

9º PRÊMIO PREVIC DE MONOGRAFIA

**A NECESSÁRIA AMPLIAÇÃO DE LIDERANÇAS FEMININAS NAS
ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

Olympe de Gouges

Tema nº 3: Governança e Liderança: b) Lideranças femininas e diversidade na gestão das EFPC.

I. Introdução

A presente monografia pretende refletir sobre a participação feminina em cargos de liderança no contexto das entidades fechadas de previdência complementar (EFPC), em que há uma histórica e persistente sub-representação.

Apesar dos avanços expressivos na participação feminina no mercado de trabalho a partir do último século, há um gargalo persistente que limita o acesso das mulheres aos cargos mais altos das diversas formas de organizações (ex. empresas, universidades, tribunais etc.), notadamente os de direção e chefia.

O objetivo central deste estudo é analisar as causas e consequências dessa disparidade, bem como propor um conjunto de inovações para fomentar um ambiente de governança corporativa mais justo, diverso e sustentável no ambiente específico da previdência complementar fechada.

Para tanto, apresentaremos um panorama da desigualdade de gênero no Brasil e, especialmente nas EFPC, realizaremos uma revisão bibliográfica para a compreensão das desigualdades de gênero que resultam nesta sub-representação feminina, avaliaremos algumas iniciativas no Brasil para a redução dessa desigualdade, especialmente as que advêm de empresas de grande porte ou de órgãos públicos, e proporemos inovações e estratégias para a melhoria deste cenário no contexto específico da previdência complementar fechada.

Nosso argumento central é de que a promoção da liderança feminina qualificada não é apenas uma questão de justiça social, mas um imperativo para o fortalecimento da governança corporativa no setor.

II. O panorama da desigualdade de gênero

A sub-representação feminina em posições de alta gestão é um fenômeno presente e persistente no ambiente corporativo brasileiro mais amplo, o que inclui as EFPC. Pode-se ter maior dimensão dessa realidade a partir da pesquisa "Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto", conduzida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa-IBGC (IBGC, 2022). Com dados de 2020 e uma amostra de 337 companhias e 5.424 profissionais em cargos de liderança, o estudo revelou que

apenas 14,3% dessas posições eram ocupadas por mulheres. Ainda que 78,9% das empresas analisadas contassem com a presença de ao menos uma mulher em seus conselhos ou diretoria, outro dado demonstra a profunda disparidade: nenhuma das 337 companhias estudadas alcançou a paridade de gênero de 50% em seus quadros de liderança.

O cenário de desigualdade de gênero na composição da alta governança de empresas é tão preocupante, que, de acordo com índices globais, embora as mulheres componham 46,3% da força de trabalho mundial, a paridade de gênero somente será alcançada em 2154 (Gomes, Renner e Meyer, 2024, p. 1223).

Não obstante o cenário preocupante, é possível identificar uma trajetória de leve progresso no panorama da participação feminina em posições de liderança nas empresas de capital aberto brasileiras. Os dados extraídos da pesquisa "Liderança Empresarial 2025", realizada pela *Vila Nova Partners*, demonstram um aumento gradual e consistente na representatividade de mulheres nos conselhos de administração das companhias do índice Ibovespa. A porcentagem de assentos ocupados por mulheres saltou de 19,6% em 2024 para 21% em 2025. Esse avanço, por mais que pareça modesto anualmente, é significativo quando cotejado em uma perspectiva de longo prazo, considerando que há 10 anos, em 2015, a presença feminina nos conselhos era de apenas 6,3% (Fonseca, 2025). Esse movimento de melhoria contínua, ainda que lento, passa a mensagem de que há um caminho positivo em direção à maior presença de mulheres na alta governança corporativa.

No contexto das EFPC, recentemente foi conduzida uma pesquisa de interesse pelo Ministério da Previdência Social-MPS, em parceria com a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar-Abrapp, "Participação Feminina na Previdência Complementar Fechada", publicada em 30.05.2025. Apurou-se que nesse ambiente também há um gargalo que freia a presença feminina nos cargos de liderança. A análise contou com a resposta de entidades que administram 80% do patrimônio das EFPC em todo o Brasil. O resultado indicou que as mulheres constituem a maioria da força de trabalho nas entidades, representando em média 58% do quadro total de colaboradores, mas sua presença nos órgãos de governança e na tomada de decisão diminui drasticamente à medida que se aproxima dos órgãos estatutários (MPS; Abrapp, 2025, p. 13).

Dessa maneira, a representatividade feminina despica para 21% dos assentos titulares nos Conselhos Deliberativos, 25% nos Conselhos Fiscais e 24% nas Diretorias Executivas, o que sugere uma pirâmide organizacional em que a base é majoritariamente feminina, mas o topo permanece com altíssima sobrerrepresentação masculina (*ibid.*, p. 14,15).

A situação é ainda mais crítica quando se observa a ausência total de representação: um número expressivo de 46 EFPC pesquisadas não possuía sequer uma mulher em sua Diretoria Executiva, e outras 29 não contavam com presença feminina no Conselho Deliberativo. Essa sub-representação nos órgãos de gestão mais altos é um padrão que se mantém independentemente da natureza do patrocínio da entidade, seja ele público, privado ou de instituidor (*ibid.*, p. 14, 17).

A desigualdade de gênero no ambiente da previdência complementar fechada, contudo, não se restringe ao ambiente corporativo, pois observa-se sua presença também na proteção previdenciária e na segurança financeira das mulheres, seja ao longo de sua vida laboral ou na aposentadoria. Embora este não seja o foco do presente estudo, essa expressão da desigualdade de gênero é digna de nota. A pesquisa do MPS e da Abrapp demonstra que as participantes ativas dos planos de previdência possuem, em média, salários de participação inferiores aos dos homens. Nas entidades de patrocínio público, por exemplo, a diferença salarial nominal alcança R\$ 2.150,00 (*ibid.*, p. 25).

Essa disparidade nos rendimentos resulta, inevitavelmente, em contribuições menores para os planos, o que, por sua vez, culmina em benefícios de aposentadoria significativamente mais baixos. No segmento de patrocínio privado, o valor médio do benefício de aposentadoria recebido pelas mulheres corresponde a apenas 69% do valor médio pago aos homens, perpetuando um ciclo de vulnerabilidade econômica na terceira idade para as aposentadas (*ibid.*, p. 38).

Em relação às medidas efetivamente tomadas para mitigação do fenômeno, há um paradoxo entre a percepção quanto à importância da diversidade e a implementação de ações práticas voltadas a sua promoção por parte das entidades. A pesquisa, ora analisada, indica que há um reconhecimento generalizado dos benefícios da equidade de gênero: 95% das organizações concordam que a diversidade é importante para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva e 94% a veem como fundamental para

agregar diferentes perspectivas ao processo decisório (*ibid.*, p. 35-36). Entretanto, ao mesmo tempo, mais de 80% admitiram não possuir metas formais, programas de capacitação direcionados ou práticas de recrutamento específicas para fomentar a liderança feminina. Logo, é notável que essa conscientização ainda não se materializa em políticas de governança corporativa.

Essa lacuna entre o discurso e a prática é reforçada por outro dado revelador: 46% das entidades pesquisadas concordam, em algum grau, com a afirmação de que a diversidade de gênero é um "tema importante, mas não é prioridade no momento" (*ibid.*, p. 34). Nesse sentido, podemos apontar que a inércia institucional se constitui como um obstáculo para o avanço da equidade. De maneira ilustrativa, embora 51% das entidades reportem um aumento na participação feminina em cargos de liderança nos últimos cinco anos, o que sugere um movimento orgânico, ainda que lento, a falta de planejamento estratégico para o futuro é alarmante: 92% das organizações não possuem um plano definido para ampliar essa participação nos próximos anos (*ibid.*, p. 22-23), o que evidentemente contribuirá para a manutenção do atual cenário.

