

Além dos números: os caminhos para acelerar a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração do Brasil

Novembro, 2025



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

EY Parthenon
Shape the future with confidence

Introdução

Motivação de Estudo

A EY está comprometida com a promoção da diversidade e inclusão no ambiente corporativo em seus diferentes níveis. Como parte desse compromisso, o **EY Professional Women's Network (PWN)** em conjunto com a **EY-Parthenon**, consultoria estratégica da EY, propôs um estudo sobre a participação de mulheres em Conselhos de Administração.

Um Conselho que reflete diversidade em sua composição não apenas fortalece a capacidade de tomada de decisão, mas melhora a conexão com os desafios do negócio, o mercado consumidor e o de trabalho. A diversidade contribui para a ampliação do foco em inovação e criatividade, aumenta a efetividade na resolução de conflitos, melhora o posicionamento do produto e estratégia, e favorece uma abordagem mais eficaz em questões éticas. A diversidade no conselho é, portanto, uma vantagem competitiva que se traduz em inovação, melhor compreensão do consumidor e, em última

análise, potencial impacto positivo no desempenho financeiro.

Atualmente, as mulheres representam 51,5%¹ da população brasileira, o que significa que compõem metade do mercado consumidor e de trabalho, de forma geral. Ainda assim, os Conselhos de Administração no Brasil permanecem majoritariamente masculinos.

Dado a profusão de pesquisas que comprovam os benefícios tangíveis e intangíveis associados a uma maior diversidade na liderança de empresas, o presente estudo pretende avaliar, para além dos números, quais razões inibem a entrada e a permanência de mulheres em Conselhos de Administração. Além disso, busca identificar as oportunidades para se acelerar a participação feminina por meio de ações propostas aos principais *stakeholders* do ecossistema de Conselhos de Administração.

Metodologia

A EY-Parthenon, em conjunto com a expertise do *EY Professional Women's Network (PWN)* e *EY Center for Board Matters*, entrevistou 25 conselheiros, headhunters e investidores de instituições relevantes.

Embasado na experiência em Conselhos e conhecimento sobre governança de cada um dos entrevistados, foram analisados os principais desafios e oportunidades do cenário brasileiro.

Contexto

No Brasil ainda há um longo caminho a ser trilhado em relação à **participação feminina nos Conselhos de Administração**. Entre 2021 e 2024, a representatividade das mulheres em Conselhos brasileiros, conforme o Índice Bovespa, aumentou de apenas 15,2% para 19,8%².

Apesar de iniciativas externas e de evidências que mostram as vantagens competitivas de empresas engajadas em Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), o progresso permanece aquém do esperado. Comparando esse percentual à presença

feminina de 45,5% em Conselhos de Administração da França, que lidera a participação feminina em Conselhos³, torna-se clara a distância que as empresas brasileiras ainda precisam percorrer.

Embora o reconhecimento dos benefícios da diversidade esteja crescendo⁴, barreiras significativas ainda impedem a plena realização desse potencial. Essas barreiras exigem uma análise crítica e uma abordagem estratégica para serem compreendidas.

1.Quantidade de homens e mulheres | Educa | Jovens - IBGE

2.Altrata 2024

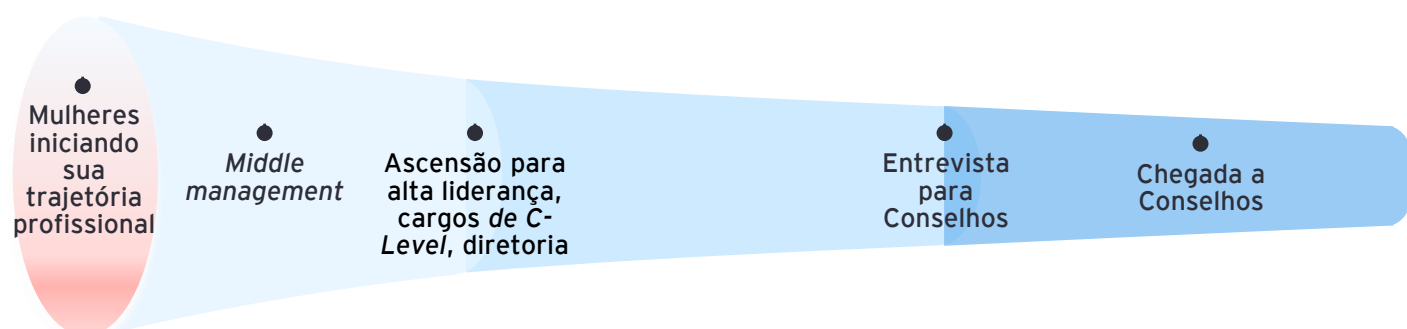
3.Altrata 2024

4.Impact of boardroom diversity on corporate financial performance | Humanities and Social Sciences Communications

Barreiras para a entrada e permanência de mulheres em Conselhos de Administração

Em uma tradução livre do artigo da *Harvard Business Review*⁵, “uma metáfora melhor para o que confronta as mulheres em seus empreendimentos profissionais é o labirinto [...] Para as mulheres que aspiram à liderança, existem rotas, mas elas estão cheias de voltas e reviravoltas, tanto inesperadas quanto esperadas”.

