



Escola Nacional de Administração Pública

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO**

**POLÍTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
DE EMPRESAS ESTATAIS E DIVERSIDADE:
INICIATIVAS RELACIONADAS AO GÊNERO E À RAÇA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PAULA SANTIAGO DOS SANTOS CRUZ

BRASÍLIA – DF

2024

**POLÍTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
DE EMPRESAS ESTATAIS E DIVERSIDADE:
INICIATIVAS RELACIONADAS AO GÊNERO E À RAÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Desenvolvimento.

Aluna: Paula Santiago dos Santos Cruz

Orientador: Prof. Dr. Mauro Santos Silva

Brasília - DF

2024

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

C9573p Cruz, Paula Santiago dos Santos
Política de governança corporativa de empresas estatais e diversidade: iniciativas relacionadas ao gênero e à raça / Paula Santiago dos Santos Cruz. -- Brasília: Enap, 2024.
100 f.: il.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) -- Escola Nacional de Administração Pública, 2024.

Orientação: Prof. Dr. Mauro Santos Silva
1. Empresa pública. 2. Governança. 3. Políticas públicas.
4. Diversidade. I. Título. II. Silva, Mauro Santos orient.

CDD 338.62

Bibliotecária: Kelly Lemos da Silva – CRB1/1880

PAULA SANTIAGO DOS SANTOS CRUZ

**POLÍTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
DE EMPRESAS ESTATAIS E DIVERSIDADE:
INICIATIVAS RELACIONADAS AO GÊNERO E À RAÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Desenvolvimento.

Defendida em 12 de novembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Mauro Santos Silva, Orientador – ENAP

Prof. Dr. Roberto Rocha Coelho Pires – ENAP

Prof. Dr. Eduardo Bona Safe de Matos – UnB

BRASÍLIA
2024

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus pais, que sempre me apoiaram nas diversas etapas acadêmicas e nesta que foi uma das mais desafiadoras, sem dúvida alguma; às minhas queridas irmãs, cada uma com a sua contribuição, quer seja em gestos de carinho ou em palavras de estímulo e superação; à minha sogra e cunhados, por todo o incentivo; aos meus sobrinhos, pela inspiração de contribuir com este trabalho para um futuro mais promissor; obrigada por tudo e por tanto, vocês foram essenciais!

Dedico este trabalho, especialmente, à minha esposa, parceira e alma gêmea, Melissa, cujo amor, compreensão e apoio inabaláveis foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Obrigada por acreditar em mim e por sempre me incentivar a seguir meus sonhos e a transpor os desafios.

Dedico esta dissertação aos profissionais de governança, que enfrentam com coragem, habilidade e resiliência os desafios diários de promover a integridade e a transparência nas organizações. Espero que este trabalho fortaleça os princípios de uma governança ética, diversa e inclusiva.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar saúde, força e perseverança para concluir esta etapa tão importante, instigante e turbulenta da minha vida.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Mauro Santos Silva, por sua paciência, entendimento e orientação ao longo deste percurso. A sua experiência em pesquisa e profissionalismo me motivaram a buscar sempre o melhor.

Agradeço aos meus colegas e professores da 4ª Turma do Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento da ENAP, profissionais de excelência com os quais pude aprender, trocar experiências e seguir firme no propósito.

Agradeço de coração à minha incrível equipe de governança corporativa da Caixa Seguridade, pelo apoio e colaboração de cada um, vocês foram os meus parceiros nesta jornada. Aos meus gestores, agradeço pela confiança e incentivo contínuo.

Por fim, agradeço aos meus queridos amigos, que sempre estiveram na torcida. Saber que eu podia contar com vocês, mesmo nos momentos mais desafiadores, trouxe-me força para seguir em frente. Obrigado por celebrarem cada conquista ao meu lado.

"Diversidade não é apenas sobre o que vemos, mas sobre o que somos capazes de imaginar juntos. A verdadeira inovação ocorre quando diferentes perspectivas se encontram."

(Autor Anônimo)

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASG	- Ambiental, Social e Governança
ASX	- <i>Australian Securities Exchange</i> ou Bolsa de Valores da Austrália
B3	- Brasil, Bolsa, Balcão
BID	- Banco Interamericano de Desenvolvimento
CA	- Conselho de Administração
CADE	- Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CF	- Conselho Fiscal
CGPAR	- Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CGU	- Controladoria-Geral da União
COAUD	- Comitê de Auditoria
COELE	- Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração da Embrapa
CONFIS	- Conselho Fiscal da Embrapa
CONSAD	- Conselho de Administração da Embrapa
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
DAS	- Direção e Assessoramento Superior
DE	- Diretoria Executiva
DEI	- Diversidade, Equidade e Inclusão
EBC	- Empresa Brasil de Comunicação
ENAP	- Escola Nacional de Administração Pública
FDC	- Fundação Dom Cabral
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
FRE	- Formulário de Referência
GT	- Grupo de Trabalho
GEE	- Gases de Efeito Estufa
IBGC	- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRI	- Instituto Brasileiro de Relações com Investidores

IG-Sest	- Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
IICA	- Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
INIA	- Instituto Nacional de Pesquisa Agropecuária
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPO	- <i>Initial Public Offering</i> ou Oferta Pública Inicial de Ações
LGBTQIA+	- Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer ou Questionadores, Intersexuais, Assexuais, dentre outros
NYSE	- <i>New York Stock Exchange</i> ou Bolsa de Valores de Nova York
OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
ONU	- Organização das Nações Unidas
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PCD	- Pessoa com Deficiência
PCE	- Plano de Carreiras da Embrapa – PCE
ROA	- <i>Return on Assets</i> ou Retorno sobre Ativos
RSC	- Responsabilidade Social Corporativa
SEC	- <i>Securities and Exchange Commission</i> ou Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos
SEST	- Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SIEST	- Sistema da SEST
TCU	- Tribunal de Contas da União
TI	- Tecnologia da Informação
UnB	- Universidade de Brasília
WEPS	- <i>Women's Empowerment Principles</i> ou Princípios de Empoderamento das Mulheres

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1:** Quadro-síntese da abordagem Imagem Corporativa
- Tabela 2:** Quadro-síntese da abordagem Desempenho Organizacional
- Tabela 3:** Quadro-síntese da abordagem Inovação e Criatividade
- Tabela 4:** Quadro-síntese da abordagem Teoria da Agência
- Tabela 5:** Quadro-síntese da abordagem Tomada de Decisão
- Tabela 6:** Questões sobre composição do CA e diversidade no IG-Sest
- Tabela 7:** Ações do Plano de Trabalho 2024/2025 do Pacto
- Tabela 8:** Composição do Conselho de Administração da Petrobras: Variável Gênero
- Tabela 9:** Composição do Conselho de Administração da Petrobras: Variável Raça
- Tabela 10:** Metas de diversidade na liderança da Petrobras
- Tabela 11:** Evidências da abordagem de diversidade na Petrobras
- Tabela 12:** Sexo biológico de conselheiros de administração da Embrapa
- Tabela 13:** Sexo biológico de empregados da Embrapa 2023
- Tabela 14:** Evidências da abordagem de diversidade na Embrapa
- Tabela 15:** Certificações das empresas nos Ciclos do IG-Sest
- Tabela 16:** Comparativo da política de governança da Petrobras e Embrapa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Linha do tempo dos Ciclos do IG-Sest

Figura 2: Organograma das Dimensões e Blocos do 6º Ciclo do IG-Sest

Figura 3: Níveis de Governança do 6º Ciclo do IG-Sest

Figura 4: Estrutura de Governança da Petrobras

Figura 5: Cargos de liderança na Petrobras: Variável Gênero

Figura 6: Diversidade no corpo funcional da Petrobras: Variável Gênero e Raça

Figura 7: Estrutura de governança e gestão da Embrapa

Figura 8: Evolução das Empresas nos Ciclos IG-Sest

Figura 9: Mediana das Empresas Estatais de Controle Direto

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nota das empresas Embrapa e Petrobras nos Ciclos do IG-Sest

RESUMO

Esta dissertação de mestrado pretende analisar a política de governança corporativa das empresas estatais sob a perspectiva da diversidade de gênero e de raça, com enfoque nas iniciativas aplicadas na Petrobras e na Embrapa. Para tanto, procedeu-se a: (i) análise da abordagem clássica de governança corporativa, a Teoria da Agência; (ii) evidenciação dos elementos centrais da política de governança das empresas estatais adotada no Brasil; e (iii) análise do modelo de governança e das iniciativas de reconhecimento da relevância e promoção da diversidade de gênero e de raça, identificação dos procedimentos de seleção e do perfil dos membros do Conselho de Administração das empresas estatais selecionadas para o estudo. Em seguida, foram comparados os modelos de governança e as iniciativas de diversidade das empresas estatais objeto do presente estudo, considerando os documentos de governança e as informações disponíveis nos sites das Companhias. A pesquisa destaca a necessidade de adoção de política de diversidade nas empresas estatais, evidenciando lacunas na legislação atual e sugerindo diretrizes para promover uma governança mais inclusiva e representativa.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa; Conselho de Administração; Diversidade; Gênero; Raça; Empresa Estatal.

ABSTRACT

This master's thesis aims to analyze the corporate governance policy of state-owned enterprises from the perspective of gender and racial diversity, focusing on the initiatives implemented at Petrobras and Embrapa. To this end, the following steps were taken: (i) analysis of the classical approach to corporate governance, the Agency Theory; (ii) highlighting the central elements of the corporate governance policy of state-owned enterprises adopted in Brazil; and (iii) analysis of the governance model and initiatives recognizing the relevance and promotion of gender and racial diversity, identification of the selection procedures and the profile of the Board of Directors members of the state-owned enterprises selected for the study. Subsequently, the governance models and diversity initiatives of the state-owned enterprises subject to this study were compared, considering the governance documents and the information available on the Companies' websites. The research underscores the need for the adoption of diversity policies in state-owned enterprises, evidencing gaps in the current legislation and suggesting guidelines to promote more inclusive and representative governance.

KEYWORDS: Corporate Governance; Board of Directors; Diversity; Gender; Race; State-Owned Enterprise

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	19
3. DIVERSIDADE E GOVERNANÇA	21
3.1 Diversidade em Conselhos de Administração	21
3.2 Abordagens que relacionam diversidade e governança	22
3.2.1 Abordagem Imagem Corporativa	22
3.2.2 Abordagem Desempenho Organizacional.....	26
3.2.3 Abordagem Inovação e Criatividade.....	30
3.2.4 Abordagem Teoria da Agência.....	33
3.2.5 Abordagem Tomada de Decisão	35
4. DIVERSIDADE NA POLÍTICA DE GOVERNANÇA DAS ESTATAIS.....	38
4.1 Política de governança das empresas estatais: análise dos seus documentos normativos (Lei nº 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016).....	38
4.2 Política de governança das empresas estatais: análise do índice de Governança de Empresas Estatais (instrumento indutivo).....	43
4.3 Política Regulatória: Regras da B3 para Companhias Abertas	49
4.4 Política Regulatória: Regulamento do Nível 2 de Governança Corporativa da bolsa de valores do Brasil (B3).....	51
4.5 Iniciativa do órgão regulador: Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais.....	51
5. METODOLOGIA.....	53
6. GOVERNANÇA E DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DO MODELOS ADOTADOS PELA EMBRAPA E PETROBRAS.....	56
6.1 O modelo de governança da Petrobras	56
6.1.1 Diversidade de gênero e de raça no âmbito dos seus documentos normativos da área de governança da Petrobras	60
6.2 O modelo de governança da Embrapa	71
6.2.1 Diversidade de gênero e de raça no âmbito dos seus documentos normativos da área de governança da Embrapa	73
6.3 Avaliação do desempenho da Petrobras e da Embrapa no IG-Sest.....	82
6.4 Comparativo de diversidade da Petrobras e Embrapa.....	84
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	96

1. INTRODUÇÃO

O propósito da Governança Corporativa é estabelecer um conjunto de regras de governo para as empresas e para que estas operem em alinhamento com os seus proprietários e os seus administradores. Espera-se que o alinhamento permita um desempenho otimizado e, no caso da empresa estatal, este acontece entre o seu corpo dirigente e o interesse público. O Conselho de Administração exerce um papel fundamental como elo e até mesmo intermediador entre os interesses do principal (acionista) e a gestão da empresa (administrador).

O surgimento da agenda de governança aplicada a estatais está relacionado à publicação de documento pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2015, intitulado “Diretrizes da OCDE de Governança Corporativa para Empresas Estatais”, com efeito global e que, de certa forma, condicionou o modelo adotado no Brasil, OCDE (2018). A Organização incluiu no debate de revisão do documento publicado em 2005, alguns países, inclusive o Brasil. Desta forma, foi iniciada uma agenda interna no Brasil, que precede a publicação dos atos legislativos em 2016 (Lei nº 13.303 e seu Decreto regulamentador, nº 8.945).

As Diretrizes são o padrão internacionalmente aceito sobre recomendações aos governos de como conduzir a propriedade estatal, evitando a intervenção excessiva, além de ter o objetivo de garantir que as empresas estatais funcionem de forma eficiente, transparente e responsável. Logo, as Diretrizes foram atualizadas em 2015, considerando as experiências após a sua implementação, em 2005, bem como as novas questões que surgiram nas empresas estatais, nos contextos nacional e internacional. As Diretrizes fornecem orientações sobre a maneira com que os governos devem buscar que as empresas estatais sejam pelo menos tão responsáveis perante o público em geral quanto uma empresa privada é para os seus acionistas (OCDE, 2018).

Ademais, em 2016, no Brasil, foi promulgado o marco regulatório, Lei nº 13.303/2016 e seu respectivo Decreto regulamentador, nº 8.945/2016, para as empresas estatais, momento em que a agenda de eficiência do gasto público tomou maior dimensão, bem como o debate sobre o aperfeiçoamento da qualidade da gestão

das empresas estatais, com o intuito de torná-las mais eficientes e de reduzir a exposição destas empresas à fraude.

A abordagem da Governança Corporativa observa a importância e tem um compromisso muito forte com o padrão da eficiência, e é por isso que a governança é estruturada. Nesse sentido, um bom sistema de governança serve como uma blindagem para ações de fraude nas empresas estatais. Mas o principal propósito/preocupação é com o desempenho em termos de eficiência. Portanto, entender a repercussão deste modelo de governança nas empresas estatais sob esta perspectiva é importante para a política de governança em si, bem como para as políticas internas de cada uma destas grandes organizações, no que diz respeito também à seleção e capacitação de seu pessoal, especificamente na assunção de cargo de conselheiro de administração.

O Conselho de Administração desempenha um papel estratégico como mediador entre os sócios e a diretoria, atuando como um ponto de equilíbrio essencial para alinhar interesses e assegurar a implementação de práticas que promovam a diversidade dentro das organizações. De acordo com Leblanc e Gillies (2005), o CA possui a responsabilidade de garantir que a empresa esteja em conformidade com seus valores e expectativas dos *stakeholders*, o que inclui a promoção da diversidade e da inclusão. O entendimento do papel do CA e da sua composição permite identificar e explorar mecanismos de governança que tornam essa mediação mais eficaz e influente, contribuindo para transformar a diversidade em valor estratégico.

Esse estudo analisará a diversidade, que é entendida como a variedade de gênero e etnia, aspectos culturais, sociais e profissionais. A diversidade tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para o sucesso das organizações contemporâneas, promovendo inovação, engajamento e competitividade em mercados cada vez mais diversificados. Segundo Cox (2001), uma gestão eficaz da diversidade não apenas melhora o desempenho organizacional, mas também cria um ambiente inclusivo que valoriza as diferenças individuais, fortalecendo a cultura corporativa e contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos. Assim, estudar e implementar práticas voltadas à diversidade é essencial para que as organizações possam adaptar-se às transformações sociais e econômicas, garantindo sua relevância e sustentabilidade.

Nessa pesquisa, adotaremos a diversidade de gênero e de raça na composição do Conselho, considerada um fator positivo para a governança corporativa, influenciando nas decisões das políticas corporativas e, por consequência, no desempenho das empresas. Ademais, a literatura expõe que uma maior diversidade reduz os impactos negativos que uma crise, por exemplo, teria nos resultados da organização (Ooi, Hooy e Mat Som, 2017).

A diversidade de gênero e de raça no conselho de administração de empresas estatais constitui um pilar fundamental para a promoção de uma governança mais representativa e inclusiva. Essa composição plural é essencial para que as estatais reflitam os valores democráticos da sociedade, assegurando que diferentes vozes e experiências sejam consideradas nos processos decisórios.

A presença de mulheres e pessoas negras em conselhos de empresas estatais tem sido reconhecida como fator essencial para a promoção de decisões mais justas, inovadoras e alinhadas às políticas públicas de inclusão. Essa diversidade contribui para fortalecer a legitimidade institucional das estatais e para o aprimoramento da governança pública. Nesse sentido, Lima e Sousa (2022) ressaltam que a inclusão de mulheres negras em conselhos é estratégica para o enfrentamento das desigualdades e para o aprimoramento das políticas públicas, tornando o processo decisório mais sensível à equidade social. Timóteo (2021) também reforça que a diversidade nesses espaços é essencial para o fortalecimento da administração pública, especialmente por seu papel indutor de boas práticas e de políticas que promovam igualdade e justiça social.

Assim, na presente pesquisa, propõe-se analisar a política de governança corporativa das empresas estatais sob a perspectiva da diversidade de gênero e de raça, com enfoque nas iniciativas aplicadas na Petrobras e Embrapa. Para tanto, faz-se necessário o atingimento de três objetivos específicos, quais sejam: (i) análise da abordagem clássica de governança corporativa de Jensen e Meckling (2008); (ii) evidenciação dos elementos centrais da nova política de governança das empresas estatais adotada no Brasil; e (iii) análise do modelo de governança e das iniciativas de reconhecimento da relevância e promoção da diversidade de gênero e de raça, identificação dos procedimentos de seleção e do perfil dos membros do Conselho de Administração das empresas estatais selecionadas para o presente estudo.

Dezsö e Ross (2012) afirmam que quanto mais a abordagem de uma empresa é centrada na inovação, mais a representação da mulher na alta liderança melhora o desempenho da empresa. Este foi outro motivo para a escolha das empresas – percepção de empresas inovadoras, e do indicador de diversidade de gênero. Cox e Blake (1991) argumentam que a diversidade organizacional pode levar a benefícios estratégicos significativos, incluindo uma melhor compreensão de mercados diversos, maior criatividade e inovação, e melhores decisões devido a uma variedade de perspectivas.

A metodologia para este trabalho foi qualitativa que, segundo Creswell e Creswell (2018), é uma abordagem de pesquisa que geralmente utiliza dados descritivos e não numéricos, como entrevistas, observações de participantes, análise de documentos e análise de conteúdo. Nela, busca capturar a subjetividade e a profundidade da compreensão dos participantes. O perfil dos membros do Conselho de Administração das empresas estatais foi avaliado sob a ótica de dois critérios de diversidade, gênero e raça.

O trabalho é um estudo de caso comparado, com duas estatais de grande porte, do setor não financeiro, sendo uma empresa pública de capital fechado – Embrapa, e a outra, sociedade de economia mista de capital aberto – Petrobras. A seleção de uma empresa pública de capital fechado e uma empresa de economia mista de capital aberto considerou a natureza desse estudo, o qual analisa a possibilidade de diferenças em virtude da composição acionária das empresas. A relevância do presente trabalho se justifica pela lacuna identificada na literatura: a maioria dos artigos no tema governança e diversidade abordam somente a de gênero; a escassez de trabalhos no Brasil e que analisem o tema em empresas estatais. Ademais, contribui-se tanto com a literatura quanto com a área prática, ao propor um modelo inicial de Política Pública de Diversidade (PPD).

Essa pesquisa está dividida em sete capítulos. Nesta introdução – representando o primeiro capítulo, destaca-se a relevância e importância do tema para a agenda de políticas públicas. Em seguida, no referencial teórico, contextualiza-se a literatura clássica sobre governança corporativa, a Teoria da Agência. O terceiro capítulo apresenta uma breve revisão de literatura com as principais abordagens que relacionam positivamente diversidade e governança. O quarto capítulo, por sua vez, aborda a diversidade na política de governança das estatais, tomando por referência

a Lei nº 13.303/2016 e o Decreto nº 8.945/2016, o Indicador de Governança das Empresas Estatais – IG-Sest, e outros propósitos não expressos na Lei e no Decreto. O quinto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que são utilizados para a coleta e análise dos dados. No sexto capítulo é promovida a análise dos modelos de governança e do modo como iniciativas de reconhecimento da relevância e a promoção da diversidade de gênero e de raça são declaradas no âmbito dos documentos de governança das empresas estatais Petrobras e Embrapa, nos termos em que são disponibilizados em suas respectivas páginas na internet; e o desempenho das empresas objeto do presente estudo no IG-Sest. Por fim, o sétimo capítulo traz as considerações finais da pesquisa e a proposta de um modelo inicial de Política Pública de Diversidade (PPD).

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A pesquisa será orientada por uma leitura clássica da teoria de governança corporativa, no que tange à lógica da eficiência, abordagem promovida pelos autores Jensen e Meckling, em 1976, no artigo *Teoria da Firma: Comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade*. O texto conceitua a relação de agência como o contrato firmado entre uma ou mais pessoas – principal e agente – na qual o primeiro emprega e delega ao segundo, certo poder de decisão.

Para Jensen e Meckling (2008), Governança Corporativa é um conjunto de regras que definem o governo de uma empresa, com o propósito precípua de alinhar os interesses das partes envolvidas, o agente (administrador) e o principal (acionista), viabilizando um padrão de desempenho otimizado. Logo, governança é um arranjo ambientado à eficiência.

Para a teoria da agência (Jensen e Meckling, 2008), a empresa é constituída por uma complexa relação contratual entre o agente (administrador), responsável pelo controle dos recursos da empresa, e o principal (acionista), detentor da propriedade da empresa. A teoria é baseada na separação do controle e da propriedade. O principal incentiva o agente por meio de recompensas e o monitora, mitigando as incongruências com os seus interesses e limitando a atuação do administrador.

Nestes termos, são desenhados e implementados os procedimentos relacionados às dimensões operacional e estratégica no âmbito da empresa.

Jensen e Meckling (2008) pontuam que a organização desta política de governança acarreta um custo, composto por três grupos de despesas: a) monitoramento por parte do principal em relação às ações do agente; b) concessão de garantias contratuais pelo agente em relação ao principal – tem como objetivo assegurar que o agente não promoverá certas ações que prejudicariam o principal ou para assegurar que o principal será recompensado se o agente promover essas ações; e c) custos residuais, decorrentes das próprias limitações da governança para fazer valer os interesses do principal. Pelos pressupostos dos autores, depreende-se que a eficiência é o equilíbrio contratual e de objetivos do principal e do agente, com menor custo de agência.

Os gestores são incentivados a maximizar seu próprio interesse, o que pode estar em conflito com os interesses dos acionistas. Para alinhar esses interesses, os acionistas precisam estabelecer condições para os gestores que os estimulem a agir no melhor interesse da organização.

Uma dessas condições é a presença de um conselho de administração com atuação independente, composto por indivíduos indicados pelos acionistas e que têm a responsabilidade de monitorar os gestores. Os conselheiros de administração devem tomar decisões que defendam os interesses da empresa e a sua sustentabilidade.

Na análise da governança corporativa de empresas estatais, o principal seria o governo e os dirigentes da empresa seriam os agentes. Em sociedades de economia mista, o principal seriam os acionistas e os agentes seriam os dirigentes da empresa. Os principais podem possuir interesses distintos em relação à empresa. Neste caso, as regras de governança, estabelecidas em documentos legais (leis e decretos) também cumprem o papel de impor procedimentos e restringir o poder do principal, leia-se: governo (acionista controlador), e garantir direitos dos demais principais (acionistas minoritários).

3. DIVERSIDADE E GOVERNANÇA

O Conselho de Administração é um órgão fundamental nas empresas, responsável por estabelecer a direção estratégica e fiscalizar a gestão dos negócios. Segundo o IBGC (2023), o Conselho é o órgão colegiado responsável pelo processo de decisão de uma organização em relação ao direcionamento estratégico. O CA é o guardião do propósito, dos valores, do objeto social e do sistema de governança da organização. Ademais, compete ao Conselho, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os acionistas.