Diante desse panorama, excepcionalmente ilustrado pela pesquisa promovida pelo MPS e Abrapp e utilizada como subsídio para contextualizar este estudo, a análise avança para a compreensão das causas subjacentes ao fenômeno.

III. Explicações sociológicas para a persistente desigualdade de gênero no mercado de trabalho

No âmbito das Ciências Sociais, a literatura especializada nas desigualdades de gênero aponta que existe um conjunto de crenças culturais, amplamente naturalizadas e tidas como certas a respeito das naturezas e do valor relativo de homens e mulheres, que contribui para um cenário de disparidade entre os gêneros. Adota-se como premissa que as preferências dos indivíduos não são dadas livremente, mas são, em grande parte, construídas em um quadro social mais amplo que constrange as suas escolhas e desejos (Galvão, 2015, p. 12). Nesse sentido, as escolhas dos indivíduos no mais das vezes se dão em uma instância em que a sua ação condiz com as expectativas sociais de comportamentos (Mendes et. al., 2021, p. 4).

De maneira geral, existe uma variação social considerável na aceitação das atitudes e comportamentos individuais, mas compreende-se que transgressões contra compreensões de comportamento mais hegemônicas podem ser punidas por meio de sanções sociais ou mesmo legais; o que leva, em geral, os indivíduos a buscarem de algum modo adequarem-se às expectativas.

Compreende-se que as crenças sociais quanto ao gênero se expressam no que se conceitua como “ideologias de gênero” (Chatillon et. al., 2018, p. 217). Esse conceito se traduz na percepção sociológica de que existem compreensões compartilhadas culturalmente do que constitui o comportamento normal e as aptidões de cada um dos gêneros, isto é, do feminino e do masculino. Essas compreensões variam entre os diferentes grupos sociais que compõem uma sociedade, não obstante, elas podem se tornar socialmente dominantes, ocasião em que passam a ser incorporadas às instituições e tradições sociais e servem de suporte para a manutenção de identidades, comportamentos e divisões de trabalho diferenciados pelo gênero.

Atualmente, na cultura ocidental, o padrão mais tipicamente encontrado associa tarefas analíticas e manuais aos homens, e tarefas artísticas e de cuidado às mulheres. Nesse sentido, Chatillon et. al. (2018, p. 218) distinguem, historicamente, duas expressões distintas das ideologias de gênero: o primado masculino e o essencialismo de gênero.

O primado masculino, representativo das compreensões sociais do século XX e momentos anteriores, representa os homens como hierarquicamente superiores às mulheres. Nesse sentido, permitia-se que homens fossem proprietários, votassem e trabalhassem, enquanto às mulheres sobrava apenas o espaço doméstico. Por outro lado, com o declínio histórico das ideologias de primado masculino e com o aumento das demandas sociais pela igualdade de gênero em meados do século XX, passou a ser dominante o essencialismo de gênero, em que se compreende que homens e mulheres são iguais em direitos e deveres, mas possuem, “naturalmente”, aptidões distintas.

Enquanto as compreensões culturais do primado masculino sustentavam formas de segregação vertical, que vedava o acesso das mulheres a certos ambientes sociais, a cultura do essencialismo de gênero sustenta uma segregação horizontal, em que as mulheres acessam os ambientes sociais (como, por exemplo, os espaços públicos e as profissões), não obstante quase

sempre em posições inferiores, mais associadas ao que condiz com suas aptidões “femininas”.

Sob este regime social de “diferentes, mas iguais”, as desigualdades de gênero mais persistentes são aquelas que podem ser facilmente interpretadas como resultados de “escolhas livres” feitas por homens e mulheres que são formalmente iguais, mas inatamente diferentes (Chatillon et. al., 2018, p. 2020).

Vejamos o caso da escolarização. Ainda que as mulheres tenham ultrapassado os homens em termos de anos de estudo e hoje sejam maioria nas universidades brasileiras, essa modalidade de reversão da desigualdade no acesso aos cursos não se traduziu em paridade de rendimentos ou de acesso a posições de poder, por exemplo (Galvão, 2015, p. 17). O gargalo se revela no que é chamado de segregação horizontal, em que nos deparamos com uma realidade em que as mulheres se concentram, em sua maioria, em cursos de graduação como os de Humanidades e Pedagogia e Licenciaturas, enquanto os homens predominam em carreiras de maior remuneração, como Engenharia e Medicina (Machado, Oliveira e Wajnman, 2005 *apud* Galvão, 2015, p. 20). Nota-se que as profissões em que as mulheres são maioria possuem, em geral, a pior expectativa de remuneração média no mercado de trabalho (Mendes et. al., 2021, p. 3), o que explica, ao menos em parte, o fenômeno generalizado da disparidade salarial.

Essa divisão cria verdadeiros “guetos femininos” que se originam nos bancos escolares e se replicam mais tarde no mercado profissional, impactando negativamente a inserção feminina em alguns cargos específicos (Bruschini e Lombardi, 2002 *apud* Galvão, 2015, p. 21).

Barone (2011) também observou essa distinção nos cursos de ensino superior, mas avaliou que a dispersão de gênero em cursos de ensino superior se estrutura, além de um “eixo humanístico-científico”, no “eixo cuidado-técnico”.

O primeiro eixo, que distingue áreas de humanas e áreas científicas, se baseia nos estereótipos sobre as habilidades (ex: empatia *versus* raciocínio formal), enquanto o segundo eixo, atuação em áreas de cuidado ou áreas técnicas, se relaciona mais com a aplicação profissional da carreira. Dessa forma, a maior concentração de mulheres ocorre em cursos que combinam o perfil humanístico com uma forte orientação para o cuidado (ex: Pedagogia, Enfermagem, Serviço Social). Em contrapartida, a maior concentração masculina se dá em campos que são simultaneamente científicos e técnicos (ex:

Engenharia, Computação). Este padrão materializa a ideologia do essencialismo de gênero na escolha de carreiras, por exemplo.

Os exemplos empíricos trazidos nos parágrafos anteriores dizem respeito a uma expressão da desigualdade de gênero construída antes do ingresso dos indivíduos no mercado do trabalho. Não obstante, vislumbra-se uma série de expressões das desigualdades de gênero produzidas e reconstruídas dentro do mercado de trabalho, âmbito de interesse deste estudo.

Nesse contexto, a lógica do essencialismo de gênero, expressa na educação, também permeia as organizações do mercado de trabalho, especialmente quando se entende que “nas sociedades modernas o elo entre as credenciais educacionais dos indivíduos e seus resultados no mercado de trabalho são fortemente relacionados” (Charles e Bradley, 2002 *apud* Galvão, 2015, p. 13).

A materialização do essencialismo de gênero no ambiente de trabalho é conhecida como segregação ocupacional. A partir de alguns estereótipos essencialistas de gênero (que se traduzem em compreensões sociais cristalizadas de como deve ser o comportamento de certos grupos) que associam homens à esfera produtiva, pública e de maior prestígio, e mulheres à esfera reprodutiva e de cuidado, o mercado de trabalho tende a alocar os gêneros em funções distintas. Mesmo quando altamente escolarizadas, as mulheres tendem a se concentrar em áreas de “cuidado” organizacional, como gestão de pessoas ou comunicação, enquanto homens predominam em áreas “técnicas” como finanças, engenharia, investimentos e atuarial.

