

Panorama  
**MULHERES**

2025

A presença de  
**mulheres na liderança**  
de empresas brasileiras

por que reafirmar o compromisso com a **equidade de gênero**

interativo 

### *A presença feminina avançou, mas estagnou nos níveis mais altos*

Apesar de avanços históricos na participação das mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança, os dados revelam uma estagnação preocupante no topo das organizações. Presidências e conselhos seguem majoritariamente masculinos, com apenas 17,4% e 17,1% de ocupação feminina, respectivamente.

### *O funil da liderança e a segregação funcional limitam o avanço das mulheres*

Mulheres estão mais presentes na diretoria do que na vice-presidência, e têm menor presença em áreas como finanças e operações – justamente as que mais levam à presidência. Isso evidencia barreiras estruturais à ascensão.

### *A diversidade racial segue invisibilizada no topo das organizações*

Mais de 90% das posições de liderança são ocupadas por pessoas brancas. A sub-representação de mulheres negras, indígenas e amarelas persiste mesmo em empresas que adotam estratégias de diversidade, o que aponta para a necessidade de políticas interseccionais.

### *Liderança feminina impulsiona a equidade, mas intencionalidade é fundamental*

Empresas presididas por mulheres apresentam maior presença feminina em toda a estrutura de liderança e governança. No entanto, essa presença não se traduz automaticamente em mais ações estruturadas. A equidade sustentável depende também de políticas institucionais.

### *Estratégias bem estruturadas fazem diferença, especialmente quando integradas*

Empresas que combinam ESG, compromissos públicos e planos de ação apresentam maior participação feminina em todos os níveis hierárquicos. A integração entre discurso, governança e execução se mostra o caminho mais eficaz para transformar a equidade de gênero em realidade organizacional.

# Índice

interativo 

- 1** O Tempo da Mudança é Agora Pág 03
- 2** Principais Lições do Estudo Pág 04
- 3** Mulheres no Topo: participação Feminina na Presidência Pág 05
- 4** Mulheres na Alta Gestão: vice-presidência e diretoria Pág 10
- 5** Mulheres em Órgãos de Governança: conselhos Pág 16
- 6** Estratégias para Promoção da Equidade de Gênero Pág 19
- 7** Liderança Feminina e Estratégia Organizacional Pág 24
- 8** Pessoas e organizações responsáveis Pág 26
- 9** Saiba Mais Pág 27
- 10** Referências Pág 29

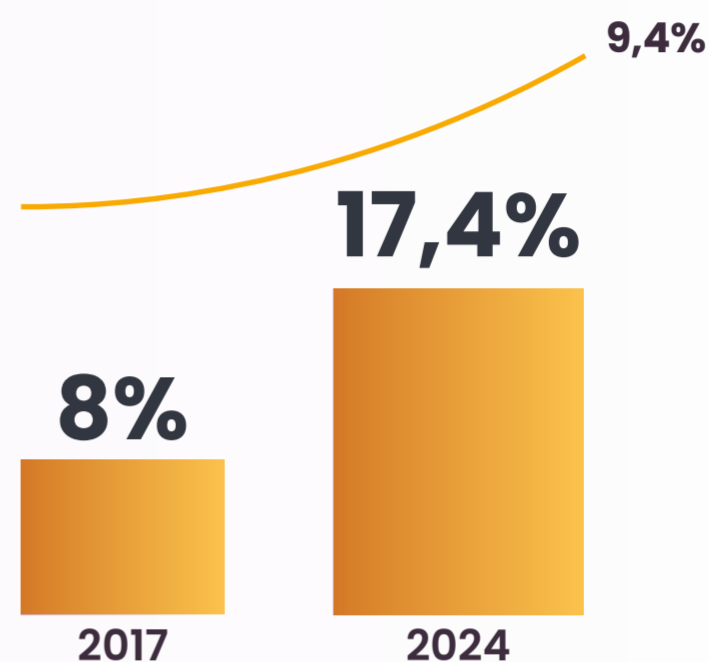
# O tempo da mudança é agora

A equidade de gênero tem se consolidado, ao longo das últimas décadas, como um compromisso central no mundo do trabalho. Essa agenda ganhou força nas organizações com o avanço das políticas de diversidade e inclusão, impulsionadas pela atuação de movimentos sociais, de organismos internacionais e de redes empresariais e multiatores. Um marco decisivo nesse percurso foi a Conferência Mundial sobre a Mulher de Pequim, realizada pela ONU em 1995, quando 189 países se comprometeram a promover ativamente a igualdade entre mulheres e homens.

