



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



**A Discussão sobre a Diversidade de Gênero Importa
nos Conselhos Deliberativos das Companhias de Capital Aberto no Brasil?
Um Estudo nas Empresas do Setor de Tecnologia da Informação**

Does Discussion on Gender Diversity Matter
in the Boards of Publicly Traded Companies in Brazil?
A Study of Companies in the Information Technology Sector

Autores: Laura Maria de Jesus¹, Fagunes Ferreira de Moura²

Picos (PI), julho de 2025

¹ *Graduanda em Administração pela UFPI;*

² *Professor da UFPI, mestre, orientador.*



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Rua Cícero Eduardo, Nº 905. Bairro Junco. CEP: 64.607-670. Picos (PI)
E-mail: coordenacaoadmpicos@ufpi.edu.br



**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Laura Maria de Jesus

**A Discussão sobre a Diversidade de Gênero Importa nos Conselhos
Deliberativos das Companhias de Capital Aberto no Brasil?
Um Estudo nas Empresas do Setor de Tecnologia da Informação**

A comissão examinadora, composta pelos(as) professores(as) abaixo, sob a presidência do(a) primeiro(a), considera os(as) discentes como:

(x) Aprovado(a)

() Aprovado(a) com restrições

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugeridas pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 2 de julho de 2025

Documento assinado digitalmente
gov.br FAGUNES FERREIRA DE MOURA
Data: 03/07/2025 13:52:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Fagunes Ferreira de Moura
Orientador(a)

Documento assinado digitalmente
gov.br SONIA MARIA BEZERRA
Data: 03/07/2025 15:44:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ma. Sônia Maria Bezerra
Examinador(a) 1

Documento assinado digitalmente
gov.br CLEVERSON VASCONCELOS DA NOBREGA
Data: 03/07/2025 18:44:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega
Examinador(a) 2

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

J58d

Jesus, Laura Maria de.

A discussão sobre a diversidade de gênero importa nos conselhos deliberativos das companhias de capital aberto no Brasil? um estudo nas empresas do setor de tecnologia da informação / Laura Maria de Jesus – 2025.
20 f.

1 Arquivo em PDF.

Indexado no catálogo *online* da biblioteca José Albano de Macêdo, CSHNB.
Aberto a pesquisadores, com restrições da Biblioteca.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Piauí, Curso de Bacharelado em Administração, Picos, 2025.
“Orientador: Prof. Me. Fagunes Ferreira de Moura”.

1. Representatividade feminina. 2. Diversidade de gênero. 3. Tecnologia da informação. I. Jesus, Laura Maria de. II. Moura, Fagunes Ferreira de. III. Título.

CDD 650

Elaborada por Maria Letícia Cristina Alcântara Gomes
Bibliotecária CRB nº 03/1835

RESUMO

A representação feminina nos conselhos deliberativos das empresas vem despertando uma crescente atenção acadêmica e política, não apenas pela busca por justiça social, mas também por seu impacto oportuno no desempenho organizacional. Diante disso, o objetivo deste estudo consistiu em analisar a composição do gênero feminino na estrutura de governança corporativa e em posições de liderança das empresas de TI que atuam na B3. Com relação aos métodos de pesquisa, investigou-se múltiplos casos, contemplando as empresas do setor de TI listadas no Novo Mercado da B3 (Intelbras, Multilaser e Positivo Tec), mediante uma pesquisa documental nos seus Formulários de Referência. A principal constatação é que os resultados sugerem uma supremacia da participação masculina em relação a feminina, tanto na estrutura de governança corporativa (atuações no Conselho de Administração, na Diretoria, na Auditoria e no Conselho Fiscal), quanto na estrutura de gestão de pessoas (posições de liderança). A conclusão é que é necessário um somatório de esforços das organizações assim como da sociedade civil organizada, com vistas a (re)discutir a diversidade de gênero nos conselhos deliberativos das empresas, de acordo com a agenda *Environmental, Social and Governance*.

Palavras-chave: Representatividade feminina. Diversidade de gênero. Tecnologia da informação. Conselhos deliberativos. ESG.

ABSTRACT

Female representation on corporate boards has been attracting increasing academic and political attention, not only for the pursuit of social justice, but also for its timely impact on organizational performance. In view of this, the objective of this study was to analyze the composition of women in the corporate governance structure and in leadership positions of IT companies operating on the B3. Regarding the research methods, multiple cases were investigated, including IT companies listed on the B3 Novo Mercado (Intelbras, Multilaser and Positivo Tec), through documentary research in their Reference Forms. The main finding is that the results suggest a supremacy of male participation over female participation, both in the corporate governance structure (roles on the Board of Directors, Board of Directors, Audit and Fiscal Council) and in the people management structure (leadership positions). The conclusion is that a combined effort by organizations as well as organized civil society is necessary, with a view to (re)discussing gender diversity in companies' deliberative councils, in accordance with the Environmental, Social and Governance agenda.

Keywords: Female representation. Gender diversity. Information Technology. Deliberative councils. ESG.

1 INTRODUÇÃO

A diversidade de gênero nos conselhos deliberativos é um tema central na promoção de uma estrutura de governança corporativa (atuações no Conselho de Administração, na Diretoria, na Auditoria e no Conselho Fiscal) mais inclusiva e eficiente, pois a representatividade das mulheres nesse órgão colegiado, ainda, é significativamente baixa no Brasil e globalmente, apesar dos avanços em igualdade de gênero (Prudêncio et al., 2021; Shakil; Tasnia; Mostafiz, 2021; Peixoto; Sampaio; Castro, 2022; Pessoa et al., 2022; Shukeri; Alfordy, 2022).

Nesse sentido, em um ambiente empresarial, dominado historicamente por homens, a sub-representação feminina nos conselhos reflete tanto barreiras estruturais quanto culturais, haja vista que a participação feminina nos conselhos ainda enfrenta desafios significativos. Com base nisso, Griffin, Li e Xu (2021) e Shukeri e Alfordy (2022) asseveram que, em muitos países, mesmo com progressos, o número de mulheres em posições de liderança (abrange a estrutura de gestão de pessoas) permanece abaixo do esperado. Em virtude disso, esses autores destacam, ainda, que a implementação de cotas tem sido uma das estratégias adotadas por vários países para acelerar essa transformação.

Com base nesse panorama, Shakil, Tasnia e Mostafiz (2021) e Gibert e Fedorets (2024) argumentam que a Noruega é pioneira ao legislar uma cota de 40% para mulheres nos conselhos empresariais. Em complemento, esses autores mencionam que, após esse movimento, países como Bélgica, Itália, Dinamarca, Grécia, França, Espanha, Holanda, Finlândia e Eslovênia seguiram o exemplo da Noruega. Dessa forma, essas medidas buscam corrigir a disparidade de gênero em posições de liderança, promovendo uma governança corporativa mais inclusiva e equilibrada.

Ainda segundo Shakil, Tasnia e Mostafiz (2021), a América do Norte é discordante das economias prósperas da Europa, tendo em vista que países desse continente adotam uma abordagem regulatória para garantir a paridade de gênero. Não obstante, essa região favorece uma estratégia de autorregulação, ou seja, com a esperança de que o mercado valorize a diversidade. Para Gibert e Fedorets (2024), a imposição de cotas de gênero representa uma mudança regulatória que exige das organizações uma ação estratégica no sentido de elas reconhecerem a importância de aumentar a presença de mulheres nos conselhos deliberativos. Pois, esse aumento de representatividade de gênero, que é exigido por lei, é visto pelas empresas como uma estratégia de alinhar aos valores sociais e contemporâneos, além de reforçar sua legitimidade e competitividade no mercado, assegurando assim sua perenidade em um contexto empresarial cada vez mais atento à diversidade e inclusão (Maciel et al., 2024).