Os membros do conselho de administração são eleitos pelos sócios e, na qualidade de administradores, possuem deveres fiduciários para com a organização, devendo atuar no melhor interesse da companhia. Segundo Silveira (2014), os conselheiros devem zelar pela sustentabilidade da organização e agir de forma diligente, leal e independente, mesmo quando tenham sido indicados por acionistas específicos. Ainda segundo o autor, é essencial que o conselho atue como um colegiado independente, responsável por prestar contas não apenas aos sócios, mas também às demais partes interessadas, como empregados, clientes, credores e a sociedade em geral.

A diversidade pode ser entendida como qualquer diferença entre indivíduos (Gómez-Mejía, Balkin e Cardy, 2012), sob uma ampla gama de características que incluem, mas não se limitam à etnia (cor ou raça), gênero, orientação sexual, idade, religião, capacidade física, origem socioeconômica e experiência profissional. Para o presente estudo, utilizaremos o conceito de diversidade como sendo as características observáveis como gênero e raça.

3.1 Diversidade em Conselhos de Administração

A aplicação do conceito de diversidade nos conselhos de administração envolve a inclusão de membros com diferentes origens, habilidades, experiências e perspectivas. A diversidade no conselho é considerada fundamental para o desenvolvimento da empresa e para a eficácia da tomada de decisões, pois promove maior amplitude de ideias e pontos de vista (Carter, Simkins e Simpson, 2003; Erhardt,

Werbel e Shrader, 2003). Pessoas com diferentes habilidades e pensamentos contribuem para um processo decisório mais criativo e inovador, além de fomentar um ambiente organizacional mais dinâmico e propício à sustentabilidade e ao desempenho de longo prazo (Milliken e Martins, 1996; OCDE, 2023). Ainda quanto aos benefícios da diversidade no Conselho, Dhir (2010) cita que: (1) a diversidade melhora a capacidade do conselho de monitorar gerentes devido ao aumento da independência; (2) a diversidade melhora a tomada de decisão do conselho devido a novas perspectivas, maior criatividade e abordagens inovadoras não tradicionais; (3) a diversidade melhora a informação fornecida pelo conselho aos gerentes devido às informações únicas mantidas por conselheiros diversos; e (4) a diversidade do conselho envia importantes sinais positivos para o mercado de trabalho, mercado de produtos e mercado financeiro.

A literatura sobre governança corporativa sistematizada na seção 3.2 sugere, ainda, que conselhos diversos podem oferecer uma série de benefícios, incluindo a melhoria da tomada de decisão, a impulsão da inovação e criatividade, melhoria da imagem corporativa, melhoria do desempenho organizacional e redução do custo de agência.

3.2 Abordagens que relacionam diversidade e governança

Uma breve revisão de literatura é apresentada a seguir, dividida em 5 (cinco) abordagens que relacionam positivamente diversidade e governança, quais sejam:

- Imagem Corporativa,
- Desempenho Organizacional,
- Inovação e Criatividade,
- Teoria da Agência e
- Tomada de Decisão.

3.2.1 Abordagem Imagem Corporativa

Empresas com conselhos diversos podem melhorar sua reputação e legitimidade perante investidores, clientes e outras partes interessadas (Adams e Ferreira, 2009).

Tingbani *et al.* (2020) discutem a diversidade de gênero nos conselhos de administração e a presença de comitês ambientais, e como esses fatores influenciam as divulgações voluntárias de Gases de Efeito Estufa (GEE) por empresas listadas na Bolsa de Valores de Londres. O estudo utiliza uma amostra de 215 empresas e uma metodologia de índice de pesquisa para quantificar as divulgações voluntárias de GEE em relatórios anuais, relatórios de sustentabilidade e sites ao longo de um período de 4 anos. Especificamente quanto à diversidade de gênero no conselho, os autores encontraram uma associação positiva significativa com as divulgações voluntárias de GEE. O artigo sugere que uma abordagem de governança mista de gênero pode ajudar as empresas a atenderem melhor às demandas dos *stakeholders* e legitimar o seu compromisso com as questões ambientais. Além disso, sugere que a diversidade de gênero pode melhorar a estrutura de governança de uma organização, alterando a natureza e a dinâmica das deliberações do conselho. A pesquisa demonstra o papel de destaque da governança e da diversidade em aspectos contábeis, como o aumento da divulgação voluntária (*disclosure* voluntário).

Outros estudos relacionam características dos órgãos de uma empresa e seu impacto na informação contábil, financeira e socioambiental divulgada. Nadeem (2020) aborda a influência positiva da diversidade de gênero nos conselhos na divulgação voluntária de Capital Intelectual em prospectos de IPO (*Initial Public Offering* ou Oferta Pública Inicial de ações) na China. Loukil, Yousfi e Yerbanga (2020) concluem que a diversidade de gênero nos conselhos de administração pode melhorar a transparência e reduzir a assimetria de informação, beneficiando os participantes do mercado de ações da Espanha. Prudêncio *et al.* (2021), por sua vez, indicam que a diversidade de gênero no CA tem um efeito favorável nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em empresas listadas na B3 S.A. (Brasil, Bolsa, Balcão – a bolsa de valores brasileira) e recomendam que as empresas considerem a diversidade como fator estratégico para melhorar tais práticas.

Capezio e Mavisakalyan (2016) indicam que um maior número de mulheres nos conselhos está associado a uma menor probabilidade de fraudes, contribuindo assim para uma governança corporativa mais eficaz. Essa consistência é demonstrada valendo-se de uma análise empírica de 128 empresas listadas na Austrália. O estudo sugere que iniciativas para promover a diversidade de gênero nos conselhos podem ser justificadas não apenas em termos de equidade de gênero, mas também para

melhorar a eficácia do monitoramento do conselho. O artigo enfatiza que os achados podem interessar aos formuladores de políticas que buscam aprimorar a governança e o monitoramento dos conselhos.

Kaur e Singh (2017) investigam a relevância das conselheiras na melhoria da reputação corporativa, analisando dados de 437 empresas indianas em 2012, antes da promulgação da Lei das Companhias de 2013. Descobriu-se que 60% das empresas analisadas não possuem diversidade de gênero em seus conselhos, e a presença de mulheres é percebida positivamente pelos *stakeholders*, associando-a a uma melhor governança. Os achados incentivam os gestores corporativos indianos a aderirem rapidamente às disposições da nova lei, que exige pelo menos a participação de uma mulher nos conselhos, para obter benefícios em termos de reputação favorável. Os autores concluem que a representação feminina nos conselhos é um indicativo de governança corporativa eficaz e pode ser interpretada como um sinal de boa gestão, influenciando positivamente a reputação da empresa.

O estudo de Kakabadse *et al.* (2015) foi motivado pela divergência nas descobertas relacionadas aos vínculos entre diversidade de gênero, eficácia do conselho e desempenho da empresa. O artigo apresenta os resultados de um estudo qualitativo, baseado em entrevistas com mulheres diretoras das 50 maiores empresas do Reino Unido, Estados Unidos e Gana, explorando suas percepções sobre o papel que desempenham nas reuniões do CA. O resultado do trabalho apresentado por Kakabadse *et al.* (2015) sugere que há benefícios não financeiros relacionados à diversidade do conselho, como sinalização importante para as partes interessadas, melhoria da reputação corporativa, modelagem de papéis, mudança nos padrões de tomada de decisões do conselho e, acima de tudo, aproveitamento total dos talentos disponíveis.

A diversidade no conselho também pode ajudar a garantir que os interesses das partes interessadas, como funcionários e clientes, sejam levados em consideração nas decisões corporativas. Além disso, pode melhorar a reputação da empresa em termos de diversidade e inclusão (Magnier e Rosenblum, 2014).

Segundo Moreira (2020, p. 713), a diversidade passou a ser tratada como uma “estratégia que pode trazer ganhos consideráveis para as instituições que a empregam” e para Cox e Blake (1991), os benefícios para as companhias advindos da diversidade podem ser considerados uma vantagem competitiva. Moreira (2020,

p. 715) atenta ainda para a representação simbólica, na busca para tornar a diversidade “um aspecto da identidade institucional de uma companhia”, ao invés de representar mudança estrutural, preserva-se o processo discriminatório.

A seguir, na Tabela 1, são apresentados os argumentos centrais dos autores referenciados neste item 3.2.1, abordagem Imagem Corporativa que relaciona diversidade e governança.

Tabela 1 – Quadro-síntese da abordagem Imagem Corporativa

<i>Abordagem Imagem Corporativa</i>		
Autor	Ano	Argumento central
<i>Cox e Blake</i>	1991	Atentam para a representação simbólica, na busca para tornar a diversidade “um aspecto da identidade institucional de uma companhia”, pois ao invés de representar mudanças estruturais, preservam o processo discriminatório.
<i>Adams e Ferreira</i>	2009	Empresas com conselhos diversos podem melhorar sua reputação e legitimidade perante investidores, clientes e outras partes interessadas.
<i>Magnier e Rosenblum</i>	2014	A diversidade no conselho também pode ajudar a garantir que os interesses das partes interessadas, como funcionários e clientes, sejam levados em consideração nas decisões corporativas. Além disso, pode melhorar a reputação da empresa em termos de diversidade e inclusão.
<i>Kakabadse et al.</i>	2015	O artigo sugere que há benefícios não financeiros relacionados à diversidade do conselho, como sinalização importante para as partes interessadas, melhoria da reputação corporativa, modelagem de papéis, mudança nos padrões de tomada de decisões do conselho e, acima de tudo, aproveitamento total dos talentos disponíveis.
<i>Capezio e Mavisakalyan</i>	2016	As iniciativas para promover a diversidade de gênero nos conselhos podem ser justificadas não apenas em termos de equidade de gênero, mas também para melhorar a eficácia do monitoramento do conselho, e os achados do artigo podem interessar aos formuladores de políticas.
<i>Kaur e Singh</i>	2017	A presença de mulheres no conselho é percebida positivamente pelos <i>stakeholders</i> , associando-a a uma melhor governança e reputação da empresa. O artigo aborda a exigência de participação de pelo menos uma mulher no conselho, dispositivo contido na Lei das Companhias indianas de 2013.

<i>Tingbani et al.</i>	2020	Os autores encontraram uma associação positiva significativa da diversidade de gênero no Conselho com as divulgações voluntárias de Gases de Efeito Estufa. O artigo sugere que uma abordagem de governança mista de gênero pode ajudar as empresas a atenderem melhor às demandas dos <i>stakeholders</i> e legitimar o seu compromisso com as questões ambientais.
<i>Nadeem</i>	2020	Aborda a influência positiva da diversidade de gênero nos conselhos na divulgação voluntária de Capital Intelectual em prospectos de Oferta Pública Inicial de ações na China.
<i>Loukil, Yousfi e Yerbanga</i>	2020	A diversidade de gênero nos conselhos de administração pode melhorar a transparência e reduzir a assimetria de informação, beneficiando os participantes do mercado de ações da Espanha.
<i>Moreira</i>	2020	O autor enfatiza que os benefícios para as companhias advindos da diversidade podem ser considerados uma vantagem competitiva.
<i>Prudêncio et al.</i>	2021	A diversidade de gênero no CA tem um efeito favorável nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em empresas listadas na bolsa de valores brasileira. Os autores recomendam que as empresas considerem a diversidade como fator estratégico para melhorar as práticas de RSC.

Fonte: Os artigos dos respectivos autores, referenciados na bibliografia desta dissertação.
Elaboração da autora.

3.2.2 Abordagem Desempenho Organizacional

Estudos empíricos indicam que empresas com conselhos mais diversos tendem a apresentar melhor desempenho financeiro (Erhardt, Werbel e Shrader, 2003).

Adams e Ferreira (2009) abordam a diversidade de gênero e etnia no contexto da governança corporativa, destacando a importância da diversidade demográfica, como gênero, idade e etnia, para a eficiência do papel de monitoramento do conselho e proteção dos interesses dos acionistas e outras partes interessadas. Eles sugerem que conselhos corporativos estruturados com diversidade demográfica são mais eficientes em seu papel de monitoramento e isso melhora o desempenho operacional da empresa. Além disso, o estudo fornece evidências de que a diversidade de gênero no conselho tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

Simionescu *et al.* (2021) apresentam estudo que investiga a influência da diversidade de gênero no conselho sobre o desempenho contábil e de mercado das

empresas, usando uma amostra de 500 empresas da Standard & Poor's pertencentes ao setor de tecnologia da informação ao longo de 12 anos. Os resultados fornecem evidências de uma influência positiva de mulheres em conselhos corporativos em ambas as medidas de desempenho da empresa, exceto para a porcentagem de executivas no caso de retorno sobre ativos (ROA). Embora os resultados não tenham demonstrado associação estatisticamente significativa entre a diversidade de gênero do conselho e o ROA, o estudo afirma que há uma influência positiva do número e da porcentagem de mulheres no CA na relação preço/lucro.

O artigo escrito por Simionescu *et al.* (2021) apresentou o resultado dos estudos mais recentes, datados de 2020 e 2021, totalizando 22 (vinte e dois), sobre o impacto da diversidade de gênero na sala de reuniões no desempenho das organizações. Desses, 16 (dezesesseis) reportaram resultado ou influência positiva entre a diversidade de gênero no conselho e o desempenho da organização; 1 (um) identificou impacto positivo, mas estatisticamente insignificante; 1 (um) pontuou ausência estatística significativa; 1 (um) não identificou associação entre a representatividade feminina e o desempenho da organização; e 3 (três) reportaram resultado ou influência negativa da diversidade de gênero em conselho e o desempenho da organização. Um dos estudos (Mastella *et al.*, 2021), com dados do período de 2010 a 2018, de 150 empresas brasileiras listadas, os autores identificaram vínculo positivo entre a diversidade de gênero do CA e o desempenho das empresas.

Ainda, para Gouvêa (2022), os impactos cada vez mais crescentes no desempenho das companhias têm feito com que o setor financeiro finalmente se alinhe para demandar maior adesão das companhias abertas a políticas de diversidade. O autor complementa que a correlação entre a rentabilidade e a diversidade na liderança das companhias é estudada há anos, e existe uma crescente literatura indicando evidências de que o aumento da diversidade gera um aumento no desempenho econômico das companhias. Neste sentido, as companhias com melhores práticas terão melhor desempenho financeiro, pois o seu custo de capital será menor, ampliando necessariamente a margem de investimento ou de lucro. Já as companhias menos diversas, ficarão cada vez menos competitivas e fadadas a mercados secundários e de baixa lucratividade.

Chijoke-Mgbame *et al.* (2020) concluíram que a reação dos investidores à nomeação de mulheres para conselhos de administração em empresas de Singapura

é positiva e sugere que a diversidade de gênero no CA pode ser benéfica para o desempenho das empresas. Os autores recomendaram que os comitês de nomeação considerem a diversidade de gênero ao selecionar membros para o conselho.

O relatório de 2020 da McKinsey & Company aponta que quanto maior a representação, maior a probabilidade de a companhia superar o desempenho de seus pares menos diversos. No estudo, a diferença de desempenho entre as companhias com maior diversidade de gênero (30% ou mais) e aquelas menos diversas (com menos de 10%) é de 48%. Segundo Gouvêa (2022), a probabilidade de desempenho superior é maior para a diversidade de etnia do que para o gênero. Nesse sentido, o relatório da McKinsey & Company (2020) afirma que empresas que investem na representatividade étnica têm 33% mais chances de serem mais bem-sucedidas no mercado, enquanto aquelas que adotam ações de equidade de gênero têm 21% mais chances de aumentar a lucratividade. O estudo ressalta a correlação positiva entre diversidade nos níveis executivos e desempenho financeiro, mostrando que a inclusão e a diversidade são componentes críticos para a competitividade empresarial.

Nesse sentido, segundo Dhir (2010), as companhias que buscam líderes de outras raças apenas a nível simbólico não produzirão ganhos de desempenho nem maior proteção contra danos reputacionais ou de superação mercadológica, pois é necessário atingir uma massa crítica para que o valor agregado por esses indivíduos seja realizado.

Alguns países europeus introduziram legislação de cotas de gênero (Tatli e Özbilgin, 2012). Na Noruega, desde 2006, todas as empresas listadas devem ter 40% de mulheres no conselho; caso contrário, a bolsa de valores as excluirá (Clarke e Branson, 2012). Slama, Ajina e Lakhal (2019) confirmaram que o nível máximo de desempenho contábil é alcançado quando a cota de 40% de mulheres no Conselho é atingida. Embora controverso, o sistema de “cotas” tem se mostrado eficiente para aumentar o número de mulheres nos conselhos.

No seu estudo, Kakabadse *et al.* (2015) informam que as legislações de cotas geralmente se baseiam na visão de que a representação de mulheres nos conselhos pode afetar significativamente a governança das empresas. Um argumento é que a participação igualitária das mulheres pode melhorar o desempenho financeiro da empresa, mudar o comportamento do conselho e aumentar a independência e a proatividade. Mais importante ainda, a diversidade de gênero protege contra o

fenômeno do “pensamento de grupo” e pode fornecer maior acesso a recursos e redes, criar incentivos de carreira por meio de sinalização e mentoria e melhorar as relações públicas e com investidores e a legitimidade.

A seguir, na Tabela 2, são apresentados os argumentos centrais dos autores referenciados neste item 3.2.2, abordagem Desempenho Organizacional que relaciona diversidade e governança.

Tabela 2 – Quadro-síntese da abordagem Desempenho Organizacional

<i>Abordagem Desempenho Organizacional</i>		
Autor	Ano	Argumento central
<i>Erhardt, Werbel e Shrader</i>	2003	Estudos empíricos indicam que empresas com conselhos mais diversos tendem a apresentar melhor desempenho financeiro.
<i>Adams e Ferreira</i>	2009	Os autores sugerem que conselhos estruturados com diversidade de gênero e de raça são mais eficientes em seu papel de monitoramento e isso melhora o desempenho operacional da empresa.
<i>Dhir</i>	2010	A diversidade de raça simbólica não produz ganhos de desempenho nem maior proteção contra danos reputacionais ou de superação mercadológica; faz-se necessária uma massa crítica para que o valor agregado por esses indivíduos seja realizado.
<i>Clarke e Branson</i>	2012	Na Noruega, desde 2006, todas as empresas listadas devem ter 40% de mulheres no CA; caso contrário, a bolsa de valores as excluirá.
<i>Tatli & Özbilgin</i>	2012	Alguns países europeus introduziram legislação de cotas de gênero.
<i>Kakabadse et al.</i>	2015	A participação igualitária das mulheres no CA pode melhorar o desempenho financeiro da empresa, mudar o comportamento do conselho e aumentar a independência e a proatividade.
<i>Slama, Ajina e Lakhai</i>	2019	Confirmaram que o nível máximo de desempenho contábil é alcançado quando a cota de 40% de mulheres no CA é atingida. Embora controverso, o sistema de "cotas" tem se mostrado eficiente para aumentar o número de mulheres nos conselhos.

<i>Chijoke-Mgbame et al.</i>	2020	A reação dos investidores à nomeação de mulheres para o CA em empresas de Singapura é positiva e sugere que a diversidade de gênero no conselho pode ser benéfica para o desempenho das empresas. Os autores recomendaram que os comitês de nomeação considerem a diversidade de gênero ao selecionar membros para o conselho.
<i>McKinsey & Company</i>	2020	O relatório de 2020 da empresa aponta que, quanto maior a representação de mulheres no CA, maior a probabilidade de a companhia superar o desempenho de seus pares menos diversos. As empresas que investem na representatividade étnica têm 33% mais chances de serem mais bem-sucedidas no mercado, enquanto aquelas que adotam ações de equidade de gênero têm 21% mais chances de aumentar a lucratividade.
<i>Simionescu et al.</i>	2021	O estudo afirma que há uma influência positiva do número e da porcentagem de mulheres no CA na relação preço/lucro.
<i>Gouvêa</i>	2022	Os impactos cada vez mais crescentes no desempenho das companhias têm feito com que o setor financeiro demande maior adesão das companhias abertas a políticas de diversidade. A probabilidade de desempenho superior é maior para a diversidade de raça do que para a de gênero no CA.

Fonte: Os artigos dos respectivos autores, referenciados na bibliografia desta dissertação
Elaboração da autora.

3.2.3 Abordagem Inovação e Criatividade

A diversidade de pensamento pode promover a inovação e a criatividade dentro do conselho, resultando em soluções mais inovadoras para problemas complexos (Robinson e Dechant, 1997).

Torchia *et al.* (2018) discutem a diversidade de gênero nos conselhos de administração, focando especificamente na contribuição das conselheiras para a inovação organizacional, considerando o papel mediador da cultura de tomada de decisão do conselho. Utilizando dados de pesquisa, o estudo testa hipóteses em uma amostra de 341 empresas norueguesas, examinando processos e comportamentos do conselho. Os resultados sugerem que as conselheiras contribuem positiva e significativamente para a inovação organizacional.

Sánchez (2017) examina a relação entre a presença de mulheres nos conselhos e o desempenho financeiro das empresas, utilizando dados do mercado de ações (Mercado Continuo Español) de 2011 a 2015. Os resultados indicam uma

relação positiva e estatisticamente significativa entre o Retorno sobre Ativos (ROA)¹ ou o Q de Tobin² e a variável feminina no conselho, sugerindo que as conselheiras podem influenciar positivamente os resultados empresariais. O estudo contribui com novas evidências sobre a relação entre um maior número de mulheres em conselhos e o desempenho financeiro das empresas. Na seção do artigo que discute a influência de mulheres nos conselhos de administração em relação à criatividade e novas perspectivas, a autora ressalta que a presença equilibrada de mulheres e homens em posições de liderança contribui positivamente para a resolução de problemas, avaliando alternativas e perspectivas mais diversas. Ainda, segundo Sánchez (2017), ideias criativas e inovação podem surgir como resultado do acesso a uma gama mais ampla de fontes de informação. Com uma visão mais abrangente, o conselho terá um melhor entendimento das complexidades do ambiente de negócios, impulsionando a formulação de políticas e melhorando a tomada de decisões. É ressaltado que as mulheres possuem características que podem realçar a supervisão da estratégia da empresa, como sensibilidade para com os outros e habilidade para lidar com interesses de múltiplas partes. Esses pontos sugerem que a diversidade de gênero nos conselhos pode levar a uma abordagem mais inovadora e criativa nos negócios.

Vafaei *et al.* (2021) investigaram a influência da participação feminina nos conselhos de administração na inovação das empresas listadas na Bolsa de Valores da Austrália (ASX) entre 2004 e 2015. Foram analisados os dados das 500 maiores empresas da ASX, considerando indicadores de inovação como despesas com pesquisa e desenvolvimento e ativos intangíveis, além de patentes registradas. O artigo conclui que existe uma associação positiva e significativa entre a participação feminina no conselho e a atividade de inovação das empresas, independente da classificação industrial e intensidade tecnológica, sendo mais evidente nos setores de materiais e saúde. Ademais, os achados apoiam a diversidade nos conselhos e sugerem que reguladores e empresas utilizem os resultados para promover a diversidade de gênero nos conselhos.

¹ O Retorno sobre Ativos (ROA) é um indicador financeiro que mede a eficiência com que uma empresa utiliza seus ativos para gerar lucro. Uma alta taxa de ROA indica que a empresa está utilizando seus ativos de forma eficiente para gerar ganhos.

² O Q de Tobin é um indicador financeiro desenvolvido pelo economista James Tobin que compara o valor de mercado de uma empresa com o custo de reposição de seus ativos. Um Q de Tobin superior a 1 sugere que o mercado valoriza a empresa mais do que o custo de reposição dos ativos, indicando perspectivas positivas de crescimento. Por outro lado, um Q inferior a 1 pode indicar subvalorização ou problemas de eficiência

Chen *et al.* (2021) investigam se e como as conselheiras aprimoram o desempenho da inovação. A pesquisa destaca a importância da inovação e do investimento contínuo em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) para o crescimento econômico. Utilizando uma amostra de empresas listadas nos Estados Unidos de 1998 a 2013, o estudo analisa a associação entre o investimento em P&D e o desempenho futuro da empresa, medido por ganhos e fluxo de caixa operacional. Os resultados indicam que empresas com mais mulheres nos conselhos apresentam uma relação mais positiva entre o investimento em P&D e o desempenho futuro, sugerindo um impacto positivo das conselheiras no desempenho de P&D. Além disso, as conselheiras melhoram os resultados de P&D principalmente por meio de seu papel de monitoramento, em vez de aconselhamento. O artigo contribui para a literatura ao mostrar que as conselheiras podem melhorar a capacidade de uma empresa de converter insumos de inovação em resultados, representando um possível canal para melhorar o desempenho da empresa. O estudo conclui que a representação de mulheres nos conselhos de administração está associada a um desempenho mais forte de atividades inovadoras, o que pode ser um caminho viável para aumentar a eficiência do P&D.

