

A EQUIDADE DE GÊNERO NA GOVERNANÇA CORPORATIVA: Uma análise das empresas do Novo Mercado brasileiro

EDNA TAUANE CAMACHO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

SILVIA AMÉLIA MENDONÇA FLORES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

Agradecimento à órgão de fomento:

Não se aplica.

A EQUIDADE DE GÊNERO NA GOVERNANÇA CORPORATIVA: Uma análise das empresas do Novo Mercado brasileiro

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa (GC), entendida como complexa e multidimensional, é importante para as organizações e suas partes. O termo “*corporate governance*”, traduzido para o português como “governança corporativa”, foi abordado pela primeira vez por Robert Monks, nos Estados Unidos, na década de 1980 (Rossetti; Andrade, 2011; Senhoras, 2021; Carvalho, 2024).

A governança corporativa consiste em um conjunto de princípios, diretrizes, estruturas e processos que orientam a forma como as organizações são conduzidas e supervisionadas, pois tem como objetivo promover valor sustentável tanto para a empresa, quanto para seus acionistas e a sociedade como um todo. Desta forma, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC é o órgão de referência, que regulamenta a governança corporativa no Brasil e visa desenvolver as melhores práticas de governança no país, além de promover eventos focados em ampliar o entendimento dos usuários sobre o assunto (IBGC, 2024).

A partir desse contexto, e com o objetivo de promover o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, foram estabelecidos níveis diferenciados de governança corporativa, que oferecem segmentos ajustados aos diferentes graus de exigência que as empresas optam por adotar. Entre esses, destacam-se os segmentos especiais da B3, como Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2, que instituem normas que vão além das disposições da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76).

Entre os segmentos, o Novo Mercado se destaca por ser o nível mais elevado e exigir das empresas listadas, práticas avançadas de governança corporativa, como a emissão exclusiva de ações ordinárias com direito a voto. Dessa forma, esse segmento reforça a proteção aos acionistas e assegura padrões elevados de transparência e fiscalização (Senhoras, 2021; B3, 2023). Cabe ressaltar que, apesar dos avanços na regulamentação da governança corporativa no Brasil, ainda há desafios, que precisam ser alcançados, como por exemplo, a participação feminina em cargos de gestão. No contexto da governança corporativa, o princípio da equidade baseia-se em tratar todas as partes interessadas de maneira justa e inclusiva, respeitando a diversidade e garantindo igualdade de direitos e oportunidades para todos (Silveira; Donaggio, 2019; Orta, 2023; ONU, 2024; Justin *et al.*, 2024).

Reconhecendo a igualdade de gênero como fundamental para promover uma sociedade mais justa e desenvolvida, a Organização das Nações Unidas (ONU), criou em 2010, a ONU Mulheres, com o objetivo de promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres em nível global. Entre suas principais iniciativas, destacam-se os Princípios de Empoderamento das Mulheres (Women's Empowerment Principles – WEPs), que orientam as empresas a adotarem práticas que favoreçam a liderança corporativa comprometida com a equidade de gênero. Essa diretriz está diretamente alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas até 2030.

Embora homens e mulheres ocupem cargos semelhantes em níveis hierárquicos nas organizações, o gênero feminino tem a tendência de enfrentar desafios adicionais relacionados ao preconceito de gênero. Esse preconceito, muitas vezes implícito, se manifesta particularmente no acesso feminino aos cargos de alta administração, contexto em que mulheres se deparam com assimetrias de poder devido à sua condição de mulher (Pietropaoli; Baez, 2020; Marcon, 2023). Assim, um dos obstáculos recorrentes enfrentados pelas mulheres é o fenômeno conhecido como *glass ceiling* ou “teto de vidro”, que dificulta o acesso a altos cargos de gestão, bem como a segregação ocupacional, em que muitas mulheres são direcionadas a funções que

demandam menor qualificação intelectual. Ampliar a presença feminina em cargos de liderança, tanto no setor público quanto no privado, é, portanto, essencial para promover a equidade de gênero e acelerar esse progresso no Brasil (Silveira, 2017; De Menezes *et al.*, 2020; Marcon, 2023).

Soma-se a isso as dificuldades enfrentadas pelas mulheres na conciliação entre responsabilidades domésticas e a inserção no mercado de trabalho, o que compromete sua autonomia e ascensão profissional (Beauvoir, 2019; Kristeva, 2019). Segundo Silveira (2017), há uma crescente busca por independência financeira das mulheres e seu reconhecimento, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. No entanto, mesmo representando 46,3% da força de trabalho mundial em 2023, estima-se que ainda serão necessários 131 anos para se alcançar a igualdade de gênero (WEF, 2023).

Nesta perspectiva, uma lacuna de pesquisa diz respeito às mulheres que trabalham em níveis estratégicos das empresas listadas na bolsa de valores do Brasil, a B3 (Brasil, Bolsa e Balcão) e que estão no segmento do Novo Mercado, o qual, é considerado o modelo ideal para a governança corporativa. Devido as regulamentações dos segmentos diferenciados de governança corporativa, o Novo Mercado, preocupa-se em conduzir as empresas ao padrão mais elevado de governança corporativa (B3, 2023).

Espera-se que com a implementação dessas práticas de GC, essas empresas se tornem referências para outras organizações. Com base no exposto elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a presença feminina em níveis estratégicos da governança corporativa de empresas do segmento do Novo Mercado brasileiro? Para responder à pergunta de pesquisa, delimitou-se o objetivo geral e os objetivos específicos. O objetivo geral é analisar a presença das mulheres em níveis estratégicos da governança corporativa de empresas do segmento do Novo Mercado brasileiro. E os objetivos específicos são 3: a) Identificar a composição do conselho de administração e da diretoria nas empresas do segmento do Novo Mercado; b) Mensurar a proporção de mulheres nos conselhos de administração e nas diretorias dessas empresas e; c) Caracterizar as mulheres que estão em níveis estratégicos nas organizações, a partir da idade, formação acadêmica e tempo de mandato.

Diante desse contexto, esta pesquisa busca contribuir com a literatura sobre a representação feminina em Conselhos de Administração e Diretorias das empresas do Novo Mercado da B3, com dados atualizados, referentes ao ano de 2024. A relevância do tema no cenário nacional justifica a abordagem da equidade de gênero em níveis estratégicos da governança corporativa. Os achados também subsidiam estudos sobre liderança feminina em empresas de capital aberto. Alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o trabalho reforça a importância da igualdade de gênero, do empoderamento feminino e da participação das mulheres em cargos decisórios, metas centrais da Agenda 2030 no Brasil (Orta, 2023; ONU, 2024; Justin *et al.*, 2024).

