e equitativa.

REFERÊNCIAS

BARROSO, C. L. de M. As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 66, n. 1, p. 145 - 159, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/796>. Acesso em: 18 out. 2024.

BIROLI, F. **Divisão Sexual do Trabalho e Democracia**. Dados, v. 59, n. 3, p. 719–754, jul. 2016.

BOULOUTA, I. Hidden Connections: the link between board gender diversity and corporate social performance. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 113, n. 2, p. 185-197, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Art. 173. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 08 mai. 2024

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2022** [recurso eletrônico]. Brasília, DF: Inep, 2024. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2022.pdf. Acesso em: 10 jan. 2025

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Art. 238. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 08 mai. 2024

BRASIL. **Lei 13.303 de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. Arts. 8º, I e 27. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 08 mai. 2024

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **A presença das mulheres na administração pública federal**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/a-presenca-das-mulheres-na-administracao-publica-federal-1>. Acesso em: 09 abr. 2024

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. **Manual do Conselheiro de Administração. 3. ed.** Brasília, DF: MP/SEST, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/publicacoes/manual-do-conselheiro/sest_manual_conselheiro_adm.pdf. Acesso em: 02 mai. 2024

BRASIL. **Projeto de Lei nº 1.246, de 2021**. Estabelece a obrigatoriedade de reserva mínima de participação de mulheres em conselhos de administração das sociedades empresárias que especifica. Disponível em: 15 abr. 2024 <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/159377>. Acesso em: 11 abr. 2024

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 32, p. 537-572, 2007.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras, profissionais de prestígio. **Revista Estudos Feministas**, ano 3, p. 9-24, 1999.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Trabalho, educação e rendimentos das mulheres no Brasil em anos recentes. In: HIRATA, Helena; SEGNINI, Liliana (Orgs.). **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: SENAC, 2007.

CARDOSO, A. P. **França: lei de cota faz 10 anos com boards 44,6% femininos**. IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, [S. l.], 1 fev. 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/cotas-mulheres-conselho-franca-10-anos>. Acesso em: 17 abr. 2024

CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Revista Estudos Feministas**, v. 18, n. 2, p. 507–528, maio 2010.

COSTA, L.; SAMPAIO, J. DE O.; FLORES, E. S. Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco Financeiro nas Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 721–738, nov. 2019.

CUNHA, P. R. & PICCOLI, M. R. Influência do Board Interlocking no gerenciamento de resultados. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**, 28, (74), 2017.

DEZSO, C. & ROSS, D. G. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. **Strategic Management Journal**, 33(9), 1072-1089, 2012.

FERRI, C.; DE OLIVEIRA, M. Participação política de mulheres na administração pública em Municípios de Grande Porte do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 13–33, 2020. DOI: 10.19092/reed.v7i3.360. Disponível em: <https://revistareed.emnuvens.com.br/reed/article/view/360>. Acesso em: 18 out. 2024.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Global Gender Gap Report 2024**. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/digest/>. Acesso em: 22 jul. 2024

FRASER, Nancy. **Escassez e igualdade: o patriarcado no capitalismo**. Londres: Verso Books, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLASS, C.; COOK, A.; INGERSOLL, A. R. Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. **Business Strategy and the Environment**, v. 25, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.1879>. Acesso em: 16 jul. 2024

GOMARIZ, G. E. **Los Estudios de Género y sus Fuentes Epistemológicas: Periodización y perspectivas**. In: Isis Internacional. Santiago: Ediciones de las Mujeres, n. 17, 1992.