A seguir, na Tabela 3, são apresentados os argumentos centrais dos autores referenciados neste item 3.2.3, abordagem Inovação e Criatividade, que relaciona diversidade e governança.

Tabela 3 – Quadro-síntese da abordagem Inovação e Criatividade

<i>Abordagem Inovação e Criatividade</i>		
<i>Autor</i>	<i>Ano</i>	<i>Argumento Central</i>
<i>Robinson e Dechant</i>	1997	A diversidade pode promover a inovação e a criatividade no conselho.
<i>Sánchez</i>	2017	Com uma visão mais abrangente, de novas ideias e percepções inovadoras, o conselho terá um melhor entendimento das complexidades do ambiente de negócios, impulsionando a formulação de políticas e melhorando a tomada de decisões. O artigo sugere que conselheiras podem influenciar positivamente os resultados empresariais.
<i>Torchia et al.</i>	2018	As conselheiras contribuem positiva e significativamente para a inovação organizacional.

<i>Vafaei et al.</i>	2021	O artigo conclui que existe uma associação positiva e significativa entre a participação feminina no conselho e a atividade de inovação das empresas, independente da classificação industrial e intensidade tecnológica. O artigo sugere que reguladores e empresas promovam a diversidade de gênero nos conselhos.
<i>Chen et al.</i>	2021	As conselheiras podem melhorar a capacidade de uma empresa de converter insumos de inovação em resultados. Os resultados do artigo indicam que empresas com mais mulheres nos conselhos apresentam uma relação mais positiva entre o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento e o desempenho futuro.

Fonte: Os artigos dos respectivos autores, referenciados na bibliografia desta dissertação
Elaboração da autora.

3.2.4 Abordagem Teoria da Agência

Pucheta-Martínez e Gallego-Álvarez (2020) abordam a Teoria da Agência destacando o papel do conselho de administração como um mecanismo de controle essencial para garantir que os problemas decorrentes da relação entre principal e agente sejam controlados. A Teoria da Agência é usada como base teórica para a função de supervisão do conselho, que envolve monitorar o desempenho da empresa e o comportamento dos gestores executivos. A presença de mulheres nos conselhos é analisada sob as lentes da Teoria da Agência, sugerindo que as mulheres podem trazer perspectivas únicas que melhoram a tomada de decisões e o desempenho da empresa.

Simionescu *et al.* (2021) afirmam que a intensificação da diversidade de gênero na sala de reuniões do CA pode aumentar o poder dos conselhos no desempenho de suas funções estratégicas e de controle, exemplificando a melhoria dos mecanismos de governança corporativa como transparência e responsabilidade, devido à sua contribuição para mitigar fraudes; o aumento da transparência e divulgação das informações, reduzindo, desta forma, a informação assimétrica. Assim, a participação de mulheres no CA alivia os problemas de agência e pode encorajar a inovação ao garantir uma supervisão eficaz. Outros aspectos positivos destacados por Simionescu *et al.* (2021) são a melhoria do processo de tomada de decisão, considerando os diversos insights e ideias inovadoras que impulsionam o desempenho; aumento da percepção da legalidade e confiabilidade do conselho, promovendo assim a confiança

dos acionistas na empresa; redução do risco de políticas de gerenciamento de impressões em relatórios de sustentabilidade.

Além disso, Simionescu *et al.* (2021) citou o trabalho de Ain *et al.* (2020), um artigo que examina se a diversidade de gênero no conselho reduz os custos de agência das empresas no contexto das empresas listadas chinesas. O trabalho provou que os conselhos que possuem na sua composição a maioria significativa de conselheiras registram uma melhor inclinação para reduzir os custos da agência em relação à sua participação simbólica. Simionescu *et al.* (2021) concluiu que os resultados aconselham que as empresas devam considerar uma parcela maior de mulheres em conselho, desde que sua presença possa influenciar positivamente no desempenho. Além disso, o aumento da diversidade pode aumentar a produtividade, a criatividade e a inovação. Nesse sentido, Chen, Leung e Evans (2018) sugerem que podem mitigar problemas de agência e encorajar a inovação ao garantir uma supervisão eficaz.

Segundo Kakabadse *et al.* (2015) e Simionescu *et al.* (2021), as teorias de governança corporativa apoiam a diversidade do conselho, visto que um conselho diversificado tem sido visto como um trunfo para reduzir os custos da agência, facilitar o acesso a recursos e redes inexplorados e melhorar o desempenho corporativo.

Portanto, a Teoria de Jensen e Meckling destaca a importância de um conselho de administração independente para garantir que os gestores ajam no melhor interesse da empresa. E a diversidade em conselhos de administração, quer seja de gênero ou raça, pode contribuir para a sua eficácia e, por consequência, para a governança corporativa.

A seguir, na Tabela 4, são apresentados os argumentos centrais dos autores referenciados neste item 3.2.4, abordagem Teoria da Agência que relaciona diversidade e governança.

Tabela 4 – Quadro-síntese da abordagem Teoria da Agência

<i>Abordagem Teoria da Agência</i>		
Autor	Ano	Argumento Central
<i>Chen, Leung e Evans</i>	2018	O aumento da diversidade de gênero no CA pode mitigar os problemas da agência e encorajar a inovação ao garantir uma supervisão eficaz.

<i>Ain et al.</i>	2020	Os conselhos que possuem na sua composição a maioria significativa de conselheiras registram uma melhor inclinação para reduzir os custos de agência em relação à sua associação simbólica.
<i>Pucheta-Martínez e Gallego-Álvarez</i>	2020	A presença de mulheres nos conselhos é analisada sob as lentes da Teoria da Agência, sugerindo que as mulheres podem trazer perspectivas únicas que melhoram a tomada de decisões e o desempenho da empresa.
<i>Simionescu et al.</i>	2021	A intensificação da diversidade de gênero no CA pode aumentar o poder dos conselhos no desempenho das suas funções estratégicas e de controles, aliviando os problemas de agência.
<i>Kakabadse et al.</i> <i>Simionescu et al.</i>	2015 2021	As teorias de governança corporativa apoiam a diversidade do conselho, visto que um CA diversificado tem sido visto como um trunfo para reduzir os custos da agência, facilitar o acesso a recursos e redes inexplorados e melhorar o desempenho corporativo.

Fonte: Os artigos dos respectivos autores, referenciados na bibliografia desta dissertação
Elaboração da autora.

3.2.5 Abordagem Tomada de Decisão

Conselhos diversos são menos propensos a sofrer de pensamento de grupo, já que incluem uma gama mais ampla de perspectivas e experiências (Carter, Simkins e Simpson, 2003). Isso pode levar a decisões mais robustas e bem-informadas.

Richard e Norman (1961) investigaram como grupos homogêneos e heterogêneos resolvem problemas. Segundo o estudo, grupos heterogêneos, com personalidades diversas, tendem a produzir soluções de maior qualidade. O artigo reconhece a importância da diversidade de perspectivas, incluindo gênero, na resolução de problemas em grupos.

Carter, Simkins e Simpson (2003) abordam a importância da diversidade do conselho de administração nas empresas listadas na Fortune 1000. No artigo, a diversidade é definida como a porcentagem de mulheres, afro-americanos, asiáticos e hispânicos no conselho. O estudo destaca o debate público sobre a composição de gênero, raça e cultura dos conselhos e as pressões de grupos de defesa e investidores institucionais para aumentar a diversidade. O objetivo principal do artigo é examinar empiricamente a relação entre a diversidade do conselho e o valor da empresa, fornecendo evidências sobre se a diversidade do conselho está associada a um melhor desempenho financeiro. Nesse sentido, os autores argumentam que o valor

de uma empresa aumenta com a participação de conselheiros com diferentes experiências, formações, idades e sexo no processo de tomada de decisão. Os resultados indicam uma relação positiva significativa entre a fração de mulheres ou minorias no conselho e o valor da empresa. O artigo recomenda que as empresas considerem a diversidade do conselho como uma estratégia para melhorar o valor para os acionistas. Além disso, observa-se que a proporção de mulheres e minorias nos conselhos aumenta com o tamanho da empresa e do conselho, mas diminui à medida que o número de membros internos aumenta. O artigo conclui que a diversidade do conselho é um aspecto importante da governança corporativa e está positivamente relacionada ao valor da empresa, desafiando a noção de que a diversidade do conselho é apenas simbólica ou uma questão de equidade social sem impacto financeiro.

O artigo de Terjesen, Sealy e Singh (2009) discute como a presença de mulheres nos conselhos pode influenciar o desempenho da governança corporativa, afetando a tomada de decisão e a cultura organizacional. O artigo revisou a literatura sobre mulheres em conselhos corporativos, incorporando mais de 400 publicações de diversas áreas, como psicologia, sociologia, liderança, finanças e governança corporativa. Segundo os autores, as mulheres podem trazer perspectivas diversas que facilitam a resolução de problemas em equipe. O estudo destaca ainda a importância da inclusão de mulheres no conselho, assim como a pressão crescente de várias partes interessadas pela presença de conselheiras no CA.

Nesse sentido, Huang e Kisgen (2013) observaram uma tendência notável de aumento da representação das mulheres nos conselhos em diversos países ao redor do mundo. Isso é sustentado pelo argumento de que empresas com executivas femininas tomam decisões mais acertadas em benefício dos acionistas.

Por fim, na Tabela 5, são apresentados os argumentos centrais dos autores referenciados neste item 3.2.5, abordagem Tomada de Decisão que relaciona diversidade e governança.

Tabela 5 – Quadro-síntese da abordagem Tomada de Decisão

<i>Abordagem Tomada de Decisão</i>		
Autor	Ano	Argumento Central
<i>Richard e Norman</i>	1961	Grupos variados produzem uma fração maior de soluções de qualidade premium em vez de comunidades invariáveis.

<i>Carter, Simkins e Simpson</i>	2003	Conselhos diversos propiciam decisões mais robustas e bem-informadas. Relação positiva significativa entre a fração de mulheres ou minorias no conselho e o valor da empresa; a diversidade no Conselho de Administração tem impacto financeiro, não é apenas uma questão simbólica ou de equidade social.
<i>Terjesen, Sealy e Singh</i>	2009	A presença de mulheres nos conselhos melhora o processo de tomada de decisão por causa de seus diferentes insights e ideias inovadoras que impulsionam o desempenho. O estudo destaca a pressão crescente de várias partes interessadas pela presença de conselheiras no CA.
<i>Huang e Kisgen</i>	2013	As mulheres tomam decisões mais acertadas para os acionistas. Observam uma tendência notável de aumento da representação das mulheres nos conselhos em diversos países ao redor do mundo.

Fonte: Os artigos dos respectivos autores, referenciados na bibliografia desta dissertação
Elaboração da autora.

Assim, como pode-se observar, as abordagens apresentadas, que discutem a relação entre diversidade e governança, reforçam a importância da inclusão de mulheres e minorias nos conselhos de administração das empresas. Esses estudos destacam como a diversidade contribui para uma melhor tomada de decisão, inovação, imagem corporativa e desempenho organizacional, além de fortalecer a governança na perspectiva da Teoria da Agência, na redução de custos e eficiência do papel de monitoramento dos dirigentes pelo conselho de administração. Ademais, quanto à possibilidade de diferenças entre empresas de capital aberto e de capital fechado, as abordagens trazem dois pontos essenciais para a discussão: a pressão dos investidores institucionais e outras partes interessadas para aumentar a diversidade no conselho de administração; e o aumento da transparência e divulgação voluntária por empresas listadas na bolsa de valores. Outros pontos abrangidos neste item que contribuem para o desenvolvimento dos trabalhos desta dissertação e merecem destaque: a diversidade propicia decisões mais robustas e bem-informadas, resolução de problemas em grupos, entendimento das complexidades do ambiente de negócios, impulsionando assim, a formulação de políticas; tendência do aumento da representação das mulheres nos conselhos em diversos países ao redor do mundo – alerta para a representação simbólica que reforça o preconceito.

Os fatos discutidos neste item contribuem significativamente para a tese central da dissertação, evidenciando o valor estratégico da diversidade na estrutura de governança das empresas e sua relação direta com o cumprimento das políticas

públicas de inclusão e equidade. A análise das abordagens relacionadas ao perfil dos conselheiros de administração demonstra que a introdução de mecanismos que promovam a diversidade de gênero e de raça não apenas aprimora a legitimidade e eficiência das estatais, mas também tem potencial para melhorar seus resultados financeiros e sociais.

A diversidade não é apenas um ideal moral, mas uma estratégia de governança corporativa que, ao ser incorporada de forma consciente e estruturada, enriquece as decisões empresariais e fortalece as políticas públicas de inclusão e equidade.

4. DIVERSIDADE NA POLÍTICA DE GOVERNANÇA DAS ESTATAIS

4.1 Política de governança das empresas estatais: análise dos seus documentos normativos (Lei nº 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016)

A Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, também conhecida como “Lei das Estatais”, estabelece normas jurídicas para licitações, contratos e regras de governança corporativa aplicáveis à empresa pública, à sociedade de economia mista e às suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A Lei é estruturada em Títulos, Capítulos e Seções, definindo uma série de mecanismos de transparência e governança a serem observados pelas empresas estatais. Ela institui normas para a divulgação de informações, práticas de gestão de risco, códigos de conduta, formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade, constituição e funcionamento dos conselhos, bem como requisitos mínimos para a nomeação de administradores (membros do conselho de administração e da diretoria).

O Título I aborda disposições aplicáveis às empresas públicas e às sociedades de economia mista. A definição de empresa pública é apresentada no Artigo 3º – é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios. Já a definição de sociedade de economia mista consta no Artigo 4º – é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta.

A Lei determina, no Artigo 6º, que o estatuto das empresas estatais deverá observar as regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração, e havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes da Lei.

Dentre os documentos corporativos exigidos pela Lei, está a elaboração e divulgação da(o): **i)** carta anual de políticas públicas e governança corporativa, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos; a carta deve trazer informações relevantes, em especial relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração; e **ii)** relatório integrado ou de sustentabilidade.

A Lei prevê que as empresas estatais devem criar comitê estatutário para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para o Conselho de Administração, com competência para auxiliar o acionista controlador na indicação desses membros. O Comitê avaliará o cumprimento, pelos membros indicados, dos requisitos definidos na política de indicação. A partir da realização de reuniões deste Comitê, serão lavradas atas, que devem ser divulgadas. O acionista controlador da empresa pública e da sociedade de economia mista detém papel fundamental no processo de indicação, devendo observar a Política da companhia que trata do tema, avaliando a aderência da pessoa escolhida ao perfil, aos requisitos e à ausência de vedações para o cargo de conselheiro de administração da organização.

A Lei das Estatais (Brasil, 2016), no seu art.17, e o seu Decreto (Brasil, 2016) regulamentador estabelecem requisitos obrigatórios para ser membro do Conselho de Administração de empresa estatal. Considerando que os requisitos são similares, porém com a redação diferente, listamos abaixo os constantes no art. 28 do Decreto:

Art. 28. Os administradores das empresas estatais deverão atender os seguintes requisitos obrigatórios:

I - ser cidadão de reputação ilibada;

II - ter notório conhecimento compatível com o cargo para o qual foi indicado;

III - ter formação acadêmica compatível com o cargo para o qual foi indicado; e

IV - ter, no mínimo, uma das experiências profissionais abaixo:

a) dez anos, no setor público ou privado, na área de atuação da empresa estatal ou em área conexas àquela para a qual forem indicados em função de direção superior;

b) quatro anos em cargo de Diretor, de Conselheiro de Administração, de membro de comitê de auditoria ou de chefia superior em empresa de porte ou objeto social semelhante ao da empresa estatal, entendendo-se como cargo de chefia superior aquele situado nos dois níveis hierárquicos não estatutários mais altos da empresa;

c) quatro anos em cargo em comissão ou função de confiança equivalente a nível 4, ou superior, do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, em pessoa jurídica de direito público interno;

d) quatro anos em cargo de docente ou de pesquisador, de nível superior na área de atuação da empresa estatal; ou

e) quatro anos como profissional liberal em atividade vinculada à área de atuação da empresa estatal.

A legislação prevê a flexibilização dos requisitos no caso de indicação de empregado da empresa pública ou da sociedade de economia mista para cargo de conselheiro de administração, desde que atendidos alguns requisitos mínimos.

O Conselho de Administração, segundo a legislação, será composto por 7 (sete) a 11 (onze) membros, sendo no mínimo 25% de conselheiros independentes. O prazo de gestão dos membros do CA será unificado e não superior a 2 (dois) anos, sendo permitidas, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas. A Lei estabelece no Artigo 20 a vedação à participação remunerada de membros da administração pública, direta ou indireta, em mais de 2 (dois) conselhos, de administração ou fiscal, de empresa pública, de sociedade de economia mista ou de suas subsidiárias.

O Título II da Lei apresenta disposições referentes às Licitações e aos Contratos aplicáveis às empresas públicas, às sociedades de economia mista e às suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos.

Por fim, o Título III trata das disposições finais e transitórias, no qual é firmado o prazo de 24 (vinte e quatro) meses para que as empresas estatais promovam as adaptações necessárias à adequação ao disposto na Lei.

O Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, regulamenta, no âmbito da União, a Lei das Estatais. Para os fins do Decreto, considera-se: empresa estatal – entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, cuja maioria do capital votante pertença direta ou indiretamente à União; empresa pública – empresa estatal cuja maioria do capital votante pertença diretamente à União e cujo capital social seja constituído de recursos provenientes exclusivamente do setor público; e sociedade de economia mista – empresa estatal cuja maioria das ações com direito a voto pertença diretamente à União e cujo capital social admite a participação do setor privado. O Decreto também é organizado em Títulos, Capítulos e Seções.

O Decreto afirma que a exploração de atividade econômica pela União será exercida por meio de empresas estatais, que estão sujeitas ao regime societário previsto na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, exceto e inclusive, no que se refere à quantidade mínima de membros do CA. A empresa estatal com registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) se sujeita também ao disposto na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976.

Quanto aos requisitos mínimos de transparência, o Decreto reforça a obrigatoriedade de elaboração e divulgação da carta anual de governança e políticas públicas, e do relatório integrado ou de sustentabilidade. O Decreto complementa que as empresas estatais com registro na CVM também se sujeitam ao regime de informações e às regras de divulgação estabelecidos por essa Autarquia. Podemos entender pela exigência de elaboração e publicação do Formulário de Referência e do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa, que serão abordados no sexto Capítulo desse estudo.

O regramento pontua que a empresa estatal deverá adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa, na forma estabelecida pelo Decreto e pela Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR). Importante ressaltar que o Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (IG-Sest),

descrito no item 4.2 a seguir, considera para a avaliação das empresas o disposto nas Resoluções CGPAR.

O funcionamento do comitê estatutário, previsto na Lei das Estatais para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para o Conselho de Administração, é melhor descrito no decreto regulamentador, denominado Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração. A atuação e competências do Comitê estão descritas nos Artigos 21 a 23, incluindo os critérios para a sua composição, a documentação do processo de indicação e o prazo para manifestação do Comitê quanto às indicações, lavratura e divulgação da ata. Dentre as suas competências, destacamos a de: opinar de modo a auxiliar os acionistas na indicação de administradores e de Conselheiros Fiscais sobre o preenchimento dos requisitos e a ausência de vedações para as respectivas eleições, nos termos do disposto no Artigo 10 da Lei nº 13.303/2016; auxiliar o Conselho de Administração na elaboração e no acompanhamento do plano de sucessão, não vinculante, de administradores; e auxiliar o Conselho de Administração na avaliação das propostas relativas à política de pessoal e no seu acompanhamento. O órgão ou a entidade da administração pública federal responsável pelas indicações de membros do conselho de administração deve encaminhar o formulário padronizado para análise do comitê da empresa estatal, acompanhado dos documentos comprobatórios e da sua análise prévia de compatibilidade do indicado ao cargo. Isso reforça a importância e envolvimento do acionista controlador na definição da composição do CA.

A constituição de CA nas empresas estatais é obrigatória, exceto nas subsidiárias de capital fechado. O Decreto Regulamentador detalha a composição e prazo de mandato do Conselho de Administração, requisitos e vedações ao cargo de conselheiro, já mencionados acima, na análise da Lei nº 13.303/2016. Especificamente, no que tange às indicações de conselheiros de administração, o Decreto esclarece, no Artigo 62, §2º, que devem ser consideradas as seguintes formações acadêmicas como compatíveis com o cargo: Administração ou Administração Pública, Ciências Atuariais, Ciências Econômicas, Comércio Internacional, Contabilidade ou Auditoria, Direito, Engenharia, Estatística, Finanças, Matemática, e curso aderente à área de atuação da empresa para a qual foi indicado.

Por fim, o Decreto estabeleceu regra de transição quanto à permanência de administradores e conselheiros fiscais empossados até 30 de junho de 2016, bem

como de adaptação ao prazo de gestão e limite de recondução ao cargo de conselheiro de administração fixados no seu Artigo 24.

Embora a Lei das Estatais e o seu Decreto regulamentador abordem regras de governança, de indicação e de composição do CA, não há menção à diversidade de gênero e de raça em seu conteúdo. A referência mais próxima a esse tema encontra-se na citação à existência de política de indicação, de plano de sucessão e de relatório integrado ou de sustentabilidade. Ademais, o Capítulo III, do Título I da Lei discorre sobre a função social no âmbito da empresa pública e da sociedade de economia mista, impõe que as empresas estatais adotem práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social corporativa compatíveis com o mercado em que atuam, e o Decreto esboça a diversidade na formação acadêmica no Artigo 62, §2º, mas não de maneira taxativa como critério de composição do Conselho.

4.2 Política de governança das empresas estatais: análise do índice de Governança de Empresas Estatais (instrumento indutivo)

O Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (IG-Sest) foi criado em 2017, desenvolvido com o objetivo fundamental de acompanhar o desempenho das empresas estatais federais no que se refere ao cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303/2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016, e pelas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), e induzir boas práticas de governança nas empresas estatais.

A CGPAR foi instituída pelo Decreto nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007, com a finalidade de tratar de matérias relacionadas com a governança corporativa nas empresas estatais federais e da administração de participações societárias da União, tendo dentre as suas competências aprovar diretrizes e estratégias com vistas à defesa dos interesses da União, como acionista, e à promoção da eficiência na gestão, inclusive quanto à adoção das melhores práticas de governança corporativa.

Passado o prazo legal para a adequação das empresas à citada legislação, o instrumento passa a incorporar também em seus objetivos o incentivo à implementação de diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e de boas práticas de governança pelas estatais federais,

inclusive em aspectos relacionados à promoção da equidade e da diversidade e à responsabilidade ambiental.

O IG-Sest é um instrumento indutivo que fomenta a adoção de boas práticas pelas empresas estatais federais, de forma que operem eficientemente e com transparência; auxilia as empresas a identificarem os aspectos em que há espaço para melhorias; fornece elementos para que a SEST aprimore sua atuação no papel da coordenação e governança das empresas estatais; e não apresenta caráter punitivo.

A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, buscando promover a adoção das melhores práticas de governança corporativa e o alinhamento às diretrizes da OCDE, publicou o seu estatuto-modelo, para utilização pelas estatais da União. Entre as principais inovações destacam-se o tratamento adequado às hipóteses configuradoras de conflitos de interesses dos administradores, uma maior transparência na execução do interesse público que justificou a criação da estatal e o aprimoramento do processo de seleção de administradores, em especial por meio da criação de política de indicação e plano de sucessão.

A OCDE é uma organização internacional que tem o objetivo de estimular a prosperidade, a igualdade, a oportunidade e o bem-estar para todos. A OCDE divulga diretrizes sobre diversos temas, inclusive sobre governança corporativa em empresas estatais. Essas diretrizes servem como recomendações aos países sobre como atuar de forma responsável enquanto proprietários de empresas, auxiliando as estatais a serem mais competitivas, eficientes e transparentes.

O IG-Sest é aferido por meio da avaliação do cumprimento de diversos dispositivos legais, infralegais e de boas práticas aplicáveis às estatais federais, principalmente no que se refere à Lei das Estatais, ao Decreto nº 8.945/2016 e às resoluções CGPAR.