Ainda nessa perspectiva, Prudêncio et al. (2021) destacam que a baixa presença de mulheres nos conselhos das empresas brasileiras motivou a criação de propostas legislativas no âmbito do Senado Federal, a exemplo do Projeto de Lei Nº 112/2010, que estabelece cotas para mulheres em conselhos de empresas públicas e de economia mista e o Projeto de Lei Nº 398/2016, que propõe cotas de gênero em conselhos de administração de companhias privadas. Em conformidade com Oliveira e Oliveira (2023), um aspecto comum nos discursos contrários às regras propostas pela Brasil, Bolsa, Balcão (B3) para ampliação da diversidade nos conselhos é a invisibilidade da desigualdade. Pois, essa estratégia é usada para desconsiderar as disparidades estruturais na sociedade e argumentar contra a necessidade de iniciativas de diversidade nos conselhos das empresas, haja vista que esse fenômeno reflete a persistência da cultura patriarcal, que não reconhece as desigualdades de gênero e de outros grupos marginalizados no ambiente de negócios, com ênfase também no setor de Tecnologia da Informação (TI) (Fernandes; Andretta; Berlato, 2024; Gibert; Fedorets 2024; Óladóttir et al., 2024; Maatwk, 2025).

Conforme o Relatório Anual (B3, 2023) e o estudo Mulheres em Ações (B3, 2024), há persistente desigualdade de gênero nas estruturas de governança corporativa, especialmente, entre empresas listadas na bolsa. Não obstante, a despeito de as mulheres representarem a maioria da população brasileira, elas continuam sub-representadas nos conselhos de administração e diretorias estatutárias, haja vista que mais da metade das empresas analisadas não possui nenhuma mulher em cargos de diretoria, enquanto apenas uma pequena parcela conta com três ou mais representantes femininas em posições de liderança estratégica (B3, 2024).

Esse cenário reforça a necessidade de esforços mais consistentes para alcançar a igualdade de gênero em posições de tomada de decisão, evidenciando com isso a pertinência de mudanças estruturais que vão além da presença simbólica de uma ou duas mulheres na liderança, pois a formação de uma massa crítica é essencial para transformar efetivamente as dinâmicas de poder dentro das empresas (Figueredo; Cavazotte, 2022; Barros; Kirschbaum, 2023; B3, 2024). Acerca disso, é pertinente que as empresas e a sociedade discutam sobre esse fenômeno em uma perspectiva mais abrangente, ou seja, através da agenda *Environmental, Social and Governance* (ESG), com vistas ao empreendimento de esforços coletivos que possam contribuir para uma realidade que seja mais equânime nos mais diversos contextos de tomada de decisão (Giuli; Grechi; Tanda, 2023).

Além do mais, Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) e Souza e Silva (2024) asseveram que, na maioria dos casos, as mulheres enfrentam dificuldades para alcançar cargos de gerência nas organizações, por ocasião dessas barreiras não estarem relacionadas à competência ou qualidade no trabalho, mas a fatores sociais, como preconceitos e estereótipos de gênero, que afetam de maneira sistemática a ascensão e as posições estratégicas.

Assim, entende-se que é pertinente que haja mais discussão e novas propostas de práticas empresariais mais responsáveis e eficientes, com vistas à ampliação da equidade de gênero no ambiente de negócio, especialmente, nos seus altos escalões.

Com base no exposto, tem-se a seguinte **pergunta de pesquisa**: qual é o nível de representatividade das mulheres nos conselhos deliberativos das empresas nacionais atuantes no setor de TI e que estão listadas no segmento especial Novo Mercado da B3?

Por sua vez, o **objetivo geral** deste estudo é analisar a composição do gênero feminino na estrutura de governança corporativa e em posições de liderança das empresas de TI que atuam na B3. Com relação aos **objetivos específicos**, tem-se: i) Identificar as empresas com maior representatividade de mulheres nos seus altos escalões; ii) Analisar se há um alinhamento entre o discurso da agenda ESG e a representatividade de mulheres em cargos estratégicos; e iii) Verificar se as empresas apresentam planos estratégicos que visem à equanimidade de gênero.

Apesar dos avanços em direção à equidade de gênero, as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas para ocupar posições estratégicas em conselhos de administração. Pois, a despeito de existirem pesquisas sobre diversidade de gênero em conselhos deliberativos, grande parte delas está concentrada em mercados desenvolvidos, como os Estados Unidos e a Europa (Fernandes; Machado, 2023). No Brasil, por sua vez, esse tema ainda é insuficientemente explorado, especialmente no contexto específico das empresas listadas na B3 e que atuam no setor de TI (Figueredo; Cavazotte, 2023; Firmino; Peixoto, 2023; Degenhart et al., 2024; Maatwk, 2025).

Portanto, este estudo busca preencher essa lacuna, ou seja, colaborar com evidências que ampliem o diálogo do presente fenômeno na área de Administração, abordando o ambiente de negócios no âmbito da realidade brasileira. Pois, estudar a representatividade feminina em tais espaços permite identificar lacunas e promover um debate fundamentado sobre igualdade de oportunidades e inclusão. Assim, este estudo se justifica pela relevância prática e teórica, além de contribuir para o avanço das discussões sobre diversidade de gênero, no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teorias Feministas e Diversidade

As teorias feministas desempenham um papel crucial na compreensão das dinâmicas de gênero dentro das organizações, no sentido de que elas embasam discussões sobre questões de desigualdade, reconhecimento e resistência (Benschop; Lewis, 2024; Fotaki; Pullen, 2024; Kark; Buengeler, 2024). Estudos recentes, como o de Gilmore, Harding e Ford (2025) e Kark e Buengeler (2024), destacam como a inserção das mulheres em espaços tradicionalmente masculinos ainda é um desafio, apesar dos avanços legislativos e institucionais. Da mesma forma, Fotaki e Pullen (2024) enfatizam a necessidade de reinterpretar teóricas para capturar as complexidades das experiências femininas no ambiente de trabalho. Benschop e Lewis (2024), por sua vez, analisam como as estruturas patriarcais são perpetuadas e reforçadas por meio de processos organizacionais.

Em complemento, a literatura aponta que a metáfora do teto de vidro representa barreiras invisíveis que limitam a ascensão das mulheres a cargos de liderança, isto é, manifestando-se desde o início da carreira (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022) até a progressão aos altos escalões organizacionais, uma vez que a presença feminina isolada não garante influência efetiva (Joecks; Pull; Scharfenkamp, 2024). Além disso, o fenômeno *queen bee*, em que líderes mulheres reforçam padrões masculinos e dificultam a progressão de outras mulheres, contribui para perpetuar essas desigualdades (Maciel et al., 2024).

Harding, Tassabehji e Lee (2024) apontam que o crescimento do neoconservadorismo dentro das organizações pode reforçar estruturas patriarcais sob o pretexto de preservar valores tradicionais. Neste sentido, o conceito de patriarcado é fundamental para entender a persistência das desigualdades de gênero no mercado de trabalho, haja vista que ainda perdura a percepção equivocada da supremacia dos homens em relação às mulheres (Benschop; Lewis, 2024). Adicionalmente, Fotaki e Pullen (2024) corroboram com esse entendimento e acrescentam que o patriarcado continua a moldar as práticas organizacionais, muitas vezes reforçado pelo capitalismo neoliberal, que mantém desigualdades de gênero e exclusões sistemáticas no ambiente de negócios.

Dessa forma, a literatura preconiza que a Teoria do Reconhecimento, de Nancy Fraser, trata da importância de as mulheres terem a oportunidade e o direito para ocupar os mais diversos cargos no contexto organizacional, ou seja, a sua essência está na equidade de gênero entre homens e mulheres no ambiente de negócios (Fotaki; Pullen, 2024; Gilmore; Harding; Ford, 2024; Kark; Buengeler, 2024; Alamgir; Riach, 2025).

Assim, a luta por reconhecimento e redistribuição, conforme argumentam Alamgir e Riach (2025), não pode ser dissociada da luta contra discursos patriarcais dominantes, uma visão que é reforçada por Harding, Tassabehji e Lee (2024), que demonstram como o neoconservadorismo busca restaurar e normalizar a exclusão das mulheres no âmbito das organizações e da sociedade.

Gilmore, Harding e Ford (2025) contribuem com esta discussão e sugerem que, sem o devido reconhecimento, as mulheres enfrentam marginalização e limitação de oportunidades de crescimento. Kark e Buengeler (2024) ampliam essa discussão ao examinar como as lideranças femininas são frequentemente vistas como intrusas nos espaços de poder, o que reforça a necessidade de políticas inclusivas. Em um contexto semelhante, Fotaki e Pullen (2024) argumentam que a falta de reconhecimento afeta a subjetividade das mulheres e torna a luta pela igualdade ainda mais desafiadora.