Com base nas entrevistas realizadas com experts do mercado, foram identificadas três categorias principais de barreiras que executivas enfrentam ao longo de sua trajetória profissional até a chegada ao Conselho: de **Oportunidade**, de **Network** e de **Vieses**. Embora não exaustivas, tampouco mutuamente exclusivas, foram destacadas as barreiras mais evidentes nas diversas etapas de suas carreiras.



1. Barreiras de Oportunidade	2. Barreiras de Network	3. Barreira de Vieses
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Labirinto com obstáculos: ponto de partida tardio e caminho longo até a alta liderança – Falta de aconselhamento desde o início da carreira – Ausência de segurança e apoio com maternidade – Carência de oportunidades de promoção e visibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dificuldade de “entrar na bolha”: do ecossistema de stakeholders ligados a conselhos ▶ Falta de visibilidade de sua marca profissional e skills ▶ Ausência de participação masculina em redes femininas, para se educarem e indicarem uma aliada ▶ Número limitado de “vagas” 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Processo de seleção distinto: dúvidas sobre sua idade e gestão de tempo com seus filhos e réguas de avaliação mais altas para as mulheres

5. Artigo Harvard Business Review 2007

Barreiras para a entrada e permanência de mulheres em Conselhos

1. Barreiras de Oportunidade

Historicamente, mulheres ingressaram mais tarde no mercado de trabalho e, além disso, enfrentam obstáculos para ascender em suas carreiras para cargos além do *middle management*. Questões como a falta de orientação desde o início da carreira, falta de apoio durante a maternidade, e a escassez de oportunidades de promoção e visibilidade atrasam a progressão das mulheres em direção à alta liderança.

Apesar dessas barreiras de oportunidade, entrevistados reconhecem que há um banco suficiente de talentos femininos altamente qualificados para serem considerados a integrar Conselhos, mas não são visíveis devido a barreiras de *network*.

2. Barreiras de Network

O princípio da Homofilia estabelece que as pessoas naturalmente procuram se associar a indivíduos que compartilham comportamentos e ideias semelhantes⁶. Nos Conselhos de Administração, onde a maioria dos membros é indicada por meio de suas redes de relacionamento, essa dinâmica não é diferente, conforme apontado pelos entrevistados. Considerando que os Conselhos de Administração no Brasil são predominantemente masculinos, esse padrão compromete a visibilidade da marca profissional das mulheres e sua consequente inserção em contextos em que são minoria, apresentando um desafio significativo para a sua integração no ecossistema de stakeholders associados a Conselhos.

Embora existam iniciativas voltadas para o fortalecimento de redes femininas, a participação masculina nessas redes é limitada, restringindo as oportunidades de educação sobre vieses e a indicação de pares mulheres.

Mesmo quando conseguem ter acesso a essas redes restritas observa-se que um grupo restrito de conselheiras é frequentemente requisitado, assim como seus pares masculinos. A presença de conselheiros "múltiplos", que atuam em vários colegiados, torna-se cada vez mais comum, restringindo ainda mais o acesso de novas entrantes ao mercado de Conselhos.

3. Barreira de Vieses

Um estudo da ONU de 2020⁷ revelou que aproximadamente 90% das pessoas, independentemente do gênero, possuem algum tipo de viés em relação às mulheres – seja ele político, econômico ou educacional. É esperado, portanto, que tais vieses também se manifestem em contextos de seleção de profissionais para compor Conselhos de Administração.

Quando questionados sobre o processo de seleção, os entrevistados deste estudo relataram que as mulheres frequentemente enfrentam critérios de avaliação mais rigorosos, exigindo que comprovem suas competências, mesmo quando possuem

habilidades técnicas equivalentes a pares homens. Considerando candidatos com formação profissional similar para um Conselho, observa-se que as mulheres enfrentam vieses inconscientes de gênero, como questionamentos sobre sua idade e a gestão do tempo em relação aos filhos.

As barreiras de vieses também se evidenciam após a entrada de mulheres em Conselhos, onde são muitas vezes minoria na sala, enfrentando microagressões de gênero e dificuldades para serem ouvidas nas deliberações.

6. (PDF) Birds of a Feather: Homophily in Social Networks

7. Tackling social norms: A game changer for gender inequalities

Os cinco principais agentes da mudança

Vencer as barreiras de entrada e permanência em Conselhos requer um esforço coletivo, contínuo, planejado e bem executado. É fundamental promover uma mudança estrutural não apenas nos Conselhos em si, mas em todo o ambiente corporativo, permitindo que mulheres ascendam a posições de liderança, desde Gerências a Conselhos de Administração.

Esse desafio não diz respeito apenas às mulheres. Para promover maior igualdade no ambiente corporativo, especialmente nos Conselhos, é essencial que os homens se envolvam ativamente como aliados de seus pares mulheres.

Com base nas entrevistas, foram identificados cinco principais stakeholders que podem contribuir para aumentar a taxa de crescimento da participação feminina em Conselhos: Líderes Empresariais, Organizações de Governança e Networking, Governo e Órgãos Reguladores, Investidores, e Membros de Conselho.