O 1º Ciclo de avaliação do Indicador foi em 2017, e o último foi o 6º Ciclo, em 2022, com a participação de 55 empresas estatais. Atualmente o Indicador encontra-se em revisão pela Sest e não foi aplicado em 2023. Para efeito de análise da contribuição do Indicador para o desenvolvimento da governança corporativa nas estatais, apresentaremos na sequência, de forma resumida, o regramento do último ciclo. A linha do tempo dos ciclos do IG-Sest é apresentada abaixo, com suas respectivas certificações:

Figura 1 – Linha do tempo dos Ciclos do IG-Sest



Fonte: Página do IG-Sest <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/igsest>
 Elaboração da autora.

No 6º Ciclo, além dos temas já avaliados nos ciclos anteriores, foram incluídos novos aspectos de governança baseados em recomendações e diretrizes da OCDE, em particular itens relacionados a questões ambientais e de sustentabilidade.

A avaliação do Indicador de Governança Sest é realizada por meio de aplicação de questionário disponibilizado no Sistema de Informações das Estatais (Siest), cujas questões são respondidas pelas próprias estatais participantes. As respostas que indiquem o atendimento às questões, integral ou parcialmente, devem ser devidamente comprovadas por meio de documentos anexados no sistema ou pela inclusão de links para páginas de acesso público, os quais evidenciam a efetiva existência, nas empresas avaliadas, das práticas descritas nos enunciados. O 6º Ciclo contou com 46 questões, divididas em 3 dimensões, conforme Figura 2.

Figura 2 – Organograma das Dimensões e Blocos do 6º Ciclo do IG-Sest

DIMENSÕES E BLOCOS	Nº DE QUESTÕES
DIMENSÃO 1: CONSELHOS E DIRETORIA	18
Bloco 1.1 – Conselhos	8
Bloco 1.2 – Diretoria	10
DIMENSÃO 2: TRANSPARÊNCIA	13
Bloco 2.1 – Políticas Públicas e Responsabilidade Social	5
Bloco 2.2 – Prestação de Contas à Sociedade	8
DIMENSÃO 3: GERENCIAMENTO DE RISCOS, CONTROLES E AUDITORIA	15
Bloco 3.1 – Gestão de Riscos, Controles e Conformidade	4
Bloco 3.2 – Auditoria Interna e Comitê de Auditoria	6
Bloco 3.3 – Integridade e Código de Conduta	5

Fonte: Regulamento do 6º Ciclo do IG-Sest

A metodologia de cálculo do indicador permite que sejam atribuídos pesos às questões, aos blocos e às dimensões, de modo a dar maior evidência a aspectos considerados mais relevantes ou para os quais haja a necessidade de maior grau de incentivo às boas práticas. Considerando-se que o cumprimento da legislação é obrigatório para todas as empresas, independentemente de ser objeto de avaliação pelo IG-Sest, para os itens de atendimento à Lei nº 13.303/2016 e ao Decreto 8.945/2016 foi atribuído peso levemente inferior em relação aos pesos atribuídos à maioria das questões novas ou não baseadas nesses dispositivos legais.

Foi aplicada regra relacionada ao cumprimento integral de algumas questões selecionadas, com fundamentação em requisitos da Lei 13.303/2016. Essa regra permite que apenas as empresas que atendam à totalidade desses itens selecionados possam atingir o Nível 1 de governança.

A distribuição dos pesos e a aplicação da regra de cumprimento obrigatório visam incentivar as empresas a cumprirem tanto os dispositivos da Lei nº 13.303/2016 como os demais itens avaliados, inclusive aqueles que não estejam abarcados pela obrigatoriedade legal.

A Comissão de Avaliação do IG-Sest é responsável pela análise dos questionários respondidos pelas empresas, sendo de sua competência verificar a documentação apresentada e decidir quanto à sua adequação e completude para fins de comprovação da efetiva existência das práticas abordadas.

Compõem a Comissão de Avaliação do 6º ciclo do IG-Sest, representantes da Sest e membros independentes, representantes das seguintes instituições: Brasil Bolsa Balcão (B3); Fundação Dom Cabral (FDC); Fundação Getúlio Vargas (FGV); Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI); Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); e Universidade de Brasília (UnB). A participação de membros independentes na Comissão de Avaliação visa a promover a transparência e a confiabilidade nos resultados, considerando-se a expertise dessas instituições nos temas abordados.

O Indicador de Governança Sest – IG-Sest de cada empresa é representado por uma nota entre 0 (pior) e 10 (melhor). Para a atribuição dos níveis de governança, as empresas participantes foram agrupadas em dois segmentos: a) estatais de controle direto da União; e b) subsidiárias. Importante considerar que os resultados apurados constituem um retrato da governança no momento da aplicação do

questionário. O nível de governança atribuído às empresas participantes, Figura 3, foi resultado da organização das notas finais em ordem decrescente e por quartil.

Figura 3 – Níveis de Governança do 6º Ciclo do IG-Sest

NÍVEL DE GOVERNANÇA	METODOLOGIA DE CLASSIFICAÇÃO
Nível 1	Empresas com o valor do indicador igual ou maior que o 1º quartil ²
Nível 2	Empresas com o valor do indicador igual ou maior que o 2º quartil e menor que o 1º quartil
Sem classificação	Demais empresas

Fonte: Regulamento do 6º Ciclo do IG-Sest

Ao avaliar os questionários dos 6 Ciclos, verificou-se que os primeiros previam o atendimento dos requisitos de governança corporativa expressos em Lei e no Decreto, facilmente identificáveis, como uma espécie de *check list*. A exigência em cada ciclo foi aumentando, com a inclusão de questões voltadas para as boas práticas de governança. Somente no 5º e no 6º Ciclo foram abordadas questões sobre o perfil de membros do CA e de diversidade.

Tabela 6 – Questões sobre composição do CA e diversidade no IG-Sest

5º Ciclo	6º Ciclo
Dimensão 1 Governança - Conselhos e Diretoria	Dimensão 1 Conselhos e Diretoria
Bloco 1.1 Mecanismos de Governança	Bloco 1.1 Conselhos
Questão 8 – O Conselho de Administração efetua recomendação não vinculante de novos membros desse colegiado e perfis para aprovação da assembleia, sempre relacionada aos resultados do processo de avaliação e às diretrizes da política de indicação e do plano de sucessão?	Questão 6 – O Conselho de Administração efetua recomendação não vinculante de novos membros desse colegiado e perfis para aprovação da assembleia, sempre relacionada aos resultados do processo de avaliação e às diretrizes da política de indicação e do plano de sucessão?

<p>Fundamentação:</p> <p>Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais (2015) - VII: As Responsabilidades dos Conselhos de Empresas Estatais – C</p> <p>Estatuto Modelo</p>	<p>Fundamentação:</p> <p>Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais (2015) - VII: As Responsabilidades dos Conselhos de Empresas Estatais – C</p> <p>Estatuto Modelo: 3.2 - Requisitos e Vedações para Administradores</p>
<p>Dimensão 1</p> <p>Governança - Conselhos e Diretoria</p>	<p>Dimensão 1</p> <p>Conselhos e Diretoria</p>
<p>Bloco 1.2</p> <p>Boas Práticas</p>	<p>Bloco 1.2</p> <p>Diretoria</p>
<p>Questão 8 - A empresa adota políticas de promoção hierárquica que contemplem a diversidade e a pluralidade, buscando a erradicação de desigualdade e de discriminação?</p>	<p>Questão 4 - A empresa adota políticas de promoção hierárquica que contemplem a diversidade e a pluralidade, buscando a erradicação de desigualdade e de discriminação?</p>
<p>Fundamentação:</p> <p>Decreto nº 9.571/2018, art. 8º, inc. II</p> <p>Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais 2015, observações sobre o capítulo V, D</p>	<p>Fundamentação:</p> <p>Decreto nº 9.571/2018, art. 8º, inc. II</p> <p>Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais 2015, observações sobre o capítulo V, D</p>
<p>Questão 6 - A empresa aplica medidas para incentivar o acesso feminino a cargos de liderança – incluindo, mas não se limitando, ao Conselho de Administração, à Diretoria e a outras posições estratégicas – e para aprimorar a imagem feminina na empresa?</p>	<p>Questão 5 - A empresa aplica medidas para incentivar o acesso feminino a cargos de liderança – incluindo, mas não se limitando, ao Conselho de Administração, à Diretoria e a outras posições estratégicas – e para aprimorar a imagem feminina na empresa?</p>
<p>Fundamentação:</p> <p>2015 OECD <i>Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life</i>, III, 3 (Recomendação de 2015 da OCDE sobre igualdade de gênero)</p>	<p>Fundamentação:</p> <p>2015 OECD <i>Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life</i>, III, 3 - Recomendação de 2015 da OCDE sobre igualdade de gênero</p>

Dimensão 1 Governança - Conselhos e Diretoria	Sem correlação
Bloco 1.2 Boas Práticas	Sem correlação
Questão 7 - A empresa possui políticas internas de contratação que fomentem a diversidade entre seus empregados?	Sem correlação
Fundamentação: 2015 OECD <i>Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life</i> , IV, 1/3 (Recomendação de 2015 da OCDE sobre igualdade de gênero)	Sem correlação

Fonte: Questionários do 5º e 6º Ciclo do IG-Sest
Elaboração da autora.

No sexto capítulo avaliamos os documentos de governança das empresas objeto desse estudo, incluindo os documentos citados na Tabela 6, Política de Indicação e Plano de Sucessão, uma vez que são norteadores para a composição do Conselho de Administração.

4.3 Política Regulatória: Regras da B3 para Companhias Abertas

Quanto aos compromissos de diversidade, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) aprovou o Anexo ASG, do Novo Regulamento de Emissores (entrou em vigor em 19 de agosto de 2023), um documento desenvolvido pela B3 que propõe medidas para promover a diversidade de gênero e a inclusão de grupos sub-representados em cargos de alta liderança, além de incentivar as companhias listadas a relatarem suas práticas ambientais, sociais e de governança. Essa iniciativa visa fomentar um ambiente corporativo mais inclusivo e transparente.

Dentre as principais medidas ASG apresentadas pelo Novo Regulamento de Emissores, destacam-se: (i) Composição da Administração: eleição, como membro titular do Conselho de Administração ou da Diretoria Estatutária, de pelo menos: a) 1 (uma) mulher, assim entendida como qualquer pessoa que se identifique com o

gênero feminino, a despeito do sexo designado em seu nascimento; e b) 1 (um) membro de comunidade sub-representada, assim entendido como qualquer pessoa que seja preta, parda ou indígena, segundo classificação apresentada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE; integrante da comunidade LGBTQIA+³; ou pessoa com deficiência, nos termos do Estatuto da Pessoa com Deficiência;

(ii) Inclusão de requisitos ASG no Estatuto Social ou em Política de Indicação: Inclusão de requisitos ASG para a indicação de membros do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária no Estatuto Social ou em Política de Indicação aprovada pelo Conselho de Administração, incluindo, no mínimo, procedimento de indicação que considere critérios de: a) complementariedade de experiências e b) diversidade em matéria de gênero, orientação sexual, cor ou raça, faixa etária e inclusão de pessoa com deficiência; e (iii) Remuneração variável atrelada a indicadores ou metas ASG: Estabelecimento na política ou prática de remuneração, quando houver remuneração variável da administração, de indicadores de desempenho ligados a temas ou metas ASG.

É relevante notar que a não adoção dessas medidas não resulta automaticamente em penalidades, desde que sejam devidamente justificadas pelas empresas. O Anexo ASG não impõe sanções às companhias que optarem por não implementar as recomendações, mas exige que elas apresentem justificativas claras e transparentes para sua decisão. Dessa forma, as empresas são incentivadas a adotar essas práticas voluntariamente, enquanto devem manter a transparência sobre suas escolhas para o mercado e a sociedade. Os primeiros reportes devem começar a ser feitos em 2025. A eleição da Composição da Administração deve ocorrer em até dois anos a partir da vigência do Anexo ASG, ou seja, a adoção de uma medida em 2025 e outra em 2026.

Uma pesquisa conduzida pela B3⁴ (2023) analisou os dados de 343 empresas listadas que enviaram seus Formulários de Referência até junho/2023. Os resultados indicam que 36% carecem de representação feminina em seus conselhos de administração. No que diz respeito à diversidade racial e étnica, a pesquisa revelou

³ LGBTQIA+ é uma sigla que representa várias identidades: Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer ou Questionadores, Intersexuais, Assexuais, dentre outros, como uma forma de incluir todas as pessoas que não se identificam como heterossexuais ou cisgêneros. <https://querobolsa.com.br/revista/lgbtqia-entenda-o-significado-da-sigla-e-a-luta-dessa-comunidade>, acessado em 15/09/2024.

⁴ Informação disponível no site: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/cvm-aprova-medidas-propostas-pela-b3-para-aumentar-diversidade-em-diretoria-e-conselhos-de-administracao-de-empresas-listadas.htm

que, entre essas 343 empresas, 310 não possuem pessoas pardas em seus conselhos. A situação é ainda mais crítica para as pessoas pretas: estão ausentes nos conselhos de administração de 327 delas.

4.4 Política Regulatória: Regulamento do Nível 2 de Governança Corporativa da bolsa de valores do Brasil (B3)

A Petrobras, uma das empresas objeto desse estudo, é uma companhia de capital aberto, listada no Nível 2 de Governança Corporativa da B3, por isso se faz necessária a análise do regramento.

O Regulamento disciplina os requisitos para negociação de valores mobiliários de companhias abertas em segmento especial do mercado de ações da B3, denominado Nível 2 de Governança Corporativa, estabelecendo regras diferenciadas para a listagem dessas companhias, além de regras aplicáveis aos seus administradores e seus acionistas, inclusive ao seu Acionista Controlador.

O Regulamento prevê regra de composição para o Conselho de Administração, devendo ser composto por, no mínimo, 5 (cinco) membros, eleitos pela assembleia geral, dos quais, no mínimo, 20% (vinte por cento) deverão ser Conselheiros Independentes. No entanto, não faz menção à diversidade de gênero e de raça no seu conteúdo.

4.5 Iniciativa do órgão regulador: Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais

O Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais é uma iniciativa do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, lançado em setembro de 2024, com o objetivo de promover a diversidade, equidade e inclusão nas empresas estatais federais. O pacto visa estabelecer mecanismos de cooperação entre as empresas estatais para desenvolver e implementar políticas e ações conjuntas que promovam esses princípios.

Os compromissos firmados por meio do Pacto serão monitorados conforme o modelo “pratique ou explique”, ou seja, mediante apresentação de evidências do cumprimento, ou de justificativa para eventual não cumprimento, total ou parcial, de

cada compromisso. São 34 empresas signatárias, dentre elas, a Petrobras e a Embrapa. O Pacto tem a vigência de dois anos, podendo ser prorrogado sucessivamente a critério dos pactuantes. O distrato do compromisso pode ser realizado a qualquer tempo, por mútuo consentimento, ou pela iniciativa unilateral de qualquer signatário, mediante notificação por escrito, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

O Pacto expõe que diversos estudos reforçam a importância do investimento em ações de diversidade, equidade e inclusão para a obtenção de benefícios significativos tanto para as pessoas quanto para as organizações, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, produtivo e inovador. Ao avaliar as ações previstas no Plano de Trabalho 2024/2025 do Pacto, destacamos, das 13 (treze) previstas, as seguintes que têm aderência com o tema desta dissertação:

Tabela 7 – Ações do Plano de Trabalho 2024/2025 do Pacto

Eixo	Ação	Meta	Comentários Adicionais
Letramento e Capacitação	Desenvolver coletivamente conteúdos comuns sobre temas relacionados à pauta de diversidade, equidade e inclusão.	No mínimo: (i) uma capacitação para lideranças inclusivas; e (ii) um conteúdo para cada grupo: gênero, cor/raça, LGBTQIA+ e PCD.	Os formatos poderão contemplar, por exemplo: treinamentos, vídeos curtos, guias orientativos, etc. Poderia ser avaliada uma parceria com a EBC ou a ENAP para a produção de conteúdos. Adicionalmente, poderiam ser realizadas lives periódicas sobre temas relacionados à pauta da diversidade, equidade e inclusão, com palestras de representantes das empresas e do governo federal.
Governança	Criar grupos de estudos específicos.	Grupos de estudos para os principais grupos sub-representados: gênero, cor/raça, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência criados, com participação de, no mínimo, 70% das empresas do Pacto.	Além de discussões específicas, poderia ser avaliada a possibilidade de todos os grupos terem momentos em que compartilhariam suas experiências coletivamente. O objetivo é acelerar a evolução de todas as ações, independentemente do grupo, a

			partir das lições aprendidas e estratégias com maior sucesso.
Metas e Indicadores	Estabelecer metas de diversidade para as posições de liderança.	70% das empresas do Pacto com metas de diversidade estabelecidas e divulgadas, abrangendo, no mínimo, gênero e cor/raça.	As metas seriam estabelecidas por cada empresa, considerando as suas especificidades, sendo recomendável que representem um desafio em relação ao cenário atual.

Fonte: Plano de Diversidade, Equidade e Inclusão – Proposta de Planejamento – Ciclo 2024-2025
Elaboração da autora.

5. METODOLOGIA

O estudo apresenta caso comparado com duas estatais de grande porte, do setor não financeiro, sendo uma empresa pública de capital fechado – a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), e a outra, sociedade de economia mista de capital aberto – Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). A seleção de uma empresa pública de capital fechado e uma empresa de economia mista de capital aberto considerou a natureza desse estudo, o qual analisa a possibilidade de diferenças em virtude da composição acionária das empresas.

Dezsö e Ross (2012) afirmam que quanto mais a abordagem de uma empresa é centrada na inovação, mais a representação da mulher na alta liderança melhora o desempenho da empresa. Este foi outro motivo para a escolha das empresas – percepção de empresas inovadoras, e da variável de diversidade de gênero.

A Embrapa é uma empresa pública que foi criada em 1973 e tem como Missão⁵ “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”. Atualmente, o Conselho de Administração da empresa é composto por 8 (oito) membros.

Por sua vez, a Petrobras é uma empresa estatal de capital aberto, cujo acionista majoritário é a União, sendo, portanto, uma sociedade de economia mista. A empresa foi criada em 1953, por meio da Lei nº 2004, de 3 de outubro de 1953, e atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia. A empresa é responsável pela execução do monopólio estatal do petróleo para pesquisa, exploração, refino do produto nacional e estrangeiro, transporte marítimo e sistema

⁵ Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2023 da Embrapa, p.7.

de dutos. Atualmente, o Conselho de Administração da empresa é composto por 11 (onze) membros.

A metodologia para este trabalho será a qualitativa e, segundo Creswell e Creswell (2018), é uma abordagem de pesquisa que geralmente utiliza dados descritivos e não numéricos, como entrevistas, observações de participantes, análise de documentos e análise de conteúdo, e busca capturar a subjetividade e a profundidade da compreensão dos participantes. O perfil dos membros do Conselho de Administração das empresas estatais será avaliado sob 2 (dois) critérios de diversidade, gênero e raça.

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa “De que forma as políticas de governança corporativa das empresas estatais contemplam a diversidade de gênero e de raça?”, foram utilizados os seguintes procedimentos: revisão de literatura e análise documental.

A revisão de literatura é um componente fundamental do processo de pesquisa que envolve a análise e a síntese crítica de estudos e publicações relevantes sobre o tema de pesquisa em questão. Essa revisão tem como objetivo fornecer uma base sólida de conhecimento existente sobre o tema, identificar lacunas na pesquisa atual e estabelecer a relevância do estudo proposto. Os textos foram selecionados da ferramenta de consulta Google Scholar, tanto em literatura cinzenta como em sites especializados como do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da Bolsa, Brasil e Balcão (B3); ademais, foi consultado material produzido pela OCDE.

A análise documental é uma abordagem que envolve a coleta, a seleção e a interpretação de documentos escritos como fonte de dados para este estudo de pesquisa. Foram analisados os documentos da política de governança corporativa de empresas estatais sob a perspectiva de diversidade de gênero e de raça (Lei nº 13.303/2016 e seu respectivo Decreto regulamentador nº 8.945/2016, e o Indicador de Governança da SEST, como instrumento indutivo); do regramento do órgão regulador das empresas estatais (SEST), do órgão normativo e supervisor do mercado de capitais (CVM) e da bolsa de valores do Brasil (B3); além dos documentos de governança disponíveis nos sites das companhias, divulgações empresariais e outros arquivos que organizam as questões relacionadas à seleção, composição e perfil de membros do Conselho de Administração, identificando aspectos de diversidade de gênero e de raça ao longo do período de 2018 a 2024. O procedimento teve como

objetivo explorar a história, o contexto, as percepções, as políticas, as práticas e outras dimensões relacionadas ao tema dessa pesquisa, no âmbito dos documentos de governança da Petrobras e da Embrapa, nos termos em que são disponibilizados em suas respectivas páginas na internet.

Cabe pontuar que esse estudo optou por utilizar as variáveis gênero e raça, similar à terminologia do Formulário de Referência (FRE) da CVM, para efeitos comparativos entre as empresas objeto do estudo. No entanto, na pesquisa e análise dos documentos de governança das empresas, além das variáveis gênero e raça, foram utilizados os seguintes termos: diversidade, racial, cor, étnica, etnia, mulher, homem, sexo biológico. Tal opção se justifica pelas variações de terminologia nos textos.

O Formulário de Referência é um documento eletrônico obrigatório para companhias abertas no Brasil, deve ser enviado periodicamente e contém informações detalhadas sobre a empresa, como: Atividades e Negócios: Descrição das atividades principais da empresa; Fatores de Risco: Identificação dos principais riscos que podem afetar a empresa; Administração: Informações sobre os administradores e membros do conselho fiscal; Estrutura de Capital: Detalhes sobre a estrutura de capital da empresa; Dados Financeiros: Informações financeiras detalhadas, incluindo balanços e demonstrações de resultados; Valores Mobiliários Emitidos: Informações sobre ações e outros valores mobiliários emitidos pela empresa; e Operações com Partes Relacionadas: Detalhes sobre transações com partes relacionadas. Este formulário é essencial para garantir a transparência e fornecer aos investidores informações completas e atualizadas sobre a empresa.

O FRE inclui informações sobre diversidade, especialmente no que diz respeito à composição da administração da empresa. As companhias abertas são incentivadas a divulgar dados sobre a diversidade de gênero, raça, e outras características dos membros do conselho de administração e da alta gestão. Essas informações ajudam a promover a transparência e a responsabilidade social, permitindo que investidores e outras partes interessadas avaliem o compromisso da empresa com a diversidade e a inclusão.

6. GOVERNANÇA E DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DO MODELOS ADOTADOS PELA EMBRAPA E PETROBRAS

Neste capítulo, avaliamos os documentos de governança das empresas objeto do presente estudo sob a ótica da diversidade, incluindo os documentos citados na Tabela 6, Política de Indicação e Plano de Sucessão, uma vez que são norteadores para a composição do Conselho de Administração; políticas de promoção hierárquica que contemplem a diversidade e a pluralidade; medidas para incentivar o acesso feminino a cargos de liderança – incluindo, mas não se limitando, ao Conselho de Administração, à Diretoria e a outras posições estratégicas – e para aprimorar a imagem feminina na empresa; e políticas internas de contratação que fomentem a diversidade entre os seus empregados.

6.1 O modelo de governança da Petrobras

A Petrobras é uma companhia de capital aberto, listada no Nível 2 de Governança Corporativa da B3, segue as regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão de proteção do investidor, e da bolsa de valores no Brasil; no exterior, a Companhia observa as normas da *Securities and Exchange Commission* (SEC) e da *New York Stock Exchange* (NYSE), nos Estados Unidos, e do Latibex da Bolsa y Mercados Españoles, na Espanha. Além disso, a Petrobras é supervisionada no Brasil pela Controladoria-Geral da União (CGU), pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pela SEST (controle de práticas de governança) e pelo CADE (órgão antitruste).

Segundo a Política de Governança Corporativa e Societária da Petrobras, o Modelo de Governança Corporativa e Societária tem seu funcionamento orientado por: i) transparência; ii) respeito e tratamento equânime aos acionistas e demais partes interessadas; iii) prestação de contas; iv) responsabilidade econômica, social e ambiental; e v) respeito aos requisitos legais e regulatórios estabelecidos nos países onde atua.

Na página da Governança, no sítio eletrônico da Petrobras, a organização afirma que adota procedimentos de governança em conformidade com as normas dos mercados em que atua, assegurando a implementação de padrões internacionais de transparência. Dessa forma, o intuito é fortalecer a credibilidade no mercado e aprimorar o relacionamento com os principais públicos de interesse, incluindo acionistas, investidores, clientes, fornecedores, colaboradores e a sociedade em geral.