Nessa mesma linha de raciocínio, Alamgir e Riach (2025) asseveram que as trabalhadoras resistem por meio da mobilização local, mas Harding, Tassabehji e Lee (2024) alertam que a resistência contra discursos neoconservadores requer uma resposta institucional e firme dos

mais diversos segmentos da sociedade civil organizada, tendo em vista que ambos os estudos apontam que o reconhecimento feminino dentro das organizações está atrelado a lutas políticas. Não obstante, McCarthy e Taylor (2024) explicitam que apenas políticas superficiais de diversidade não são suficientes para enfrentar o problema, tendo em vista que o essencial é reformular as dinâmicas de poder dentro das organizações para garantir um ambiente de trabalho, concomitantemente, equânime e inclusivo, de modo especial, para com as mulheres.

Esse debate sugere que a resistência dentro das organizações é uma estratégia fundamental para desafiar o *status quo* nesse contexto e na sociedade como um todo (Harding; Tassabehji; Lee, 2024; Kark; Buengeler, 2024; Alamgir; Riach, 2025). Em complemento, Gilmore, Harding e Ford (2025) evidenciam que as pequenas revoluções femininas ocorrem, frequentemente, através de atos cotidianos de resistência, como a criação de redes de apoio às mulheres e a promoção de estratégias que favoreçam o incentivo delas à progressão funcional no âmbito empresarial.

Ainda neste panorama de debate, Kark e Buengeler (2024) reforçam essa perspectiva de resistência ao destacar que a liderança feminina pode atuar como um catalisador para mudanças estruturais quando apoiada por ambientes organizacionais favoráveis. Fotaki e Pullen (2024) sublinham, ainda, a importância da desconstrução das normas patriarcais para abrir espaço para novas formas de organização do trabalho, entre várias delas, destaca-se a pertinência de uma cultura empresarial que seja embasada em equidade de gênero, cor e raça.

Os estudos destacam que, apesar das barreiras impostas, as mulheres têm se organizado por meio de redes de apoio e ativismo para enfrentar a misoginia nas empresas e na sociedade, desafiando normas patriarcais (Fotaki; Pullen, 2023; McCarthy; Taylor, 2024). Para além disso, a luta feminista deve ser reorganizada para recuperar sua capacidade de desafiar as desigualdades estruturais, tanto nas organizações quanto na sociedade civil organizada como um todo (Andrade, 2024; Benschop; Lewis, 2024).

Adicionalmente, a literatura salienta que a abordagem da interseccionalidade é essencial para compreender as múltiplas formas de opressão enfrentadas pelas mulheres em diferentes contextos (Bell et al., 2019; Andrade, 2024; Benschop; Lewis, 2024; McCarthy e Taylor, 2024). Nessa perspectiva, Benschop e Lewis (2024) mostram como a combinação de gênero, raça e classe influencia, favoravelmente, as experiências das mulheres no mercado de trabalho, ou seja, de modo que isso pode contribuir para o empoderamento entre elas e, conseqüentemente, para que elas possam ampliar ainda mais a atuação no mercado de trabalho. A despeito da pertinência da perspectiva da interseccionalidade, Gilmore, Harding e Ford (2025) argumentam que ainda há muito o que se fazer a respeito, tendo em vista que ainda perduram muitas barreiras para o reconhecimento e ascensão profissional das mulheres.

Por sua vez, há a Teoria Feminista Marxista, aplicada à América Latina, que evidencia o fato de que a exploração de gênero está interligada às dinâmicas do capitalismo dependente, que torna a luta de classes por oportunidades mais justas e dignas, tanto para homens quanto para mulheres (Andrade, 2024). Acerca disso, McCarthy e Taylor (2024) ressaltam que a misoginia não opera isoladamente, mas ela se entrelaça com outras formas de discriminação, a exemplo do racismo e do classismo.

Nesta mesma perspectiva, as abordagens feministas precisam considerar a interseccionalidade, isto é, reconhecendo que raça, classe e sexualidade também influenciam as desigualdades de gênero nas organizações (Bell et al., 2019; Fotaki; Pullen, 2024; McCarthy; Taylor 2024). Assim, a abordagem interseccional permite uma análise mais ampla e profunda das dinâmicas de poder dentro das organizações (Fotaki; Pullen, 2024; Gilmore; Harding; Ford, 2024; Kark; Buengeler, 2024).

Portanto, apesar dos avanços nas agendas de pesquisas que tratam do presente fenômeno, Benschop e Lewis (2024) e Fernandes, Andretta e Berlato, (2024) aludem que ainda existem desafios significativos a serem superados, especialmente no que diz respeito à

interseccionalidade e à resistência ao rompimento de estruturas patriarcais. Desse modo, a luta por reconhecimento perpassa pelas manifestações de estereótipos de gênero para desafiar e impugnar concepções que fortalecem a conexão entre patriarcado e estruturas capitalistas (Fotaki; Pullen, 2024; Souza; Silva, 2024).

2.2 Representatividade de Gênero em Conselhos Deliberativos

A igualdade de gênero tem sido amplamente reconhecida como um componente essencial para o desenvolvimento social e econômico sustentável e, ao mesmo tempo, está incorporada nas agendas internacionais de discussão, a exemplo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Com base nisso, práticas ESG trazem os parâmetros de desempenho ambiental, social e de governança indispensáveis para subsidiar o debate sobre esse tema nos mais diversos contextos da sociedade civil organizada, precipuamente, no ambiente de negócios (Eccles; Lee; Stroehle, 2020; Luque-Vílchez et al., 2023).

Ademais, apesar dos avanços significativos em políticas e práticas voltadas à integração feminina, ainda persistem fatores que limitam a participação efetiva das mulheres em posições de liderança no âmbito organizacional (Cunha; Nascimento; Silva, 2024). A literatura aponta, ainda, que barreiras culturais, estruturais e simbólicas ainda dificultam a presença feminina em esferas de poder, mesmo em setores onde há políticas explícitas de equidade de gênero (Clavero; Galligan, 2021).

Concomitantemente, a literatura destaca que as políticas de equidade devem ir além de quotas e metas numéricas, ou seja, elas devem considerar os aspectos culturais e as narrativas que influenciam a participação feminina (Clavero; Galligan, 2021; Gibert; Fedorets, 2024; Oladóttir et al., 2024). Além do mais, estudos sobre a incorporação de mulheres em cargos de liderança sugerem que estratégias baseadas apenas em eficiência e resultados imediatos podem reforçar estruturas existentes de poder, ao invés de transformá-las (Clavero; Galligan, 2021; Cunha, Nascimento; Silva, 2024). Pois, essa perspectiva se alinha à necessidade de uma abordagem que combine intervenções quantitativas e qualitativas, isto é, levando em conta tanto os desafios locais quanto os estruturais para promover mudanças efetivas e duradouras (Cummings; Lopez, 2023).

Não obstante, esforços globais para aumentar a diversidade de gênero em conselhos deliberativos, a exemplo da representatividade feminina, ainda enfrenta barreiras significativas, tendo em vista que isso demanda a implementação de políticas públicas e empresariais mais eficazes e ações estruturais para alcançar um impacto contínuo (Prudêncio et al., 2021; Shakil; Tasnia; Mostafiz, 2021; Peixoto; Sampaio; Castro, 2022; Pessoa et al., 2022). Em complemento, estudos como o de Pessoa et al. (2022) demonstram que, embora a inserção feminina nos conselhos deliberativos esteja em evolução no Brasil, seus efeitos na performance empresarial ainda não são, fundamentalmente, eficazes, de modo que isso sugere que barreiras estruturais e culturais podem limitar o pleno potencial dessa representatividade.

Adicionalmente, Ferreira et al. (2021) e Souza e Silva (2024) dialogam que as mulheres que ocupam posições de liderança em conselhos, mesmo possuindo uma alta qualificação educacional e experiências internacionais, ainda sim enfrentam desafios relacionados aos estereótipos de gênero, consequentemente, isso pode influenciar negativamente os processos de ascensão a cargos estratégicos. Ainda de acordo com os autores, elementos como características físicas, a exemplo da voz, são frequentemente usados para questionar a capacidade feminina de liderança e resolução de conflitos, enquanto os homens continuam a ser vistos como o padrão de competência.