Alinhadas a esse compromisso, organizações públicas e privadas intensificaram a adoção de práticas voltadas à equidade. Dados do *Instituto Ethos*<sup>1</sup> apontam a expansão de ações estruturadas entre as maiores empresas brasileiras ao longo dos anos 2000, com o objetivo de promover a inclusão de diferentes grupos historicamente sub-representados. As mulheres têm sido o público mais contemplado por essas iniciativas, com políticas que passam a incorporar metas explícitas em diferentes níveis hierárquicos.

Esse movimento foi acompanhado pelo crescimento da participação feminina no mercado de trabalho e nos espaços de liderança. No Brasil, a taxa de participação das mulheres na força de trabalho chegou a 59,4% em 2012, enquanto, no cenário global, o índice era de 50,1%. O avanço também se refletiu nos cargos de decisão: edições anteriores da Panorama Mulheres mostram que a presença feminina na

liderança passou de 8% em 2017 para 17% em 2022.



Tendência semelhante foi registrada pelo *Global Gender Gap Report*<sup>2</sup>, que aponta crescimento de 21% para 29% na presença de mulheres em cargos de liderança em nível mundial.

Embora o percurso revele avanços importantes, dados mais recentes indicam que esse progresso tem perdido fôlego. **Após conquistas impulsionadas por movimentos globais como #MeToo e Black Lives Matter, observa-se um retrocesso significativo nas políticas de diversidade, equidade e inclusão, nos setores público e privado.**

Nos Estados Unidos, esse movimento ganhou força durante o segundo mandato do presidente Donald Trump, com a promulgação de ordens executivas voltadas ao desmonte de programas de DE&I - Diversidade, Equidade e Inclusão. A tendência, contudo, não é isolada: **segundo relatório recente da ONU<sup>3</sup>, em cada quatro países enfrenta retrocessos em políticas de promoção da equidade de gênero.**

# É aí que a mudança acontece

Diante desse cenário, **reafirmar o compromisso com a equidade torna-se ainda mais urgente.**

A **Panorama Mulheres 2025** busca contribuir para esse redirecionamento ao evidenciar que as desigualdades de gênero seguem profundas – e com impactos negativos não apenas para as mulheres, mas também para as empresas e para a sociedade.

**A quinta edição da Panorama Mulheres mostra que elas continuam sub-representadas nos espaços de poder e decisão, com desigualdades ainda mais marcantes quando se considera o recorte de raça-etnia e deficiência.**

Apesar das lacunas persistentes, experiências já consolidadas no Brasil indicam caminhos possíveis para avançar. Políticas estruturadas, baseadas em compromissos públicos transparentes e mecanismos sólidos de governança, seguem como estratégias eficazes para transformar compromissos em resultados concretos. E a literatura acadêmica mostra que os resultados desse processo são consistentes:

**Empresas com mais mulheres em posições de liderança tendem a apresentar melhor desempenho financeiro, maior competitividade e capacidade de adaptação.**

É nesse ponto de inflexão – entre os avanços já conquistados e os desafios que ainda se impõem – que se insere a Panorama Mulheres 2025. A seguir, os dados lançam luz sobre como o Brasil tem caminhado, em especial quando se trata da presença feminina no topo das organizações.

# Mulheres no topo: participação feminina na presidência

A presença de mulheres na alta gestão, especialmente em cargos de presidência, tem implicações estratégicas relevantes para as organizações. Diversos estudos mostram que a diversidade de gênero nos níveis mais altos de liderança está associada à melhoria de indicadores financeiros, ao fortalecimento da governança corporativa e ao aumento da orientação estratégica para inovação. Além dos ganhos em desempenho, a ocupação de cargos de presidência por mulheres tende a ter efeito multiplicador sobre outras esferas da liderança, como conselhos e *diretorias*<sup>4</sup>.

Ao assumirem posições de maior poder decisório, essas lideranças femininas não apenas ampliam a equidade, como também contribuem para práticas de gestão mais sintonizadas com os desafios contemporâneos.

Nesse contexto, a Panorama Mulheres acompanha a participação feminina na presidência como um de seus indicadores centrais.