A Companhia entende que as boas práticas de governança corporativa e compliance são consideradas fundamentais para a sustentabilidade dos negócios. E, nesse contexto, ainda segundo a empresa, são assumidos compromissos estratégicos que garantem um modelo de governança equilibrado entre eficiência e controle, além de promover uma atuação íntegra e transparente, com rigorosa intolerância à fraude e à corrupção (Relatório de Sustentabilidade 2023 da Petrobras⁶).

A Petrobras informa que tem promovido avanços significativos em sua governança corporativa e nos sistemas de integridade, compliance e controles internos. Rigorosos padrões de ética e integridade foram adotados por meio de iniciativas que reforçam o propósito, os valores e o compromisso da organização com a melhoria contínua e a adesão às melhores práticas de mercado. Por consequência, a organização realiza constantemente melhorias em suas práticas e nos principais instrumentos de governança, como o Estatuto Social, os regimentos internos do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e dos comitês de assessoramento, além de políticas e códigos, entre outros.

A estrutura de governança corporativa da Petrobras é composta por: Assembleia Geral de Acionistas, Conselho Fiscal, Conselho de Administração (CA) e seus comitês (Comitês do CA), Auditorias (Interna e Externa), Ouvidoria-Geral, Diretoria Executiva e seus comitês (Comitês Técnicos Estatutários e Comitês Executivos Consultivos ou Deliberativos).

Figura 4 – Estrutura de Governança da Petrobras



Fonte: Site da Petrobras - <https://www.investidorpetrobras.com.br/esg-meio-ambiente-social-e-governanca/governanca/>

⁶ Relatório de Sustentabilidade 2023 da Petrobras, disponível no link <https://sustentabilidade.petrobras.com.br/>

Conselho de Administração da Petrobras

Conforme disposto no artigo 17 do seu Estatuto Social, a Petrobras será dirigida por um Conselho de Administração, com funções deliberativas, e uma Diretoria Executiva. O Conselho de Administração é um órgão colegiado de orientação e direção superior da Petrobras, responsável pela definição das estratégias. Suas atribuições estão estabelecidas na Lei nº 6.404/1976 e no Estatuto Social da Companhia. Esse órgão pode ser composto por, no mínimo, 7 (sete) membros e, no máximo, 11 (onze) membros eleitos pela Assembleia Geral de Acionistas, que também deverá designar, dentre esses, o Presidente do Conselho, todos com prazo de gestão unificado, que não poderá ser superior a 2 (dois) anos, admitidas, no máximo, 3 (três) reeleições consecutivas. No caso do membro do Conselho de Administração eleito pelos empregados, o limite de reeleição deverá observar a legislação e as regulações vigentes. Atingido o prazo máximo de recondução, o retorno de Conselheiro de Administração para a Companhia só poderá ocorrer após decorrido período equivalente a 1 (um) prazo de gestão.

O Estatuto dispõe ainda que, respeitado o prazo de gestão unificado dos seus membros, a composição do Conselho de Administração deverá ser alternada, de modo a permitir a constante renovação do órgão, sem comprometer o histórico e experiência quanto aos negócios da Companhia, observadas as seguintes regras: I- Não participarão do rodízio o conselheiro presidente da Companhia, os eleitos pelos minoritários ordinaristas, pelos preferencialistas e pelos empregados; II- 20% (vinte por cento) dos demais conselheiros deverão ser renovados a cada 4 (quatro) anos. Se resultar em um número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro imediatamente superior.

O Conselho de Administração deve ser composto, no mínimo, por 40% (quarenta por cento) de membros independentes, incidindo este percentual sobre o número total de Conselheiros de Administração, sendo que os critérios de independência deverão respeitar os termos do art. 22⁷, §1º, da Lei nº 13.303/2016, do

⁷ Lei nº 13.303/2016: *Art. 22 O Conselho de Administração deve ser composto, no mínimo, por **25% (vinte e cinco por cento)** de membros independentes ou por pelo menos 1 (um), caso haja decisão pelo exercício da faculdade do voto múltiplo pelos acionistas minoritários, nos termos do art. 141 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. (grifo nosso)*

art. 36, §1º, do Decreto nº 8.945/2016 e do Regulamento do Nível 2⁸, respeitando-se o critério mais rigoroso, em caso de divergência entre as regras.

O Conselho de Administração deve ser composto apenas por membros externos, sem vínculos estatutários ou empregatícios atuais com a Companhia, exceto quanto ao membro designado como Presidente da Companhia e ao membro eleito pelos empregados. As funções de Presidente do Conselho de Administração e de Presidente da Companhia ou principal executivo não serão exercidas pela mesma pessoa.

Os membros do Conselho de Administração a serem indicados pela União com a finalidade de atender o número mínimo de independentes serão selecionados em lista tríplice, elaborada por empresa especializada e com experiência comprovada, não sendo permitida a interferência na indicação desta lista, que será de inteira responsabilidade da empresa especializada.

Quanto à composição do CA da Petrobras, tecemos as seguintes considerações:

- O Presidente da Petrobras é membro do CA, isto vai de encontro à orientação do IBGC (2023): *“O diretor-presidente não deve ser membro do conselho de administração, mas é recomendável que participe das reuniões como convidado.”*;
- O fato de o CA ser composto somente por membros externos é positivo, pois mitiga o conflito de interesses;
- A segregação das funções de Presidente do Conselho de Administração e de Presidente da Companhia ou principal executivo está prevista em legislação;
- O processo de seleção dos membros indicados pela União em lista tríplice apresentada por empresa especializada vai ao encontro da orientação do IBGC (2023): *“Recomenda-se que a condução do processo de seleção seja facilitada por terceiros independentes.”*;
- O Conselho de Administração deve ser composto, no mínimo, por 40% (quarenta por cento) de membros independentes, acima do percentual

⁸ Regulamento do Nível 2 da B3: 5.3 *Composição*. O conselho de administração será composto por, no mínimo, 5 (cinco) membros, eleitos pela assembleia geral, dos quais, no mínimo, **20% (vinte por cento)** deverão ser Conselheiros Independentes.(grifo nosso)

de 25% (vinte e cinco por cento) previsto na Lei das Estatais e Regulamento do Nível 2 de governança corporativa da B3.

6.1.1 Diversidade de gênero e de raça no âmbito dos seus documentos normativos da área de governança da Petrobras

Composição do Conselho de Administração

Com o intuito de obter melhor comparabilidade e evolução da representatividade de gênero e de raça no Conselho de Administração da Petrobras, consultamos o Formulário de Referência (FRE) – principal documento que contém dados sobre a administração de companhias abertas, das datas de referência 2023 e 2024, quando se tornou obrigatória a apresentação no item 7.1 dessas características, bem como a análise da Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa publicadas nos anos 2018 a 2022, extraídas do site da Companhia, o que possibilitou os achados a seguir e a comparabilidade temporal com a Embrapa, companhia de capital fechado que não possui FRE.

Em função das mudanças trazidas pela Resolução nº 59, que altera a Resolução nº 80, ambas da CVM, as companhias abertas brasileiras passaram a ser mais transparentes em relação aos seus níveis e objetivos de diversidade na composição da diretoria e dos conselhos de administração e fiscal. A Resolução nº 59 teve como objetivos simplificar o formulário de referência e aprimorar a prestação de informações ligadas à agenda ambiental, social e de governança (ASG).

A Resolução incluiu no item 7.1 do novo formulário de referência, que deveria ser entregue à CVM a partir de 2023 (ano-base 2022), a obrigatoriedade da empresa listada (emissor) descrever as principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal, identificando por órgão, conforme a alínea “d”: (i) número total de membros, agrupados por identidade autodeclarada de gênero; (ii) número total de membros, agrupados por identidade autodeclarada de cor ou raça; (iii) número total de membros agrupados por outros atributos de diversidade que o emissor entenda relevantes. Na sequência, a alínea “e” do mesmo item do formulário de referência estabelece que o emissor pode descrever *“se houver, objetivos específicos que o emissor possua com relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal”*.

Importante pontuar que a Petrobras afirma no FRE da data de referência 2024 consultado para este estudo que “*Não há objetivos específicos com relação à diversidade de gênero, cor ou raça envolvendo os membros dos órgãos de administração e do conselho fiscal da Companhia*”.

Tabela 8 – Composição do Conselho de Administração da Petrobras: Variável Gênero

Ano	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder	Cargo Vago	Total de membros em exercício	% Mulheres
2018	3	7	n/d ⁹	n/d	n/d	n/d	10	30,00%
2019	3	6	n/d	n/d	n/d	n/d	9	33,33%
2020	0	10	n/d	n/d	n/d	n/d	10	0,00%
2021	2	7	n/d	n/d	n/d	n/d	9	22,22%
2022	1	9	n/d	n/d	n/d	n/d	10	10,00%
2023	1	10	0	0	0	0	11	9,09%
2024	2	9	0	0	0	0	11	18,18%

Fonte: Elaboração da autora

Quanto à análise da série histórica 2018 a 2024 de composição do Conselho de Administração da Petrobras, conclui-se que: (i) não é possível saber o quantitativo de conselheiros na composição do CA nos anos de 2018 a 2022, uma vez que o Estatuto da Companhia afirma ser de 7 a 11 membros, sem apresentar um número definido de conselheiros; (ii) não foi identificado aumento da diversidade da variável gênero na autodeclaração “Feminino”, “Masculino”, “Não binário” ou “Outros”, considerando que para os anos de 2018 a 2022 foi estabelecido o sexo biológico aos conselheiros Feminino ou Mulher e Masculino ou Homem, de acordo com os seus nomes, quando da apuração da composição constante na Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa, e nos dois anos de divulgação da característica de gênero no Formulário de Referência, anos 2023 e 2024; (iii) não há demonstração de tendência, manutenção ou aumento do percentual de mulheres no Conselho nos marcos avaliados; (iv) o CA não teve mulheres na sua composição no ano de 2020; e (v) na série histórica de 7 anos, a Presidência do Conselho só foi exercida por homem.

As únicas informações encontradas sobre a autodeclaração de raça dos membros do Conselho de Administração da Petrobras estão no item 7.1D “Descrição das principais características dos órgãos da administração e do conselho fiscal” do

⁹ n/d significa informação não disponível.

FRE, das datas de referência 2023 e 2024, consolidadas na Tabela 9. Após a análise, verifica-se que 18,18% dos conselheiros de administração são pardos.

Tabela 9 – Composição do Conselho de Administração da Petrobras: Variável Raça

Ano	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder	Total
2023	0	9	0	2	0	0	0	11
2024	0	9	0	2	0	0	0	11

Fonte: Formulário de Referência 2023 e 2024

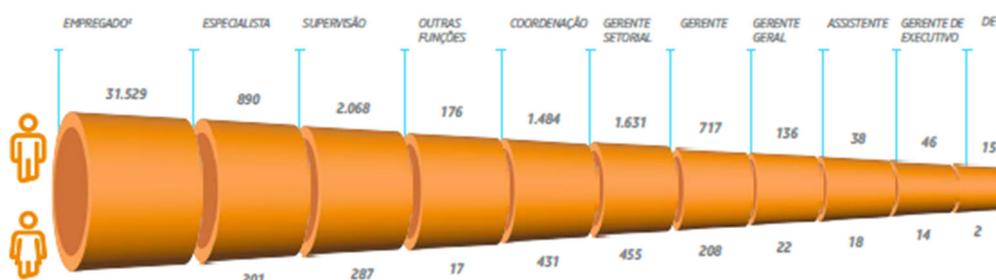
Elaboração da autora.

Embora não seja diretamente a composição alvo do estudo, de conselheiros do CA, os dados apresentados no item 10.1 do Formulário de Referência, “Descrição dos recursos humanos”, referentes às variáveis de gênero e cor ou raça dos empregados da Petrobras, é um indicador de diversidade e demonstra que ainda se faz necessário o aumento da autodeclaração destas informações pelos empregados; 88,24% preferem não responder ou não autodeclararam o seu gênero. Já quanto à autodeclaração de cor ou raça, a adesão foi maior, apenas 10,16% preferiram não responder ou informar. Esta abordagem pode ser objeto de estudo futuro, entender o motivo pelo qual os colaboradores preferirem responder a declaração de cor ou raça à declaração de gênero, ou até verificar a abordagem da empresa ou método aplicado para a obtenção das informações.

A Petrobras ainda apresenta no Relatório de Sustentabilidade (página 185), Relatório da Administração (página 50) e Painel ASG (página 4), a distribuição dos recursos humanos pelo sexo biológico, Feminino ou Masculino. A empresa encerrou 2023 com 46.730 empregados, sendo 8.000 mulheres (17,1%) e 38.730 homens (82,9%).

Figura 5 – Cargos de liderança na Petrobras: Variável Gênero

DADOS SOBRE SEXO¹ (consolidado)



Fonte: Relatório de Sustentabilidade, página 185

Considerando o Relatório de Sustentabilidade, posição 31/12/2023, dos 46.730 empregados, 5.200 ocupam funções de liderança, sendo 1.148 do sexo feminino (22,1%) e 4.052 do sexo masculino (77,9%), somados os cargos de coordenação, gerente setorial, gerente, gerente geral, assistente e gerente executivo. No entanto, o percentual diminuiu para 11,8% de mulheres na Diretoria, 2 dos 17 cargos.

Por sua vez, o Relatório da Administração (página 50) e o Painel ASG (página 4), apresentam o número de negros(as) que trabalham na empresa, 14.813 em 2023, e o percentual de cargos de chefia ocupados por negros(as), 22,2% no mesmo ano. Cabe destacar que a Petrobras soma a quantidade de pessoas pretas (2.981) e pardas (11.832), totalizando 14.813, conforme detalhado no Formulário de Referência 2024.

Figura 6 – Diversidade no corpo funcional da Petrobras: Variável Gênero e Raça

INDICADORES DE DIVERSIDADE DO CORPO FUNCIONAL Petrobras e suas subsidiárias

	2023	2022
Número de empregados(as) acima de 45 anos	19.732	17.843
Número de mulheres que trabalham na empresa ¹	8.000	7.670
Percentual de cargos de chefia ocupados por mulheres ¹	22,1%	19,4%
Número de negros(as) que trabalham na empresa ²	14.813	13.937
Percentual de cargos de chefia ocupados por negros(as) ²	22,2%	21,9%
Número de empregados com deficiência	793	537
Razão Entre a Remuneração de Mulheres e Homens ³	0,98	0,97

Fonte: Relatório da Administração, página 50

1) Número corresponde a empregadas mulheres, não incluindo empregadas de empresas contratadas que trabalham nas nossas instalações.

2) Número corresponde a empregados negros autodeclarados, não incluindo empregados de empresas contratadas. A abrangência dessa informação é Petrobras Controladora, controladas no Brasil e as controladas no exterior: Petrobras America Inc., Transpetro International B.V., Petrobras Singapore Private Limited, Petrobras Operaciones S.A., Petrobras Colombia Combustiveis. Por questões culturais de alguns países, esta informação não tem como ser obtida em algumas empresas no exterior.

Metas de diversidade

O CA aprovou, no âmbito do Plano Estratégico 2024-28+, o Diretor de ASG (Ambiental, Social e Governança) “Atuar com Integridade”, que tem por compromisso promover a diversidade de gênero e de raça nas indicações da Petrobras para cargos estatutários de suas participações societárias. Assim, consta no Relatório de Sustentabilidade, no Posicionamento ASG, ideia-força “Atuar com Integridade”, duas

metas de diversidade para as indicações da Petrobras nas suas participações: a) atingir a cota de 30% de mulheres no Conselho de Administração (CA), Diretoria Executiva (DE) e Conselho Fiscal (CF) até 2026; e b) incrementar em 10% as indicações de pessoas negras para o CA, DE e CF até 2030.

Identificamos que, no Painel ASG 2023, documento complementar ao Relatório de Sustentabilidade 2023, foi declarado o atual percentual de assentos da Petrobras no CA, comitês de assessoramento, DE e CF das participações ocupados por mulheres: 21,0%. Importante destacar que a meta de 30% não inclui comitês de assessoramento. Considerando que não é informado o número absoluto, não foi possível avaliar o *gap* existente para o atingimento da meta pela empresa. Quanto à segunda meta, de incrementar em 10% as indicações de pessoas negras para o CA, DE e CF até 2030, a companhia não informa o atual percentual.

Ainda no Relatório de Sustentabilidade, a Petrobras expressa, no Posicionamento ASG ideia-força “Cuidar das Pessoas”, duas metas de diversidade, a cota de 25% em 2030 de mulheres e de pessoas negras na liderança. No Painel ASG 2023, consta no Indicador GRI 2-8 a linha histórica das duas variáveis, do ano de 2019 a 2023, representada na tabela abaixo.

Tabela 10 – Metas de diversidade na liderança da Petrobras

Indicador social	2019	2020	2021	2022	2023	Meta 2030
Mulheres na liderança	18,4%	19,1%	19,3%	19,4%	22,1%	25%
Pessoas negras na liderança	19,3%	20,0%	21,3%	21,9%	22,2%	25%

Fonte: Painel ASG 2023
Elaboração da autora.

Segundo o Caderno de Direitos Humanos e Cidadania Corporativa 2023, para auxiliar no alcance dessas metas, por exemplo, foi lançado o Programa de Equidade Racial da Petrobras, estabelecendo iniciativas para o fortalecimento da cultura, saúde e o bem-estar dos trabalhadores negros da Petrobras.

Em que pese a Petrobras ter se comprometido com o atingimento das quatro metas acima relatadas, duas referentes às participações e as outras duas aos seus empregados, a empresa não estabeleceu meta para os seus órgãos de governança, incluindo o Conselho de Administração.

Documentos de governança da Petrobras

A análise das iniciativas de reconhecimento da relevância e promoção da diversidade de gênero e de raça no âmbito da Petrobras tomou por referência 12 (doze) documentos disponibilizados nas páginas da empresa na internet¹⁰, do total de 28 (vinte e oito) avaliados¹¹, os quais foram listados a seguir com suas respectivas evidências:

- Caderno de Direitos Humanos e Cidadania Corporativa (2023);
- Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa (2024, ano-base 2023);
- Código de Boas Práticas da Petrobras (2024);
- Código de Conduta Ética (2022);
- Diretrizes de Direitos Humanos na Petrobras (vigência não informada);
- Formulário de Referência, versão 4, apresentado em 09/07/2024;
- Política de Diversidade, Equidade e Inclusão (2023);
- Política de Indicação de Membros da Alta Administração e do Conselho Fiscal (2023);
- Política de Responsabilidade Social (2023);
- Posicionamento Petrobras – Diversidade e Combate ao Assédio e Discriminação (vigência não informada);
- Relatório da Administração (2023); e
- Relatório de Sustentabilidade (2023).

Considerando que algumas informações são replicadas em mais de um documento de governança e as diversas referências às variáveis gênero e/ou raça, bem como aos termos – diversidade, racial, cor, étnica, etnia, mulher, homem, sexo biológico, foram resumidas na Tabela 11, portanto, as principais evidências da abordagem de diversidade no âmbito da Petrobras.

¹⁰ Links de acesso aos documentos de governança: <https://www.investidorpetrobras.com.br/esg-meio-ambiente-social-e-governanca/governanca/>, <https://www.petrobras.com.br/sustentabilidade/responsabilidade-social>, <https://www.petrobras.com.br/sustentabilidade/relatorios-anuais>

¹¹ Os documentos de governança da Petrobras que foram avaliados e que não referenciam as variáveis gênero e/ou raça, bem como os termos – diversidade, racial, cor, étnica, etnia, mulher, homem, sexo biológico, são os seguintes: 1. Diretrizes de Governança Corporativa da Petrobras (2023); 2. Diretriz de Gestão de Participações Societárias Minoritárias (2021); 3. Diretriz de Compliance Concorrencial (2022); 4. Estatuto Social (2024); 5. Plano Básico de Organização (2024); 6. Política de Compliance (2022); 7. Política de Governança Corporativa e Societária (2023); 8. Política de Aplicação e Governança do Compromisso de Indenidade (2020); 9. Política de Comunicação e Relacionamento (2020); 10. Política de Controles Internos (2018); 11. Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e de Negociação de Valores Mobiliários (2023); 12. Política de Inteligência Protetiva e Segurança Corporativa (2021); 13. Política de Remuneração aos Acionistas (2023); 14. Política de Transações com Partes Relacionadas (2023); 15. Programa de Compliance da Petrobras (vigência não informada); 16. Regimento Interno do CA (2023).

Tabela 11 – Evidências da abordagem de diversidade na Petrobras

Tópico	Evidências
Princípio Fundamental	O respeito à vida em toda a sua diversidade é um princípio fundamental da Petrobras.
Valor institucional: Cuidado com as pessoas	A Petrobras possui, dentre os seus Valores institucionais, o de Cuidado com as Pessoas: “ <i>Cuidar das pessoas, promovendo diversidade, equidade, inclusão, saúde, bem-estar e segurança física e psicológica.</i> ”
Ações de conscientização e educacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="683 438 2040 534">• A recepção dos novos empregados da Petrobras aborda o tema diversidade, de preferência com porta-vozes do gênero feminino e pessoas negras. A dinâmica de <i>onboarding</i> teve a avaliação favorável de 96% dos empregados participantes. <li data-bbox="683 566 2040 790">• Em 2023, foram realizadas ações e campanhas de conscientização em relação a direitos humanos junto aos empregados, inclusive sobre diversidade de gênero e de raça. Na campanha de março, no mês da mulher, foi lançada a Cartilha sobre Equidade de Gênero, e na de novembro, para o mês da consciência negra, o Programa Equidade Racial e o Caderno Legal de Equidade Racial. Foi realizada também uma campanha de estímulo à autodeclaração de cor e raça no sistema de informação e registro da companhia. Ademais, informa-se a disponibilização de ações educacionais pela Universidade Petrobras (UP) sobre o tema diversidade aos empregados e líderes. <li data-bbox="683 813 2040 853">• O Código de Conduta Ética atribui deveres de respeito à diversidade pelos colaboradores.
Engajamento no tema diversidade	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="683 869 2040 973">• A Petrobras afirma que a sua abordagem de engajamento com os <i>stakeholders</i> se adapta de acordo com as características de cada público e pontua as principais preocupações no tema diversidade para os investidores, organizações da sociedade civil e público interno. <li data-bbox="683 997 2040 1069">• Ademais, a empresa firmou compromissos de Diversidade, Equidade e Inclusão e Direitos Humanos 2024-2028, dentre eles, o de “<i>Ser referência em direitos humanos e na promoção da diversidade, equidade e inclusão.</i>” <li data-bbox="683 1093 2040 1252">• Foi dado destaque à criação da Gerência de Diversidade, Equidade e Inclusão e da Gerência Jurídico para ESG, em 2023, fortalecendo a estrutura interna de direitos e ações voltadas para a diversidade. Assim como, ao Sistema de Informações de Recursos Humanos, com a inclusão dos campos de Identidade de Gênero (no final de 2022) e, recentemente, os campos de Orientação Sexual (com objetivo de incrementar dados relativos ao perfil de diversidade do quadro de pessoal). <li data-bbox="683 1276 2040 1372">• O Programa de Mentoria Feminina existe desde 2021 e tem como objetivo ampliar a qualificação e designação de mulheres na liderança da companhia, incluindo a reserva de 20% das vagas para mulheres pretas e pardas; a sua efetividade é monitorada.