1 Líderes empresariais

- ▶ Realizar um **diagnóstico interno** de diversidade para identificar barreiras e oportunidades.
- ▶ Estabelecer **metas claras e objetivos justificados** de DE&I e garantir **transparência** para a companhia
- ▶ Mapear e **acompanhar as ações** e políticas de diversidade pela alta liderança.
- ▶ Assegurar a **equidade salarial e de oportunidade** entre gêneros.
- ▶ Estabelecer o "**tone of the top**" para criar comprometimento e cascatear a prática na organização

2 Organizações de governança e network

- ▶ Incentivar a **participação masculina** para evitar vieses inconscientes e **expandir redes** de relacionamento
- ▶ Analisar Conselhos, **premiando boas práticas e evidenciando aqueles que precisam de maior comprometimento DEI**
- ▶ **Promover estudos** de governança e **mentoria** a Conselhos
- ▶ **Enaltecer talentos** femininos e fornecer oportunidades a todos
- ▶ Promover **eventos/networking** e trazer foco para as boas práticas de governança corporativa

3 Órgãos Reguladores e Governo

- ▶ Estabelecer **metas claras e objetivos justificados** de DE&I e garantir **transparência** para o País
- ▶ **Planejar iniciativas** afirmativas e **acompanhar execução** a longo prazo
- ▶ **Entender leis** e regras para setor público e privado adotados em **outros países** como aprendizado

4 Investidores e Acionistas

- ▶ **Influenciar no processo decisório** de composição de Conselhos baseado em inovação corporativa
- ▶ **Exigir transparência** e metas claras de diversidade das empresas investidas
- ▶ **Implementar ações** afirmativas como pré-requisitos para seus investimentos
- ▶ **Avaliar indicadores** de desempenho de Conselhos, além de métricas financeiras
- ▶ **Indicar nomes** ao Conselho a partir de um **mix de competências robusto**

5 Membros do Conselho de Administração

- ▶ **Contratar Consultorias Independentes** para realizar avaliações detalhadas e completas de seus Conselhos, analisando o mix de competências
- ▶ **Rebuscar o processo seletivo** buscando **objetividade**
- ▶ Definir e **clarificar papéis e responsabilidades** de cada membro do Conselho
- ▶ Ter **planejamento sucessório** e preparo de membros em Comitês e Conselhos
- ▶ Reportar boas práticas e **participar das organizações** que fomentam governança e network

1 Líderes empresariais: Edificadores da cultura de DE&I

Segundo estudo⁸ de 2025, apenas 35% dos cargos de alta liderança (gerência executiva, diretoria e C-level) são ocupados por mulheres, enquanto elas representam 70% das funções operacionais. As empresas são os espaços onde as mulheres constroem e fortalecem suas marcas profissionais e, portanto, desempenham um papel fundamental na superação das Barreiras de Oportunidade, que inibem a maior presença feminina na alta liderança. Para acelerar a presença de mulheres em Conselhos de Administração, é indispensável que as companhias reflitam um engajamento real com DE&I através de ações objetivas, planejadas e bem executadas.

Entre as principais estratégias para acelerar a trajetória profissional das mulheres, citadas pelos entrevistados, destacam-se revisão de políticas de maternidade e paternidade, garantia de equidade salarial, mentoria e exposição a oportunidades de *network*. Quando se fala de diversidade na composição de Conselhos, é importante ainda considerar que, além do número, a estrutura deve propiciar um ambiente de confiança, segurança e dinâmica de reuniões adequada para viabilizar as discussões e contribuição de todos os membros, com uma avaliação periódica do desempenho dos membros e do colegiado.⁹ Além disso, é crucial implementar um sistema de monitoramento e publicação de relatórios para avaliar o progresso e a eficiência em relação às metas de diversidade.

Case de sucesso no mercado:

- Em 2019, uma empresa do setor de telecomunicações implementou uma agenda de diversidade com metas de vagas de liderança, revisão de políticas de contratação a promoção e flexibilidade para maternidade. Hoje possui selo *Women on Board* e prêmio *30% Club*, contando atualmente com 40% de mulheres em seu Conselho de Administração.

2 Organizações de governança e *network*: Promotoras de governança robusta

Muitas organizações como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *Women Corporate Directors* (WCD), Conselheira101 (C101), selo *Women on Board* (WOB), *Diversity on Boards*, *30% Club*, entre outras, fomentam uma governança robusta e *network* expandido. Essas instituições podem atuar para vencer especialmente as Barreiras de Network e Oportunidade. Especialistas entrevistados citaram que esses tipos de organizações devem seguir com ações coordenadas de premiar boas práticas, evidenciar Conselhos que precisam de maior comprometimento com DE&I, promover estudos de governança e mentoria a Conselhos e atuar em conjunto para atingir seu objetivo comum. Essas redes de relacionamento têm o grande papel de dar visibilidade e acesso a talentos femininos.

Case de sucesso no mercado:

- Em 2023, o 30% Club Brazil, em iniciativa pioneira, estabeleceu o “30% Club Brazil Award” para premiar companhias do IBrX100 que têm 30% ou mais conselheiras em seu Conselho de Administração.