Das 310 empresas respondentes da edição atual,

**224** possuem o cargo de presidente

o equivalente a

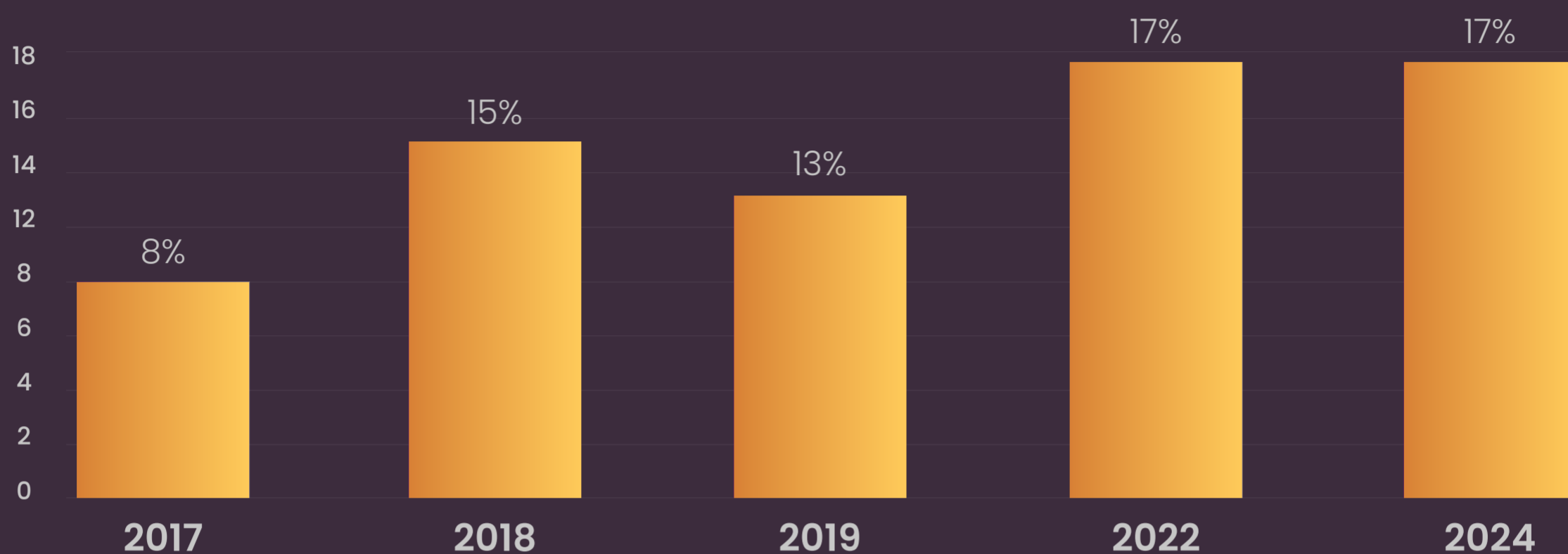
**72,66%**  
do total

Dessas, **apenas 39** são lideradas por mulheres, o que representa

**17,4%** de participação feminina.

O dado indica estabilidade em relação às edições anteriores, revelando que o acesso das mulheres ao topo das organizações segue restrito. Essa estagnação acompanha a tendência global apontada pelo *Global Gender Gap Report 2023*<sup>2</sup>, segundo o qual as mulheres ocupam, em média, 29% dos cargos de liderança no mundo. **No ritmo atual, seriam necessários mais de 160 anos para que a paridade global fosse alcançada.**

### Participação de mulheres nos cargos de presidência. (%) 2017, 2018, 2019, 2022 e 2024



Embora ainda limitado, o percentual de 17,4% de mulheres na presidência das empresas se destaca em relação a levantamentos nacionais, como os dados da PNAD/IBGE, que indicam presença ainda menor em cargos máximos de liderança. Isso pode estar ligado ao perfil das organizações participantes da Panorama Mulheres.

Para compor a base de empresas contatadas, os pesquisadores partiram da hipótese de que pequenas, médias e grandes empresas poderiam ter comportamentos distintos quanto à composição da alta liderança. Por isso, buscaram garantir uma amostra proporcional à presença desses dois perfis no universo empresarial brasileiro. “Nosso objetivo foi assegurar uma distribuição compatível com a realidade nacional”, explica Luiza Tuller, doutoranda em Estatística pela USP integrante da equipe de pesquisa da Panorama.

O mailing foi construído a partir de uma ampla varredura no LinkedIn e da base do Instituto Talenses Group, buscando incluir um conjunto diverso de organizações. “Na teoria, o modelo probabilístico é bem definido, mas na prática garantir que exatamente essas empresas respondam não é simples”, comenta a equipe.