Ou seja, há uma promoção social de vieses no conjunto de habilidades, preferências e crenças que são transmitidas intergeracionalmente e de maneira distinta entre homens e mulheres, que sustentam a permanência de escolhas diferentes entre eles (Mendes et. al., 2021, p. 4).

Do ponto de vista formal, a atuação social em favor dos direitos das mulheres conquistou diversos direitos no ordenamento trabalhista brasileiro. França et. al (2021, p. 5) delineiam alguns desses, dentre eles, direito de estabilidade no emprego desde a confirmação até o 5º mês após o nascimento da criança; licença maternidade (filho natural ou por adoção), sem prejuízo de seu emprego e salário; aleitamento materno; a adoção de medidas de proteção ao trabalho das mulheres, com vedação a redução salarial, conforme o art. 377-

A do Decreto-Lei nº 5.452, de 01.05.1943 (CLT); limite de carregamento de peso e direito a um intervalo de 15 minutos antes de iniciar uma jornada extraordinária.

Não obstante, na realidade, permanecem obstáculos e empecilhos no ambiente do mercado de trabalho que permeiam a carreira profissional da mulher. Para além das dificuldades apresentadas nesta monografia, as pesquisas apontam (*ibid.*, p. 9-10) que problemas estruturais como a desigualdade salarial, o assédio no ambiente de trabalho e as demandas da vida familiar, perpetuam desvantagens significativas na vida delas.

A desigualdade salarial se manifesta em pagamentos inferiores para mulheres em funções similares e com a mesma qualificação que homens, refletindo a desvalorização da mão de obra feminina. O assédio quando ocorre, tanto moral quanto sexual, contribui para a saída de mulheres do mercado de trabalho ou impede sua ascensão a cargos de liderança, criando um ambiente laboral hostil. Adicionalmente, as demandas familiares, especialmente a maternidade e a responsabilidade quase exclusivas pelos afazeres domésticos, sobrecarregam as mulheres, levando-as, muitas vezes, a renunciar a oportunidades de carreira em prol da família. (*ibid.*)

Esses fatores, combinados com a concentração feminina em setores de serviços mais precarizados e o impacto desproporcional de crises como a pandemia, evidenciam a persistência de uma desigualdade de gênero no mercado de trabalho, em que a mulher enfrenta barreiras sistêmicas que limitam seu desenvolvimento profissional.

No contexto específico da previdência complementar, a dinâmica tratada também está presente e se manifesta no gargalo estrutural relatado: as áreas que tradicionalmente formam os futuros diretores e conselheiros são exatamente aquelas com menor representação feminina, conforme apresentamos na seção anterior. Entende-se que esse afunilamento não decorre apenas das escolhas prévias e livres de carreira das mulheres, mas é explicado também por barreiras organizacionais. Nesse sentido, é válido constatar que a disparidade salarial e de oportunidades persiste mesmo dentro das mesmas áreas de formação; ou seja, homens graduados em um determinado curso tendem a obter rendimentos e posições superiores aos de suas colegas com a mesma qualificação (Galvão, 2015, p. 24).

Essa barreira é mantida, em grande parte, pelo “viés inconsciente” (*unconscious bias*), que leva recrutadores e gestores a associarem, de forma

automática e não intencional, as características de liderança (assertividade, competitividade, risco) ao perfil masculino, dificultando o reconhecimento de mulheres para tais posições. O viés inconsciente refere-se a decisões tomadas de forma automática e involuntária, muitas vezes influenciadas por experiências passadas, ambiente social e vivências pessoais (Oberai e Anand, 2018). Esses vieses são estereótipos aprendidos, naturais e não intencionais, tão enraizados que podem moldar comportamentos e julgamentos. No ambiente de trabalho, esses vieses se manifestam em diversas formas, como o “efeito halo”, o “viés de afinidade” ou o “viés de confirmação”, impactando desde o recrutamento e seleção até promoções e *feedback*, resultando em desigualdades e minando a diversidade e a inovação nas organizações (*ibid.*).

Essa barreira, que pode ser bastante sutil, mas certamente intensa, que impede a ascensão de mulheres na hierarquia corporativa, em função de seu gênero, também costuma ser entendida como *glass ceiling* (teto de vidro). Este termo passou a ser utilizado nos anos 1980 nos Estados Unidos, para descrever esse obstáculo à ascensão na hierarquia ocupacional exclusivamente em função de características não produtivas (ex.: gênero ou cor da pele) (Galvão, 2015, 29). A hipótese do teto de vidro sustenta que os obstáculos enfrentados pelos grupos minoritários (dentre os quais, as mulheres) se intensificam à medida que elas avançam na carreira, tornando o acesso aos cargos de topo desproporcionalmente mais difícil do que para seus pares que não pertencem ao grupo (*ibid.*).

Evidências no contexto brasileiro reforçam essa possibilidade. O tempo necessário para uma mulher ser promovida é significativamente maior em comparação ao de um homem com qualificações equivalentes, como no caso de engenheiras, que podem demorar até 35% mais tempo para receber uma promoção (Coelho, 2006 *apud* Galvão, 2015, p. 30). De forma ainda mais próxima ao objeto deste estudo, a própria estrutura de governança pode reforçar essa barreira. Uma pesquisa de Madalozzo (2011) revelou que a mera existência de um Conselho Administrativo em uma empresa diminui em mais de 12% a probabilidade de o cargo de CEO ser ocupado por uma mulher, sugerindo que esses colegiados, que deveriam zelar pela boa governança, podem, na prática, reproduzir vieses que limitam a diversidade em seu mais alto nível (Madalozzo, 2011 *apud* Galvão, 2015, p. 31).

Ademais, as barreiras organizacionais se manifestam em processos e práticas discriminatórias que vem a reforçar estereótipos e vieses, como a cultura do chamado “*old boys clubs*”, uma referência às redes informais de apoio mútuo majoritariamente masculinas (Lazzaretti; Godoi, 2012 *apud* Gomes, Renner e Meyer, 2024, p. 1234).

A partir da compreensão do atual cenário de desigualdade de gênero, devemos enfatizar o achado de pesquisa que as estruturas sociais não são estáticas e que a ação humana tem a capacidade de promover mudanças bastante significativas. Nesse sentido, as transformações no sistema de gênero desde a década de 1960 foram tão profundas e inegáveis que costumam ser apontadas como uma “Revolução” de gênero pela literatura (England, 2010) e, evidentemente, há uma permanente *capacidade* de mudança, na sociedade e no padrão de desigualdade de gênero. Essa perspectiva da dinamicidade das relações nos conduz à reflexão da presença feminina especificamente no âmbito corporativo e como as mulheres têm chegado e se organizado nesses ambientes.

IV. Efeitos da presença feminina em cargos de alta gestão

Nesse ponto, cumpre analisarmos a literatura de Administração e Contabilidade. A presença feminina em altos cargos de gestão costuma se organizar em três eixos principais: as barreiras que dificultam a ascensão profissional, a regulação por meio de cotas e o impacto da diversidade na governança e na performance das organizações (Gomes, Renner e Meyer, 2024, p. 1231).

É este último eixo que guia o foco desta seção. Para além da evidente questão de justiça social, ampliar a presença feminina em cargos de gestão passou a ser uma necessidade de aprimoramento negócio e fortalecimento de governança. A superação dos obstáculos enfrentados por mulheres no ambiente corporativo fortalece a governança e impulsiona a performance organizacional, fator de particular interesse para as EFPC, que devem manter o mais elevado padrão de governança corporativa para gerar excelentes resultados para os planos de previdência que administra. Ou seja, a ampliação da presença feminina na gestão das EFPC permite a melhoria da sustentabilidade e dos resultados a longo prazo, em benefício de todos.