Este trabalho está organizado em cinco seções principais: introdução; fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análise dos resultados; e conclusão, seguidas das referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Governança Corporativa

No Brasil, o movimento por boas práticas de Governança Corporativa (GC), intensificou-se com as privatizações e a abertura do mercado nacional na década de 1990. Nesse cenário, em 1995, criou-se o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que a partir de 1999 passou a ser denominado, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Para tanto, o IBGC, denomina a Governança Corporativa como um sistema que orienta, dirige, monitora e incentiva as organizações. Esse sistema também envolve as relações

entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2024; Carvalho, 2024).

Ressalta-se que o IBGC, criou um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, em que apresenta cinco princípios: integridade, transparência, sustentabilidade, responsabilidade e equidade. Desta forma, os benefícios gerados pela aplicação da governança corporativa devem fazer com que a credibilidade da empresa aumente e, em decorrência disso, proporcione benefícios positivos (Senhoras, 2021; IBGC, 2023). Compreende-se, portanto que, de acordo com Silveira (2021), a governança corporativa é um sistema que orienta as interações entre os *stakeholders* e define diretrizes e valores fundamentais da organização. Trata-se de um conjunto de princípios, práticas e normas, formais e informais, que regulam as relações entre acionistas, conselheiros, executivos e colaboradores, influenciando diretamente o propósito, a cultura, a estratégia e a liderança nas empresas.

A boa governança exige controle rigoroso das atividades corporativas para mitigar a corrupção e proteger recursos públicos, sendo essencial para a agenda de sustentabilidade (Cruz, 2022). Robert Monks, referência na área, destaca que os riscos do poder empresarial já haviam sido apontados por Adam Smith há mais de dois séculos. Desta forma, no ambiente interno, a governança busca alinhar condutas éticas de executivos e colaboradores ao propósito organizacional. Já no ambiente externo, assegura direitos equitativos aos acionistas e transparência com os stakeholders. Quando conduzida por agentes independentes, resulta em um modelo eficaz, característico das corporações modernas (Monks; Minow, 2011; Silveira, 2022).

O sistema de governança corporativa que as empresas escolhem, é determinado pelo contexto cultural, social e institucional no qual estão inseridas, visto que, apresentam diferenças entre países. Segundo Rossetti e Andrade (2014), a governança corporativa é estabelecida pela interação de três pilares básicos: Propriedade, Conselho de Administração e Direção Executiva, essas três estruturas estão integradas, e funcionam como âncoras que mantêm o sistema de governança estruturado, gerando um equilíbrio entre controle, supervisão e execução.

Em resumo, os proprietários, com objetivos empresariais bem definidos, estabelecem a estrutura de poder, fornecem o capital e projetam expectativas de resultados. Esse capital é delegado à direção executiva, enquanto o conselho de administração, eleito pelos proprietários, estabelece as diretrizes e protege seus interesses, além de preservar os valores da empresa. Por fim, a direção executiva, é responsável por gerar o retorno esperado sobre os investimentos. Essas relações são baseadas na Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976).

O fortalecimento da governança corporativa contou com o Código de Boas Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e as recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Simultaneamente, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e fundos de pensão passaram a exigir padrões rigorosos para investimentos (B3, 2023). Criado em 2000, o Novo Mercado implementou um modelo avançado, tornando-se referência em transparência e governança. Assim, as empresas desse segmento adotam regras que ampliam os direitos dos acionistas, exigem divulgação transparente de políticas e estabelecem estruturas de fiscalização e controle (B3, 2023).

Reitera-se que o Novo Mercado representa o mais alto padrão de excelência em governança corporativa, sendo referência para outras empresas (Sangoi, 2022). Além dos princípios de governança, esse segmento preza por justiça, respeito, diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades (B3, 2023). A próxima seção trata da presença feminina em níveis estratégicos nas organizações.

2.2 Presença feminina em níveis estratégicos

As Revoluções Industriais, iniciadas no final do século XVIII, intensificaram a exploração da mão de obra, sobretudo de mulheres e crianças. A mecanização e o fácil manuseio

dos maquinários reduziram a demanda por trabalhadores, gerando altas taxas de desemprego e condições laborais degradantes (Beauvoir, 1949; Beauvoir, 2019; Kristeva, 2019). As mulheres enfrentavam jornadas de até 17 horas diárias em ambientes insalubres, recebendo cerca de 60% a menos que os homens, sob a justificativa de que estes eram os provedores do lar, enquanto elas deveriam ser submissas e invisíveis socialmente. Também, eram vítimas de abusos e violência sexual, pelos seus próprios colegas de trabalho, além de serem exploradas e manipuladas por serem mulheres (Beauvoir, 1949; Beauvoir, 2019; Kristeva, 2019).

O patriarcado consolidou uma estrutura social que favoreceu a liderança masculina e impôs barreiras à ascensão e à autonomia feminina, moldando historicamente a forma como o trabalho da mulher foi concebido (Marcon, 2023). Nesse sentido, Beauvoir (2019) ressalta que o poder político e institucional sempre esteve concentrado nas mãos dos homens, perpetuando a desigualdade de gênero ao longo da história.

Apesar dos esforços em busca de paridade em todas as esferas, as mulheres enfrentam barreiras invisíveis, ao tentar ascender a cargos de liderança. Em 2022, elas ocupavam apenas 39,3% dos cargos gerenciais no Brasil, enquanto os homens ocupavam 60,7%. Desta forma, essa desigualdade de gênero intensifica-se ao longo da trajetória profissional, impactando negativamente a remuneração e a aposentadoria das mulheres (Marcon, 2023; IBGE, 2022).

Destaca-se que umas das barreiras invisíveis nas quais as mulheres se deparam no ambiente corporativo é o fenômeno denominado *glass ceiling*, ou “teto de vidro”. Manifesta-se de maneira implícita nas organizações, além disso, dificulta a ascensão das mulheres em altos cargos de gestão (Vaccari; Beuren, 2017; De Menezes *et al.*, 2020; Marcon, 2023). Ademais, outra barreira encontrada na literatura, é o *tokenismo*, que traduzido para o português significa “símbolo”, visto que ele acontece quando existe apenas uma diretora na organização, e esta é tratada como um mero *token*, pelas partes interessadas (Marcon, 2023).