Ainda que diversas estratégias tenham sido adotadas para mitigar riscos, os pesquisadores reconhecem que não é possível excluir totalmente a chance de vies. “Não temos como saber, por exemplo, se existe algum padrão entre as empresas que optaram por não responder”, aponta Luiza.

A adesão voluntária à pesquisa também pode sinalizar alguns contornos no perfil das empresas participantes. **“São 310 empresas, de diferentes portes e setores, que se mobilizaram para contribuir com a pesquisa, sem qualquer incentivo adicional”**, destaca Ana Diniz, pesquisadora do Núcleo de Estudos de Gênero do Centro de Gestão e Políticas Públicas, responsável pela coordenação da Panorama. **“Essa disposição já pode ser vista como um sinal de sensibilidade à agenda. É provável que o cenário nas demais empresas seja ainda mais crítico.”**

A estagnação se reflete também na dimensão étnico-racial. **Cerca de 90% das presidências masculinas e femininas são ocupadas por pessoas brancas, mantendo o perfil homogêneo observado em edições anteriores da pesquisa.** Entre os 10% de lideranças não brancas, chama atenção a ausência de pessoas indígenas e a sub-representação de pessoas pardas, pretas e amarelas.

### Distribuição étnico-racial e de gênero da presidência

Cor/Raça	Homens	Mulheres
Branca	90,7%	89,7%
Amarela	3,3%	0,00%
Parda	1,6%	10,3%
Preta	1,1%	0,00%
Não sei	3,3%	0,00%

## O reflexo de mulheres empreendedoras e empresárias nos cargos de presidência

A pesquisa também investigou os diferentes percursos profissionais que levam mulheres ao topo das empresas. “Durante o riquíssimo debate na apresentação da última edição da Panorama, surgiu a inquietação sobre quantas dessas lideranças femininas chegaram ao comando das empresas não pelas vias tradicionais do mundo corporativo, mas por meio da criação dos próprios negócios”, conta Fernando Ribeiro, professor do Insper e um dos pesquisadores do estudo. “Esse aspecto, de fato, não estava presente nas edições anteriores. E, diante de sua relevância, decidimos incluir essa diferenciação para compreender melhor o perfil dessas mulheres – não apenas executivas, mas também empresárias e empreendedoras no ecossistema brasileiro.”

**Tanto entre homens quanto entre mulheres, a maioria dos presidentes veio da carreira executiva. No entanto, destaca-se a maior proporção de mulheres que chegaram à presidência a partir do empreendedorismo.**

### Posição da presidência por gênero

Posição	Homens	Mulheres
Executivo	58,9%	51,3%
Empreendedor	27,2%	38,5%
Empresário	12,8%	10,3%
Não sei	1,1%	0,0%

Para Carla Fava, diretora executiva do Instituto Talenses, uma das organizações realizadoras do estudo, esses dados revelam padrões históricos de desigualdade nas trajetórias rumo à alta liderança. “Os homens ascendem à presidência por meio da carreira executiva porque, historicamente, tiveram mais acesso a redes de poder, oportunidades de promoção dentro das organizações e assim por diante. As estruturas corporativas foram, e em grande medida ainda são, desenhadas por homens e para homens”, afirma

Carla aponta ainda que, para muitas mulheres, o empreendedorismo surge como uma resposta concreta a esse cenário de exclusão.

*O empreendedorismo aparece como uma alternativa diante das inúmeras barreiras enfrentadas pelas mulheres no ambiente corporativo. Estamos falando de teto de vidro, viés inconsciente, falta de flexibilidade para equilibrar trabalho e vida pessoal, entre outras limitações”*

Carla Fava

“Empreender é uma forma de contornar esses obstáculos e construir o próprio espaço de liderança, com mais autonomia e menos dependência de estruturas que historicamente excluem as mulheres.”

A maior presença de mulheres empreendedoras na presidência também pode estar relacionada ao perfil das organizações que lideram. Enquanto 36% das mulheres estão à frente de empresas com até 200 empregados, 40% dos homens presidem grandes organizações com mais de mil colaboradores – um dado que reforça as desigualdades estruturais também no acesso a posições de comando em empresas de maior porte.