De fato, como será detalhado adiante, a literatura tem demonstrado robustamente que a diversidade de gênero em cargos de liderança gera *valor* para as organizações. Destaca-se que a performance organizacional é um termo polissêmico, ou seja, pode compreender diversos aspectos e resultados, seja resultado financeiros ou reputacionais, gestão de riscos, índices ASG (ambiental, social e governança), dentre outros.

Adams e Ferreira (2009), por exemplo, evidenciam que a presença feminina nos conselhos de administração tem um importante impacto sobre a governança e o desempenho das empresas, o que é concretamente mensurável. A pesquisa demonstra que a composição de gênero de um conselho administrativo tem uma correlação positiva com os indicadores de sua eficácia (*ibid.*, p. 307) e que as conselheiras têm um impacto substancial e relevante para a criação de valor na estrutura do conselho (*ibid.*, p. 308);

Essa conclusão se baseia em três achados principais: primeiro, diretoras mulheres apresentam um histórico de assiduidade em reuniões superior ao dos homens (*ibid.*, p. 296); segundo, a presença de mulheres no colegiado melhora a assiduidade dos próprios diretores homens (*ibid.*, p. 297); e terceiro, mulheres são mais propensas a integrar comitês de monitoramento essenciais, como os de auditoria, nomeação e governança corporativa (*ibid.*, p. 300)

O maior empenho demonstrado pelas mulheres se traduz em resultados concretos na governança. A maior rotatividade de CEOs (*Chief Executive Officers*) em cenários de baixo desempenho das ações é um dado que demonstra que conselhos com mais diversidade são mais rigorosos na responsabilização da alta gestão (*ibid.*, p. 301). Além disso, os próprios diretores em conselhos mais diversos tendem a receber uma parcela maior de sua remuneração de forma variável, atrelada a ações (*equity-based compensation*), o que alinha seus interesses aos dos acionistas (*ibid.*, p. 303).

Essa dinâmica de monitoramento aprimorado também é observada no contexto brasileiro. Um estudo de Fernandes e Machado (2023) com empresas listadas na B3 concluiu que a diversidade de gênero no conselho efetivamente melhora a eficácia do monitoramento, pois resulta em maior busca por informações qualitativas e quantitativas para a tomada de decisão (Fernandes e Machado, 2023 *apud* Gomes, Renner e Meyer, 2024, p. 1241). Da mesma forma, Coletta e Lima (2021) inferiram que o aumento da participação de mulheres em conselhos de estatais brasileiras está associado a uma diminuição do risco de

mercado, pois a diversidade tende a atuar como um mecanismo moderador de decisões (Coletta e Lima, 2021 *apud* Gomes, Renner e Meyer, 2024, p. 1241).

No que toca à análise da performance financeira das organizações, Adam e Ferreira (2009) obtiveram um resultado com mais nuances. Após a aplicação de métodos estatísticos robustos para controle dos resultados, Adams e Ferreira (2009, p. 305-306) constatam que, na média, o efeito da diversidade de gênero sobre a performance financeira da companhia é negativo. Este resultado contraintuitivo, em relação ao resultado inicial apresentado – de melhoria da governança pela presença feminina - é explicado pela hipótese de que um monitoramento excessivamente rigoroso pode vir a ser contraproducente em organizações que já possuem uma boa estrutura de governança. Os autores postulam que o valor de um monitoramento mais intenso não é universal, mas sim contextual.

Ocorre que é possível vislumbrar certa inconclusividade sobre a relação direta entre diversidade de gênero e performance financeira, fato que é um ponto de atenção na literatura, como aponta a revisão de Gomes, Renner e Meyer (2024, p. 1244). Estudos recentes no Brasil, por exemplo, não encontraram uma relação estatisticamente significativa entre a presença feminina em conselhos e indicadores de ganhos financeiros, operacionais ou de valor de mercado (Pessoa et al., 2022 *apud* Gomes, Renner e Meyer, 2024, p. 1241), nem um impacto direto no retorno das ações (Dias, Malaquias e Lopes, 2023 *apud* Gomes, Renner e Meyer, 2024, p. 1240). Tais achados reforçam a visão de que o valor da diversidade se manifesta de formas mais complexas, especialmente por meio da melhoria da governança e da mitigação de riscos, em vez de um impacto direto e imediato na lucratividade da organização.

Avaliando diretamente os mecanismos pelos quais a diversidade de gênero impacta a governança das organizações, Zalata et. al. (2022) investigam se os efeitos positivos sobre a qualidade dos resultados contábeis são atribuíveis somente ao gênero ou a competências específicas das diretoras, com foco na experiência financeira. O estudo parte da premissa de que, embora as mulheres possam ter uma maior propensão a monitorar a gestão de forma rigorosa, elas podem não ser eficazes nessa tarefa se faltar a elas o conhecimento técnico necessário para compreender relatórios complexos e questionar decisões gerenciais (*ibid.*, p. 103).

Nesse estudo, descobriu-se que a presença de diretoras com formação e experiência na área financeira está associada a um menor nível da prática de “gerenciamento de resultados”, que consiste em usar de forma intencional de técnicas contábeis para manipular demonstrações financeiras, melhorando a qualidade da informação contábil (*ibid.*, p. 103). Em contrapartida, o estudo não encontrou evidências de que diretoras sem esse treinamento técnico financeiro tenham o mesmo impacto positivo, independentemente de outros fatores como tempo de mandato ou número de outros conselhos que participem (*ibid.*). A análise revela ainda nuances importantes, visto que o efeito positivo das diretoras com expertise financeira é menor quando elas acumulam muitos cargos em outros conselhos, sugerindo que a sobrecarga de funções prejudica sua capacidade de monitorar (*ibid.*, p. 101). A conclusão é que a presença de mulheres em conselhos pode aumentar a qualidade dos ganhos financeiros, o que é um resultado que interessa às EFPC e seus *stakeholders*. Contudo, é certo que a qualificação técnica é um fator determinante para a eficácia das diretoras no monitoramento contábil, sugerindo que políticas de diversidade que ignoram as competências específicas das conselheiras podem não gerar os benefícios de governança esperados (*ibid.*, 131).

Mais recentemente, a já apresentada complexidade da relação entre a diversidade de gênero e o desempenho das corporações, foi estudada em uma abrangente revisão sistemática de literatura, conduzida por Nguyen, Ntim e Malagila (2020). Ao analisar 634 estudos publicados entre 1981 e 2019, os autores mapearam as diversas perspectivas teóricas e as evidências empíricas sobre os antecedentes e, principalmente, os efeitos da presença de mulheres em conselhos de administração. Os autores destacaram a influência das diretoras mulheres em dois aspectos distintos nas corporações: o desempenho financeiro e o não financeiro. Essa distinção é bastante pertinente, uma vez que algumas pesquisas, já citadas, encontraram efeitos de governança positivos e financeiros negativos na maior presença feminina.

Em relação aos resultados não financeiros, a literatura consolidada aponta uma forte correlação positiva entre a diversidade de gênero no conselho e o desempenho em responsabilidade social corporativa. Nesse sentido, as empresas com maior representação feminina nos conselhos tendem a apresentar menos fraudes corporativas, menor agressividade tributária, mais doações para a comunidade e maior responsabilidade ambiental, como a

redução de emissões de carbono (*ibid.*, p. 11). Essas organizações tendem a promover um maior nível de transparência, divulgando mais informações sobre riscos, governança e práticas de responsabilidade social corporativa, o que, por sua vez, impacta positivamente a reputação corporativa (*ibid.*, p. 12).