Nesse contexto, diversos estudos têm analisado a relação entre gênero e desempenho organizacional, destacando o impacto da liderança feminina nos resultados das empresas (Kaveski; Ferreira; De Freitas, 2020; Valcanover; Sonza, 2021; De Paula Pessoa *et al.*, 2022). Também se evidenciam as experiências de mulheres em Conselhos e Diretorias, considerando os fatores culturais e institucionais que dificultam sua inclusão (Pietropaoli; Baez, 2020; Casaca *et al.*, 2021; Goyal *et al.*, 2023; Warner-Soderholm *et al.*, 2023). Nesta perspectiva, analisar a participação feminina das mulheres em níveis estratégicos das organizações torna-se relevante para acompanhar os avanços na diversidade e os possíveis efeitos no desempenho organizacional. A seção seguinte contém a descrição dos procedimentos metodológicos realizados para alcançar os objetivos da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza aplicada. Quanto aos objetivos, a classificação da pesquisa é descritiva. A abordagem do problema é de natureza quantitativa, pois utiliza técnicas estatísticas para quantificar e relacionar os dados coletados (Creswell, 2021). O método consiste no levantamento de dados secundários. Conforme Malhotra (2019), os dados secundários correspondem às informações obtidas pelo pesquisador, e têm como objetivo abordar e resolver o problema da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada entre janeiro e fevereiro de 2025, por meio da análise dos Formulários de Referência (FRE), disponíveis no sistema da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O FRE, documento eletrônico de envio periódico, reúne informações sobre atividades, riscos, estrutura de capital, administração e operações com partes relacionadas (CVM, 2024). Nesta pesquisa, foi utilizado para identificar a composição dos Conselhos de Administração, das Diretorias Executivas e a participação feminina nesses órgãos nas empresas do Novo Mercado, com base nos dados de 2024.

Foram analisadas as empresas brasileiras do segmento especial do Novo Mercado, no qual, representam uma população de 192 organizações em 2024, conforme os dados do Economatica. Além disso, foram caracterizadas e mensuradas todas as mulheres que se encontram, nos níveis estratégicos, ou seja, nos Conselhos de Administração e nas Diretorias Executivas dessas empresas. Para realizar a coleta de dados do perfil das mulheres, foi acessado os formulários de referência (FRE), de cada uma dessas empresas. Os dados foram coletados manualmente e organizados em uma planilha eletrônica (Microsoft Excel). Após a sistematização da base de dados, aplicou-se a estatística descritiva com o propósito de identificar médias, frequências e proporções das variáveis analisadas. Após, realizou-se o levantamento de dados através das variáveis do Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição das variáveis utilizadas na pesquisa.

Variável	Descrição	Referência
1. Setor de atuação	Classificação do setor econômico em que a empresa opera conforme critérios do Economatica.	Formulário de Referência (FRE)
2. Conselho de Administração (CA) e Diretoria Executiva	Total de membros no CA e Diretoria	
	Total de mulheres no CA e Diretoria	
	Proporção de mulheres no CA e Diretoria em relação ao total de membros	
	Idade média das mulheres	
	Formação acadêmica das mulheres	
	Tempo de mandatos consecutivos	

Fonte: Elaboração própria (2025).

As variáveis descritas no Quadro 1, foram utilizadas para estruturar a coleta de dados referentes à composição dos Conselhos de Administração e Diretorias Executivas das empresas analisadas, possibilitando a identificação de aspectos relevantes sobre a presença feminina em cargos estratégicos. Por fim, as análises foram realizadas com o auxílio dos softwares Stata e Microsoft Excel. Na seção seguinte, apresenta-se a análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil das empresas que compõem o Novo Mercado

A população da pesquisa é composta por 192 empresas listadas no segmento do Novo Mercado da Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Para melhor compreensão da distribuição setorial dessas organizações, as empresas foram classificadas em dez setores econômicos: Consumo Cíclico; Bens Industriais; Consumo Não Cíclico; Saúde; Financeiro; Tecnologia da Informação; Utilidade Pública; Petróleo, Gás e Biocombustíveis; Materiais Básicos e; Comunicações. O resultado da distribuição setorial das empresas está na Tabela 1.

Tabela 1 - Setores das Empresas do Novo Mercado.

Setor de Atuação	Frequência de empresas por setor	Valor %
Consumo Cíclico	58	30,21
Bens Industriais	26	13,54
Consumo Não Cíclico	20	10,42
Saúde	19	9,90
Financeiro	17	8,85
Tecnologia da Informação	16	8,33
Utilidade Pública	13	6,77
Petróleo Gás e Biocombustíveis	10	5,21
Materiais Básicos	8	4,17
Comunicações	5	2,60
Total	192	100

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2025).

Observa-se na Tabela 1 que, o setor de Consumo Cíclico apresenta a maior representatividade, abrangendo 58 empresas, o que equivale a (30,21%) do universo da pesquisa. Esse setor inclui companhias cujos produtos e serviços possuem demanda sensível às variações econômicas, como vestuário, turismo, educação privada e bens duráveis. Entre os exemplos de empresas desse setor estão: Magazine Luiza; Lojas Renner; Cyrela Brazil Realty; Grupo Soma; CVC Brasil e Arezzo. Tais empresas refletem a natureza sazonal e volátil do segmento, o que exige estratégias de gestão mais ágeis e eficazes.

Na sequência, o setor de Bens Industriais reúne 26 empresas (13,54%), representadas por organizações com atuação em infraestrutura, transporte e manufatura, tais como: Embraer; Rumo S.A.; CCR e Weg. Trata-se de um setor essencial para o desenvolvimento econômico, frequentemente relacionado a investimentos de longo prazo. Já o setor de Consumo Não Cíclico, é composto por 20 empresas (10,42%) e, engloba organizações que oferecem bens e serviços considerados essenciais, pois, a demanda tende a se manter estável mesmo em períodos de instabilidade econômica. Destacam-se nesse grupo as empresas como: Assaí Atacadista; Carrefour; BRF; JBS e Grupo Natura.