Assim, a inserção feminina nos conselhos vai além de ampliar números, ou seja, trata-se de fomentar práticas mais inclusivas e equitativas dentro das organizações (Prudêncio et al.,

2021; Shakil; Tasnia; Mostafiz, 2021; Peixoto; Sampaio; Castro, 2022; Fernandes; Machado, 2023). Todavia, para que essa mudança seja eficaz, é necessário enfrentar as barreiras culturais e estruturais que ainda limitam a igualdade de gênero, e promover um ambiente que valorize a diversidade e a inovação trazida pela participação feminina (Ferreira et al., 2021; Fernandes; Machado, 2023; Fernandes; Andretta; Berlato, 2024).

Contribuindo com esta discussão, Ferreira et al. (2021) e Fernandes, Andretta e Berlato (2024) preconizam que a efetivação de cotas obrigatórias, em países como Noruega e Islândia, evidenciou-se enquanto uma estratégia eficaz para aumentar a representatividade feminina, mas em países em que as cotas são opcionais, a exemplo da Espanha, o impacto tem sido menos eficaz, de modo que as mulheres permanecem sub-representadas em cargos de liderança.

De acordo com Fernandes, Andretta e Berlato (2024), independentemente da implementação de políticas afirmativas, como as cotas de gênero, estas têm se mostrado insuficientes no enfrentamento das desigualdades estruturais no ambiente de negócios. Ainda na visão desses autores, muitas vezes, essas medidas acabam alinhadas a interesses neoliberais, e focam mais em benefícios econômicos para as organizações do que na promoção de uma igualdade genuína e transformadora para as mulheres. Por sua vez, Gibert e Fedorets (2024) e Óladóttir et al. (2024) argumentam que o sucesso das cotas depende da integração de mudanças culturais e estruturais mais amplas, haja vista que a implementação delas originou avanços importantes na visibilidade de mulheres em conselhos deliberativos, mas entende-se que é pertinente promover e ampliar ainda mais ações estratégicas possam fomentar transformações substanciais na hierarquia corporativa.

À luz do exposto e, complementando este debate, 56% das empresas listadas nos segmentos Básico, Nível I, Nível II e Novo Mercado, não possuem mulheres no âmbito da Diretoria Executiva, assim como 37% delas não têm mulheres ocupando cargos no Conselho de Administração, sendo este o maior estrato organizacional (B3, 2024). Em consonância com os resultados encontrados por Prudêncio et al. (2021), a participação feminina nos conselhos deliberativos é consideravelmente baixa, com uma média de 1,02 mulheres por conselho, o que contrasta com a média total de 10,25 membros. Acerca disso, Barros e Kirschbaum (2023) explicitam que houve um aumento da participação das mulheres em conselhos de administração das empresas brasileiras listadas na B3, para o período de 1997 a 2015.

Ademais, esse crescimento, embora tímido em termos proporcionais, revela um movimento gradual da inclusão feminina nas estruturas de poder corporativo, isto é, refletindo avanços no debate público sobre equidade de gênero e pressões por maior diversidade organizacional (Mariano e Molari, 2022; Barros e Kirschbaum, 2023). Entretanto, apesar dos avanços, as mulheres seguem sub-representadas nos conselhos de administração e, muitas vezes, elas ocupam posições com menor influência nas decisões organizacionais, tanto em contextos nacionais quanto internacionais (Shakil, Tasnia e Mostafiz, 2021; Pessoa et al., 2022; Shukeri e Alfordy, 2022).

2.3 Relação entre Representatividade Feminina e a Agenda ESG

Eccles, Lee e Strohle (2020) preconizam que o termo ESG representa um conjunto de critérios utilizados para avaliar o desempenho e a responsabilidade das organizações em três dimensões fundamentais: ambiental, social e de governança. Nesta perspectiva a adoção desses critérios nas estratégias corporativas demonstra um compromisso com a sustentabilidade para além dos resultados financeiros (Alves, 2023; Firmino e Peixoto, 2023; Degenhart et al., 2024). Nesse contexto, os estudos de Allam, Moussa e Elmarzouky (2024), Grau-Grau, Branco e Bel-Oms (2025) e Maatwk (2025) evidenciam que fatores como diversidade de gênero, o poder do *Chief Executive Officer* (CEO) e contextos culturais influenciam diretamente os resultados

ESG, reforçando a importância de adaptar essas práticas à realidade institucional de cada organização.

Conforme Prudêncio et al. (2021) e Peixoto, Sampaio e Castro (2022), a diversidade de gênero no Brasil apresenta uma relação positiva com práticas sustentáveis, indicando que há um impacto positivo nas práticas de responsabilidade social corporativa. Shakil, Tasnia e Mostafiz (2021) corroboram com esse entendimento e acrescentam que, nos Estados Unidos, a presença feminina nos conselhos pode contribuir positivamente para o desempenho em sustentabilidade. Além disso, os achados de Pessoa et al. (2022) indicam que, ainda que não haja impacto direto na performance financeira, a diversidade de gênero pode melhorar a credibilidade e a governança.

Tendo em vista que, a governança corporativa no Brasil está cada vez mais conectada à diversidade nos conselhos de administração, como evidenciam Prudêncio et al. (2021) Peixoto, Sampaio e Castro (2022) e Pessoa et al. (2022), isso reforça a relevância da temática diversidade de gênero para a sustentabilidade, responsabilidade social e performance empresarial. Adicionalmente, no contexto europeu, a diversidade de gênero influenciou tanto o aspecto social quanto o de governança, já no Brasil, essa relação foi mais forte na dimensão social, evidenciando que as diferenças regulatórias e culturais podem impactar a efetividade dessas iniciativas (Odriozola; Blanco-González; Baraibar-Diez, 2024; Degenhart et al., 2024).

Assim, a presença feminina nos conselhos de administração tem sido relacionada a uma maior transparência na divulgação de informações ESG, à luz do evidenciado por diversos estudos que apontam impactos positivos dessa diversidade na governança e responsabilidade corporativa (Alves, 2023; Barros; Kirschbaum, 2023; Degenhart et al., 2024; Odriozola; Blanco-González; Baraibar-Diez, 2024). Por outro lado, empresas europeias e multinacionais, em países como China, Japão, Reino Unido e Estados Unidos demonstraram que conselhos com maior diversidade de gênero tendem a ser mais comprometidos com a responsabilidade social corporativa (Peng; Qi; Wang, 2022; Odriozola; Blanco-González; Baraibar-Diez, 2024). Não obstante, o impacto da diversidade de gênero na divulgação de informações referentes à dimensão ambiental pode variar conforme o contexto cultural e regulatório, sendo mais significativo em países com políticas voltadas à equidade de gênero (Peng; Qi; Wang, 2022).

De acordo com Barros e Kirschbaum (2023), a atuação de mulheres nos conselhos de administração está positivamente associada à adoção de práticas ESG, sendo que isso contribui para uma governança corporativa mais ética e sensível a questões socioambientais. Além disso, no Brasil, empresas com mulheres na presidência do conselho demonstraram maior probabilidade de aderir a índices de sustentabilidade, reforçando a ideia de que a diversidade pode ser um fator determinante na implementação de políticas corporativas responsáveis (Firmino; Peixoto, 2023).

3 MÉTODOS DE PESQUISA

Esta investigação caracteriza-se como um estudo de múltiplos casos, que enfatiza a contemporaneidade da investigação do fenômeno (Yin, 2015) e contempla as seguintes empresas: a Intelbras, a Multilaser e a Positivo Tec. Além disso, elas são Sociedades Anônimas (S/A) de capital aberto, nacionais, e estão inseridas no Novo Mercado (NM), que é o principal seguimento especial de listagem de governança corporativa da B3, haja vista que essas empresas só podem emitir ações ordinárias e, comumente, costumam aderir a práticas ESG exigidas pelo mercado, sendo esta a justificativa principal quanto à escolha delas.