8. Mulheres ocupam apenas 35% da alta liderança no Brasil, revela estudo | Exame

9. Três tendências que impactam a composição do Conselho de Administração | EY - Brasil

3 Órgãos reguladores e governo: Catalisadores de boas práticas

A implementação de normas regulatórias pode servir como um mecanismo temporário para superar as barreiras históricas enfrentadas pelas mulheres, com impactos que variam conforme a aceitação e a cultura de cada colegiado. Para assegurar resultados positivos na sociedade, é fundamental estabelecer metas claras e objetivos bem fundamentados em DE&I, além de garantir a transparência das ações em nível nacional. Para identificar melhores práticas e resultados sustentáveis, é necessário analisar as legislações e regulamentações do setor público e privado em outros países, bem como planejar e monitorar a execução dessas iniciativas a longo prazo.

Case de sucesso no mercado:

- Desde 2019, empresas de capital aberto no Brasil são requeridas a divulgar o “Informe de Governança”. Nele as companhias tem a oportunidade de apresentar o nível de aderência às práticas recomendadas pelo IBGC no Código Brasileiro de Governança Corporativa e sinalizar as partes interessadas seu compromisso com o aprimoramento das práticas de governança, por meio da abordagem “pratique ou explique”

Com o resultado da divulgação dos resultados, a EY¹⁰ acompanha e publica anualmente em conjunto com o IBGC e Tozzini Freire, o nível de aderência das boas práticas de governança corporativa pelas companhias de capital aberto, e evidencia a cada ano este esforço para o crescimento da aderência às práticas de governança.

No último ano, as companhias demonstraram crescimento nas práticas relacionadas ao Conselho de Administração. Dentre elas destaca-se a preocupação com a aprovação de uma política de indicação de membros do conselho tendo em vista, dentre outros fatores, o quesito de diversidade.

10.Publicação EY: Três tendências que impactam a composição do CA (https://www.ey.com/pt_br/insights/financial-services/tendencias-que-impactam-composicao-conselho-de-administracao)

4 Investidores e Acionistas: Patrocinadores de transformação corporativa

Os investidores e acionistas exercem um significativo poder de decisão e influência sobre os Conselhos de Administração e a composição de seus membros. Sempre em busca de disrupções contínuas e atentos às tendências globais, atuam como patrocinadores de práticas inovadoras, incluindo ações em prol da diversidade nos Conselhos, cuja eficácia em gerar impactos financeiros já está comprovada¹¹. É esperado que esses *stakeholders* exijam transparência e metas claras de diversidade das empresas, além de ações afirmativas como pré-requisitos para investimento.

A Pesquisa “Uso do informe (de Governança) sobre o código brasileiro de governança corporativa - companhias abertas (2024)”¹² reforça a relevância de boas práticas de governança corporativa para as decisões de investimento. Segundo a pesquisa, 82% dos respondentes (investidores, analistas e gestores de recursos) já consultou, ao menos uma vez, o informe para as recomendações/ decisões de investimento.

Investidores devem também avaliar indicadores de desempenho de Conselhos de empresas em que investem, procurando algo além de métricas financeiras, como a eficácia das decisões e a diversidade de perspectivas. Por fim, é fundamental que busquem indicar nomes ao Conselho a partir de um mix de competências robusto, considerando a diversidade de gênero e outras dimensões, para fortalecer a governança e a performance das empresas. Investidores e acionistas têm a capacidade de encaminhar em especial as Barreiras de Oportunidade.

Case de sucesso no mercado:

- Em 2024, o fundo de pensão dos funcionários de um grande banco brasileiro colocou como meta pública a priorização de grupos sub-representados, para suas indicações a Conselhos de suas empresas investidas. Ao fim, 36% dos indicados foram mulheres.

11. Impact of boardroom diversity on corporate financial performance | Humanities and Social Sciences Communications

12. 67% das companhias abertas brasileiras adotam melhores práticas de governança | EY - Brasil

5 **Membros do Conselho de Administração: Propagadores de cultura inclusiva e colaborativa**

Dado que os Conselhos ainda são predominantemente masculinos, a participação ativa dos homens na posição de propagadores de DE&I é essencial. Isso inclui a promoção de boas práticas e a participação em organizações que fomentam governança e *networking*. É fundamental que esses líderes se tornem aliados das conselheiras, especialmente em situações de minoria, enfrentando microagressões e valorizando suas opiniões.

Os Conselhos também devem estabelecer uma matriz de competências claras, assegurando que seus membros possuam habilidades complementares e relevantes para a empresa. A definição adequada dos papéis e responsabilidades de cada membro contribui para uma governança mais eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos da companhia. É importante reavaliar o processo seletivo, além de implementar um planejamento sucessório estruturado alinhado com a estratégia da empresa e preparar membros para Comitês e Conselhos. Para viabilizar um processo objetivo e minimizar vieses, entrevistados sugeriram buscar parcerias externas, consultorias independentes e headhunters que possam agregar valor significativo à seleção, avaliação e planejamento.