	<ul style="list-style-type: none"> • A Petrobras afirma que a sua política de remuneração é justa, não havendo distinção de salários por qualquer diversidade, quer seja de gênero ou raça. • Outro destaque foi a ação afirmativa para eleição de mulher para a área que trata, inclusive, de denúncias de casos de assédio moral e sexual e casos de discriminação. • A Petrobras demonstra a amplitude de promoção da diversidade ao firmar, em 2023, dois termos de cooperação tecnológica com cláusulas para o atingimento de no mínimo 40% de participação de mulheres, pessoas negras e PCDs nas equipes executoras dos projetos de pesquisa nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM). • A Petrobras analisa o seu desempenho nos principais índices e benchmarkings de sustentabilidade desenvolvidos por instituições reconhecidas nacional e internacionalmente, com o intuito de monitorar a gestão de direitos humanos, como é o caso do Índice de Equidade Racial nas Empresas. Ademais, a empresa monitora os indicadores de resultado, as principais metas e objetivos estabelecidos no plano estratégico, como é o caso do: <ul style="list-style-type: none"> • Percentual de mulheres em funções gratificadas • Percentual de mulheres na força de trabalho • Percentual de pessoas negras em funções gratificadas • Percentual de pessoas negras na força de trabalho • A Petrobras informa que as suas ações de publicidade são realizadas observando o respeito à diversidade étnica e de gênero, inclusive. • O Relatório da Administração 2023 demonstra a preocupação da empresa para que o tema Diversidade conste do seu Programa de Patrocínios. • A diversidade consta na matriz de materialidade da Petrobras sob o tema: Práticas Trabalhistas e Igualdade de Oportunidades.
<p>Política de Indicação de Membros da Alta Administração e do Conselho Fiscal</p>	<p>A Política de Indicação afirma que deve-se buscar alcançar diversidade na composição do CA e complementaridade de experiências e qualificações, apresentando alguns exemplos, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> I - experiência como executivo ou como conselheiro; II - conhecimentos de finanças e contabilidade; III - conhecimentos específicos do setor de energia; IV - conhecimentos gerais do mercado nacional e internacional; V – conhecimentos sobre compliance, controles internos e gestão de riscos; VI - visão estratégica e conhecimento das boas práticas de governança corporativa; e

VII – disponibilidade de tempo.	
Política de Diversidade, Equidade e Inclusão	<ul style="list-style-type: none"> • A Política foi aprovada pelo CA, publicada em 22/09/2023, e tem por objetivo reafirmar os princípios e diretrizes de respeito e valorização em todas as atividades e ambientes da Petrobras em relação à temática da diversidade, equidade e inclusão. • Foi citado que entre os principais avanços no tema está a realização de ações afirmativas voltadas para grupos sub-representados e o estabelecimento de metas e indicadores de diversidade, equidade e inclusão. A Petrobras ressalta também o desdobramento da Política de Diversidade junto às participações societárias controladas, mantendo assim o alinhamento estratégico do Sistema Petrobras, além da abordagem da pauta junto à fornecedores e outras organizações que se relacionam com a companhia. • Essa política é considerada, pela empresa, a base sólida fundamental e necessária para um ambiente diverso, inclusivo e seguro para todas as pessoas.
Promoção dos ODS da Agenda 2030 da ONU	A Petrobras afirma adotar prática empresarial que favorece o sucesso dos ODS, especificamente do valor cuidado com as pessoas, objetivos voltados à igualdade de gênero e empoderamento da mulher.
Subcomissão de Diversidade	A Petrobras conta com uma Subcomissão de Diversidade, Equidade e Inclusão que acompanha os compromissos firmados pela empresa no tema. Ademais, a companhia criou grupos para discutir temas de direitos humanos, dentre eles a diversidade, de modo abrangente e descentralizado. Em dezembro de 2023, foi lançado concurso público com 20% das vagas destinadas a pessoas negras.
Meta de diversidade de gênero e de raça nas indicações e nas posições de liderança da Petrobras	<p>O CA aprovou, no âmbito do Plano Estratégico 2024-28+, quatro Direcionadores de ASG (Ambiental, Social e Governança), dentre eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Atuar com Integridade”, que tem por compromisso promover a diversidade de gênero e de raça nas indicações da Petrobras para cargos estatutários de suas participações societárias. As metas estabelecidas são de: (i) atingir 30% de mulheres no Conselho de Administração (CA), Diretoria Executiva (DE) e Conselho Fiscal (CF) até 2026; e (ii) incrementar em 10% as indicações de pessoas negras para o CA, DE e CF até 2030. • "Cuidar das Pessoas": é firmado o compromisso de promover a diversidade, aumentando para 25% o percentual de mulheres e de pessoas negras em posições de liderança até 2030; foi destacado que atualmente o percentual está em 20%. <p>O Programa de Equidade Racial da Petrobras está dividido em nove eixos prioritários baseado em estratégias, recomendações e metas. Foi lançado em novembro de 2023 para auxiliar no alcance do percentual de 25% de pessoas negras em posição de liderança até 2030.</p>

Fonte: Página da Petrobras <https://www.investidorpetrobras.com.br/esg-meio-ambiente-social-e-governanca/governanca/>
Elaboração da autora.

Ademais foram destacados dois trechos dos documentos analisados, pela convergência às abordagens que relacionam positivamente diversidade e governança, previamente relatados neste estudo, no item 3.2 e subitens. O primeiro trecho foi extraído do Relatório de Sustentabilidade 2023 da Petrobras (p. 184), no qual a empresa reconhece a importância da diversidade, inclusive como estratégia para os negócios. Os benefícios atribuídos às equipes mais diversas são: melhor tomada de decisão e maiores resultados.

*É dado conhecido que **equipes mais diversas tendem a tomar melhores decisões e conferem mais resultados às empresas**, tanto pela capacidade de considerar diversos pontos de vista na tomada de decisão, como pelo clima organizacional de acolhimento que permite aos empregados mais participação e proatividade. (grifo nosso)*

Portanto estamos avançando em ações que buscam aumentar a participação e a inclusão de grupos subrepresentados em linha com os nossos valores e com as boas práticas que vêm sendo adotadas pelo mercado. Promover um maior ingresso de pessoas com perfil diverso implica em favorecer que mais mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e de outros grupos minorizados façam parte de nossa empresa via processo seletivo público.

O segundo trecho foi destacado do Caderno de Direitos Humanos e Cidadania Corporativa 2023 (p. 31), no qual é evidenciado que equipes diversas tendem a tomar decisões mais qualificadas, propiciam um ambiente mais inovador e estão associadas a melhores resultados empresariais. Esta afirmação vai ao encontro de três abordagens da revisão de literatura: tomada de decisão, desempenho organizacional, inovação e criatividade. Outro ponto de destaque é a realização, pela primeira vez, de processo seletivo interno para a vaga de gerente de Diversidade, Equidade e Inclusão, voltado aos grupos sub-representados.

*7.2 - Promoção da diversidade, equidade e inclusão
(...)*

Equipes diversas tendem a tomar decisões mais qualificadas, propiciam um ambiente mais inovador e estão associadas a melhores resultados empresariais. Com o objetivo de trazer mais robustez a essa temática na companhia, criamos, em maio de 2023 uma estrutura gerencial específica de Diversidade, Equidade e Inclusão. Para preencher esta função gerencial foi realizada, pela primeira vez, um processo seletivo interno, afirmativo, voltado exclusivamente para empregados, que sejam de grupos subrepresentados (mulher, pessoa preta ou parda, PCD ou LGBTQIA+).

Ainda nesse sentido, de convergência da revisão de literatura com o disposto nos documentos de governança da Petrobras, foi realizada ação afirmativa para eleição de mulher para a área que trata, inclusive, de denúncias de casos de assédio moral e sexual e casos de discriminação. Nos diversos estudos referenciados no

item 3.2.1 dessa pesquisa, Abordagem Imagem Corporativa, há a percepção positiva da presença de mulheres na liderança pelas partes interessadas, associando-a a uma melhor governança e reputação da empresa (Kaur e Singh, 2017).

A Petrobras possui ainda uma página¹² de Responsabilidade Social no seu sítio eletrônico que consolida alguns documentos da empresa que abordam, dentre outros tópicos, o de ações de promoção de diversidade, equidade e inclusão. Reforçando o seu compromisso com esse tema, a empresa publicou em 2024 a Política de Diversidade, Equidade e Inclusão, que traz um conjunto de princípios e diretrizes que devem apoiar e direcionar o processo decisório e guiar comportamentos; a Diretriz de Prevenção e Combate à Discriminação, ao Assédio Moral e às Violências Sexuais, documento que norteia a atuação da companhia sobre a prevenção e o combate à discriminação, ao assédio moral e às violências sexuais em todas as regiões onde a empresa está presente e durante todo o ciclo de vida de seus projetos, operações e relações de trabalho.

Além disso, são apresentadas algumas iniciativas que a Petrobras apoia e os compromissos assumidos no que tange à responsabilidade social; descrevemos abaixo os que são aderentes ao tema desta dissertação:

- Pacto Global da Organização das Nações Unidas: é uma iniciativa lançada em 2000 cujo objetivo é incentivar as empresas de todo o mundo a alinharem suas operações e estratégias a dez princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção. A adesão ao Pacto Global é voluntária e não impõe regulamentações obrigatórias, mas oferece diretrizes para práticas empresariais sustentáveis com mais de 25 mil participantes em mais de 160 países. O Pacto Global é a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo e aborda tanto a diversidade de gênero quanto a diversidade racial.
- Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais (Pacto DEI): a iniciativa foi descrita, previamente, no item 4.5 desta dissertação.

¹² Página de Responsabilidade Social da Petrobras:
<https://www.petrobras.com.br/sustentabilidade/responsabilidade-social>

- Programa Pró-equidade de Gênero e Raça: tem como objetivo fomentar práticas de equidade de gênero e de raça na cultura organizacional de médias e grandes empresas, com 100 (cem) ou mais empregadas e empregados, sejam públicas, privadas ou de economia mista, que aderirem voluntariamente ao programa, com foco nas áreas de gestão e recursos humanos. O Programa existe desde 2005 e está em sua 7ª Edição¹³, com 103 empresas participantes, sendo coordenado pelo Ministério das Mulheres, em parceria com o Ministério da Igualdade Racial, o Ministério do Trabalho e Emprego, a ONU Mulheres e a Organização Internacional do Trabalho (OIT). A Petrobras já conquistou seis Selos Pró-Equidade de Gênero e Raça por este trabalho.
- Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU Mulheres: é uma iniciativa criada em 2010 pela ONU Mulheres e Pacto Global, que reconhece empresas que promovem a cultura de equidade de gênero e o empoderamento das mulheres, o Prêmio é baseado nos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs). Em 2021, a Petrobras recebeu o troféu de prata na categoria Grandes Empresas do Prêmio WEPs.
- Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial: em 2018, a Petrobras aderiu a esta iniciativa, proposta pela ONG Afrobras e pela Faculdade Zumbi dos Palmares, cujos dez compromissos têm como objetivo o respeito e a promoção da igualdade racial, da igualdade de oportunidades e do tratamento justo a todas as pessoas.

6.2 O modelo de governança da Embrapa

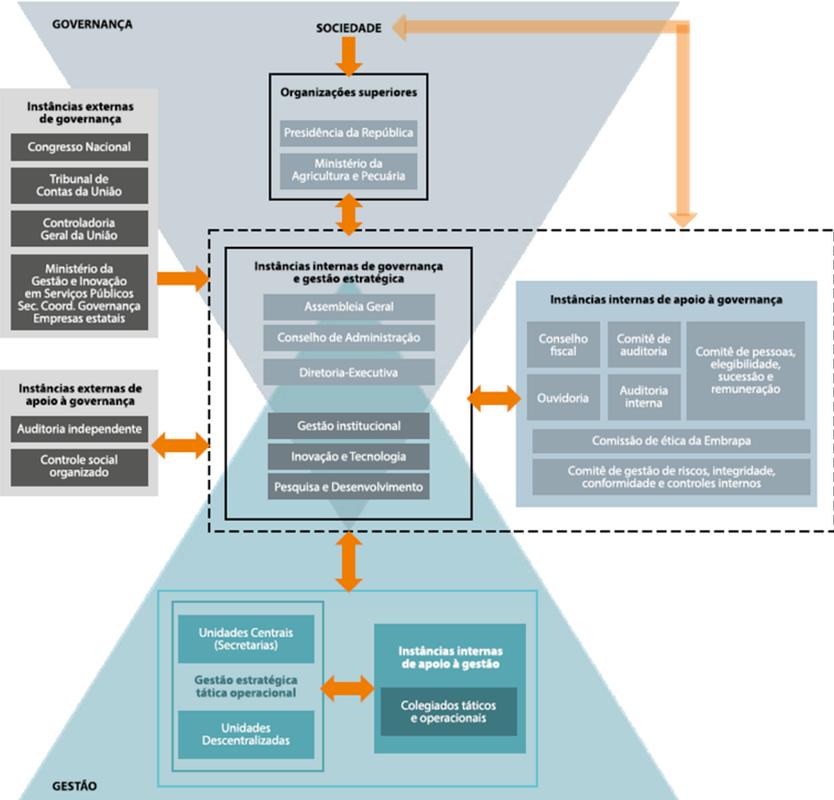
A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é uma companhia de capital fechado, empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária, dependente de orçamento da União, regida pelo estatuto social, especialmente, pela Lei nº 5.851, de 7 de dezembro de 1972, pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e demais legislações aplicáveis.

¹³ Programa Pró-equidade de Gênero e Raça: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/7a-edicao>

Segundo a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa (2023), a governança corporativa desempenha um papel essencial no fortalecimento da Embrapa ao consolidar suas competências institucionais, expandir suas bases estratégicas e impulsionar a maximização dos resultados. A empresa afirma que os processos de governança da Embrapa permitiram ser excelência em seus processos de relacionamento, e garantiram ao longo do tempo transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa compatível com as melhores práticas. A tomada de decisões é guiada e supervisionada por esses princípios de governança.

A estrutura de governança corporativa da Embrapa é composta por: Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração (CONSAD), Diretoria-Executiva (DE), Conselho Fiscal (CONFIS), Comitê de Auditoria (COAUD) e Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração (COELE).

Figura 7 – Estrutura de governança e gestão da Embrapa



Fonte: Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2023

Conselho de Administração da Embrapa

O Conselho de Administração da Embrapa foi instalado em 1997 e desempenha um papel fundamental na governança da empresa como um órgão de administração superior. Entre suas atribuições, está a formulação das políticas de ação da empresa. O CONSAD também é encarregado da aprovação dos planos diretores, anuais e plurianuais de trabalho, bem como do regimento interno, modelo institucional e estrutura organizacional. Além disso, é responsável por determinar a política de pessoal, incluindo a tabela de salários e benefícios oferecidos aos colaboradores. É responsável pela organização, controle e avaliação das atividades da Embrapa, sendo composto por 8 (oito) membros, sendo 1 (um) representante dos empregados. O Presidente do Conselho de Administração e seu substituto serão escolhidos na primeira reunião do órgão que ocorrer após a eleição de seus membros, devendo o Presidente ser um dos membros indicados pelo Ministro de Estado da Agricultura e Pecuária. Os membros da Diretoria-Executiva da empresa não poderão compor o Conselho de Administração, podendo, no entanto, ser convocados por esse colegiado para reuniões, sem direito a voto.

O CONSAD tem o prazo de gestão de 2 (dois) anos, permitidas, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas. Atingido o prazo máximo de recondução, o retorno de conselheiro de administração para a Embrapa só poderá ocorrer após decorrido período equivalente a 1 (um) prazo de gestão. O Conselho de Administração deve ser composto, no mínimo, por 2 (dois) membros independentes indicados pelo Ministro de Estado da Agricultura e Pecuária.

6.2.1 Diversidade de gênero e de raça no âmbito dos seus documentos normativos da área de governança da Embrapa

Composição do Conselho de Administração da Embrapa

A Tabela abaixo apresenta a consolidação das composições extraídas das Cartas de Políticas Públicas e Governança da Embrapa de 2018 a 2024 e Atas do Conselho de Administração das respectivas aprovações dos documentos. Conforme preliminarmente esclarecido, considerando que a Embrapa é companhia de capital

fechado e não possui FRE, as informações foram extraídas dos referidos documentos e adotou-se a análise do sexo biológico, uma vez que não seria possível obter a autodeclaração de gênero dos membros do CA no período analisado.

Tabela 12 – Sexo biológico de conselheiros de administração da Embrapa

Ano	Feminino	Masculino	Cargo Vago	Total de membros em exercício	% de Mulheres
2018	0	6	2	6	0,00%
2019	1	6	1	7	14,29%
2020	2	5	1	7	28,57%
2021	1	6	1	7	14,29%
2022	1	5	2	6	16,67%
2023	2	5	1	7	28,57%
2024	2	6	0	8	25,00%

Fonte: Cartas de Políticas Públicas e Governança da Embrapa de 2018 a 2024 e Atas do Conselho de Administração
Elaboração da autora.

Considerando que a Embrapa não apresentou a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2018, a apuração se deu mediante a análise da Ata do Conselho de Administração nº 170, de 04/06/2019 (similar ao período que seria de subscrição¹⁴ da Carta Anual 2018), divulgada no sítio eletrônico da empresa. Em alguns anos foi informada a composição do CONSAD atual e dos membros que tinham atuado no exercício de referência da Carta. Nesses casos, optou-se pela adoção da composição constante das Atas de Reunião de aprovação dos respectivos documentos.

Quanto à análise da série histórica 2018 a 2024 de composição do Conselho de Administração da Embrapa, conclui-se que: (i) somente em 2024 o Conselho teve a composição completa, com 8 (oito) membros; (ii) foi estabelecido o sexo biológico aos conselheiros Feminino ou Mulher e Masculino ou Homem, de acordo com os seus nomes, quando da apuração da composição constante na Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa; (iii) há tendência de manutenção do percentual

¹⁴ Lei nº 13.303/2016: Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência: I - elaboração de carta anual, **subscrita pelos membros do Conselho de Administração**, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos; (...)

de mulheres no Conselho nos marcos avaliados, variando entre 1 (uma) ou 2 (duas) mulheres; (iv) o CA não teve mulheres na sua composição no ano de 2018; e (v) na série histórica de 7 anos, a Presidência do Conselho só foi exercida por homens.

No que tange à raça dos membros do Conselho, com base nos documentos existentes no sítio eletrônico da Embrapa, não foi possível a análise e consolidação das informações desta variável no período avaliado.

Embora não seja diretamente a composição alvo do estudo, de conselheiros do CONSAD, os dados do Relatório da Administração (2023), referentes à variável de gênero dos empregados da Embrapa, são um indicador de diversidade. A empresa encerrou 2023 com 7.685 empregados, sendo 2.498 mulheres (33,0%) e 5.187 homens (67,0%). O percentual de mulheres na gestão aumenta para 39,0%, versus 61,0% dos homens.

Tabela 13 – Sexo biológico de empregados da Embrapa 2023

Sexo Biológico	Mulher	Homem
Total=7.685	2.498	5.187
% Sexo	33,0	67,0
Gestão	387	615
% Gestão Sexo	39,0	61,0

Fonte: Relatório de Administração da Embrapa 2023
Elaboração da autora.

A Embrapa apresenta tão somente o seu Quadro de Pessoal nos documentos analisados, não sendo possível extrair informação de quantitativo de Conselheiros de Administração. A análise de raça ficou prejudicada pela ausência de informações disponíveis no sítio eletrônico da Embrapa e/ou em documentos institucionais, tanto dos Conselheiros quanto dos empregados.

Documentos de governança da Embrapa

A análise das iniciativas de reconhecimento da relevância e promoção da diversidade de gênero e de raça no âmbito da Embrapa tomou por referência 8 (oito)

documentos disponibilizados na página da empresa na internet¹⁵, do total de 20 (vinte) avaliados¹⁶, os quais foram listados a seguir com suas respectivas vigências:

- Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa (2024, ano-base 2023);
- Código de Conduta, Ética e Integridade da Embrapa (2022);
- Embrapa em Números (2022);
- Manual de Conduta em Mídias Sociais (2012);
- Plano de Carreiras da Embrapa – PCE (2024);
- Plano Diretor da Embrapa (2024-2030);
- Política de Comunicação da Embrapa (2022);
- Relatório da Administração 2023.

Adicionalmente, as evidências da abordagem de diversidade no âmbito da Embrapa estão demonstradas na Tabela 14.

¹⁵ Link de acesso aos documentos de governança: <https://www.embrapa.br/documentos-institucionais>

¹⁶ Os documentos de governança da Embrapa que foram avaliados e que não referenciam as variáveis gênero e/ou raça, bem como os termos – diversidade, racial, cor, étnica, etnia, mulher, homem, sexo biológico, são os seguintes: 1. Estatuto Social (2024); 2. Fundamentos, Estrutura e Funcionamento do Sistema Embrapa de Gestão (2019); 3. Lei nº 5.851 – Lei de Criação da Embrapa (1972); 4. Norma de Parceria com Fundações de Apoio (2018); 5. Norma de Uso de Dados para Negócios da Embrapa (2021); 6. III Plano Diretor de Tecnologia da Informação Embrapa (2023 a 2025); 7. Plano de Negócios 2024 e Estratégia (2024-2030); 8. Política de Gestão de Riscos, Integridade, Conformidade e Controles Internos (2023); 9. Política de Governança de Dados, Informação e Conhecimento da Embrapa (2019); 10. Política de Inovação da Embrapa (2018); 11. Política de Participações Societárias da Embrapa (2019); 12. Regimento Interno do Conselho de Administração (2021).

Tabela 14 – Evidências da abordagem de diversidade na Embrapa

Documento de Governança	Trecho	Consideração
Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa	Os valores que balizam as práticas e os comportamentos da Embrapa e de seus integrantes são: Respeito: Somos abertos ao novo e acreditamos tanto no crescimento pessoal quanto no crescimento profissional a partir do respeito à diversidade de pessoas e opiniões.	A Carta Anual apresenta o valor "Respeito", o qual aborda a diversidade de pessoas e opiniões. Esta é a única menção ao termo, sem descrever, no entanto, ações práticas de diversidade.
Código de Conduta, Ética e Integridade da Embrapa	12. Vedações gerais 12.7 Discriminar colegas de trabalho, superiores, subordinados e demais pessoas com quem se relacionar em função do trabalho, em razão de preconceito ou distinção de etnia, cor, gênero , orientação sexual, nacionalidade, idade, religião, tendência política, posição social ou quaisquer outras formas de discriminação.	O documento referencia a diversidade no subitem de Vedações Gerais do Código, sob os termos etnia, cor e gênero.
Embrapa em Números	Quadros de Pessoal e Gestores, representando a distribuição por sexo, feminino ou masculino.	O documento referencia tão somente o Quadro de Pessoal e de Gestores, não apresentando o de composição do Conselho de Administração. Os dados não foram utilizados na pesquisa, considerando que a referência é de novembro/2021. Optou-se pela extração das informações mais atuais, constantes no Relatório da Administração 2023, para a análise da distribuição por sexo biológico dos empregados da Embrapa.
Manual de Conduta em Mídias Sociais	14. Fóruns de discussão: São ferramentas utilizadas para promover debates online, também conhecidas como comunidades. Os fóruns são abertos com base em um tema central e as discussões organizadas e acessadas por assuntos. (...) f. textos que não contribuam com a discussão, compostos por palavras de baixo calão, agressões, preconceitos de raça, cor, sexo , opção sexual, religiosa, política, condições de saúde ou que impliquem calúnia, difamação e injúria devem ser apagados.	O documento apresenta as práticas de comportamento dos empregados e colaboradores da Embrapa nas mídias sociais. A única citação apresentada é em torno do respeito à diversidade, sob os termos raça, cor, sexo.
Plano de Carreiras da Embrapa - PCE	CAPÍTULO I - POLÍTICAS E PRINCÍPIOS ORIENTADORES PARA A GESTÃO DE PESSOAS 1. A Política Geral de Gestão de Pessoas deve: 1.1 Estimular e garantir um clima de respeito à pessoa humana, independente da diversidade de cor, sexo, raça , religião, idade, estado civil e formação acadêmica, cultural e ideológica;	Além de dispor do respeito à diversidade de cor, sexo e raça, o trecho do PCE enfatiza a ação de "estimular", no entanto, não descreve ações práticas.