Destaca-se, também, que as empresas aludidas estão agrupadas no setor de TI da B3, cuja abrangência é o subsetor de Computadores e Equipamentos. O critério de escolha desse setor é que, à luz da literatura, há uma relativa tendência no que concerne à superioridade da participação do gênero masculino em relação ao feminino, fundamentalmente, em relação a

cargos nos altos escalões na estrutura de governança corporativa, ou seja, com atuações no Conselho de Administração, na Diretoria, na Auditoria e no Conselho Fiscal, assim como em cargos de liderança, que abrange a estrutura de gestão de pessoas (Figueredo; Cavazotte, 2023; Maatwk, 2025).

Dessa forma, este estudo teve como base a coleta de dados secundários oriundos de uma pesquisa documental (Creswell; Creswell, 2021), durante o mês de maio de 2025, nos Formulários de Referência (FRE) das empresas explicitadas, de modo que eles se tratam de informações periódicas, públicas e exigidas das companhias abertas brasileiras, através do regramento societário vigente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que é a Resolução CVM Nº 80, de 29 de março de 2022, cujo cumprimento legal encontra-se respaldado na Lei Nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações.

Por sua vez, considerou-se o período mais recente para a análise dos dados dos FRE, como sendo os últimos cinco anos (de 2020 a 2024) para as empresas Intelbras e Positivo Tec e dos últimos quatro anos (de 2021 a 2024) para a empresa Multilaser, tendo em vista que o seu capital só começou a ser negociado na B3 a partir do exercício social de dois mil e vinte e um. Após a tabulação dos dados, analisou-os através do *Microsoft Excel*® com o auxílio da estatística descritiva, fundamentalmente, por meio de frequências acumuladas e relativas para se obter os percentuais (todos em valores absolutos) dos resultados encontrados (Levine; Stephan; Szabat, 2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está detalhada em três partes, de acordo com as empresas estudadas, ou seja: a primeira evidencia os resultados da empresa Intelbras (período de 2020 a 2024), a segunda apresenta os resultados da empresa da Multilaser (período de 2021 a 2024) e a terceira explicita os resultados da empresa da Positivo Tec (período de 2020 a 2024).

Destaca-se, ainda, que os resultados dessas empresas são decorrentes da análise dos seus FRE, com ênfase na sua estrutura de governança corporativa, que abrange o Conselho de Administração, a Diretoria, a Auditoria (apenas para a empresa Multilaser) e o Conselho Fiscal. Em complemento, apresenta-se resultados decorrentes da atuação de gênero em cargos de liderança, que abrange a estrutura de gestão de pessoas.

4.1 Análise dos Resultados da Empresa Intelbras

A Intelbras, fundada em 1976 em São José (SC), é tida como uma referência em tecnologia no Brasil, especialmente em segurança e comunicação. Em 2021, essa empresa iniciou suas operações na B3, ampliando sua visibilidade no mercado. Entre o período analisado, que foi de 2020 a 2024, ela destacou-se por sua transparência, práticas de sustentabilidade e inovação, mas não necessariamente no que concerne à ampliação de estratégias de diversidade.

Entretanto, ao analisar os FRE da Intelbras no período aludido, observou-se que há presença de aspectos preocupantes na sua estrutura de governança corporativa, em relação à representatividade feminina. Um exemplo disso foi a baixa participação de mulheres no Conselho de Administração e em alguns períodos a ausência total desse gênero nos demais órgãos analisados, conforme mostra o Quadro 1, explicitado na página seguinte.

Quadro 1: Representatividade de Gênero nos Conselhos Deliberativos da Intelbras

	Período analisado									
	2020		2021		2022		2023		2024	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Atuação no CA	86%	14%	88%	12%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Atuação na Diretoria	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Atuação no CF	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Atuação na Liderança	0%	0%	0%	0%	0%	0%	66%	34%	65%	35%

NOTA: Masculino (M), Feminino (F), Conselho de Administração (CA) e Conselho Fiscal (CF).

Fonte: Dados da pesquisa.

Adicionalmente, os resultados evidenciam que, em 2020 e 2021, a participação de mulheres no Conselho de Administração foi de 14% e 12%, respectivamente, com apenas uma representante feminina ocupando uma vaga no colegiado nesse período. Além disso, a partir de 2022, verificou-se que houve uma ausência total de mulheres na Diretoria e no Conselho Fiscal, configurando assim uma composição 100% masculina. Não obstante, os resultados relacionados à Liderança já apresentam uma participação feminina de 34% (em 2023) e 35% (em 2024).

Com base nisso, percebe-se que há um provável cenário de retrocesso institucional, pois, segundo Benschop e Lewis (2024), tal contradição é característica de um contexto pós-feminista, isto é, no qual o feminismo é absorvido pelo discurso institucional sem gerar rupturas nas estruturas patriarcais que sustentam essa desigualdade de gênero nas organizações.

A despeito de ter havido um incipiente aumento na participação de mulheres em cargos de liderança, ou seja, 34% (em 2023) e 35% (em 2024), esse avanço representa apenas um por cento, sendo considerado insuficiente para promover mudanças significativas no que diz respeito à equidade de gênero na estrutura de governança corporativa da Intelbras.

Tal cenário é preocupante, tendo em vista que ele sinaliza um viés sistêmico que, possivelmente, restringe o acesso feminino aos espaços de decisão nos altos escalões organizacionais. Acerca disso, Meyer e Baogui (2025) apregoam que o viés de gênero feminino, frequentemente invisível e com potencial estrutural, atua como uma barreira à ascensão das mulheres a cargos estratégicos na alta administração das empresas, fundamentalmente, as que atuam no setor de TI, mesmo algumas delas valorizando a educação e a qualificação técnica.

Ainda nesse contexto de discussão, Maciel et al. (2024) e Nhagutou, Peixoto e Jesuka (2024), destacam que, apesar dos avanços em debates sobre diversidade, nota-se que a presença feminina nos conselhos das empresas brasileiras permanece, preocupantemente, reduzida.

Todavia, é pertinente explicitar que, à luz dos FRE da Intelbras no período, notou-se que houve a instituição de um Comitê de Sustentabilidade, objetivando à formulação de Política de Indicação com foco em diversidade e a adesão aos princípios da agenda ESG da B3. Pois, essa Política de Indicação, aprovada em 2020, enfatiza o preenchimento de cargos com base em perfil diversificado, considerando gênero, cultura, faixa etária e experiência. Entretanto, enfatiza-se que os próprios FRE da empresa estudada indicam que não há metas específicas relacionadas à diversidade de gênero ou étnico-racial na sua estrutura de governança corporativa.

Portanto, essa ausência de metas concretas corrobora com as evidências dos estudos de Figueredo e Cavazotte (2023) e Gibert e Fedorets (2024), ao argumentarem que há um descompasso entre o discurso institucional de diversidade e sua aplicação prática, o que, muitas vezes, resulta em ações simbólicas de adesão formal, sem mudanças estruturais e reais nos padrões de exclusão e desigualdade, neste caso, o gênero feminino.

4.2 Análise dos Resultados da Empresa Multilaser

A Multilaser, fundada em 1987, em São Paulo, é uma empresa brasileira que atua no setor de tecnologia e eletrônicos e iniciou suas operações na B3 em 2021. Neste sentido, o período analisado nos seus FRE foi de 2021 a 2024, constatando com isso uma ausência de metas concretas de diversidade, bem como a preponderância do gênero masculino em relação ao feminino na sua estrutura de governança corporativa. Ademais, os FRE evidenciam que não existe comitês voltados especificamente à inclusão ou equidade, o que reflete aspectos críticos na sua estrutura.

De acordo com o Quadro 2, verificou-se que a participação feminina apresentou um comportamento ligeiramente distinto.

Quadro 2: Representatividade de Gênero nos Conselhos Deliberativos da Multilaser

	Período analisado							
	2021		2022		2023		2024	
	M	F	M	F	M	F	M	F
Atuação no CA	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Atuação na Diretoria	75%	25%	75%	25%	100%	0%	100%	0%
Atuação na Auditoria	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Atuação na Liderança	0%	0%	0%	0%	59%	41%	66%	34%

NOTA: Masculino (M), Feminino (F) e Conselho de Administração (CA).