O Conselho precisa atuar em uma agenda de avaliação de suas práticas de Governança com um exercício contínuo, com atenção especial aos riscos, necessidades de stakeholders e tendências e em como desenhar a Governança Corporativa e sua estrutura de agentes, para assegurar que os temas serão tratados com a devida atenção e profundidade por seus diferentes fóruns, em uma discussão estruturada, com monitoramento de práticas e uma forma de divulgação que suporte a construção de valor.

Case de sucesso no mercado:

- Uma instituição financeira brasileira incluiu em 2024 critérios de diversidade em nova política de indicação para diretoria executiva buscando “a diversidade e a inclusão em todos os seus aspectos, observando a equidade de gênero, de raça e de gerações”, assim como enuncia critério de “ao menos 30% dos membros da Diretoria Executiva serão mulheres, conforme gênero declarado pela pessoa no momento da indicação”
- A empresa do setor de cosméticos publica a matriz de Competências - incluindo Negócio, Específica da Indústria e Interpessoais - de seus membros do Conselho de Administração em sua página de Relações com Investidores
- Outra instituição financeira contratou uma consultoria especializada e independente para avaliação anual do seu Conselho de Administração. A metodologia considera diversos fatores incluindo diversidade de competências do colegiado

O que isso implica para o Brasil?

Dadas as barreiras que executivas enfrentam ao longo de sua trajetória profissional até a chegada ao Conselho de Administração, é imprescindível a ação coordenada de todos os stakeholders. Para o cenário brasileiro, foram identificadas quatro implicações.

Em resumo:

Desafios Culturais na Percepção da Diversidade

A cultura brasileira ainda subestima o valor estratégico da diversidade em empresas.



No Brasil, há questões culturais que dificultam a percepção do valor estratégico que a diversidade proporciona às empresas. Muitas organizações ainda não reconhecem que a inclusão de diferentes perspectivas e experiências pode enriquecer a tomada de decisões e impulsionar a inovação. Para promover essa mudança de mentalidade, é imprescindível a ação coordenada de todos os stakeholders envolvidos, que devem trabalhar juntos para criar um ambiente mais inclusivo e favorável à diversidade.

O Papel dos Órgãos Reguladores

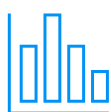
Órgãos reguladores internacionais mostram que a regulação pode impulsionar a diversidade.



Análises de outros países, como a França, demonstram que os órgãos reguladores desempenham um papel fundamental na promoção da diversidade. Esses órgãos têm a capacidade de implementar políticas que incentivam a inclusão e garantem que as empresas se comprometam com a diversidade em suas práticas. A experiência internacional evidencia que a ação regulatória pode ser um catalisador significativo para a mudança, ajudando a estabelecer padrões que as empresas devem seguir.

A Influência dos Investidores

Investidores em outros países promovem a diversidade; no Brasil, essa influência é limitada.



Em países como os Estados Unidos e o Reino Unido, os investidores exercem um poder considerável na promoção da diversidade, utilizando sua influência para exigir maior transparência e compromisso das empresas. No entanto, no Brasil, o engajamento dos investidores em questões de diversidade parece ser limitado. Essa situação representa uma oportunidade significativa para que os investidores brasileiros aumentem sua influência e se tornem defensores ativos da diversidade nas organizações.

Diversidade como Imperativo de Negócios

A diversidade deve ser vista como uma necessidade empresarial, não uma agenda política.



A diversidade não deve ser encarada como uma agenda política, mas sim como um imperativo de negócios que visa aprimorar a tomada de decisões. Um conselho que reflete a diversidade de seus clientes não apenas fortalece a capacidade de tomada de decisão, mas também alinha a empresa às expectativas de um mercado cada vez mais plural e exigente. Encarar a diversidade como uma vantagem competitiva é essencial para garantir que as empresas se destaquem em um ambiente de negócios em constante evolução.

Autores

Julia Forte – Diretora Executiva da EY-Parthenon | Líder do GT Estudos de Mercados [PWN]

Roberta Tedesco – Sócia da EY-Parthenon | Líder do PWN LATAM

Daniela Brites – Sócia da EY | Sócia da área de People Consulting

Agnyz Bueno – Associate Director da EY | Gestora do EY Center for Board Matters Brasil