O setor da Saúde contém 19 empresas (9,90%) e, é formado por operadoras de planos de saúde, laboratórios e redes hospitalares. Essas empresas costumam atuar em áreas como medicina diagnóstica, hospitais privados e varejo farmacêutico. Entre os principais nomes estão: Rede D'Or; Hapvida; Fleury; Dasa e Alliar. Logo o setor Financeiro, têm 17 empresas (8,85%) e, abrange instituições como a B3 S.A., BB Seguridade, Caixa Seguridade, Porto Seguro e Cielo as quais, atuam em segmentos como bancos, seguradoras e meios de pagamento. A Tecnologia da Informação, representada por 16 empresas (8,33%), compreende companhias de software, plataformas digitais e soluções tecnológicas. Exemplos incluem: TOTVS; Bemobi; Intelbras; Enjoei; Méliuz e Neogrid.

Destaca-se que, os setores de Consumo Cíclico (58), Bens Industriais (26), Consumo Não Cíclico (20), Saúde (19), Financeiro (17) e, Tecnologia da Informação (16) concentram juntos 156 empresas, correspondendo a 81,25% do total da população, revelando uma concentração significativa em setores estratégicos e diversificados. No entanto, o setor de Utilidade Pública, possui 13 empresas (6,77%), em especial, concessionárias de energia e saneamento, como Neoenergia, Copasa, CPFL Energia e Equatorial. Trata-se de um setor regulado e, tende a apresentar receitas mais estáveis e previsibilidade operacional.

Já o setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis é composto por 10 empresas (5,21%), com foco na exploração, refino e distribuição de energia, como as empresas PetroRio, 3R Petroleum, Enauta e Ultrapar. O setor de Materiais Básicos, com 8 empresas (4,17%), abrange áreas como a mineração, papel, celulose e produtos químicos. Destacam-se as empresas Suzano, Dexco, Irani Papel e Vale, sendo essa última uma das principais mineradoras do país. Por fim, o setor de Comunicações, com apenas 5 empresas (2,60%), é o que possui menor representatividade no universo da pesquisa. É representado pelas Companhias Brisanet, Desktop, Eletromidia, TIM Brasil e Unifique que atuam nas áreas de telecomunicações e mídia digital.

Desta forma, os setores com menor número de empresas foram: Utilidade Pública (13), Petróleo, Gás e Biocombustíveis (10), Materiais Básicos (8) e Comunicações (5), os quais, somados, totalizam 36 empresas, o que corresponde a 18,75% da população analisada. Ressalta-se que os dados apresentados nesta seção, contemplam a totalidade das empresas listadas no segmento do Novo Mercado, representando, portanto, 100% do universo pesquisado. Na sequência, será apresentada a composição dos Conselhos de Administração e das Diretorias dessas organizações, com destaque para a representatividade feminina nesses níveis estratégicos de governança.

4.2 Composição dos conselhos de administração, das diretorias e a representatividade feminina nessas estruturas de governança

Para a análise da estrutura de governança corporativa das empresas listadas no Novo Mercado, foram coletados dados referentes à composição dos Conselhos de Administração (CA) e das Diretorias Executivas de 192 companhias. No total, foram identificados 2.383 membros que estão divididos nesses dois órgãos. Os Conselhos de Administração possuem 1.428 membros e as Diretorias têm 955 cargos de liderança. Desta forma, a composição geral das mulheres que atuam nesses dois níveis estratégicos foi de 396 membros, sendo 256 mulheres como membros dos Conselhos de Administração e 140 nas Diretorias.

Esses achados corroboram os dados do relatório da B3 (2023), que, ao analisar 408 companhias abertas brasileiras, reportaram que 61% das empresas não possuem mulheres entre seus diretores e 45% não apresentam nenhuma mulher no Conselho de Administração. Além disso, o mesmo relatório indica que apenas 6% das organizações possuem três ou mais mulheres em cargos de diretoria ou em seus conselhos, evidenciando que a presença feminina ainda ocorre de forma pontual e limitada.

Esses dados confirmam as barreiras já apontadas por Beauvoir (2019) e Marcon (2023), em seus estudos sobre a segregação de gênero em espaços de poder. Essa sub-representação reflete o fenômeno conhecido como *glass ceiling*, no qual, as mulheres encontram dificuldades invisíveis e estruturais para alcançar as posições mais elevadas nas hierarquias organizacionais (Marcon, 2023). De forma geral, com relação ao total de membros nos órgãos citados, a representação feminina é muito baixa, equivalendo a menos de 20% do total. De acordo com a Tabela 2, pode-se analisar esses dados.

Tabela 2 - Proporção das mulheres no Conselho de Administração e Diretoria.

Cargos de Gestão	Total de membros	Total de Mulheres	Proporção de mulheres em relação ao total de membros %
Conselho de Administração	1428	256	18%
Diretoria	955	140	15%
Total Geral	2383	396	16,6%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2025).

Conforme a Tabela 2, os números evidenciam a amplitude da estrutura decisória das organizações analisadas e reforçam o papel central que tais órgãos exercem na formulação de estratégias e na condução das operações empresariais. Sendo assim, para complementar a análise estatística, analisou-se as médias, número mínimo e máximo de membros do conselho e participação feminina, buscando dar robustez aos resultados reportados.

Os resultados reportaram que em relação ao Conselho de Administração, a média de conselheiros por empresa é de 7 membros, padrão verificado em 42 companhias, o que representa (21,88%) da população. A composição desses conselhos foi de no mínimo 2 e máximo 23 membros por empresa, refletindo diferentes dimensões e necessidades estratégicas das organizações. No entanto, ressalta-se novamente a baixa participação feminina, pois apenas 256 mulheres ocupam cargos nos Conselhos, o que equivale a 18% do total da população.

Do mesmo modo, os dados revelam um significativo cenário de desigualdade de gênero. Para tanto, 50 empresas (26% do total de empresas) não possuem nenhuma mulher no Conselho de Administração. Ainda, somente uma empresa (Empreendimentos Pague Menos), possui uma composição majoritariamente feminina, com cerca de 44% de mulheres atuando no CA. Ademais, em 21 empresas (10,94%) há apenas uma mulher no CA, o que indica a presença simbólica, sem impacto substancial na composição dos conselhos. Esse resultado pode indicar o fenômeno do *tokenismo*, evidenciado pela presença isolada e simbólica de mulheres em algumas organizações, sem impacto efetivo na tomada de decisões estratégicas (Marcon, 2023).