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme essa ilustração, percebe-se que não houve uma participação feminina no Conselho de Administração e na Auditoria ao longo do período analisado. Não obstante, em relação a Diretoria, houve participação de 25% desse gênero, em 2021 e 2022, assim como na Liderança, sendo de 41% (em 2023) e 34% (em 2024). Dessa forma, verificou-se que a empresa Multilaser apresenta uma tendência de predominância do gênero masculino em relação ao feminino na sua estrutura de governança corporativa.

Fotaki e Pullen (2024) e Maciel et al. (2024) preconizam que os estereótipos de gênero, a lógica meritocrática, os fenômenos do teto de vidro e o *queen bee*, dificultam a ascensão feminina. Esses autores ainda enfatizam que, mesmo em cargos de liderança, as mulheres enfrentam exigências desiguais e, frequentemente, precisam adotar comportamentos associados à masculinidade para serem consideradas competentes.

Todavia, é pertinente explicitar que, apesar de a Multilaser ter apresentado 41% (em 2023) de participação feminina em cargos de Liderança, esse percentual diminuiu para 34% (em 2024). Essa evidência sugere não apenas a ausência de promoção contínua nas políticas de equidade, mas também sinaliza uma provável persistência de desigualdades educacionais e estruturais que, mesmo sendo menos evidentes nos níveis hierárquicos superiores, impactam negativamente a formação de bases e dificultam o acesso das mulheres a posições estratégicas de decisão na alta administração das organizações (Figueredo; Cavazotte, 2023; Maatwk, 2025). Meyer e Baogui (2025) corroboram com essa percepção ao salientarem a fragilidade institucional diante dos compromissos com a igualdade de gênero, especialmente, nesse nível organizacional.

Outrossim, Nhagutou, Peixoto e Jesuka (2024) e Óladóttir et al. (2024) demonstram que essa sub-representação não se limita apenas aos conselhos deliberativos, mas estende-se aos cargos executivos. No presente estudo, esse entendimento se confirma, pois houve presença feminina na Diretoria até 2022, mas essa participação foi descontinuada, sugerindo não apenas a dificuldade de ingresso, como também a permanência das mulheres no ambiente de negócios das empresas que atuam no setor de TI. Desse modo, a percepção que se tem é de que a

Multilaser demonstra uma perda da já baixa representatividade feminina, consolidando a ocupação masculina integral no final do período analisado.

Por conseguinte, a despeito de a Multilaser evidenciar nos seus FRE que busca implementar ações voltadas à promoção da equidade e da inclusão, considerando aspectos de cor, raça, gênero e idade nos vários níveis organizacionais, os resultados apontam que essa empresa precisa empreender esforços ainda mais contundentes para que ela possa atingir, com eficácia, os seus objetivos propostos.

Assim, a incipiência de estratégias nesse sentido compromete diretamente a dimensão ‘S’ da agenda ESG, que envolve aspectos sociais como a igualdade de oportunidades e a inclusão (Fotaki; Pullen, 2024; Grau-Grau; Branco; Bel-Oms, 2025). Destaca-se, ainda, que a ausência de diversidade de gênero também impacta negativamente a dimensão ‘G’, uma vez que a governança corporativa é considerada mais sólida quando incorpora múltiplas perspectivas no processo decisório das empresas (Gibert; Fedorets, 2024; Nhagutou, Peixoto e Jesuka, 2024).

4.3 Análise dos Resultados da Empresa Positivo Tec

A Positivo Tec foi fundada em maio de 1989, derivada de uma ideia concebida no espaço educacional pelo fundador e atual presidente, Helio Bruck Rotenberg, tornou-se uma das principais empresas brasileiras de tecnologia. Em 11 de dezembro de 2006, passou a negociar ações na B3, consolidando-se como uma empresa de capital aberto.

A priori, constatou-se que a Positivo Tec apresentou os indicadores mais elevados de representatividade feminina na sua estrutura de governança corporativa em relação as demais empresas analisadas, apesar de elas ainda estar bastante abaixo da paridade, de acordo com os seus FRE para o período de 2020 a 2024. Desse modo, o Quadro 3 apresenta os resultados dessa empresa.

Quadro 3: Representatividade de Gênero nos Conselhos Deliberativos da Positivo Tec

	Período analisado									
	2020		2021		2022		2023		2024	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Atuação no CA	89%	11%	86%	14%	89%	11%	89%	11%	88%	13%
Atuação na Diretoria	80%	20%	67%	33%	67%	33%	75%	25%	80%	20%
Atuação no CF	100%	0%	83%	17%	83%	17%	0%	0%	100%	0%
Atuação na Liderança	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70%	30%	71%	29%

NOTA: Masculino (M), Feminino (F), Conselho de Administração (CA) e Conselho Fiscal (CF).

Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modo, verificou-se que, no Conselho de Administração, a presença feminina manteve-se estável ao longo do período analisado, ou seja, com uma pequena variação entre 11% e 14%, indicando a ocupação constante de, no máximo, uma vaga por mulher nesse órgão. Já na Diretoria, o cenário foi um pouco mais favorável, isto é, com uma participação feminina que oscilou entre 20% e 33%, o que corresponde a uma ou, em alguns momentos, duas mulheres no total.

Acerca disso, Joecks, Pull e Scharfenkamp (2024) e Nhagutou, Peixoto e Jesuka (2024) argumentam que a falta de diversidade não apenas perpetua desigualdades sociais, mas também prejudica o desempenho e o valor das empresas, confirmando assim que a inclusão não é apenas uma questão de justiça, mas também uma estratégia de competitividade. De modo semelhante, as evidências de Maatwjk (2025) reforçam que a exclusão feminina nos espaços de poder, especialmente no setor de TI, é consequência de um entrelaçamento complexo de fatores culturais, estruturais e sociais, de modo que essa evidência não se alinha à agenda ESG.

Adicionalmente, observou-se que o Conselho Fiscal apresentou uma incipiente presença feminina de 17% (em 2021 e 2022), evidenciando com isso a predominância do gênero masculino. Constatou-se, ainda, que os cargos de Liderança também apresentaram uma composição caracterizada pela supremacia desse mesmo gênero em relação feminino, isto é, a participação das mulheres representou apenas 30% (em 2023) e 29% (em 2024).

Essa constatação é preocupante, tendo em vista que, à luz dos achados de Maxfield e Wang (2024) e Grau-Grau, Branco e Bel-Oms (2025), a presença de mulheres nos conselhos e em cargos de liderança só contribui de forma efetiva para um melhor desempenho ESG quando inserida em um contexto institucional que valorize práticas inclusivas e participativas, como o engajamento com os *stakeholders* e a cultura de equidade sistêmica.

Além do mais, importa explicitar que a Positivo Tec implementou avanços significativos na sua agenda ESG, especialmente a partir de 2022, quais sejam: i) a elaboração de um planejamento estratégico nessa temática, conduzido por uma consultoria especializada e com supervisão direta do Conselho de Administração; ii) a definição de uma matriz de materialidade alinhada aos ODS da ONU e às diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI); e iii) a criação de comitês, como o Comitê de Gente e o Comitê de Integridade, que atuam com foco em diversidade, ética e integridade.

Não obstante, no que se refere especificamente à equidade de gênero, percebeu-se que ainda há fragilidades nessas iniciativas, uma vez que não foram estabelecidas metas, indicadores ou políticas formais para sua efetivação. Pois, segundo Gibert e Fedorets (2024), Óladóttir et al. (2024) e Maatwk (2025), a ausência de ações afirmativas ou de metas formais reforça a percepção de um comprometimento meramente retórico com a diversidade, alinhando-se ao que a literatura descreve como ESG simbólico.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi analisar a composição do gênero feminino na estrutura de governança corporativa e em posições de liderança das empresas de TI que atuam na B3. Nesse sentido, os resultados sugerem que a representatividade feminina nos conselhos deliberativos das empresas estudadas permanece substancialmente limitada, isto é, com uma predominância considerável de participação do gênero masculino ao longo de todo o período analisado.

Além do mais, observou-se que a participação das mulheres na estrutura de governança corporativa e em cargos de liderança, para as empresas Intelbras e Multilaser, foi significativamente inferior ao dos homens. Desse modo, a percepção que se tem a respeito é que, provavelmente, hajam padrões persistentes de exclusão do gênero feminino nos altos escalões dessas empresas.