Diogo Yamamoto – Sócio da EY-Parthenon | Líder de Estratégia

Marcelo Matsubara – Gerente da EY-Parthenon

Andre Nogueira – Senior da EY-Parthenon

Debora Takeshita – Senior da EY-Parthenon

Luana Ortiz – Senior da EY-Parthenon

Marina Corrêa – Senior da EY

Mariana Selvaggio – Senior da EY-Parthenon

Iorrana Sousa – Senior Associate da EY

Luiza Krise – Staff da EY

Tais Montani – Staff da EY

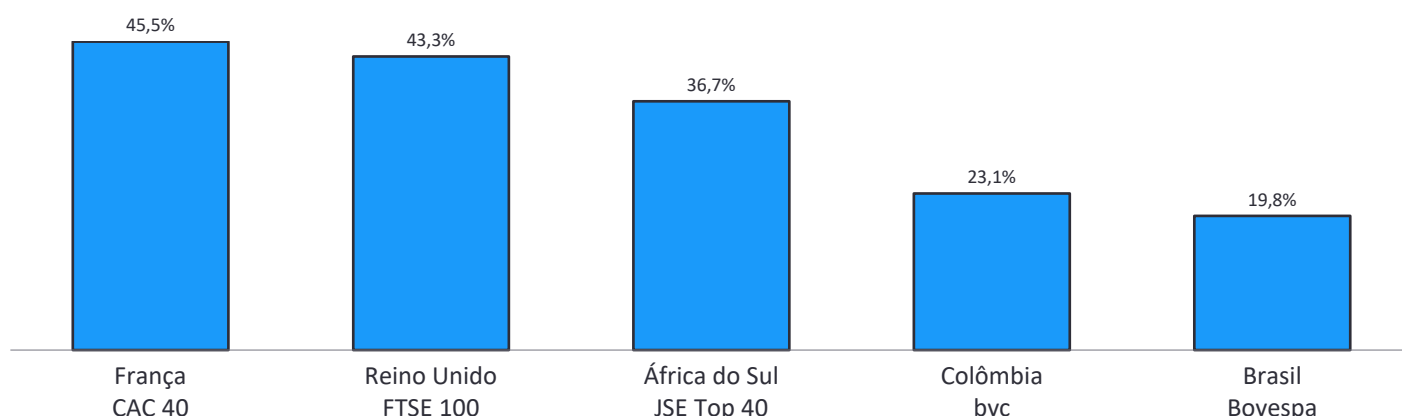
Co-Autora

Clara Carvalhal – Ex-Senior da EY-Parthenon

Como os países estão conseguindo avançar?

Considerando a representação feminina em Conselhos de Administração de empresas listadas na respectiva bolsa de valores, evidenciam-se neste capítulo as grandes conquistas dos movimentos de diversidade de alguns países: a França se destaca como líder global em participação feminina, enquanto o Reino Unido é reconhecido como pioneiro na definição de diretrizes robustas de governança. A África do Sul, um país emergente e membro do BRICS, e a Colômbia, da América Latina, são países interessantes para se aprofundar em sua evolução até atingir status de referência.

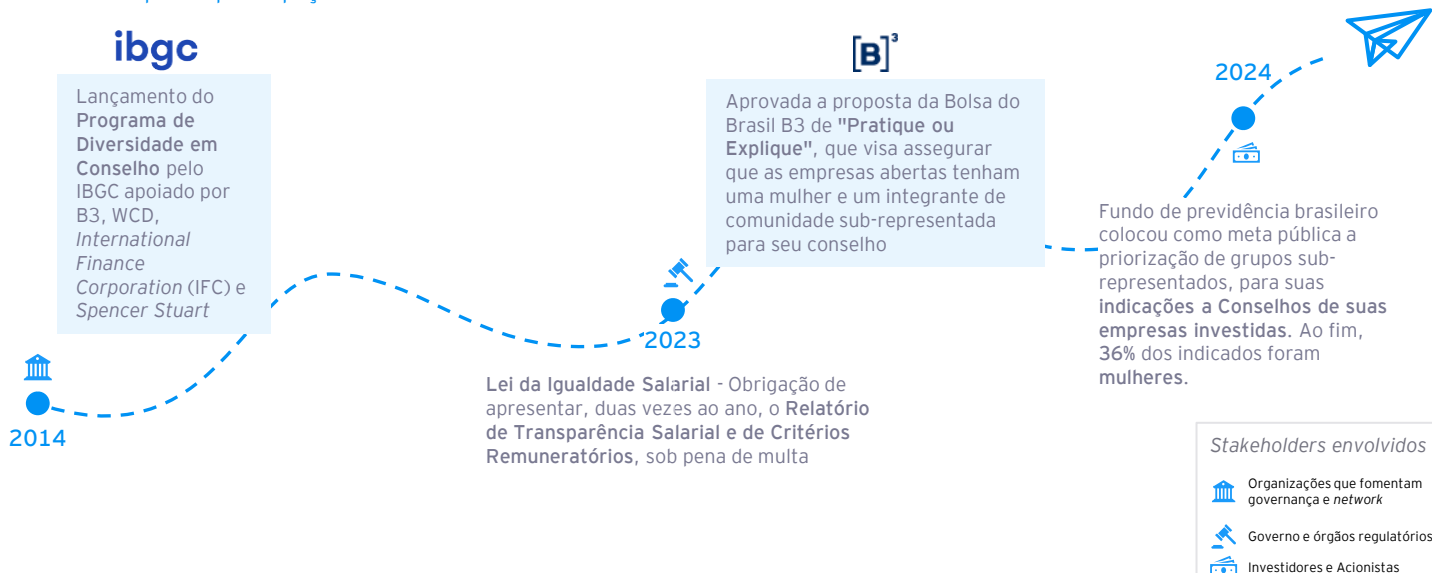
Participação de mulheres em Conselhos de Administração por País



Brasil 🇧🇷

Com a criação do Programa Diversidade em Conselho (PDeC) pelo IBGC apoiado por diferentes organizações que também fomentam a governança e *network*, percebemos o primeiro marco no esforço de inclusão e aumento da participação feminina em Conselhos. Outro sucesso no Brasil se dá em 2023, quando foi aprovada a proposta de abordagem da B3 de "Pratique ou Explique", que visa incentivar que as empresas brasileiras de capital aberto tenham, no mínimo, uma mulher e um integrante de comunidade sub-representada para seu Conselho de administração ou diretoria estatutária em até dois anos.