Nas Diretorias Executivas, a média é de 5 diretores por empresa, sendo este padrão encontrado em 39 companhias (20,31%) da população. A amplitude dos cargos varia de 1 a 32 diretores por organização. Desta forma, dentre os 955 cargos identificados, somente 140 são ocupados por mulheres, o que corresponde a 15% do total da população, uma representatividade ainda mais baixa do que a observada nos Conselhos de Administração.

Além disso, a ausência total de mulheres nas Diretorias é expressiva, pois mais da metade das empresas da população, ou seja, 101 empresas (52,60%), não possuem nenhuma mulher em sua equipe diretiva. Em comparação, 16 companhias apresentam 33% de mulheres, 15 empresas têm 25%, e outras 10 têm 20% de representação feminina. No entanto, apenas uma organização (MPM Corpóreo S.A.), alcança 60% de mulheres em sua Diretoria, configurando-se como um caso isolado e não representativo da realidade do Novo Mercado.

Com isso, os dados agregados mostram que, em relação à presença feminina nos dois níveis estratégicos (CA e Diretoria), das 192 empresas analisadas, 151 organizações (79%), não possuem mulheres no seu quadro de colaboradores em um desses órgãos. Ademais, 35 dessas companhias (18,2%), não apresenta mulheres em nenhum dos dois órgãos. Como evidenciado nesta análise, a realidade ainda está distante de atender a equidade de gênero, mesmo em companhias que fazem parte do segmento de listagem que exige os mais altos padrões de governança corporativa (B3, 2023; Sangoi, 2022).

Para aprofundar a compreensão sobre a presença feminina em cargos de liderança, realizou-se uma análise setorial. A Tabela 3, a seguir, apresenta a distribuição dos membros dos Conselhos e Diretorias das 192 empresas do Novo Mercado da B3, organizadas em dez setores econômicos. Os dados evidenciam a representatividade feminina em posições estratégicas, considerando as particularidades de cada setor.

Tabela 3 - Total de membros no Conselho de Administração (CA) e nas Diretorias e a representatividade feminina por setor de atuação.

Setor	Total de empresas	Total de membros CA	Total de mulheres CA	Total de membros Diretoria	Total de mulheres Diretoria	Total de mulheres CA e Diretoria %
Consumo Cíclico	58	377	61	260	43	26,26
Bens Industriais	26	205	33	136	12	11,36
Consumo Não Cíclico	20	162	35	92	8	10,86
Saúde	19	170	33	107	18	12,88
Financeiro	17	126	26	109	24	12,63
Tecnologia da Informação	16	99	14	71	9	5,80
Utilidade Pública	13	124	25	68	9	8,59
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	10	67	9	46	7	4,04
Materiais Básicos	8	68	12	45	6	4,55
Comunicações	5	30	8	21	4	3,03
Total	192	1428	256	955	140	100%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2025).

A partir das informações expostas na Tabela 3, observa-se que a distribuição da representatividade feminina em cargos de liderança apresenta variações significativas entre os diferentes setores econômicos. Conforme esperado, o maior quantitativo de mulheres em cargos de liderança está nos setores com maior número de empresas.

De acordo com a Tabela 3, observa-se que o setor de Consumo Cíclico concentra o maior número absoluto de mulheres ocupando cargos de liderança, totalizando 104 mulheres (61 no Conselho de Administração e 43 na Diretoria Executiva), o que representa aproximadamente 26,26% do total de mulheres da análise. Este resultado é consistente com o fato de ser o setor com o maior número de empresas (58 organizações), o que, naturalmente, gera uma maior quantidade de cargos disponíveis. Além disso, trata-se de um segmento sensível às demandas do mercado consumidor, no qual estratégias de diversidade e inclusão tendem a ser mais valorizadas para atender a um público variado.

Na sequência, destaca-se o setor de Saúde pela significativa participação feminina proporcionalmente ao seu tamanho. Apesar de contar com apenas 19 empresas, o setor registra 51 mulheres em posições de liderança (33 no Conselho de Administração e 18 na Diretoria Executiva), correspondendo a aproximadamente 12,88% do total de mulheres.

Em continuidade, o setor Financeiro também revela números significativos, contabilizando 50 mulheres (26 no Conselho e 24 na Diretoria), equivalentes a cerca de 12,63% do total da população analisada. Este desempenho é notável, principalmente pela participação feminina equilibrada tanto nos Conselhos, quanto nas Diretorias, indicando avanços importantes nesse setor. Além disso, o setor de Bens Industriais registra 45 mulheres (33 no Conselho e 12 na Diretoria Executiva), o que representa 11,36% do total, posicionando-se intermediariamente entre os setores analisados. O setor de Consumo Não Cíclico é semelhante ao setor anterior, pois apresenta 43 mulheres em cargos estratégicos (35 no Conselho e 8 na Diretoria), o que corresponde a aproximadamente 10,86% do total. Esse desempenho reforça a tendência de que setores voltados ao consumo cotidiano estão mais atentos às práticas de inclusão e diversidade organizacional.

Em seguida, observa-se que o setor de Utilidade Pública reúne 34 mulheres (25 no Conselho e 9 na Diretoria), representando cerca de 8,59% do total de mulheres. No setor de Tecnologia da Informação, apesar de sua associação com inovação e modernidade, verifica-se apenas 23 mulheres em posições de liderança (14 no Conselho e 9 na Diretoria), o que equivale a aproximadamente 5,80% do total da análise. Porém, este setor é composto por apenas 16 empresas, o que naturalmente limita o número absoluto de posições disponíveis.

Ainda, nos setores financeiros, a presença feminina em cargos de liderança já é mais expressiva, indicando avanços importantes na inclusão de mulheres em posições estratégicas. Em contraste, nos setores industriais ainda persiste uma predominância masculina, evidenciando barreiras históricas à participação feminina. O setor de Materiais Básicos, por exemplo, contabiliza apenas 18 mulheres (12 no Conselho e 6 na Diretoria), o que representa cerca de 4,55% do total de membros. De modo semelhante, o setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis possui apenas 16 mulheres (9 no Conselho e 7 na Diretoria), equivalentes a 4,04%, reforçando a concentração masculina em áreas tradicionalmente ligadas à indústria.