Figueredo e Cavazotte (2023) e Maatwk (2025) salientam que há trajetórias organizacionais marcadas por obstáculos estruturais, como a masculinização de setores de atuação, a existência de estereótipos de gênero (cor, raça, idade, identidade de gênero etc.) e a ausência ou incipiência de políticas efetivas que tratem do fenômeno abordado nesta pesquisa.

No que concerne à empresa Positivo Tec, constatou-se que a representatividade do gênero feminino apresentou percentuais ligeiramente superiores e com tendência de persistência em relação às demais empresas analisadas, a despeito de eles terem sido consideravelmente inferiores ao da participação masculina. Em vista disso, os resultados apontam para um eventual plano estratégico visando à promoção da equidade de gênero no contexto dessa empresa.

De fato, é de fundamental pertinência o empreendimento de esforços pontuais nessa perspectiva, como por exemplo, a implementação de estratégias individuais de ascensão, a ampliação de espaços de reconhecimento simbólico e a promoção de fóruns de discussão, com

ênfase na diversidade e abrangendo os mais diversos segmentos da sociedade civil organizada nesse debate (Figueredo; Cavazotte, 2023; Maatwk, 2025).

Todavia, os resultados apontam que esse panorama sugere uma potencial resistência a mudanças estruturais, haja vista que isso sinaliza um descompasso entre o discurso institucional voltado as práticas ESG e as práticas efetivamente adotadas pelas empresas analisadas (Eccles; Lee; Stroeble, 2020).

Em complemento, os resultados indicam que a estrutura de governança corporativa e as posições de liderança das empresas ainda não são robustas o suficiente para que haja uma equidade de gênero enquanto prática institucional e não como uma exceção. Acerca disso, Pajuste, Dzabarovs e Madesovs (2024) asseveram que transformações reais só ocorrem quando existe pressão social constante. Isso indica que o avanço da equidade de gênero dependerá não apenas da “boa vontade corporativa”, mas também de mecanismos regulatórios eficazes e de uma sociedade civil atenta e ativa nas discussões (Allam; Moussa; Elmarzouky, 2024).

Esta pesquisa oferece três principais contribuições à literatura. Primeiramente, ao realizar um estudo comparativo de empresas nacionais, com listagem na B3, e que atuam no setor de TI, no qual a desigualdade de gênero tende a ser mais acentuada. Em segundo lugar, ao ampliar o debate sobre o ESG simbólico, destacando como certas organizações utilizam esse discurso como um instrumento de reputação e legitimidade, sem promover mudanças significativas no ambiente de negócios. E, em terceiro lugar, ao reforçar a importância de (re)avaliar a presença feminina nos altos escalões organizacionais, não apenas como um dado estatístico, mas como um elemento capaz de transformar a cultura empresarial.

Enquanto contribuição prática, acredita-se que esta investigação possa ampliar ainda mais a discussão deste fenômeno de pesquisa, no sentido de que os formuladores de políticas possam promover legislação mais eficaz e que os gestores das empresas possam, de fato, promover e implementar estratégias de diversidade de gênero nos conselhos deliberativos.

Entretanto, este estudo limita-se à atuação de apenas três empresas nacionais de capital aberto, que estão listadas no Novo Mercado da B3, assim como o período de tempo em que os dados foram analisados.

Portanto, sugere-se para futuras pesquisas uma investigação mais ampla tanto no que diz respeito a amostra, quanto ao período a ser analisado. Além disso, propõe-se uma análise comparativa com empresas de outros setores, inclusive de origem estrangeira.

REFERÊNCIAS

ALAMGIR, F.; RIACH, K. Towards recognition and redistribution: solidaric demands and subaltern subjectivities in Bangladeshi jute mills. **Organization Studies**, v. 46, n. 2, p. 275-298, 2025.

ALLAM, A.; MOUSSA, T.; ELMARZOUKY, M. Examining the relationship between CEO power and modern slavery disclosures: the moderating role of board gender diversity in UK companies. **Business Strategy and the Environment**, v. 33, n. 8, p.8067-8085, 2024.

ALVES, S. Gender diversity on corporate boards and earnings management: evidence for European Union listed firms. **Cogent Business & Management**, v. 10 p. 1-20, 2023.

ANDRADE, A. R. Capitalismo e patriarcado: articulações entre relações internacionais e teoria feminista Marxista na América Latina. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 9, n. 1, p. 1-23, 2024.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Mulheres em Ações 2024**. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/esg8AA8D0CC91FA4962019233804AD95817.htm>. Acesso em: 29 nov. 2024.

_____. **Relatório Anual 2023**. Disponível em: <<https://ri.b3.com.br/pt-br/informacoes-financeiras/relatorio-anual>>. Acesso em: 29 nov. 2024.

BARROS, T. S.; KIRSCHBAUM, C. Qual a posição das mulheres na rede de board interlocking do Brasil? Uma análise para o período de 1997 a 2015. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, p. 1-24, 2023.

BELL, E.; MERILÄINEN, S.; TAYLOR, S.; TIENARI, J. Time's up! Feminist theory and activism meets organization studies. **Human Relations**, v. 4, n. 22, p. 4-22, 2019.

BELTRAMINI, L. M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 6, p. 1-25, 2022.

BENSCHOP, Y.; LEWIS, P. Not just one woman at a time: re-radicalizing a feminist project at work in a postfeminist era. **Human Relations**, v. 78, n. 7, p. 934-956, 2024.

CLAVERO, S.; GALLIGAN, Y. Delivering gender justice in academia through gender equality plans? Normative and practical challenges. **Gender, Work & Organization**, v. 28, n. 3, p. 1115-1132, 2021.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CUMMINGS, S. J. R.; LOPEZ, D. E. Interrogating “entrepreneurship for development”: a counter-narrative based on local stories of women in rural Ethiopia. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 15, p. 22-43, 2023.

CUNHA, V. B. C.; NASCIMENTO, T. C.; SILVA, R. A. Inovação ou progresso social? Uma análise dos fatores preditores para o avanço mundial da igualdade de gênero. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, p. 1-19, 2024.

DEGENHART, L.; GIORDANI, M. S.; PICCININ, Y. G.; GRODT, J. A. S.; ZONATTO, V. C. S. Diversidade de gênero, expertise do conselho de administração e a transparência da divulgação ambiental, social e de governança (esg): evidências do Brasil. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 43, n. 2, p. 40-56, 2024.

ECCLES, R. G.; LEE, L. E.; STROEHLE, J. C. The social origins of ESG: an analysis of innovest and KLD. **Organization & Environment**, v. 33, n. 4, p. 575-596, 2020.

FERNANDES, C. A.; MACHADO, M. A. V. Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 3, p. 1-23, 2023.

FERNANDES, T.; ANDRETTA, D.; BERLATO, H. Reflexões sobre as cotas de gênero à luz da teoria crítica feminista de Nancy Fraser. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 30, p. 991-1010, 2024.

FERREIRA, C. E.; HAHN, I. S.; SCHERER, F. L.; TRINDADE, N. R.; BIANCHI, J. Mulheres nos conselhos de administração de multinacionais brasileiras. **Revista PRETEXTO**, v. 22, n. 2, p. 23-42, 2021.

FIGUEREDO, P. M.; CAVAZOTTE, F. Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 4, p. 1-15, 2023.

FIRMINO, A. L.; PEIXOTO, F. M. A relação entre a diversidade de gênero nos conselhos de administração nas empresas brasileiras e a adesão ao índice de carbono eficiente. **Avanços em Contabilidade Científica e Aplicada**, v. 16, n. 2, p. 75-87, 2023.

FOTAKI, M.; PULLEN, A. Feminist theories and activist practices in organization studies. **Organization Studies**, v. 45, n. 4, p. 593-616, 2024.

GIBERT, A.; FEDORETS, A. Lifting women: gender quotas and the advancement of women on corporate boards. **Corporate Governance: An International Review**, v. 33, n. 3, p. 407-435, 2024.

GIULI, M. E.; GRECHI, D.; TANDA, A. What do we know about ESG and risk? A systematic and bibliometric review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 31, n. 2, p. 1096-1108, 2023.

GILMORE, S.; HARDING, N.; FORD, J. Fifty years of fighting sex discrimination: undermining entrenched misogynies through recognition and everyday resistance. **Human Relations**, v. 78, n. 7, p. 876-904, 2025.