No Brasil, a relação com a pauta ASG - a qual aqui aproxima-se das práticas supramencionadas no parágrafo anterior - também é evidente: um estudo de Firmino e Peixoto (2023) encontrou uma relação positiva e significativa entre a presença de uma mulher na presidência do conselho e a probabilidade de a empresa aderir ao Índice Carbono Eficiente da B3 (*apud* Gomes, Renner e Meyer, 2024, p. 1242).

Em relação ao desempenho financeiro, a revisão de literatura afirma que essa relação é inconclusiva devido a resultados mistos, que podem ser positivos, negativos, não lineares ou até mesmo inexistentes (Nguyen, Ntim Malagila, 2020, p. 12), mas revela padrões importantes em áreas específicas. De forma consistente, alguns estudos indicam que conselhos com maior diversidade de gênero melhoram a qualidade dos lucros da empresa, com menor gerenciamento de resultados (conceito já explicado) e maior conservadorismo contábil (*ibid.*, p. 13). Há também muitas evidências que indicam que as mulheres são menos propensas a se envolverem na tomada de riscos mais agressivos (*ibid.*, p. 14).

Um ponto de reflexão importante advém da Teoria da Massa Crítica, frequentemente aplicada nesses estudos, que sugere que a mera presença de uma mulher no conselho pode ser apenas simbólica, sendo necessário um número mínimo de três diretoras, ou uma representação de aproximadamente 30%, para que sua influência seja efetiva e se traduza em melhorias reais de desempenho (*ibid.*, 2020, p. 8). Além disso, a relação entre diversidade e performance é moderada por fatores contextuais, como o ambiente competitivo, o sistema legal do país (por exemplo, a existência de cotas) e o nível geral de paridade de gênero na sociedade, o que ajuda a explicar a variação de resultados entre diferentes estudos e geografias (*ibid.*, p. 14).

De modo geral, é possível afirmar, a partir das pesquisas mencionadas, que a presença feminina nos cargos de liderança é um imperativo estratégico para uma boa governança corporativa. A literatura oferece um conjunto de evidências de que a presença de mulheres nesses conselhos, dentre outros órgãos, fortalece os mecanismos de monitoramento. Esse aprimoramento da

governança se traduz em benefícios que abrangem tanto o desempenho não financeiro, como a elevação dos padrões de responsabilidade social e o aumento da transparência, quanto o financeiro, notadamente pela melhoria na qualidade da informação contábil e pelo estímulo à inovação.

Contudo, a literatura também alerta que esses resultados positivos não são automáticos e dependem de determinadas condições. A eficácia das diretoras não advém meramente do gênero, mas de suas competências qualificadas, por exemplo: a *expertise* financeira já demonstrou ser um fator determinante para a capacidade de mitigar práticas de gerenciamento de resultados. O impacto da diversidade está condicionado à obtenção de uma representação numérica suficiente para superar o simbolismo e influenciar de fato as deliberações. Ou seja, é inegável que a promoção da liderança feminina se revele uma alavanca estratégica para a governança, o que é de interesse para as EFPC, mas deve ser implementada de forma intencional.

V. Experiências práticas de outros espaços institucionais

No âmbito das organizações, constata-se um crescente reconhecimento da disparidade de gênero em cargos de liderança e a implementação de ações para mitigá-la. A análise dessas iniciativas, em setores institucionais distintos da previdência complementar fechada, torna-se pertinente para aferição de possibilidades de aprimoramento no âmbito das EFPC.

Durante a elaboração deste trabalho, a Lei nº 15.177, de 23 de julho de 2025 (Lei 15.177/2025) foi promulgada: um marco legislativo recente e de notável relevância para o debate. Esta legislação instituiu a obrigatoriedade de reserva de vagas para mulheres nos conselhos de administração de empresas estatais, estabelecendo um precedente significativo no cenário da governança corporativa nacional. A norma determina uma cota mínima de 30% de participação feminina, a ser implementada de forma gradual (Brasil, 2025). Por ora, as cotas se aplicam tão somente às empresas estatais, quais sejam, as sociedades de economia mista, suas subsidiárias ou controladas, e empresas públicas, federais, estaduais ou municipais (Bocater, Pompeu e Reade, 2025).

É certo que a referida lei representa uma resposta governamental à desigualdade de gênero em posições de liderança. A sua existência fomenta o debate e serve como um paradigma, demonstrando que a promoção da

equidade de gênero na alta administração tem sido objeto não só da preocupação das corporações, mas também de políticas públicas.

Em relação às ações das corporações, Guimarães (2025) apresenta alguns exemplos emblemáticos de medidas adotadas por grandes companhias para ampliar a liderança feminina. Em uma reportagem para a revista “Forbes”, a autoria avalia casos concretos e conclui que a ampliação da liderança garantiu melhores resultados para os negócios. Nesse sentido, a Coca-Cola estabeleceu a meta global de alcançar 50% de mulheres em cargos de liderança sênior até 2030. Em 2025, a empresa possui 41,5% de mulheres em posições de liderança, com o Brasil registrando números mais expressivos. A indicação de uma meta explícita e quantitativa é um passo importante para o cenário de desigualdade se alterar. A companhia lançou programas de capacitação de mulheres em sua rede de parceiros, com o programa “Coca-Cola dá um gás no seu negócio”, o que pretende apoiar mulheres em seus empreendimentos. Em relação a outras medidas para ampliação da igualdade de gênero, a empresa implementou sala de lactação e licença especial para tratamentos de fertilização.

No mesmo sentido, a Microsoft Brasil assinou os “Princípios de Empoderamento das Mulheres” da ONU Mulheres adotando globalmente a política de equidade salarial. A empresa pretende garantir que mulheres e homens recebam salários iguais para funções equivalentes. Além disso, a companhia faz investimentos em programas de capacitação de liderança voltada para mulheres, visando o desenvolvimento de carreira, a realização de *workshops* e treinamentos, bem como a promoção a inclusão de mulheres em áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática, tradicionalmente mais masculinas.

Em 2016, a Natura implementou uma Política de Diversidade formal, que guia todas as suas ações de inclusões com diretrizes claras para atuação. Dentre as medidas praticadas, são realizadas auditorias para monitorar e garantir a equidade na progressão de carreira de homens e mulheres e adota-se ação afirmativa em processos seletivos, o que assegura a presença de, no mínimo, 50% de mulheres finalistas na *seleção*, para competição.

Guimarães (2025) ainda apresenta as experiências da SulAmérica, Bayer e Grupo Boticário. A SulAmérica adota programa de promoção ativa de mulheres em seu quadro e em 2024, 66,9% dos méritos e promoções na seguradora foram destinados a mulheres. A Bayer utiliza grupos de afinidade para promover e

apoiar o desenvolvimento e empoderamento das mulheres por meio do GROW (*Growing Representation & Opportunities for Women*). O Grupo Boticário promoveu a inserção feminina no mercado de trabalho por meio de uma iniciativa de negócio estratégica, em 2011, instalou o Polo da Beleza na cidade de Camaçari, que, até então com grande protagonismo masculino por conta do polo petroquímico, gerou a oportunidade de emprego e qualificação para centenas de mulheres.

Partindo para outras iniciativas, a Petrobras, como empresa de economia mista e uma das maiores e de maior impacto do Brasil, posiciona-se como um estudo de caso relevante para a análise de estratégias de governança corporativa voltadas para ampliar a sua liderança feminina. A companhia demonstrou um compromisso institucional com o assunto, que se desdobrou em metas estratégicas, programas de desenvolvimento, ações de transformação cultural e iniciativas de responsabilidade social. Em 2024, a empresa fez uma publicação de Caderno de Direitos Humanos, em que apresentou todas as iniciativas, políticas e práticas que possui com vistas à proteção e promoção dos direitos humanos; bem como indicou expressamente que as mulheres compõem um grupo vulnerabilizado que demanda medidas específicas de proteção (Petrobras, 2024, p. 77).