Por fim, o setor de Comunicações, mesmo que, composto por apenas 5 empresas, conta com 12 mulheres (8 no Conselho e 4 na Diretoria), correspondendo a 3,03% do total da população analisada. Apesar do número absoluto ser pequeno, proporcionalmente, considerando o reduzido número de empresas, apresenta uma presença feminina moderada. De modo geral, verifica-se que os setores que concentram o maior número de mulheres nesses cargos de gestão são: Consumo Cíclico, com 26,26% da representatividade feminina; o setor de Saúde, com 12,88%; o setor Financeiro, com 12,63%; e o setor de Bens Industriais, com 11,36% do total de mulheres identificadas.

No entanto, os setores com menor participação feminina são: Comunicações 3,03%; Petróleo, Gás e Biocombustíveis 4,04%; e Materiais Básicos com 4,55%. A baixa representatividade nesses segmentos evidencia a persistência de estruturas corporativas marcadas por uma tradição masculina. Em consonância com Pietropaoli e Baez (2020), ainda que as mulheres apresentem elevado nível de escolaridade e qualificação, enfrentam barreiras sistêmicas para acessar cargos estratégicos.

Nesse sentido, alcançar a equidade de gênero requer um esforço conjunto entre empresas, órgãos reguladores e sociedade civil (Gimenes; Souza Piao, 2023), além de práticas institucionais que promovam a diversidade em níveis estratégicos. Estudos demonstram que a diversidade de gênero nos conselhos de administração está associada a melhores desempenhos em aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa (Al-Jaifi, 2020; Brahma; Nwafor; Boateng, 2021). O avanço nesse cenário depende de ações concretas e mensuráveis, que contribuam para a ampliação da presença feminina em espaços de decisão (Justin *et al.*, 2024). Diante desses desafios, torna-se pertinente compreender quem são as mulheres que ocupam posições de liderança, considerando tanto seus aspectos pessoais quanto profissionais.

4.3 Perfil das mulheres presentes no Conselho de Administração e Diretoria

Buscou-se caracterizar o perfil das mulheres que ocupam os cargos estratégicos nas 192 organizações analisadas, considerando as variáveis como a idade, a formação acadêmica e o tempo de mandato. Assim, obteve-se um total de 2383 membros nesses dois órgãos. A composição geral das mulheres nesses níveis estratégicos foi de 396, sendo 256 membros dos Conselhos de Administração e 140 nas Diretorias.

A análise das formações profissionais das 386 mulheres identificadas nos Conselhos de Administração e nas Diretorias Executivas revela padrões importantes sobre o perfil das lideranças femininas no segmento do Novo Mercado. A formação acadêmica foi coletada manualmente, realizando-se a frequência dos dados, os quais foram usados para elaborar a nuvem de palavras que consta na Figura 1.

Figura 1 - Nuvem de palavras da formação acadêmica das mulheres presentes no Conselho de Administração e Diretoria.



Fonte: Elaboração própria, com auxílio da biblioteca WordCloud (Python), 2025.

Conforme ilustrado na Figura 1, as formações mais recorrentes são Administração (112), Economia (57), Direito (Advogadas, 55), Engenharia (somando suas diversas especializações, 52) e Contabilidade (21). Essas cinco áreas representam, juntas,

aproximadamente 78% da população, evidenciando a predominância de perfis técnico-gerenciais e voltados à governança e finanças corporativas.

A predominância da formação em Administração, que corresponde a 29,02% da pesquisa, revela uma tendência consolidada à ocupação de cargos estratégicos por profissionais dessa área. Em segundo lugar, a formação em Economia, com 14,76%, demonstra afinidade com as demandas de planejamento financeiro e tomada de decisões econômicas. Na sequência, Advogadas representam 14,25% do total, reforçando o papel do conhecimento jurídico na alta gestão, sobretudo em ambientes regulados como o do Novo Mercado.

Outras áreas com presença relevante incluem Psicologia (4,92%), Medicina (2,85%), Sistemas de Informação (2,85%), Publicidade (2,59%) e Jornalismo (1,55%), apontando para uma diversidade crescente nos perfis formativos femininos. No entanto, cursos como Matemática, Relações Internacionais, Geologia, Design Industrial e Processos Gerenciais aparecem com apenas uma representante em cada, o que revela a baixa inclusão dessas áreas nos cargos da alta gestão.

Os resultados sobre o perfil acadêmico corroboram com as análises de Pietropaoli e Baez (2020), os quais argumentam que, apesar do avanço na qualificação acadêmica das mulheres, a presença nos cargos estratégicos permanece fortemente associada a áreas tradicionalmente legitimadas pelas estruturas corporativas. Nessa mesma direção, Kaveski, Ferreira e De Freitas (2020) e Valcanover e Sonza (2021), demonstram que, nas empresas de capital aberto, a ascensão feminina tende a ocorrer principalmente entre profissionais com formação em Administração, Direito e Finanças, o que reforça um padrão técnico-gerencial dominante. Essa realidade evidencia a permanência de barreiras simbólicas que restringem a diversidade de saberes e competências no topo das organizações.

Na sequência, a Tabela 4 apresenta a análise descritiva das variáveis idade e tempo de mandato, indicando os valores mínimos, máximos e medianos identificados nos dados coletados.

Tabela 4 - Distribuição das variáveis: Idade e Tempo de Mandato.

Variáveis	Min	Max	Med
Idade	31	61	91
Tempo de Mandato	Menos de 1 ano	14	27

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2025).

A partir dos dados apresentados na Tabela 4, verifica-se que a variável idade apresentou uma variação entre 31 (idade mínima) e 91 anos (idade máxima), sendo a média etária de 61 anos. Esse resultado reforça o entendimento de que o acesso aos cargos estratégicos de poder corporativo ainda está majoritariamente vinculado a trajetórias longas, experiências acumuladas e à consolidação de redes profissionais, conforme já discutido por autores como Silveira e Donaggio (2019). Tal panorama, embora esperado em posições de alta gestão, também indica um desafio à inserção de perfis mais jovens, o que poderia contribuir para a renovação e a diversificação geracional nos conselhos e diretorias. Gardiner (2024), em uma revisão sistemática sobre diversidade etária em conselhos administrativos, destaca que a inclusão de membros mais jovens pode ampliar a pluralidade de perspectivas e promover maior inovação e adaptabilidade nas decisões estratégicas.