GRAU-GRAU, A.; BRANCO, M.; BEL-OMS, I. Board characteristics and stakeholder engagement and ESG performance: the relevance of European gender parity. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 32, n. 3, p. 2865-4327, 2025.

GRIFFIN, D.; LI, K.; XU, T. Board gender diversity and corporate innovation: international evidence. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 56, p. 123-154, 2021.

HARDING, N.; TASSABEHJI, R.; LEE, H. Organizations, neoconservatism, and new chauvinism: organizational receptivity to right-wing political strategies. **Organization Studies**, v. 45, n. 10, p. 1411-1439, 2024.

JOECKS, J.; PULL, K.; SCHARFENKAMP, K. Women directors, board attendance, and corporate financial performance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 32, n. 2, p. 205-227, 2024.

KARK, R.; BUENGELER, C. Wo~men and leadership: re-thinking the state of research on gender and leadership through waves of feminist thinking. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 31, n. 3, p. 245-266, 2024.

LEVINE, D. M.; STEPHAN, D. F.; SZABAT, K. A. **Estatística**: teoria e aplicações usando Microsoft® Excel em português. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

LUQUE-VÍLCHEZ, M.; GÓMEZ-LIMÓN, J. A.; GUERRERO-BAENA, M. D.; RODRÍGUEZ-GUTIÉRREZ, P. Deconstructing corporate environmental, social, and governance performance: heterogeneous stakeholder preferences in the food industry. **Sustainable Development**, v. 31, n. 3, p. 1845-1860, 2023.

MAATWK, F. Gendered inequalities: a comparative analysis of gendered experiences of inequality in technology in Egypt and the United Kingdom. **Gender, Work & Organization**, v. 32, n. 4, p. 1604-1614, 2025.

MACIEL, A. C.; MORES, G. V.; CASAGRANDA, Y. G.; MORO, L. D.; GALLON, S. Ambições, expectativas e estereótipos de mulheres em cargos de liderança em organizações brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 25, n. 2, p. 9-28, 2024.

MARIANO, S.; MOLARI, B. Igualdade de gênero dos ODM aos ODS: avaliações feministas. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 6, p. 823-842, 2022.

MAXFIELD, S.; WANG, L. Board gender diversity, firm risk, and the intermediate mechanisms: a meta-analysis. **Corporate Governance: An International Review**, v. 32, n. 6, p. 934-953, 2024.

MCCARTHY, L.; TAYLOR, S. Misogyny and organizational studies. **Organizational Studies**, v. 45, n. 3, p. 457-473, 2024.

MEYER, C.; BAOGUI, D. Utilizing classification as a tool to address gender equality technology, and innovation policy. **SAGE Open**, v. 15, p. 1-39, 2025.

NHAGUTOU, B. A.; PEIXOTO, F. M.; JESUKA, D. A presença de mulheres no conselho de administração impacta no valor da firma? Um estudo no brasil. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 23, n. 3, p. 50-72, 2024.

ODRIOZOLA, M. D.; BLANCO-GONZÁLEZ, A.; BARAIBAR-DIEZ, E. The link of ESG performance and board gender diversity in European firms. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 31, n. 6, p. 5656-5669, 2024.

ÓLADÓTTIR, Á. D.; CHRISTIANSEN, T. H.; GYLFASSON, H. F.; BENEDIKTSSON, H. C.; THORARINSDÓTTIR, F. V. Next level odds? Corporate and public support for gender quotas in executive management. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 9, p. 2-20, 2024.

OLIVEIRA, S. F.; OLIVEIRA, C. R. Mulheres nos conselhos: repertórios interpretativos das respostas dos usuários ao tweet da pesquisa da B3. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 24, p. 668-683, 2023.

PAJUSTE, A.; DZABAROV, M.; MADESOVS, R. Boardroom racial diversity: evidence from the Black Lives Matter protests. **Corporate Governance: An International Review**, v. 32, n. 2, p. 170-189, 2024.

PEIXOTO, F. M.; SAMPAIO, D. O.; CASTRO, F. E. M. F. Diversidade do conselho e índice ICO2: gênero importa? **Revista de Administração FACES Journal**, v. 21, n. 2, p. 10-28, 2022.

PENG, X.; QI, T.; WANG, G. Gender diversity on the board, corporate social disclosures, and national culture. **Open Sage**, v. 12, n. 4, p. 1-19, 2022.

PESSOA, A. F. P.; NASCIMENTO, I. C. S.; GUIMARÃES, D. B.; ROCCO, L. A.; SILVA, M. N. M. Mulheres no poder: análise da participação feminina no conselho de administração e a performance empresarial no Brasil. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 41, n. 2, p. 1-22, 2022.

PRUDÊNCIO, P.; FORTE, H.; CRISÓSTOMO, V.; VASCONCELOS, A. Efeito da diversidade do conselho de administração e da diretoria executiva na responsabilidade social corporativa. **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 2, p. 118-139, 2021.

SHAKIL, M. H.; TASNIA, M.; MOSTAFIZ, M. I. Board gender diversity and environmental, social and governance performance of US banks: moderating role of environmental, social and corporate governance controversies. **International Journal of Bank Marketing**, v. 39, n. 4, p. 661-677, 2021.

SHUKERI, S. N.; ALFORDY, F. D. Female director in boardroom: does it affect board compensation package and firm performance in Saudi Arabia? **Cogent Business & Management**, v. 9, p. 1-14, 2022.

SOUZA, M. S.; SILVA, A. L. Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, n. 2, p. 1-16, 2024.

YIN. R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman: 2015.



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO ELETRÔNICA NO
REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL - RI/UFPI**

1. Identificação do material bibliográfico:

- ☐ Tese ☐ Dissertação ☐ Monografia ☒ TCC Artigo ☐ Livro
☐ Capítulo de Livro ☐ Material Cartográfico ou Visual ☐ Música
☐ Obra de Arte ☐ Partitura ☐ Peça de Teatro ☐ Relatório de pesquisa
☐ Comunicação e Conferência ☐ Artigo de periódico ☐ Publicação seriada
☐ Publicação de Anais de Evento

2. Identificação do Trabalho Científico:

Curso de Graduação: Bacharelado em Administração

Programa de pós-graduação: _____

Outro: _____

Autor(a): Laura Maria de Jesus

E-mail: lamaje@ufpi.edu.br

Orientador (a) Prof. Me. Fagunes Ferreira de Moura

Instituição: Universidade Federal do Piauí Campus Senador

Helvídio Nunes de Barros

Membro da banca: Prof. Me Sônia Maria Bezerra

Instituição: Universidade Federal do Piauí Campus Senador

Helvídio Nunes de Barros

Membro da banca: Prof. Dr. Cléverson Vasconcelo da

Nóbrega

Instituição: Universidade Federal do Piauí Campus Senador

Helvídio Nunes de Barros

Título da obra: Bacharelado em Administração

Data da defesa: 02/07/2023

Título do trabalho: A Discussão sobre a Diversidade de Gênero Importa nas Conselhos Deliberativos das Companhias de Capital Aberto no Brasil? Um Estudo nas Empresas do Setor de Tecnologia da Informação.

Agência de fomento (em caso de aluno bolsista): _____

3. Informações de acesso ao documento no formato eletrônico:

Liberação para publicação:

Total: ☒ [X]

Parcial: ☐ []. Em caso de publicação parcial especifique a(s) parte(s) ou o(s) capítulos(s) a serem publicados: _____

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Em atendimento ao Artigo 6º da Resolução CEPEX nº 264/2016 de 05 de dezembro de 2016, autorizo a Universidade Federal do Piauí - UFPI, a disponibilizar gratuitamente sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral ou parcial da publicação supracitada, de minha autoria, em meio eletrônico, no Repositório Institucional (RI/UFPI), no formato especificado* para fins de leitura, impressão e/ou *download* pela *internet*, a título de divulgação da produção científica gerada pela UFPI a partir desta data.

Local: _____ Picos PI _____ Data: 02/08/2023

Assinatura do(a) autor(a): 

* Texto (PDF); Imagem (JPG ou GIF); som (WAV, MP3); Vídeo (AVI, QT).