Milestones para a participação de mulheres em Conselhos

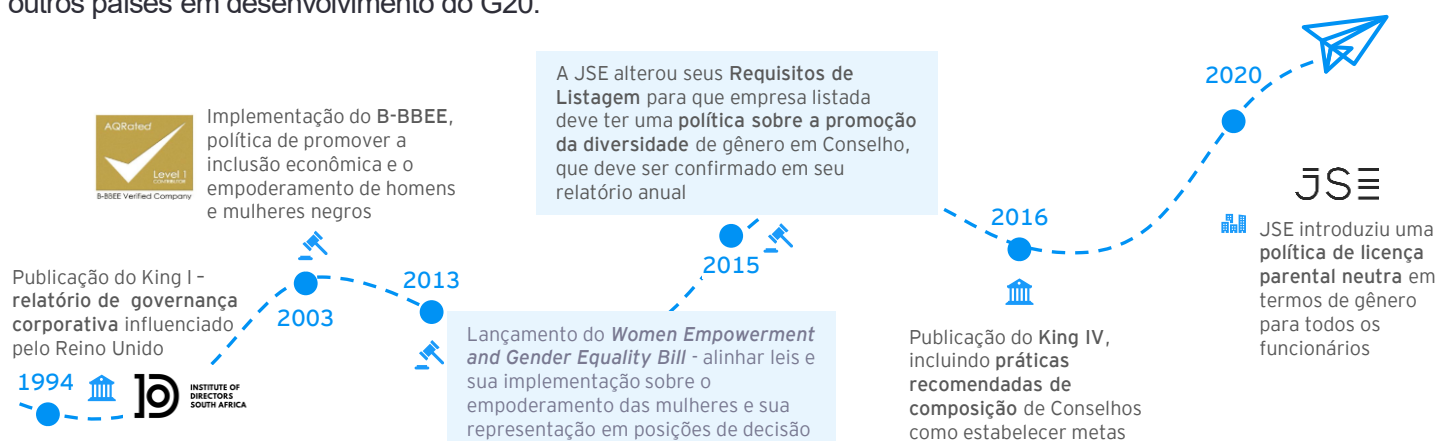


África do Sul

A atenção à diversidade de gênero se torna clara após o fim do *apartheid* e vem se intensificando, refletindo um esforço constante de tornar a sociedade e as estruturas de governança mais igualitárias.

Atualmente, as 40 principais empresas listadas na *Johannesburg Stock Exchange* (JSE), que representam 80% do valor de mercado da bolsa, apresentam uma participação feminina de cerca de 37% em Conselhos de Administração. Essa alta representatividade pode ser atribuída ao esforço da JSE alinhado ao movimento nacional de empoderamento das mulheres. Em 2015, a principal bolsa de valores da África do Sul mudou seus Requisitos de Listagem, exigindo que as empresas confirmassem seus compromissos com a diversidade em Conselhos.

Hoje, a própria JSE se destaca, com 60% de mulheres em seu Conselho de Diretores e 66,7% no comitê executivo, atuando como um indutor de boas práticas. Embora ainda haja espaço para melhorias na participação feminina em posições de liderança em outras empresas sul-africanas, os números são maiores que no Brasil e outros países em desenvolvimento do G20.



Colômbia

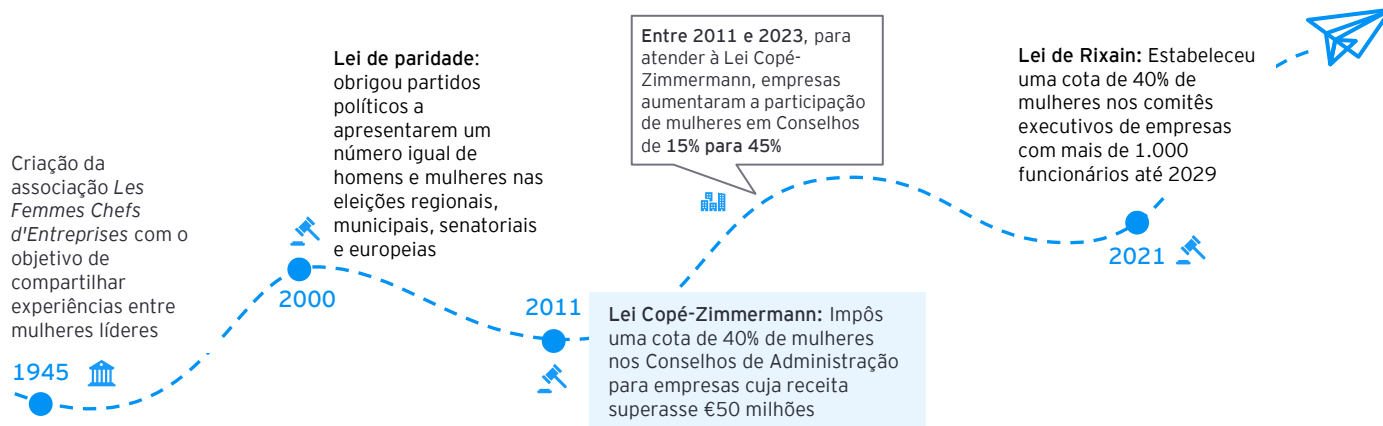
O País se destaca na América Latina ao alcançar uma participação de 23% de mulheres em Conselhos de Administração das empresas listadas na bolsa em 2023. Esse percentual representa um avanço significativo em relação a 2015, quando a presença feminina nos Conselhos era de 15%. Esse progresso é resultado de ações voluntárias de empresas colombianas e organizações como o Centro de Estudos de Governança Corporativa (CEGC), que estabeleceram políticas e metas de DE&I no período.