Quanto ao tempo de mandato, observa-se uma considerável amplitude: de menos de um ano até 27 anos, com uma média de 14 anos. Essa longevidade evidencia não apenas a estabilidade institucional das mulheres que conseguem ocupar essas funções, mas também pode refletir uma baixa taxa de renovação das estruturas de governança, o que, por consequência,

limita o acesso de novas profissionais a esses espaços. Essa situação vai ao encontro do que destacam Barros e Kirschbaum (2023), ao observarem que o campo da alta governança no Brasil é caracterizado por redes fechadas, muitas vezes sustentadas por vínculos informais e relações já estabelecidas, o que dificulta a inserção de novos perfis. Do mesmo modo, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) reforça que a renovação dos quadros é essencial para promover a diversidade cognitiva, social e de experiências nos Conselhos e Diretorias, contribuindo para uma governança mais eficaz e plural. A seguir apresenta-se a conclusão.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa analisou a presença das mulheres em níveis estratégicos da governança corporativa de empresas do segmento do Novo Mercado brasileiro. Com esse intuito, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa. Nesse contexto, foram coletados e analisados dados de 192 companhias listadas nesse segmento no ano de 2024, com foco na composição dos Conselhos de Administração e das Diretorias Executivas, na mensuração da representatividade feminina nesses órgãos e na caracterização das mulheres que ocupam tais cargos a partir de variáveis como idade, formação acadêmica e tempo de mandato.

Os resultados evidenciaram uma desigualdade de gênero nos espaços de decisão corporativa. Das 2.383 posições de liderança mapeadas, apenas 396 são ocupadas por mulheres, o que corresponde a 16,6% do total. A presença feminina é ligeiramente superior nos Conselhos de Administração (18%) do que nas Diretorias Executivas (15%), o que sugere que a inclusão ainda é limitada, mesmo nos ambientes de governança considerados mais comprometidos com boas práticas institucionais. Esse cenário se mostra ainda mais preocupante ao se considerar que 50 empresas não possuem mulheres nos conselhos e 101 não apresentam mulheres em suas diretorias. Ademais, 35 empresas não contam com nenhuma mulher em ambos os órgãos analisados, o que reforça a persistência de barreiras estruturais no ambiente corporativo.

A análise do perfil das mulheres que alcançam esses cargos demonstrou uma concentração em formações tradicionalmente legitimadas pelo campo organizacional, como Administração, Economia, Direito, Engenharia e Contabilidade. Tal configuração corrobora os apontamentos de Pietropaoli e Baez (2020), Kaveski, Ferreira e De Freitas (2020), e Valcanover e Sonza (2021), ao indicarem que as estruturas corporativas tendem a valorizar perfis técnico-gerenciais e financeiramente orientados, em detrimento de outras áreas do conhecimento.

Além disso, observou-se à idade e à longevidade nos cargos. A média de idade das mulheres é de 61 anos e o tempo médio de mandato é de 14 anos, com casos de permanência superior a duas décadas. Embora esse dado possa indicar estabilidade e experiência, também revela uma baixa taxa de renovação nos quadros de liderança, o que limita o acesso de novos perfis e dificulta a renovação dos espaços decisórios.

Observar a escassez de mulheres em posições estratégicas, especialmente em um segmento que se pretende referência em governança corporativa, convida à reflexão sobre até que ponto os discursos de diversidade têm se traduzido em ações concretas. Mais do que identificar lacunas quantitativas, este estudo revelou a persistência de um modelo de liderança que resiste à mudança e à inclusão de novos perfis, como é o caso da presença de mulheres.

Mesmo diante de avanços normativos e pressões institucionais por maior equidade, o avanço da representatividade feminina ainda esbarra em estruturas enraizadas de poder e cultura organizacional. A desconexão entre o discurso e a prática reforça a necessidade de mecanismos mais eficazes de transformação, que não se limitem à representação simbólica, mas que integrem, de fato, as mulheres nos processos decisórios estratégicos, com voz ativa e influência real sobre os rumos das organizações.

Os resultados desta pesquisa contribuem para o avanço teórico sobre a equidade de gênero na governança corporativa no Brasil. Os dados também fortalecem a literatura sobre a predominância de perfis tradicionais, as redes de influência e a baixa renovação em conselhos e diretorias. Ademais, por se basearem em um recorte atual e específico o segmento do Novo Mercado da B3, permite observar que, mesmo em contextos com altos padrões de governança, persistem desigualdades de gênero nos níveis estratégicos das organizações.

Em termos práticos, o estudo fornece subsídios para que organizações, investidores e formuladores de políticas empresariais possam rever suas práticas de recrutamento e promoção, adotando medidas concretas de inclusão, tais como metas de diversidade, programas de mentoria e capacitação de lideranças femininas. Também pode servir de base para a construção de políticas públicas voltadas à promoção da equidade de gênero como, por exemplo, a implementação de normativas que exijam a divulgação obrigatória da composição de gênero nos conselhos de administração e diretorias das empresas de capital aberto, incentivando maior transparência e possibilitando o monitoramento de avanços em representatividade de gênero nos níveis estratégicos de gestão.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o foco exclusivo nas empresas do Novo Mercado, o que limita a generalização dos resultados. A análise também se restringiu a dados quantitativos secundários, sem considerar aspectos qualitativos, como a influência das mulheres nas decisões estratégicas. Para pesquisas futuras, recomenda-se incluir outros segmentos da B3 e adotar abordagens qualitativas, como entrevistas, para aprofundar a compreensão sobre os fatores que impactam a presença feminina na alta liderança.

REFERÊNCIAS

AL-JAIFI, Hamdan Amer. Board gender diversity and environmental, social and corporate governance performance: evidence from ASEAN banks. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 12, n. 3/4, p. 269-281, 2020.

BARROS, Thiago de Sousa; KIRSCHBAUM, Charles. What is women's position in Brazil's board interlocking network? An analysis covering the period from 1997 TO 2015. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, p. e2021-0410, 2023.

BRAHMA, Sanjukta; NWAFOR, Chioma; BOATENG, Agyenim. Board gender diversity and firm performance: The UK evidence. **International Journal of Finance & Economics**, v. 26, n. 4, p. 5704-5719, 2021.

BEAUVOIR, Simone. Woman as other. **Social theory**, 1949.