Dentre suas diversas medidas de governança corporativa, existem ações específicas voltadas ao combate da desigualdade de gênero. Nesse sentido, destaca-se a criação de programas para o diálogo e a conscientização dos empregados da companhia, a instituição do “Programa Homens Aliados”, que visa ampliar habilidades e competências sócio relacionais para a construção de uma realidade empresarial mais diversa, justa e equilibrada, com público-alvo toda a força de trabalho, mas especialmente os homens; em 2024, houve mais de 34 mil participações (*ibid.*, p. 19). Destaca-se ainda a ação “Diálogos sobre Masculinidades e Violência contra a Mulher”, que objetiva a reflexão quanto à presença estrutural de machismo. No mês de março, há campanhas de sensibilização que, dentre conversas, treinamentos, palestras e diálogos, distribui materiais informativos e cartilhas (*ibid.*, p. 21). Em 2024, foi lançado um padrão corporativo para promover diversidade, equidade e inclusão em processos de Recrutamento e Seleção Gerencial e de Especialistas, um desdobramento do Plano Estratégico 2050 (PE 2050), que prevê metas voltadas ao aumento da presença feminina e negra nas posições de liderança da

companhia (*ibid.*, p. 43), bem como a antecipação de alcance da meta de 25% de mulheres (e pessoas negras) na liderança da corporação para 2029 (*ibid.*, p. 10). A meta é atingir, até 2026, o mínimo de 30% de mulheres em cargos de órgãos estatutários de indicação da Petrobrás nas suas participações societárias (*ibid.*).

Nesse sentido, há quatro anos, adotou-se medida específica para a promoção da liderança feminina. O “Programa de Mentoria Feminina Corporativo”, que objetiva ampliar a qualificação e designação de mulheres na liderança e possui, em seu escopo, ações de desenvolvimento direcionadas não somente às mentoradas, mas também às mentoras (*ibid.*, p. 41). Já no primeiro ano de lançamento, indica-se que 57,1% das mentoradas ascenderam a novas funções (*ibid.*), o que permite vislumbrar sucesso na medida adotada.

No ambiente *offshore*, desenvolveu-se o “Programa Plataforma dos Sonhos para Todas as Pessoas”, a partir da identificação da necessidade de escutar ativamente as mulheres que trabalham embarcadas nas plataformas de petróleo (*ibid.*).

Pontua-se, nessa análise, que as medidas então desenvolvidas pela Petrobras partem de uma coleta de dados e informações a respeito da situação que se pretende combater - seja por meio de dados estatísticos ou diálogos com as pessoas a que se pretende alcançar - para posterior desenvolvimento de programa, palestras, treinamentos ou capacitação qualificado.

Finalmente, a Petrobras apresenta também seu modo de monitoramento da sua gestão de direitos humanos, que se dá por meio da análise do desempenho da companhia nos principais índices e *benchmarks* de sustentabilidade desenvolvidos por instituições reconhecidas nacional e internacionalmente e por meio de adoção de índices próprios, internos à companhia (*ibid.*, p. 98). A avaliação dos índices é essencial, posto que auxilia a identificar pontos de melhorias relativos aos processos propostos e estabelecer mecanismos de melhoria contínua, de acordo com os aspectos mais críticos de direitos humanos (*ibid.*).

Outro ator institucional de destaque para o estudo é a Secretaria do Tesouro Nacional-STN que lançou, em 2023, instrumentos para fortalecer a presença feminina em postos de alto escalão e de poder decisório da instituição, para combater a disparidade de gênero (NOVOS..., 2023). O primeiro mecanismo é a implementação de pontuação diferenciada para mulheres nos processos

seletivos, como uma medida de ação afirmativa; e o segundo é um projeto de aceleração de experiência executiva para mulheres no Tesouro Nacional, um programa que cria oportunidades de experimentação executiva para mulheres, visando estimular a autoconfiança.

O fundamento do projeto decorreu da percepção da Secretaria do Tesouro Nacional de que havia menor inscrição das mulheres nos processos seletivos para cargos de liderança, não obstante houvesse mulheres capacitadas para aqueles cargos, elas se inscreviam menos proporcionalmente do que os homens capacitados.

Nessa linha, em 2025, a STN, em parceria com o Banco do Brasil e o Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER), lançou um programa para incentivar a presença de mulheres em cargos estratégicos dos entes subnacionais, com objetivo de impulsionar a diversidade na administração pública (BB..., 2025), o “Programa de Formação de Lideranças Femininas em Finanças Públicas – Educação Executiva”, que possui carga horária de 180 horas/aula estruturadas em quatro módulos nacionais e um módulo internacional (para projetos aprovados) a ser cursado em *Harvard*.

No âmbito do regime de previdência complementar, destaca-se a iniciativa “Funpresp Mulher Mais”, que oferece aconselhamento financeiro e previdenciário específico para mulheres, conduzido por mulheres, sob o lema “ser protagonista do seu futuro pode ser simples” (PESQUISA..., 2025). Embora o programa não trate especificamente do incentivo ao aumento da liderança feminina na Entidade, é bastante relevante para ilustrar que o setor da previdência complementar fechada não está desatento às demandas e necessidades do grupo social feminino.

Vê-se, a partir desta seção, que existem experiências institucionais importantes que podem ser utilizadas como paradigmas para a ampliação de liderança feminina no âmbito das EFPC. Como indicado a partir das teorias sociológicas, o cenário de desigualdade de gênero possui raízes estruturais que demanda, além da plena conscientização ações práticas. A mudança do cenário em cargos de liderança não depende apenas de as empresas abrirem espaço para as mulheres alcançarem as posições, mas de atuação ativa a construir, conjuntamente com as mulheres, mecanismos efetivos para o alcance da equidade.

VI. Propostas Inovadoras

Na presente seção, serão delineadas e propostas algumas medidas estratégicas a fim de mitigar a sub-representatividade feminina em cargos de liderança nas EFPC.

As abordagens sugeridas envolvem a formalização da questão de gênero como problema institucional, a indução de atuação das EFPC por meio de instrumentos de autorregulação, a consideração das medidas afirmativas, a implementação de programas de desenvolvimento de lideranças femininas, a inclusão de dados com variáveis de gênero em relatórios regulatórios e o monitoramento contínuo das políticas adotadas. A sugestão dessas medidas tem como objetivo promover, por um lado, a equidade de gênero nas EFPC e, por outro, aprimorar a governança no setor. A sub-representatividade das mulheres em posições de liderança no setor não é meramente uma questão estatística, mas uma disparidade que impacta a diversidade de perspectivas, a inovação e a eficácia da governança corporativa.

O reconhecimento dessa disparidade de gênero como um problema que merece atenção institucional é o primeiro passo para o enfrentamento eficaz. A formalização de tal reconhecimento, por parte dos atores chave do setor – incluindo órgãos reguladores, associações e as próprias entidades – sinaliza um compromisso explícito com a priorização dessa agenda, o que pode transformar o problema de gênero de uma questão marginal para uma preocupação central e estratégica.

A partir do reconhecimento, passa a ser possível mobilizar recursos e ação dos atores para implementar as mudanças necessárias, estabelecendo uma base sólida para a construção de um ambiente mais equitativo e representativo. A instituição de metas explícitas para alcance de melhores resultados, como realizado no âmbito das companhias Coca-Cola e Petrobras, demonstra que a exposição do problema e a indicação de que a organização prioriza o assunto é essencial para a efetividade das mudanças.