Plano de Carreiras da Embrapa - PCE	<p>Descrição do Perfil de Competências Profissionais Cargo: PESQUISADOR Classe: B Principais Atribuições e Responsabilidades</p> <p>- Mobilizar esforços, clarificar ideias e buscar a coesão e o comprometimento de equipes multidisciplinares, que podem incluir os clientes e/ou fornecedores, considerando a diversidade do grupo e a relação com trabalhos realizados pelas demais equipes existentes na organização;</p>	<p>Neste trecho do PCE, dentre as atribuições do Pesquisador Classe B, está a de considerar a diversidade do grupo.</p>
Plano Diretor da Embrapa (2024-2030)	<p>Respeito: Somos abertos ao novo e acreditamos tanto no crescimento pessoal quanto no crescimento profissional a partir do respeito à diversidade de pessoas e opiniões.</p>	<p>Dentre os Valores da Embrapa está o "Respeito", à diversidade de pessoas e opiniões.</p>
Plano Diretor da Embrapa (2024-2030)	<p>Fortalecimento e Modernização Institucional</p> <p>Especificações</p> <p>Valorização de pessoas: Atrair, valorizar e incentivar o potencial e a diversidade dos empregados e colaboradores como diferencial competitivo, ampliando o bem-estar no trabalho, a capacidade de inovação, a inclusão e o desempenho organizacionais.</p>	<p>Um dos Objetivos Estratégicos de Gestão é o Fortalecimento e Modernização Institucional, que apresenta a diversidade dos empregados e colaboradores como diferencial competitivo. No entanto, não descreve ações práticas de diversidade. Importante ressaltar que este trecho está em linha com a revisão de literatura constante no item 3.2.1 do presente estudo, do impacto positivo da diversidade na estratégia e vantagem competitiva (Moreira, 2020).</p>
Política de Comunicação da Embrapa	<p>6. Princípios da Comunicação Organizacional</p> <p>Por ser a Embrapa uma empresa pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Embrapa subordina-se aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como aos demais princípios implícitos norteadores da Administração Pública Federal, e fundamenta sua Comunicação Organizacional nos seguintes princípios:</p> <p>i) Equidade e Respeito à diversidade: as ações de comunicação devem fortalecer a defesa da diversidade cultural, na observância dos direitos dos cidadãos, particularmente das minorias, na eliminação dos preconceitos de qualquer ordem e na promoção de ações consideradas justas e de interesse público.</p>	<p>O documento traz a orientação da comunicação organizacional subordinada aos princípios constitucionais e aos princípios implícitos norteadores da Administração Pública Federal, como é o caso da Equidade e Respeito à diversidade.</p>
Relatório da Administração	<p>Visão geral organizacional e ambiente externo</p> <p>Valores</p> <p>2. Respeito: Somos abertos ao novo e acreditamos tanto no crescimento pessoal quanto no crescimento profissional a partir do respeito à diversidade de pessoas e opiniões.</p>	<p>Dentre os Valores da Embrapa está o "Respeito", à diversidade de pessoas e opiniões.</p>

Relatório da Administração	<p>São inúmeros os direcionadores legais da Embrapa, todos dentro de um arcabouço legal que visa ao objetivo da exploração da sua atividade econômica, revestindo-se em qualquer uma das modalidades empresariais, admitidas em Direito. A Embrapa reforça sua responsabilidade social ao observar também as leis e convenções internacionais em prol da equidade¹⁵.</p> <p>15 EMBRAPA. Programa Pró-equidade de Gênero, Raça e Diversidade: legislação. Acesso em: 22 fev. 2024.</p>	Este trecho do documento cita a observância pela Embrapa do Programa Pró-equidade de Gênero, Raça e Diversidade.
Relatório da Administração	Gestão de Pessoas - é apresentada a distribuição da força de trabalho entre homens e mulheres, além da ocupação dos cargos de gestão na Embrapa.	As informações foram inseridas no corpo da dissertação.
Relatório da Administração	<p>Equidade de gênero, raça e diversidade</p> <p>A Embrapa está comprometida com a promoção da igualdade de gênero e a inclusão produtiva das mulheres rurais, alinhando suas ações com as políticas públicas definidas pelo Estado brasileiro e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).</p> <p>A participação da Embrapa no Grupo de Trabalho (GT) de Gênero em Instituições de Ciência e Tecnologia do Procisur é um exemplo de engajamento externo da Empresa em iniciativas voltadas para a geração de indicadores e levantamento de dados sobre essa temática. Estimular a adoção de imagens e comportamentos representativos da diversidade, seja em relação ao gênero ou à cor, demonstra o compromisso da Embrapa com a equidade e a valorização da diversidade. São alguns exemplos de campanhas corporativas internas com utilização dessa estratégia: Dia Internacional da Mulher, Dia Internacional pela Eliminação da Discriminação Racial, Aniversário de 50 anos da Embrapa, Dia do Trabalhador, Dia das Mães, Dia dos Pais e Dia da Consciência Negra.</p>	A Embrapa cita algumas iniciativas e compromissos no que tange à temática de equidade de gênero, raça e diversidade.

Fonte: Página da Embrapa <https://www.embrapa.br/documentos-institucionais>
Elaboração da autora.

O documento Embrapa em Números é uma publicação desenvolvida a partir de dados disponibilizados pela Embrapa e por diversas outras instituições do Brasil e do exterior. Sob a forma de gráficos e tabelas, apresenta alguns indicadores agropecuários e dados sobre infraestrutura, orçamento, equipes e programação de pesquisa da Embrapa, reunindo informações que permitem traçar um panorama geral dos trabalhos da Empresa. No referido documento, a empresa demonstra investir na inovação, apresenta um capítulo que aborda o tema Inovação e Negócios, em 2021, incluindo 93 Programas de Melhoramento Genético e 194 Projetos no tema de Mudanças Climáticas. Ademais, as informações deixam bem evidente o Retorno Social na forma de tecnologias, conhecimento e empregos, diante do investimento da sociedade na Embrapa, o que reforça o interesse social na existência da empresa estatal.

A Embrapa possui uma página¹⁷ que trata das iniciativas de equidade de gênero, raça e diversidade. Segundo o endereço eletrônico, as iniciativas na Embrapa começaram em 2005, com a formação de um Grupo de Trabalho, cujo objetivo era propor a criação de um núcleo de estudos e avaliação das ações de responsabilidade social, gênero e diversidade, incluindo as dimensões de raça e etnia. Em 2007, a Embrapa faz adesão voluntária ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, descrito abaixo.

- Programa Pró-equidade de Gênero e Raça: tem como objetivo fomentar práticas de equidade de gênero e de raça na cultura organizacional de médias e grandes empresas, com 100 (cem) ou mais empregadas e empregados, sejam públicas, privadas ou de economia mista, que aderirem voluntariamente ao programa, com foco nas áreas de gestão e recursos humanos. O Programa existe desde 2005 e está em sua 7ª Edição¹⁸, com 103 empresas participantes, sendo coordenado pelo Ministério das Mulheres, em parceria com o Ministério da Igualdade Racial, o Ministério do Trabalho e Emprego, a ONU Mulheres e a Organização Internacional do

¹⁷ Link de acesso à página eletrônica da Embrapa que aborda diversidade: <https://www.embrapa.br/programa-pro-equidade>

¹⁸ Programa Pró-equidade de Gênero e Raça: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/7a-edicao>

Trabalho (OIT). A Embrapa cita no seu sítio eletrônico¹⁹ a conquista de quatro Selos Pró-Equidade de Gênero e Raça, que, segundo a empresa, é instrumento que evidencia o compromisso com o desenvolvimento de novas concepções de gestão de pessoas e cultura organizacional na promoção da equidade de gênero e de raça e igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho.

- Grupo de Trabalho (GT) de Gênero em Instituições de Ciência e Tecnologia do Procisur²⁰: O Programa foi criado em 1980 com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), é uma iniciativa conjunta dos Institutos Nacionais de Pesquisa Agropecuária (INIA) da Argentina, Brasil, Chile, Paraguai, Uruguai e do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). Desde a sua criação, o Programa tem transformado a sua estratégia e objetivos para adaptar a sua agenda às necessidades decorrentes das mudanças no contexto político, econômico, ambiental, social e científico-tecnológico que ocorreram no nível regional e global. Neste âmbito, nos últimos anos, a inclusão da questão de gênero nas agendas das organizações públicas e privadas tem aumentado. A Embrapa afirmou, no Relatório da Administração (2023) que participa desse GT, e considera um exemplo de engajamento externo da empresa em iniciativas voltadas para a geração de indicadores e levantamento de dados sobre essa temática. Stegagnini (2023) afirma que a Embrapa teve pela primeira vez uma mulher como presidente da empresa.

Ademais, segundo o Balanço Social 2023²¹, a Embrapa valoriza e respeita a diversidade interna e externamente, é reconhecida por seu envolvimento na solução dos problemas brasileiros. Isso se materializou pelo recebimento de 367 láureas, prêmios e homenagens, e também por 1.100 ações sociais das quais 67% promoveram a equidade de gênero e/ou raça.

¹⁹ Link de acesso ao Programa Pró-Equidade de Gênero, Raça e Diversidade da Embrapa: [Programa Pró-Equidade de Gênero, Raça e Diversidade - Portal Embrapa](#)

²⁰ Procisur: Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Tecnológico Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul

²¹ Balanço Social 2023: <https://www.embrapa.br/balanco-social-2023>

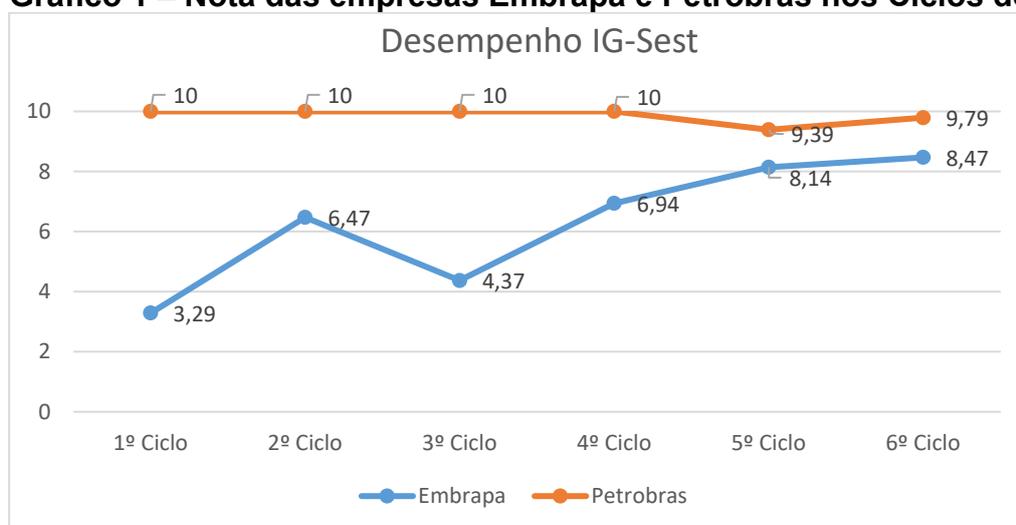
Após as análises promovidas nos documentos de governança constantes na Tabela 14 e demais informações das páginas da Embrapa, tecemos as seguintes considerações:

- A Embrapa não possui metas de diversidade declaradas;
- O Manual de Conduta em Mídias Sociais precisa ser atualizado, a vigência é abril/2012;
- Embora a Embrapa tenha uma Política de Inovação, a diversidade não é abordada no documento;
- O Estatuto Social faz referência à Política de Indicação e plano de sucessão de administradores; no entanto, os documentos não foram localizados no sítio eletrônico da empresa e não foi identificado procedimento de seleção e perfil dos membros do Conselho de Administração adicionais ao que a Lei nº 13.303/2016 e seu Decreto regulamentador determinam;
- A empresa não possui documento referência de diversidade e Política de Governança.

6.3 Avaliação do desempenho da Petrobras e da Embrapa no IG-Sest

Nesta subseção, analisaremos o desempenho das empresas objeto do presente estudo no Indicador de Governança da SEST. O Gráfico 1 apresenta a nota das Empresas nos seis Ciclos de avaliação do IG-Sest. Podemos inferir que a Petrobras demonstra maior maturidade de governança versus a Embrapa, sendo a média das notas de 9,86 e 6,28, respectivamente.

Gráfico 1 – Nota das empresas Embrapa e Petrobras nos Ciclos do IG-Sest



Fonte: Elaboração da autora, dados extraídos do link <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/igsest/historico/evolucao-estatais-igsest>

Ademais, apresentamos na Tabela 15 as certificações recebidas pelas Empresas ao longo dos ciclos de avaliação, o que reforça a afirmativa de maior maturidade da Petrobras em governança em relação à Embrapa, visto que a primeira companhia se manteve no melhor nível do Indicador nas seis edições.

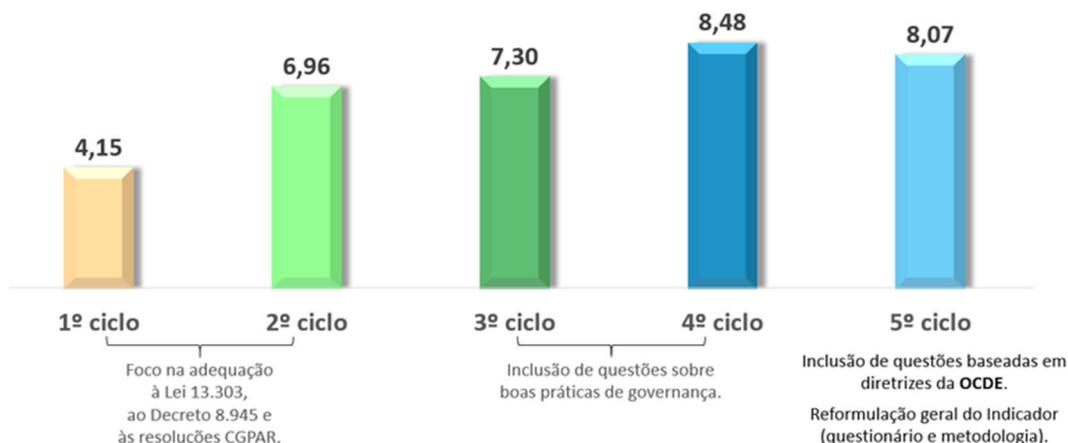
Tabela 15 – Certificações das empresas nos Ciclos do IG-Sest

Empresa	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	4º Ciclo	5º Ciclo	6º Ciclo
<i>Embrapa</i>	Nível 3	Nível 2	Nível 3	Nível 2	Nível 2	Não certificada
<i>Petrobras</i>	Nível 1					

Fonte: Site do IG-Sest <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/igsest/certificacoes-ig-sest>
Elaboração da autora.

Quando comparamos a nota individual das empresas objeto do presente trabalho e a Evolução das Pontuações das Empresas Estatais nos cinco primeiros Ciclos, podemos verificar que a Embrapa só ficou acima da média no 5º Ciclo e já a Petrobras esteve acima em todos os ciclos.

Figura 8 – Evolução das Empresas nos Ciclos IG-Sest

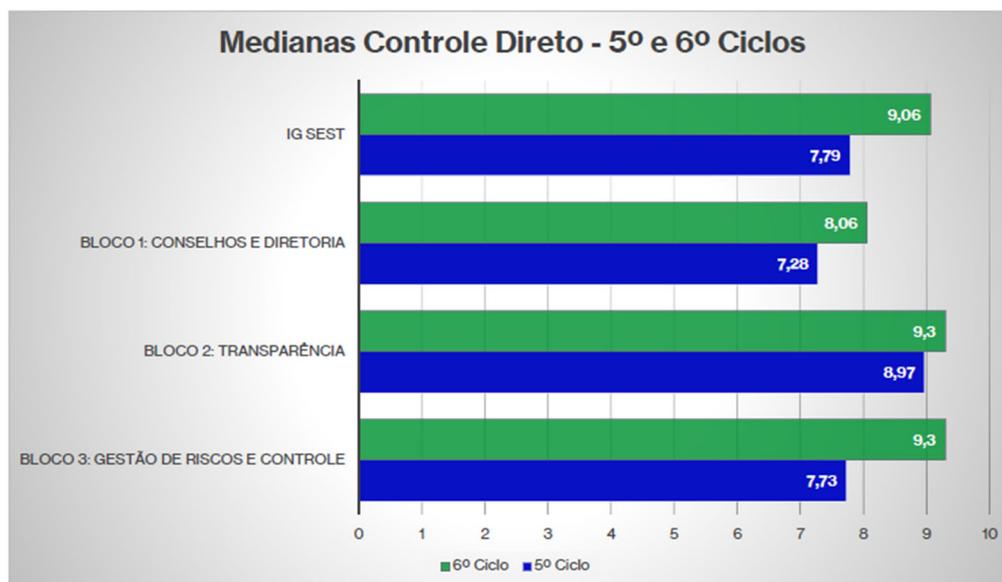


Fonte: Site do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/igsest/historico/copy_of_linhadotempo-igsest

Analisando especificamente o 5º e 6º Ciclos que tiveram questões de composição do CA e diversidade no Indicador, a Embrapa e a Petrobras ficaram acima da mediana das empresas de Controle Direto participantes do 5º Ciclo, com as notas 8,14 e 9,39, respectivamente, e somente a Petrobras se manteve acima da mediana

no 6º Ciclo, com a nota 9,79. A Embrapa, por sua vez, obteve a nota 8,47 no último ciclo.

Figura 9 – Mediana das Empresas Estatais de Controle Direto



Fonte: Apresentação – Cerimônia de Certificação – 14 de dezembro de 2022
<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/igsest/apresentacoes-1>

Por fim, considerando o Relatório de Avaliação do 6º Ciclo do IG-Sest, a Petrobras atendeu às 3 (três) questões de indicação e/ou diversidade do Indicador, detalhadas na Tabela 4 – Questões sobre composição do CA e diversidade no IG-Sest. Já a Embrapa não atendeu a Questão 6, do Bloco 1.1 – Conselhos, qual seja, “O Conselho de Administração efetua recomendação não vinculante de novos membros desse colegiado e perfis para aprovação da assembleia, sempre relacionada aos resultados do processo de avaliação e às diretrizes da política de indicação e do plano de sucessão?”.

6.4 Comparativo de diversidade da Petrobras e Embrapa

O conselho de administração desempenha um papel crucial na tomada de decisões estratégicas e no monitoramento das atividades organizacionais. A presença de um grupo mais diverso no conselho pode inicialmente tornar o consenso mais difícil, devido à variedade de perspectivas e questionamentos. No entanto, quando um consenso é alcançado, a decisão tende a ser mais eficaz, inovadora e menos arriscada, refletindo a riqueza de ideias e experiências trazidas pela diversidade.

Os documentos avaliados foram aprovados, quase na sua totalidade, pelo Conselho de Administração, demonstrando a sua importância na definição das diretrizes estratégicas e na propulsão da cultura da empresa. Para tanto, faz-se necessária a diversidade no próprio Conselho, para a construção multifacetária dos compromissos junto aos *stakeholders*.

Com o intuito de comparabilidade da política de governança das empresas estatais Petrobras e Embrapa, consolidamos na Tabela 16 os itens avaliados neste sexto Capítulo.

Tabela 16 – Comparativo da política de governança da Petrobras e Embrapa

Item avaliado	Petrobras	Embrapa	Consideração
Tipo de empresa	Sociedade de Economia Mista de capital aberto	Empresa pública de capital fechado	As duas empresas estatais são de grande porte, do setor não financeiro
Seleção de membros do CA	- membros indicados pela União são selecionados em lista tríplice elaborada por empresa especializada e com experiência comprovada - renovação de 20% dos conselheiros a cada 4 anos	Não foi identificado procedimento de seleção de membros do CA adicional ao que a Lei das Estatais e seu Decreto regulamentador determinam	Cabe destacar que o Estatuto Social da Embrapa faz referência à Política de Indicação e ao plano de sucessão de administradores, no entanto, os documentos não estão disponíveis na página da empresa na internet.
Perfil de membros do CA	- 40% de membros independentes - composição do CA somente membros externos - item 4.2.4 da Política de Indicação dispõe sobre diversidade na composição do CA, no que tange à complementaridade de experiências e qualificações	Não foi identificado procedimento de seleção de membros do CA adicional ao que a Lei das Estatais e seu Decreto regulamentador determinam	Foi promovida a análise de requisitos adicionais aos legais.
Composição do CA (número de membros)	7 a 11	8	A Lei das Estatais determina de 7 a 11 membros.
Diversidade de gênero no CA	2 mulheres do total de 11 membros, representando 18,18%, em 2024	2 mulheres do total de 8 membros, representando 25%, em 2024	Para análise da Série Histórica 2018 a 2024, ver as Tabelas 8 e 12, Petrobras e Embrapa, respectivamente.
Diversidade de raça no CA	2 membros pardos e 9 brancos, do total de 11 membros, representando 18,18%, em 2024	Com base nos documentos existentes no sítio eletrônico da Embrapa, não foi possível a análise e consolidação das informações desta variável.	Para análise da diversidade de raça da Petrobras, ver a Tabela 9.
Diversidade nos empregados	22,1% de cargos de chefia ocupados por mulheres 22,2% de cargos de chefia ocupados por negros(as)	39% de cargos de gestão ocupados por mulheres	Dados referentes a 2023. Observa-se que o percentual de mulheres em cargos de gestão é superior na Embrapa.
Metas de diversidade	- Metas de diversidade para as indicações da Petrobras nas suas participações: a) atingir a cota de 30% de mulheres no Conselho de Administração (CA), Diretoria Executiva (DE) e Conselho Fiscal (CF) até 2026; e b) incrementar em 10% as indicações de pessoas negras para o CA, DE e CF até 2030; - Metas de diversidade na liderança: a cota de 25% em 2030 de mulheres e de pessoas negras na liderança	Não possui	Importante observar que a Petrobras não estabeleceu meta para a composição do CA da empresa, somente para as indicações nas suas participações.

Documentos de Governança sob a perspectiva de diversidade	28 avaliados 12 citam diversidade	20 avaliados 8 citam diversidade	Quantidade de documentos avaliados e quantidade de documentos que citam a diversidade.
Política de Governança	Divulgada na página da empresa na internet	Não possui ou não está disponível na página da empresa na internet	-
Política de Diversidade	Divulgada na página da empresa na internet	Não possui ou não está disponível na página da empresa na internet	A Embrapa não possui documento de referência de diversidade.
Política de Indicação	Divulgada na página da empresa na internet	O Estatuto Social faz referência à Política, no entanto, não está disponível na página da empresa na internet	Análise prejudicada pela não disponibilização da Política da Embrapa.
Plano de Sucessão	A Política de Indicação faz referência ao Plano de Sucessão, mas este não está disponível na página da empresa na internet	O Estatuto Social faz referência ao plano de sucessão de administradores, no entanto, o documento não está disponível na página da empresa na internet	Análise prejudicada pela não disponibilização dos Planos.
Relatório Integrado ou de sustentabilidade	Divulgado na página da empresa na internet	Informa que possui, mas não está disponível na página da empresa na internet	Análise prejudicada pela não disponibilização do Relatório da Embrapa.
Desempenho no IG-Sest	5º Ciclo: Nota 9,39 6º Ciclo: Nota 9,79	5º Ciclo: Nota 8,14 6º Ciclo: Nota 8,47	O desempenho da Petrobras foi superior no 5º e 6º Ciclos que tiveram questões de composição do CA e diversidade no Indicador de Governança.
Iniciativas de diversidade	- Pacto Global da Organização das Nações Unidas; - Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais (Pacto DEI); - Programa Pró-equidade de Gênero e Raça; - Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU Mulheres; e - Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial.	- Programa Pró-equidade de Gênero e Raça; e - Grupo de Trabalho (GT) de Gênero em Instituições de Ciência e Tecnologia do Procisur.	A Petrobras declarou participar de 5 (cinco) iniciativas, enquanto a Embrapa declarou participar de 2 (duas). Cabe destacar que a Embrapa também é signatária do DEI, mas não declarou nos documentos ou na página da empresa na internet.

Fonte: Referenciadas ao longo da dissertação
Elaboração da autora.

Promovidas as análises, os documentos de governança da Petrobras demonstram a busca em avançar em ações de diversidade e inclusão, principalmente no que tange a pessoas com deficiência, a questões raciais e de gênero, tanto para os recursos humanos da empresa quanto para as indicações em suas participações. No que tange aos membros do Conselho de Administração, não foi identificada ação ou compromisso para a diversidade de gênero e de raça.

No âmbito da Embrapa, nos parece que a empresa fez alguns avanços de governança, mas precisa revisitar os documentos institucionais para atualização, como é o caso da Norma de Mídias Digitais e da CGPAR que menciona o rodízio dos titulares máximos não estatutários. Seria interessante entender como é feito o acompanhamento de obrigações legais e internalização das práticas de governança. Ademais, a diversidade precisa ser mais bem evidenciada, tanto no detalhamento quanto na promoção de iniciativas e estruturação dos documentos de governança. O Relatório de Sustentabilidade não está acessível, apesar de ser obrigatória a divulgação.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou analisar a política de governança corporativa das empresas estatais sob a perspectiva da diversidade de gênero e de raça, com enfoque nas iniciativas aplicadas na Petrobras e Embrapa. Para isso, utilizou-se da análise da Lei nº 13.303/2016, Decreto nº 8.945/2016, do regramento do órgão regulador das empresas estatais (SEST), do órgão normativo e supervisor do mercado de capitais (CVM) e da bolsa de valores do Brasil (B3); além dos documentos de governança e das informações disponíveis nos sites das Companhias.