Em 2023, a Colômbia implementou a Lei 2294, inédita na América Latina, determinando que ao menos 30% dos integrantes de Conselhos de sociedades de economia mista com participação majoritária do Estado deveriam ser mulheres. Essa lei representa um passo importante para o desenvolvimento do tema na região latino-americana.



França

A estratégia adotada pelo governo francês para abordar a questão de gênero em Conselhos de Administração foi a implementação de cotas inclusivas: a Lei Copé-Zimmermann, promulgada em 2011, exige que pelo menos 40% dos assentos nos Conselhos de Administração das empresas listadas nas principais bolsas de valores francesas sejam ocupados por mulheres, elevando o país a um novo patamar em diversidade nos Conselhos. Dez anos depois, em 2021, a Lei Rixain avançou com o tema para o contexto de liderança executiva e estabeleceu uma cota de 40% de mulheres nos comitês executivos de empresas com mais de 1.000 funcionários até 2029. Em 2024, as mulheres ocuparam cerca de 44% dos assentos de Conselhos de Administração na França, representando um aumento de 31 p.p. desde a implementação da lei de cotas.



Reino Unido

Em 1992, o Reino Unido introduziu o primeiro código detalhado de governança corporativa, tornando-se uma referência global no assunto. O pioneirismo do país em temas de governança também se estende à diversidade de gênero em Conselhos de Administração. Com uma participação de 43% de mulheres em Conselhos de Administração em 2024, o Reino Unido se destaca como um dos países que mais avançaram na equidade de gênero nos últimos anos. Esse progresso é atribuído, em grande parte, ao trabalho realizado desde 2011 pelo *FTSE350 Women Leaders Review*, um framework independente apoiado pelo governo britânico, que estabelece recomendações para melhorar a representação feminina nos Conselhos das maiores empresas listadas na *London Stock Exchange* (LSE).

Por meio da definição de metas desafiadoras, *roadmaps* e diretrizes de boas práticas, o framework envolveu voluntariamente as principais empresas e instituições do Reino Unido, resultando em um avanço de 34 pontos percentuais na participação de mulheres em Conselhos de Administração. Recentemente o *FTSE350 Women Leaders Review* passou a incluir em suas recomendações uma meta de 40% na presença de mulheres em comitês executivos das principais empresas do país até o fim de 2025.



1. Inicialmente conhecido como *The Davies Review* e posteriormente *The Hampton-Alexander review*

EY | Building a better working world

A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor em longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Utilizando dados, inteligência artificial e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY ajudam clientes a moldar o futuro com confiança e a solucionar as questões mais complexas do mundo atual.

As equipes da EY atuam em todo espectro de serviços em assurance, consulting, tax e strategy and transactions. Impulsionadas pela visão dos setores da indústria, parceiros de diversos ecossistemas e uma rede multidisciplinar e globalmente conectada, as equipes da EY podem fornecer serviços em mais de 150 países.

Todos juntos para moldar o futuro com confiança.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited, cada uma das quais é uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, uma empresa do Reino Unido limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY coleta e usa dados pessoais, bem como a descrição dos direitos dos indivíduos sob a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em ey.com/privacy. As firmas-membro da EY não exercem a advocacia onde são proibidas da prática pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite ey.com.br.

Sobre a EY-Parthenon

Nossa combinação única de transformative strategy, transactions e corporate finance oferece valor no mundo real – soluções que funcionam na prática, e não apenas no papel.

Beneficiando-se do espectro completo de serviços da EY, reimaginamos a consultoria estratégica para atuar em um mundo de crescente complexidade. Com profunda expertise funcional e setorial, aliada a uma tecnologia inovadora impulsionada por IA e uma mentalidade de investidor, colaboramos com CEOs, conselhos, private equity e governos em cada etapa do caminho – permitindo que você molde seu futuro com confiança.

A EY-Parthenon é uma marca sob a qual várias firmas-membro da EY em todo o mundo oferecem serviços de consultoria estratégica. Para mais informações, visite ey.com/pt_br/services/strategy/parthenon.

©2025 EY Brasil.

Todos os direitos reservados.

ey.com