GOVERNO DO BRASIL. **Pacto pela diversidade, equidade e inclusão nas empresas estatais**. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/transparencia/publicacoes-2/pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-empresas-estatais>. Acesso em: 07 out. 2024

HIRATA, Helena. Mundialização, divisão sexual do trabalho e movimentos feministas transnacionais. **Cadernos de crítica feminista**. SOS CORPO - Instituto feminista para a democracia: Recife, Ano III, n. 2, dez. 2009, pp. 80-107.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v.37, n.132, set./dez. 2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama: Minas Gerais**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/panorama>. Acesso em: 02 out. 2024

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIB: o que é e como é calculado**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 02 out. 2024

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21141&assessment=1>. Acesso em: 03 abr. 2024

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138&assessment=1>. Acesso em: 03 abr. 2024

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC.
Mulheres no Conselho: 2. ed. São Paulo, 2011. Disponível em:
https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23495/Mulheres_no_Conselho%20a%20edição.pdf. Acesso em: 05 abr. 2024

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC.
Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2023. Disponível em:
<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 03 abr. 2024

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC.
Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto. 3. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2023. Disponível em:
<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24627&assessment=1>. Acesso em: 05 abr. 2024

JANIS, I. L. **Groupthink.** 2. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1982.

KERGOAT, Danielle. Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. In: HIRATA, Helena et al. (Coord.). **Dictionnaire critique du féminisme.** Paris: Presses Universitaires de France, 2000, pp. 35-44.

LOMBARDI, M. R. Engenheira e gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. In: COSTA, A. O. et al. (Org.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. cap. 21, p. 387- 402

Luckerath-Rovers, M. Women on boards and firm performance. **Journal of Management and Governance**, v. 17, p. 491-509, 2013. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/226793418_Women_on_Boards_and_Firm_Performance. Acesso em: 03 set. 2024

MARTINS RAMOS, Gizele; LOPO MARTINEZ, Antonio. Governança Corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 6, p. 143-164, 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76200609>. Acesso em: 3 set. 2024.

MONTEIRO, R.; FREITAS, V.; DANIEL, F. Condições de trabalho num universo profissional feminizado. **Revista Estudos Feministas**, v. 26, n. 2, p. e34529, 2018.

Perryman, A. A.; Fernando, G. D.; Tripathy, A. Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 579–586, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. Disponível em:

<https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 09 set. 2024

REINO UNIDO. Women on boards. **Government Equalities Office**. 2011. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31710/11-745-women-on-boards.pdf. Acesso em:

ROBERT HALF. **Liderança feminina nas organizações: 7 ações que ajudam a desenvolvê-la**. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/gestao-talentos/lideranca-feminina-nas-organizacoes-7-acoes-que-ajudam-desenvolve-la-rc>. Acesso em: 06 fev. 2025.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SCOTT, J. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Educação & Realidade**, [S. l.], v. 20, n. 2, 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721>. Acesso em:

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS. **Governança das Estatais**. Disponível em: <https://www.fazenda.mg.gov.br/tesouro-estadual/governanca-das-estatais/>. Acesso em: 02 abr. 2024

SILVA JÚNIOR, C.; MARTINS, O. Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 62-76, 2017.

SILVEIRA, N. S. P. **Entendendo a experiência de inclusão-exclusão de mulheres em cargos de alta gerência**. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, 2009. Anais... São Paulo: Anpad, 2009.

SOLIMENE, S.; COLUCCIA, D.; FONTANA, S. Gender diversity on corporate boards: an empirical investigation of Italian listed companies. **Palgrave Communications**, v. 3, n. 1, p. 1-7, 2017. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2905702. Acesso em: 18 jun. 2024

SWEIGART, Anne. Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas as a Tool for Progress in the United States and Canada. **Northwestern Journal of International Law & Business**, v. 32, n. 4, p. 81A, 2012. Disponível em: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol32/iss4/6/>. Acesso em: 13 jun. 2024

TONELLI, M. J. Uma questão de gênero. **GV-EXECUTIVO**, [S. l.], v. 21, n. 3, 2022. DOI: 10.12660/gvexec.v21n3.2022.88036. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/88036>. Acesso em:

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 765–790, dez. 2013.

YOUNG, M. N.; MIKE, W. P.; AHLSTROM, D.; BRUTON, G. D. Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal–Principal Perspective. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 1, p. 196-220, 2008.