Dada a natureza do setor, que opera sob um sistema robusto de autorregulação e orienta-se por guias de boas práticas, a simples indicação da desigualdade de gênero como um problema cria um ambiente propício à mudança. O segmento, nesse sentido, é notoriamente aberto e permeável a diversos guias e manuais de autorregulação que mapeiam, apontam problemas

e recomendam melhorias a serem adotadas pelas Entidades. Essa característica sugere que incluir a desigualdade de gênero como um problema real, que exige atenção e ação, pode gerar um contexto fértil para modificações comportamentais e estruturais.

A atuação de atores como a Superintendência Nacional de Previdência Complementar-Previc e as associações do segmento, como a Abrapp, o Instituto Brasileiro de Previdência Complementar e Saúde Suplementar-Ipcom e a Associação dos Fundos de Pensão e Patrocinadores do Setor Privado-Apep, na indicação de comportamentos e práticas desejáveis assume um papel importante. Sugere-se, como abordagem, a inclusão de diretrizes específicas sobre equidade de gênero nos Guias de Melhores Práticas da Previc ou de Autorregulação da Abrapp. Tais guias, ao formalizarem a questão de gênero como um critério de boa governança, criariam um estímulo positivo para que as EFPC internalizassem essa perspectiva em suas políticas de gestão e na composição de seus órgãos diretivos e conselhos, sem a necessidade de uma imposição normativa, mas por meio de um direcionamento claro.

Outra medida que traz bons resultados são os programas de promoção e capacitação de líderes femininas, uma vez que nutrem um fluxo contínuo de talentos femininos qualificados para assumir posições de liderança. Tais iniciativas podem ser desenvolvidas em diversos ambientes: pela Previc, por meio de programas de formação contínua e certificação; pela Abrapp, Ipcom e Apep, oferecendo cursos e workshops direcionados; e pelas próprias Entidades, implementando programas de mentoria, *coaching* e desenvolvimento de lideranças internas. O investimento em capacitação não apenas dota as mulheres com as habilidades técnicas e de gestão necessárias, mas também fortalece sua confiança e visibilidade dentro do setor. A criação de redes de apoio e mentoria, especificamente voltadas para mulheres, pode ser um diferencial, oferecendo suporte e orientação em um ambiente que historicamente tem sido dominado por homens.

Em relação aos programas de treinamento a serem elaborados e desenvolvidos, podemos retomar o estudo de Zalata et. al. (2022), que demonstrou que o impacto da presença feminina na gestão das organizações vem a ser mais eficaz quando existe, ainda, o treinamento especializado e específico para a competência que será exercida.

Nesse sentido, ao planejar a capacitação de futuras líderes, não basta oferecer programas genéricos que ampliem habilidades de gestão, mas é necessário que sejam elaboradas trilhas de desenvolvimento específicas para cada área de atuação. Essa abordagem é particularmente relevante para as EFPC, setor em que a gestão de investimentos – atividade essencial para garantir o pagamento de benefícios futuros – demanda uma competência técnica altamente especializada. A customização do treinamento garante que o talento feminino seja direcionado para os desafios mais estratégicos, fortalecendo a governança e a performance da organização como um todo.

Já em termos de propostas que promovam alteração normativa, uma medida inicial e de impacto significativo seria a inclusão de dados com a inclusão da variável por gênero nos relatórios que as EFPC já são obrigadas a apresentar a seu órgão supervisor, a Previc. A inclusão dessa variável, que não parece apresentar grande complexidade operacional, pode ampliar significativamente o entendimento do cenário atual da representatividade feminina, servindo como base empírica para a elaboração de políticas mais assertivas e para o estabelecimento de metas realistas.

Sabe-se que as Entidades precisam se adequar à disponibilização de diversas informações aos seus *stakeholders*, conforme determinado pela Resolução nº 32, de 04 de dezembro de 2018 do Conselho Nacional de Previdência Complementar. A simples coleta e divulgação desses dados cria transparência e evidencia as lacunas existentes, transformando a realidade em um problema mensurável e, portanto, passível de intervenção.

A literatura sobre políticas públicas é categórica ao enfatizar a imperatividade do monitoramento e avaliação contínuos dos resultados, o que sugere a importância da atenção aos dados de gênero. A mera elaboração de políticas, sem um sistema robusto de acompanhamento, corre o risco de se tornar ineficaz. Quaisquer medidas que passem a ser adotadas, portanto, devem prever meios claros e objetivos de monitoramento dos resultados, para eventuais ajustes no caminho. Esse processo cíclico de implementação, monitoramento e avaliação permite que as políticas sejam dinâmicas e adaptáveis às realidades do setor, garantindo sua eficácia e adequação aos objetivos propostos de equidade de gênero. Além dos dados apresentados anualmente, outras medidas possíveis como a apresentação de indicadores de desempenho, pesquisas de

satisfação e auditorias regulares podem ser ferramentas valiosas nesse processo.

A adoção de políticas de caráter afirmativo, como as cotas, emerge como uma proposta frequente e comprovadamente eficaz para reverter cenários de sub-representatividade feminina; mas demanda um amadurecimento político mais considerável. Não obstante, a literatura internacional e a experiência de diversos países indicam que a implementação de cotas para mulheres em conselhos de administração e cargos de gestão tem sido um instrumento poderoso para acelerar a diversificação de gênero (Gomes, Renner e Meyer, 2024, p. 1222). Inclusive no Brasil, já existem precedentes legais para tais medidas, como supramencionado.

O exemplo trazido da Natura, em relação a medidas de ação afirmativa é bem interessante, uma vez que a empresa garante a presença de 50% de mulheres finalistas na seleção para competição. Ou seja, há mecanismo para assegurar equilíbrio no processo competitivo, ao mesmo tempo que prioriza critérios meritocráticos e de qualidade técnica para a escolha final do selecionado. É certo que há uma possível preocupação quanto aos vieses cognitivos mencionados, visto que ainda assim haverá uma escolha entre homens e mulheres.

Embora a discussão sobre cotas frequentemente gere debates acalorados, sua eficácia em romper barreiras estruturais e culturais que impedem a ascensão feminina é inegável, especialmente em setores onde a mudança orgânica tem sido lenta. A implementação gradual e estratégica de cotas, alinhada com os objetivos de aprimoramento da governança, pode ser um caminho viável para as EFPC, garantindo que o talento feminino seja reconhecido e aproveitado em sua plenitude; mas é medida que demanda maiores debates.

Finalmente, as próprias EFPC, por iniciativa própria, podem adotar práticas internas que promovam a equidade de gênero. Entre as medidas sugeridas, a implementação de processos de recrutamento às cegas, sem marcador de gênero na fase inicial da análise de currículos, pode mitigar vieses inconscientes e promover uma seleção baseada puramente em qualificações e competências. Embora desafiadora em termos operacionais, essa prática tem demonstrado resultados promissores em outros setores.

Adicionalmente, a criação de metas explícitas de liderança de gênero, com prazos e responsabilidades bem definidos, pode incentivar as entidades a

estabelecerem objetivos claros e mensuráveis para o aumento da participação feminina em suas equipes de liderança. Tais metas, quando incorporadas formalmente a boas práticas, sinalizam um compromisso institucional com a diversidade e promovem a prestação de contas. O programa de promoção ativa, desenvolvido pela SulAmérica, também traz um exemplo interessante, ao passo que permite que haja um plano explícito de desenvolvimento daquela profissional.