———. **Box - O segundo sexo** - Edição comemorativa de 70 anos. Brasil: Nova Fronteira. 6ªed. Rio de Janeiro, 2019.

B3. Brasil, Bolsa, Balcão. Anexo ASG. CVM aprova medidas propostas pela B3 para aumentar diversidade em diretoria e conselhos de administração de empresas listadas. São Paulo: **B3**, 2023. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/cvm-aprova-medidas-propostas-pela-b3-para-aumentar-diversidade-em-diretoria-e-conselhos-de-administracao-de-empresas-listadas.htm. Acesso em: 14 out. 2024.

———. Produtos e serviços, soluções para emissores segmentos de listagem Novo Mercado São Paulo: **B3**, 2023. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-

servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/. Acesso em: 14 out. 2024.

CARVALHO, Lara Fabia Ferreira de. **Governança Corporativa e Compliance: Uma Abordagem para a Gestão de Riscos e Criação de Valor nas Empresas Brasileiras**, 2024.

CASACA, Sara Falcão et al. Is a progressive law accelerating the longstanding snail's pace? Women on corporate boards in Portugal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, p. e00000007, 2021.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

CRUZ, Augusto. **Introdução ao ESG: meio ambiente, social e governança corporativa**. Scortecci, 2022.

CVM. Comissão de Valores Mobiliários. Documentos de frequência de companhias abertas (DOC-FRE). Rio de Janeiro: **CVM**, 2024. Disponível em: https://dados.cvm.gov.br/dataset/cia_aberta-doc-fre. Acesso em: 25 out. 2024.

———. Lei das sociedades por ações. **Lei 6404/76**. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/leis-decretos/lei6404.html>. Acesso em: 26 mar. 2025.

DE MENEZES, Tawannya Matilde Bezerra et al. Something in the rain: Intervenções em psicologia organizacional mediante situações de assédio sexual contra a mulher no ambiente de trabalho. **Revista Encontros Científicos UniVS**, v. 2, n. 1, p. 149-182, 2020.

DE PAULA PESSOA, Adriano Fleck et al. Mulheres no poder: análise da participação feminina no conselho de administração e a performance empresarial no Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 41, n. 2, p. 1-22, 2022.

GARDINER, Elliroma. What's age got to do with it? The effect of board member age diversity: a systematic review. **Management Review Quarterly**, v. 74, n. 1, p. 65-92, 2024.

GIMENES, Fernanda Sousa; SOUZA PIAO, Roberta. Drivers of support for corporate social responsibility: what matters most to Brazilian business leaders. **Social Responsibility Journal**, v. 19, n. 2, p. 328-343, 2023.

GOYAL, Rita et al. Female board directors resilience against gender discrimination. **Gender, Work & Organization**, v. 30, n. 1, p. 197-222, 2023.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Quem somos. São Paulo, SP: **IBGC**, 2024. Disponível em: <https://ibgc.org.br/quemsomos> Acesso em: 27 set. 2024.

———. Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - 6. ed. - IBGC. São Paulo, SP: **IBGC**, 2023. 80 p. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%3%b3digo%20das%20Melhores%20Pr%3%a1ticas%20de%20Governan%3%a7a%20Corporativa_6a%20Edi%3%a7%3%a3o.pdf. Acesso em: 21 out. 2024.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Centro de Documentação e Disseminação de Informações, Gráfica Digital, **IBGE**, 2022. 15 p. Disponível em:

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 10 out. 2024.

JUSTIN, Mercia SM et al. ONU Mulheres e Pacto Global da ONU: Papel das Mulheres Líderes na Realização dos ODS da ONU. In: **O papel das líderes femininas na consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. IGI Global. pág. 1-17, 2024.

KAVESKI, Itzhak David Simão; FERREIRA, Nilsilene Campos; DE FREITAS, Admir Santos. Fixed: Mulheres executivas na gestão das empresas do novo mercado. **Revista de Contabilidade & Controladoria**, v. 12, n. 2, p. 122, 2020.

KRISTEVA, Julia. **Beauvoir presente**. Edições Sesc, 2019.

MARCON, Denise Almeida. **Mulheres no Conselho de Administração: facilitadores e barreiras**. Editora Dialética, 2023.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2019.

MONKS, Robert AG; MINOW, Nell. **Corporate governance**. John Wiley & Sons, 2011.

ONU. Organização das Nações Unidas (ONU) no Brasil, 2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 17 out. 2024.

ORTA, Lydia Candelaria González. The Convention on the Elimination of all forms of Discrimination Against Women (CEDAW): from its radical preamble to its contemporary intersectional approach. **Women's History Review**, p. 1-14, 2023.

PIETROPAOLI, Irene; BAEZ, Narciso Leandro Xavier. Gender Discrimination in Brazilian Labour Market and the Role of the Private Sector. **Revista Quaestio Iuris**, v. 13, n. 02, p. 610-631, 2020.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

———. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2014.

SENHORAS, Elói Martins. **Administração: estudos organizacionais e sociedade 2**. Atena Editora, 2021.

SANGOI, Juliano Mirapalheta. **Compliance: ética, governança corporativa e a mitigação de riscos**. Editora Dialética, 2022.

SILVEIRA, Josianne Correa. Forte como... uma mulher: uma análise dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho. Universidade Federal do Pampa, 2017.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo** [livro eletrônico]: teoria e prática / Alexandre di Miceli da Silveira. - 3. ed. Vinhedo, SP: Virtuous Company, 2021.

———. Corporate governance and ethical culture: Do boards matter?. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 4, p. 1085-1116, 2022.

———. DONAGGIO, Angela Rita Franco. A importância da diversidade de gênero nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa. **DESC-Direito, Economia e Sociedade Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 11-42, 2019.

VACCARI, Nathália Aparecida Dias; BEUREN, Ilse Maria. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 1, p. 113-131, 2017.

VALCANOVER, Vanessa Martins; SONZA, Igor Bernardi. Women in charge: Do gender diversity and the participation of female heirs affect the performance of listed companies?. **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, p. 345-357, 2021.

WARNER-SODERHOLM, Gillian et al. Getting More Women on Boards: Cultural and Institutional Antecedents That Matter. **SAGE Open**, v. 13, n. 3, p. 21582440231193589, 2023.

WEF. World Economic Forum. **Global Gender Gap Report**, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>. Acesso em: 10 out. 2024.