Portanto, o estudo apresentou o caso comparado de duas estatais de grande porte, do setor não financeiro, sendo uma empresa pública de capital fechado – Embrapa, e a outra, sociedade de economia mista de capital aberto – Petrobras. A seleção de uma empresa pública de capital fechado e uma empresa de economia mista de capital aberto considerou a natureza desse trabalho, o qual analisou também a possibilidade de diferenças em virtude da composição acionária das empresas.

Com base nos achados, observa-se que a Lei das Estatais e o seu Decreto regulamentador abordam regras de governança, de indicação e de composição do CA, no entanto, não há menção à diversidade de gênero e de raça em seu conteúdo. A referência mais próxima a esse tema encontra-se na citação à existência de política de indicação, de plano de sucessão e de relatório integrado ou de sustentabilidade nas empresas estatais. Ademais, a Lei impõe que as empresas estatais adotem práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social corporativa compatíveis com o mercado em que atuam, e o Decreto esboça a diversidade na formação acadêmica, mas não de maneira taxativa como critério de composição do Conselho. O IG-Sest, por sua vez, abordou questões sobre o perfil de membros do CA e de diversidade somente no 5º e 6º Ciclos, em 2021 e 2022, respectivamente.

Quanto à política regulatória da B3, o Anexo ASG do Regulamento de Emissores da B3 apresenta meta para a Composição da Administração: eleição, como membro titular do Conselho de Administração ou da Diretoria Estatutária, de pelo menos: a) 1 (uma) mulher, assim entendida como qualquer pessoa que se identifique com o gênero feminino, a despeito do sexo designado em seu nascimento; e b) 1 (um) membro de comunidade sub-representada, assim entendido como qualquer pessoa que seja preta, parda ou indígena, segundo classificação apresentada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE; integrante da comunidade LGBTQIA+; ou pessoa com deficiência, nos termos do Estatuto da Pessoa com Deficiência; a inclusão de requisitos ASG no Estatuto Social ou em Política de Indicação; e remuneração variável atrelada a indicadores ou metas ASG. As medidas devem ser adotadas ou justificadas a partir de 2025. Ademais, o Regulamento de Listagem do Nível 2 de Governança Corporativa da B3, ao qual se submete a Petrobras, não faz menção à diversidade de gênero e de raça no seu conteúdo.

Adicionalmente, destacou-se a adesão da Petrobras e Embrapa ao Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais, uma iniciativa do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, lançada em setembro de 2024, com o objetivo de promover a diversidade, equidade e inclusão nas empresas estatais federais.

No que tange ao modelo de governança, à seleção e perfil dos membros do conselho de administração, especificamente quanto à diversidade de gênero e de raça na composição do CA da Petrobras e da Embrapa, e ainda, com relação às iniciativas de reconhecimento da relevância e promoção da diversidade de gênero, observou-se

que a Petrobras tem avançado em ações voltadas à diversidade e inclusão, com destaque para iniciativas relacionadas a pessoas com deficiência, questões raciais e de gênero, tanto no âmbito interno quanto nas indicações para participações societárias. Contudo, não foram identificadas ações ou compromissos específicos para promover a diversidade de gênero e raça entre os membros do Conselho de Administração. Já no caso da Embrapa, embora haja sinais de avanços em governança, foi constatada a necessidade de atualização de documentos institucionais e de maior clareza sobre o acompanhamento das obrigações legais e a internalização de práticas de governança. Além disso, a diversidade ainda carece de maior evidência e estruturação nos documentos da empresa, sendo notável, por exemplo, a ausência de acesso ao Relatório de Sustentabilidade, cuja publicação é obrigatória. Diante do exposto, sugere-se possível efeito positivo da abertura de capital no modelo de governança e nas iniciativas de reconhecimento da relevância e promoção da diversidade de gênero e de raça das empresas estatais.

Conforme evidenciado anteriormente, a legislação das estatais tão somente aborda a diversidade de experiência/formação acadêmica, não dispendo sobre a diversidade de gênero e de raça. Então, cabe a reflexão se há motivação das empresas estatais para fomentar a diversidade ou firmar compromissos com o tema, visto que a própria Lei das Estatais, principal instrumento norteador das empresas estatais, não possui tópico que materialize a importância e relevância da diversidade. Assim, propõe-se a elaboração de Política Pública de Diversidade (PPD), cuja adesão é obrigatória para as empresas estatais e voluntária para as demais organizações brasileiras; pode ser elaborado um novo instrumento ou promovida a sua inclusão na Lei das Estatais. A PPD terá metas e indicador de acompanhamento, de análise periódica pela SEST, no caso das empresas estatais, e por instituto de governança, no caso das organizações brasileiras, cabendo a cada instituição avaliar o instrumento e a forma de apuração. No caso da empresa estatal, a proposta é a sua inclusão nos ciclos de avaliação do IG-Sest.

Sugere-se que a PPD contemple, no mínimo, as seguintes ações:

- a) Adequação do Formulário de Cadastro da SEST²²: inclusão de campo para autodeclaração dos indicados quanto à raça. Esta ação possibilitará, no

²² Formulário de Cadastro da SEST: é um documento preenchido pelos indicados aos cargos de membro do CA, Diretoria, CF e COAUD, nas empresas estatais, disponível no link <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/central-de-conteudo/formularios>

momento da seleção, a observância da meta de diversidade; a aplicação da Política de Indicação e transparência das informações pela estatal. O estudo de Chijoke-Mgbame *et al.* (2020) reforça este entendimento, ao recomendar que os comitês de nomeação considerem a diversidade de gênero ao selecionar membros para o conselho de administração. Por mais que a Lei das Estatais não disponha sobre diversidade, a aplicação desta ação é simples e incentiva a autodeclaração. Neste mesmo sentido, sugere-se a inclusão de campo para a informação de gênero e de raça dos conselheiros de administração das empresas estatais no Panorama das Estatais²³;

- b) Meta de composição do CA, CF e Diretoria por grupo sub-representado²⁴: no mínimo 20% até 2026, 25% até 2028 e 30% até 2030; a inclusão deste dispositivo, prazo para a implementação da meta de diversidade pelas empresas estatais, guarda similaridade ao racional do Artigo 91²⁵ da Lei das Estatais, Título III “Disposições Finais e Transitórias”. Ademais, sugere-se a inclusão dos percentuais de diversidade no Plano de Sucessão dos membros estatutários da empresa estatal;
- c) Inclusão da declaração de gênero e de raça dos membros estatutários em documento de governança das empresas estatais, preferencialmente o relatório de sustentabilidade, cuja divulgação é obrigatória;
- d) Alternância da Presidência do CA por conselheiros do gênero masculino e feminino;
- e) Cota de gênero no CA: a Lei das Estatais define a composição de 7 a 11 membros. A proposta é a aplicação do percentual de 40% de mulheres e a definição de número fixo de membros para a cota: conselho composto por 7 ou 8 membros, 3 devem atender o critério de diversidade; por sua vez, o conselho composto por 9 a 11 membros, 4 devem representar a cota de diversidade. Moreira (2020) atenta para a representação simbólica, na

²³ Panorama das Estatais: <https://www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br/>

²⁴ membro de grupo sub-representado: assim entendido como qualquer pessoa que seja preta, parda ou indígena, segundo classificação apresentada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE; integrante da comunidade LGBTQIA+; ou pessoa com deficiência, nos termos do Estatuto da Pessoa com Deficiência.

²⁵ Lei nº 13.303/2016: Art. 91. *A empresa pública e a sociedade de economia mista constituídas anteriormente à vigência desta Lei deverão, no prazo de 24 (vinte e quatro) meses, promover as adaptações necessárias à adequação ao disposto nesta Lei.*

busca para tornar a diversidade “um aspecto da identidade institucional de uma companhia”, ao invés de representar mudança estrutural, preservando o processo discriminatório. Além disso, Slama, Ajina e Lakhali (2019) confirmaram que o nível máximo de desempenho contábil é alcançado quando a cota de 40% de mulheres no CA é atingida. Os autores ressaltam que, embora controverso, o “sistema de cotas” tem se mostrado eficiente para aumentar o número de mulheres nos conselhos;

- f) Constituição de Banco de Habilitados SEST para cada órgão de governança: uma forma de desenvolver o Plano de Sucessão;
- g) Definição de perfil da composição do CA no Estatuto Social, com consulta aos acionistas a cada 2 anos, via Assembleia Geral (sendo que o perfil poderá ser ratificado quando da renovação do mandato unificado do Conselho), considerando a competência pela eleição de membros para o órgão de governança estratégico. Importante esclarecer que a inclusão do perfil no Estatuto Social traz maior estabilidade na sua definição, uma vez que o documento de governança é alterado somente no âmbito da Assembleia Geral, com manifestação prévia da SEST. Ainda quanto à composição do Conselho em Estatuto Social, uma sugestão é a definição de rol mínimo de formação acadêmica compatível com as atividades da empresa. Por exemplo, a composição do CA com 11 membros deve observar, para 8 (oito) posições, as seguintes formações acadêmicas:
 - a) 3 (três) membros obrigatoriamente – Área de conhecimento da estatal;
 - b) 1 (um) membro com conhecimento em: Governança e/ou Gestão Societária; Risco, Conformidade, e/ou Controle Interno; TI e/ou Segurança da Informação; ASG; Economia, Contabilidade, Direito; e Comercial, Produtos e/ou Clientes. A proposta viabiliza a diversidade de conhecimento, e, neste caso, fixando apenas 8 (oito) posições.

A proposta da PPD considerou os achados dessa pesquisa, bem como a experiência da autora em governança corporativa. Ademais, o intuito é normalizar as exigências de diversidade de gênero e de raça, da mesma forma que já existem outras, como a cota de membros independentes no CA. Desta forma, o foco não será somente a diversidade “social”, mas sim a estratégia de composição do Conselho de Administração que permita o desempenho organizacional otimizado.

Essa pesquisa esteve sujeita a limitações no que tange à coleta de dados, devido à ausência de padronização dos termos de diversidade (preto versus negro, por exemplo) e das informações entre as empresas estatais; e, observado o princípio da transparência, à divulgação dos dados, de forma tempestiva, clara e acessível nos canais oficiais da empresa, para a sua obtenção e consequente análise. Tal percepção vai ao encontro de um trabalho realizado pela CGU (2023), que teve como escopo a avaliação do papel dos Conselhos de Administração de empresas estatais federais na análise anual do atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, inclusive da publicação das suas conclusões e da sua comunicação ao Congresso Nacional e ao TCU²⁶. A CGU recomendou, em linhas gerais, que a SEST, no âmbito do Grupo Executivo da CGPAR, apresente proposta de resolução que disponha sobre o conteúdo mínimo e os princípios a serem observados na elaboração do relatório a ser produzido com a finalidade de registrar a análise anual, pelos Conselhos de Administração das empresas estatais, em atendimento ao referido dispositivo legal.

A título de sugestão para pesquisas futuras sobre diversidade de gênero e de raça em empresas estatais, indica-se: (i) aprofundamento de dois achados nos documentos de governança da Petrobras: a) estudo sobre os motivos de ausência de autodeclaração de gênero pelos empregados – quando da análise dos dados apresentados no item 10.1 do Formulário de Referência, “Descrição dos recursos humanos”, referentes às variáveis de gênero e cor ou raça dos empregados da Petrobras, verificou-se que 88,24% preferem não responder ou não autodeclararam o seu gênero. A Petrobras afirma ter promovido campanha de estímulo à autodeclaração de cor e raça²⁷, talvez esta abordagem tenha sido eficaz, visto que apenas 10,16% dos empregados da Petrobras preferiram não responder ou informar esta variável de diversidade. Assim, pode ser objeto de estudo futuro, entender o(s) motivo(s) dos empregados preferirem responder a declaração de cor ou raça à

²⁶ Lei nº 13.303/2016, art. 23, §2º:

Art. 23. É condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento.

§ 2º Compete ao Conselho de Administração, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso Nacional, às Assembleias Legislativas, à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou às Câmaras Municipais e aos respectivos tribunais de contas, quando houver.

²⁷ Fonte: Caderno de Direitos Humanos e Cidadania Corporativa 2023, disponível na página de responsabilidade social da Petrobras, pelo link <https://www.petrobras.com.br/sustentabilidade/responsabilidade-social>

declaração de gênero, ou até mesmo, verificar a abordagem da empresa ou método aplicado para a obtenção das informações; e b) estudo de acompanhamento dos compromissos de diversidade firmados pela Petrobras, especialmente o de ser referência em direitos humanos e na promoção da diversidade, equidade e inclusão; bem como o das metas de diversidade – atingir 25% de mulheres e 25% de pessoas negras em posição de liderança até 2030, bem como promover a diversidade nas indicações da Petrobras para suas participações, atingindo 30% de mulheres no CA, DE e CF até 2026, e incrementando em 10% as indicações de pessoas negras para o CA, DE e CF até 2030; (ii) estudo de monitoramento e avaliação do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais, considerando a sua recém publicação, em setembro de 2024, e das metas propostas pela B3 no Anexo ASG do Regulamento de Emissores, visto que os reportes devem ser feitos pelas empresas a partir de 2025; (iii) novos estudos com uma amostra maior ou com entrevistas para entender a percepção/diferença de abordagem das empresas quanto à diversidade e as variáveis abordadas neste estudo (gênero e raça); pode ser identificado, por exemplo, um fator de cobrança dos investidores para o desenvolvimento do tema no âmbito da Petrobras; (iv) promoção de debates nos fóruns de governança e estudo para o entendimento dos motivos pelos quais a diversidade não é implementada ou praticada nas empresas, mesmo diante do reconhecimento das abordagens que relacionam positivamente diversidade e governança – o intuito desta agenda futura é subsidiar a formulação de políticas de incentivo à diversidade, trazendo efetividade e legitimidade à sua implementação.

Por fim, sugere-se estudo de aprofundamento desse trabalho, complementando com a percepção do regulador SEST, do Conselho de Administração e das áreas de governança da Petrobras e Embrapa, sobre o (re)conhecimento da relevância da diversidade e as iniciativas efetivas de promoção da diversidade de gênero e de raça no âmbito das políticas internas de governança adotadas pelas respectivas empresas.

A pesquisa destaca a necessidade de adoção de política de diversidade nas empresas estatais, evidenciando lacunas na legislação atual e sugerindo diretrizes para promover uma governança mais inclusiva e representativa. Espera-se que as organizações e as instituições públicas brasileiras acordem em lutar pela equidade de gênero e de raça nos domínios relevantes da governança, notadamente na

composição dos conselhos de administração e, conseqüentemente, na elaboração e implementação de políticas públicas.

O presente trabalho demonstrou a importância da transparência e completude dos dados para futuras pesquisas e extração de cenários. Como profissional da área de governança, a pesquisa serviu de aprendizado para uma análise criteriosa e senso crítico do conteúdo dos documentos de governança das empresas estatais, neste caso, na esfera de usuário da informação.

REFERÊNCIAS

ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of Financial Economics**, [s. l.], v. 94, n. 2, p. 291-309, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>. Acesso em: 12 mai. 2024.

AIN, Q. U. *et al.* Female directors and agency costs: evidence from Chinese listed firms. **International Journal of Emerging Markets**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2020. DOI: 10.1108/IJOEM-10-2019-0818. Disponível em: <https://scihub.st/10.1108/ijoem-10-2019-0818>. Acesso em: 28 mai. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 153, n. 125, p. 1-10, 1 jul. 2016.

_____. **Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016**. Regulamenta a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 153, n. 249, p. 16-22, 28 dez. 2016.

BRASIL, BOLSA, BALCÃO. CVM aprova medidas para aumentar diversidade em diretoria e conselhos. **Bora Investir B³**. São Paulo, SP: CVM, jul. 2023. Disponível em: <https://borainvestir.b3.com.br/noticias/esg/cvm-aprova-medidas-para-aumentar-diversidade-em-diretoria-e-conselhos/>. Acesso em: 5 jul. 2024.

CAPEZIO, A.; MAVISAKALYAN, A. Women in the boardroom and fraud: evidence from Australia. **Australian Journal of Management**, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 719-734, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0312896215579463>. Acesso em: 16 mai. 2024.

CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G. Corporate governance, board diversity, and firm value. **The Financial Review**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 33-53, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>. Acesso em: 16 mai. 2024.

CHEN, J.; LEUNG, W. S.; EVANS, K.P. Female board representation, corporate innovation and firm performance. **Journal of Empirical Finance**, Los Angeles, v. 48, p.236–254. Sep. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2018.07.003>. Acesso em: 16 mai. 2024.

CHEN, R. *et al.* Do female directors enhance R&D performance? **International Review of Economics & Finance**, v. 74, p. 253–275, Jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.03.003>. Acesso em: 16 mai. 2024.

CHIJOKE-MGBAME, A. M. *et al.* Board gender diversity, audit committee and financial performance: evidence from Nigeria. **Account Forum**, v. 1, p. 262-286. May. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01559982.2020.1766280>. Acesso em: 16 mai. 2024.

CLARKE, T.; BRANSON, D. The SAGE Handbook of corporate governance. London, England: Sage, 2012. 657 p.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Relatório de Avaliação 2022 – Secretaria de Coordenação das Empresas Estatais**. Rio de Janeiro, RJ, 2023. Disponível em: <https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/download/1173849>. Acesso em: 21 set. 2024.

COX, T. H. **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity**. Hoboken, NJ: Wiley, 2001, 168 p.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. **Academy of Management Executive**, [s. l.], p. 45-56, Ago. 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165021>.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 5. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2018.

DEZSÖ C.L.; ROSS D.G. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 9, p. 1072-1089, 2012. DOI:10.2307/23261318. Acesso em: 19 fev. 2023.

DHIR, A. Towards a race and gender-conscious conception of the firm: Canadian corporate governance, law and diversity. **Queen's Law Journal**, Ontario, v. 35, p. 569-624, mar. 2010.

ERHARDT, N. L.; WERBEL, J. D.; SHRADER, C. B. Board of director diversity and firm financial performance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 11, n. 2, p. 102-111. Mar. 2003.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D.; CARDY, R. **Managing Human Resources**. 7. ed. Boston: Pearson Education Inc., 2012, 639 p.

GOUVÊA, C. P. Governança Corporativa e Diversidade Racial no Brasil: um Retrato das Companhias Abertas. *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*, [s. l.], v. 176, p. 31-80, 2022. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4077326>. Acesso em: 28 mai. 2023

HUANG, J.; KISGEN, D. J. Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives? **Journal of Financial Economics**, [s. l.], v. 108, n. 3, p. 822-839, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.12.005>. Acesso em: 18 mai. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 23 fev. 2024.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 87-125, abr/jun 2008.

KAKABADSE, N. K. *et al.* Gender Diversity and Board Performance: Women's Experiences and Perspectives. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 54, n. 2, p. 265-281, 2015.

KAUR, A.; SINGH, B. Construing reputation from gender diversity on boards: Indian evidence. **Paradigm**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 111-125, Dec. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0971890717736195>. Acesso em: 12 jun. 2024.

LEBLANC, R.; GILLIES, J. Inside the Boardroom: How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance. Wiley. 2005. 336 p.

LIMA, M. C. A.; SOUSA, L. O. Políticas públicas e mulheres negras em pauta? A (in)visibilização de raça e gênero nos conselhos de direitos em âmbito local. **Prima Facie**, João Pessoa, v. 21, n. 46, p. 12-51, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/primafacie/article/view/55203>. Acesso em: 06 abr. 2024.

LOUKIL, N.; YOUSFI, O.; YERBANGA, R. W.-K. Does gender diversity on boards reduce information asymmetry problems? Empirical evidence from the French market. **Journal of Family Business Management**, England, v. 10, n. 2, p. 144-166. Apr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2019-0007>. Acesso em: 12 jun. 2024.

MAGNIER, V.; ROSENBLUM, D. Quotas and the Transatlantic Divergence of Corporate Governance. **Northwestern Journal of International Law & Business**, Chicago, v. 34, n. 2, p. 249-298, 2014. Disponível em: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol34/iss2/2/>.

MASTELLA, M. *et al.* Board gender diversity: performance and risk of Brazilian firms. *Gender in Management*, v. 36, n. 4, p. 498-518, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/GM-06-2019-0088>.

McKINSEY & COMPANY. Diversity wins: How inclusion matters. **McKINSEY & COMPANY**. Chicago, Illinois, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/chart-of-the-day/most-diverse-companies-now-more-likely-than-ever-to-outperform-financially>. Acesso em: 18 maio 2024.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 402-433, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258667>.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais**. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/transparencia/publicacoes-2/pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-empresas-estatais>. Acesso em: 13 set. 2024.

MOREIRA, A. J. **Tratado de Direito Antidiscriminatório**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, 800 p.

NADEEM, M. Does board gender diversity influence voluntary disclosure of intellectual capital in initial public offering prospectuses? Evidence from China. **Corporate Governance: An International Review**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 100-118. Mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/corg.12304>. Acesso em: 10 abr. 2024.

OOI, C. A.; HOOY, C. W.; MAT SOM, A. P. The influence of board diversity in human capital and social capital in crisis. **Managerial Finance**, v. 43, n. 6, p. 700–719, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/MF-08-2016-0226>. Acesso em: 20 out. 2022.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais, Edição 2015, **OECD Publishing**, Paris, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264181106-pt>. Acesso em: 04 nov. 2022.

PRUDÊNCIO, P. *et al.* Effect of Diversity in the Board of Directors and Top Management Team on Corporate Social Responsibility. **Brazilian Business Review**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 118-139, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>. Acesso em: 28 mai. 2023.

PUCHETA-MARTÍNEZ, M. C.; GALLEGO-ÁLVAREZ, I. Do board characteristics drive firm performance? An international perspective. **Review of Managerial Science**, v. 14, p.1251-1297, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00330-x>. Acesso em: 16 mai. 2024.

RICHARD, H. L.; NORMAN, M. R. Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, [s. l.], v. 62, n. 2, p. 401-407, 1961. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0044025>. Acesso em: 10 mai. 2024.

ROBINSON, G.; DECHANT, K. Building a business case for diversity. **Academy of Management Executive** (1993-2005), [s. l.], v. 11(3), p. 21-31. Aug. 1997. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/4165408>. Acesso em: 10 abr. 2024.

SÁNCHEZ, M. S. **Women on Corporate Boards and Firm Performance: Evidence from Spain**. 2017. 53 f. (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas e Gestão - Curso em Inglês), Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa: o essencial para líderes**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SIMIONESCU, L. N. *et al.* Does board gender diversity affect firm performance? Empirical evidence from Standard & Poor's 500 Information Technology Sector. SpringerOpen, **Financial Innovation**, [s. l.], v. 7, n. 52, art. 28. Jul. 2021. Disponível em <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00265-x>. Acesso em: 15 fev. 2024.

SLAMA, R. B.; AJINA, A.; LAKHAL, F. Board gender diversity and Firm Financial Performance in France: Empirical Evidence using quantile difference-in-differences and dose-response models. **Cogent Economics & Finance**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 1-25,

2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1626526>. Acesso em: 17 mai. 2024.

STEGAGNINI, M. **A perspectiva de gênero na ciência e tecnologia agropecuária: análise e estratégias para a igualdade de gênero**. Montevideo: IICA, 2023. 15 p. ISBN: 978-92-9273-095-6.

TATLI, A.; ÖZBILGIN, M. An emic approach to intersectional study of diversity at work. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 180-200, 2012.

TERJESEN, S.; SEALY, R.; SINGH, V. Women directors on corporate boards: a review and research agenda. **Corporate Governance: An International Review**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 320-337, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>. Acesso em: 16 mai. 2024.

TIMÓTEO, M. O. Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração Pública federal: avanços e desafios. **Revista TCU**, n. 150, p. 112-134, 2022.

TINGBANI, I. *et al.* Board gender diversity, environmental committee and greenhouse gas voluntary disclosures. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 29, n. 6, p. 2194-2210, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2014-0114>. Acesso em: 15 mai. 2024.

TORCHIA, M. *et al.* Women directors contribution to organizational innovation: a behavioral approach. **Scandinavian Journal of Management**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 215-224, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.02.001>. Acesso em: 16 mai. 2024.

VAF AEI, A. *et al.* Board diversity: female director participation and corporate innovation. **International Journal of Accounting & Information Management**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 247-279, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJAIM-06-2020-0080>. Acesso em: 30 set. 2024.