VII. Considerações finais

A presente análise se volta à reflexão sobre o desafio persistente da sub-representatividade feminina nos ambientes de gestão das EFPC.

As barreiras sociais, demonstradas nas referências bibliográficas sociológicas, presentes em diversos ambientes organizacionais, intrínsecas tanto ao sistema educacional quanto ao mercado de trabalho, se entrelaçam e se reforçam mutuamente, o que resulta no cenário observado de indesejável redução da presença feminina nos cargos de administração e governança do setor.

A análise demonstrou como, desde as primeiras etapas da formação acadêmica até o final da carreira das mulheres, elas se deparam, no mais das vezes, com vieses inconscientes, estereótipos de gênero e estruturas organizacionais que, embora não sejam intencionais, desfavorecem a sua plena participação e reconhecimento. Essa combinação de fatores cria um contexto que restringe o acesso, o desenvolvimento, a retenção e a ascensão de talentos femininos nas EFPC. E, por consequência, os positivos efeitos da presença feminina nos órgãos estatutários.

Como argumentamos ao longo do trabalho, mais do que mero incentivo à justiça social (elemento, por si, essencial), o investimento na liderança feminina e a promoção de sua plena inclusão representam uma estratégia inteligente e perspicaz para aprimorar a qualidade das EFPC. É preciso enxergar o caráter estratégico do tema, pois a ampliação da presença feminina nas estruturas de governança das EFPC não é uma espécie de ação social, mas sim uma forma efetiva de potencializar a inovação por meio de múltiplas experiências, percepções e vivências.

Ao diversificar suas lideranças e quadros de colaboradores, essas entidades não apenas ampliam seu repertório de ideias e abordagens, mas também fortalecem sua governança corporativa. A presença feminina em posições de decisão tem sido comprovadamente associada a uma maior inovação, melhor tomada de decisão, maior resiliência e, conseqüentemente, a um alinhamento mais efetivo com as melhores práticas globais de ASG.

A conclusão principal deste trabalho é que mudança do cenário de desigualdade de gêneros em cargos de liderança é possível e altamente recomendada. Para tanto, as companhias devem ser agentes ativos e construir conjuntamente com as mulheres medidas e práticas que as auxiliem o alcance da equidade.

Recomendamos, com objetivo de promover efetiva alteração do cenário atual, ações que podem ser tomadas pelos atores institucionais do setor da previdência complementar, sendo que o primeiro passo é a compreensão e publicização que a desigualdade de gênero é um problema institucional que deve ser combatido com prioridade.

A promoção da equidade de gênero e o incentivo à liderança feminina são caminhos para a construção de EFPC mais robustas, eficientes e preparadas para os desafios do futuro da sociedade brasileira como um todo. Ao abraçarem ativamente essa transformação, as entidades de previdência complementar não só continuarão a cumprir seu papel social, mas também consolidarão sua posição como modelos de excelência e inovação no cenário financeiro brasileiro, como já o fazem.

Referências Bibliográficas:

ADAMS, Reneé B.; FERREIRA, Daniel. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of Financial Economics**, v. 94, n. 2, p. 291-309, nov. 2009.

BARONE, Carlo. Some Things Never Change: Gender Segregation in Higher Education across Eight Nations and Three Decades. **Sociology of Education**, v. 84, n. 2, p. 157–176, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0038040711402099>.

BB, Tesouro Nacional e INSPER lançam programa de vanguarda para a liderança feminina na gestão pública. **Tesouro Nacional**, 6 fev. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/noticias/bb-tesouro-nacional-e-insper-lancam-programa-de-vanguarda-para-a-lideranca-feminina-na-gestao-publica>. Acesso em: 17 ago. 2025.

BOCATER, Maria Isabel do Prado; POMPEU, Luiz Matheus Tavares; READE, Veronica. Lei estabelece reserva de vagas para mulheres em conselhos de empresas estatais. **Boletim Bocater**, 2025. Disponível em: <https://www.bocater.com.br/boletim-bocater/lei-estabelece-reserva-de-vagas-para-mulheres-em-conselhos-de-empresas-estatais/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 15.177, de 23 de julho de 2025. Estabelece a obrigatoriedade de reserva mínima de participação de mulheres em conselhos de administração das sociedades empresárias que especifica; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades Anônimas), e a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei de Responsabilidade das Estatais). Brasília, DF: Presidência da República, 2025.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Secretaria de Regime Próprio e Complementar. Departamento do Regime de Previdência Complementar. **Relatório de Pesquisa - Participação Feminina na Previdência Complementar Fechada**. Brasília, DF, 30 maio 2025.

CHATILLON, A.; CHARLES, M.; BRADLEY, K. Gender Ideologies. In: RISMAN, B. J. et al. (eds.). **Handbook of the Sociology of Gender**. Cham: Springer International Publishing, 2018. p. 217-230. (Handbooks of Sociology and Social Research). Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-76333-0_16.

ENGLAND, Paula. The Gender Revolution: Uneven and Stalled. **Gender & Society**, v. 24, p. 149–166, 2010.

FONSECA, A. Avança aos poucos a presença de mulheres nos conselhos. **Valor Econômico**, 25 ago. 2025. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2025/08/25/avanca-aos-poucos-a-presenca-de-mulheres-nos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 ago. 2025.

FRANÇA, Mariana Veras et al. **ANÁLISE DAS ADVERSIDADES ENFRENTADAS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO**. In: X JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, [S.I.], 2021.

GALVÃO, Juliana de Castro. **O impacto da segregação de gênero nos cursos de graduação sobre o diferencial salarial entre homens e mulheres no Brasil**. 2015. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19502>.

GOMES, Gisele; RENNERT, Jacinta Sidegum; MEYER, Dagmar Elisabeth Estermann. Mulheres nos Conselhos de Administração na perspectiva de gênero: uma revisão integrativa. **REAd**, Porto Alegre, v. 30, n. 2, p. 1221-1251, maio/ago. 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.411.137049>.

GUIMARÃES, Simone. Liderança Feminina Avança no Brasil e Redefine Sucesso de Empresas. **Forbes Brasil**, 20 jun. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2025/06/lideranca-feminina-avanca-no-brasil-e-redefine-sucesso-de-empresas/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

MENDES, Tayná et al. AZUL OU ROSA? A SEGREGAÇÃO DE GÊNERO NO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO, 2002-2016. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 51, e-07830, 2021. DOI: 10.1590/198053147830.

NOVOS mecanismos vão acelerar acesso das mulheres aos cargos de alta gestão do Tesouro Nacional. **Ministério da Fazenda**, 9 mar. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/novos-mecanismos-vao-acelerar-acesso-das-mulheres-aos-cargos-de-alta-gestao-do-tesouro-nacional>. Acesso em: 17 ago. 2025.

NGUYEN, T. H. H.; NTIM, C. G.; MALAGILA, J. K. Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda. **International Review of Financial Analysis**, v. 71, 101554, 2020. doi:10.1016/j.irfa.2020.101554.

OBERAL, Himani; ANAND, Ila Mehrotra. Unconscious bias: thinking without thinking. **Human Resource Management International Digest**, v. 26, n. 5, p. 1-3, 2018.

PESQUISA mostra a participação feminina no segmento de previdência complementar. **Funpresp**, 30 maio 2025. Disponível em: <https://www.funpresp.com.br/fique-por-dentro/noticias/pesquisa-mostra-a-participacao-feminina-no-segmento-de-previdencia-complementar>. Acesso em: 15 ago. 2025.

ZALATA, Alaa Mansour et al. Gender diversity and earnings management: the case of female directors with financial background. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, v. 58, p. 101–136, 2022. DOI: 10.1007/s11156-021-00991-4.