### Posição da presidência por porte da empresa e gênero

Porte	Homem				Mulher			
	Empreendedor	Empresário	Executivo	Total	Empreendedora	Empresária	Executiva	Total
1 a 45	24,5%	8,7%	1,9%	9%	66,7%	0,0%	5,0%	28,2%
46 a 200	16,3%	17,4%	12,3%	14%	13,3%	0,0%	5,0%	7,7%
201 a 1.000	42,9%	34,8%	34,0%	36,5%	6,7%	75,0%	60,0%	41,0%
1.001 a 4.500	14,3%	26,1%	27,4%	23,6%	6,7%	25,0%	15,0%	12,8%
4.501 a 10.000	2,0%	4,3%	10,4%	7,3%	0,0%	0,0%	10,0%	5,1%
10.001+	0,0%	8,7%	14,2%	9,6%	6,7%	0,0%	5,0%	5,1%

Outro recorte relevante diz respeito ao setor de atuação das empresas presididas por mulheres. **A maioria das mulheres lidera organizações no setor de serviços (55%), enquanto os homens estão mais distribuídos entre indústria, serviços, comércio e outros segmentos.** Essa concentração pode indicar tanto maior acesso – dado o menor custo e a menor barreira de entrada no setor, assim como em empresas de menor porte – quanto limitações estruturais.

### Posição da presidência por porte da empresa e gênero

Setor	Homens	Mulheres
Indústria	31,3%	19,1%
Serviços	32,8%	54,7%
Comércio	10,9%	7,1%
Outros	24,9%	19,1%

Os dados reforçam que, embora o debate sobre equidade de gênero tenha avançado nas últimas décadas, a presidência ainda é um espaço majoritariamente masculino, branco e concentrado em setores específicos. A seguir, a Panorama Mulheres 2025 explora como essas dinâmicas se reproduzem nos demais níveis da alta gestão, como a vice-presidência e a diretoria.

## Mulheres em cargos de liderança no setor público brasileiro

 **Esther Leblanc** (Instituto Foz)

 **Luana Dratovsky** (Instituto Aleias e Movimento Pessoas à Frente)

 **Marina Barros** (Instituto Alziras)

 **Tais Borges** (Travessia Políticas Públicas)

A sub-representação feminina é uma realidade também na liderança do serviço público brasileiro. Mesmo sendo a maioria entre servidores públicos (66%), mulheres ocupam menos de 30% dos cargos diretivos. O debate sobre a presença feminina na administração pública está relacionado com o conceito de burocracia representativa – a ideia de que, para mulheres terem seus direitos e necessidades incorporados na formulação e implementação de políticas públicas, elas precisam estar representadas no funcionalismo, especialmente em cargos que controlam decisões procedimentais e orçamentárias.

O tema vem ganhando destaque nos últimos anos com a realização de pesquisas que revelam os desafios que as mulheres enfrentam para acessar e permanecer nos espaços de decisão. Em 2024, três contribuições jogaram luz para este cenário – o Censo das Secretárias, que apresenta os dados de mulheres em cargos de primeiro escalão de estados e capitais, e duas análises promovidas pelo Movimento Pessoas à Frente, que abordam as desigualdades de gênero no executivo federal.

### Estados e capitais brasileiras

O Censo das Secretárias realizou o mapeamento da participação feminina na liderança de secretarias governamentais, além de apresentar o perfil e trajetória destas mulheres. Coordenado pelos Institutos Aleias, Alziras, Foz e Travessias Políticas Públicas, o estudo revelou que apenas 28% das secretarias estaduais e de capitais brasileiras são lideradas por mulheres. Elas ocupam principalmente pastas sociais (48,5%), seguidas de pastas econômicas (22,5%), de infraestrutura (20%) e por último órgãos centrais (18%), como Casa Civil e Secretarias de Governo.

As Secretárias são majoritariamente brancas (57,4%), heterossexuais (95%), casadas (56%), católicas (52%), com idade entre 40 a 59 anos (65%), mães (63%), vivendo com até quatro pessoas no domicílio (77%) e com renda familiar superior a R\$ 20 mil (88%). Ou seja, ao adicionar uma lente interseccional, vemos uma sub-representação ainda maior de outros recortes, com apenas 37,8% de mulheres negras e somente 1,3% de mulheres com deficiências. As Secretárias são altamente qualificadas, com trajetória profissional consolidada e consistente experiência no setor público. Isso faz com que elas reconheçam suas qualificações técnicas como um fator determinante para suas indicações ao cargo.

A violência política e o assédio são apontados como um grande obstáculo para ascensão profissional destas mulheres. Quase metade afirma já ter sido vítima de violência de gênero no exercício do cargo, enquanto 25% relatam ter sofrido algum tipo de violência física e 33%, violência sexual. Considerando que colegas de trabalho e membros de partido político são os principais perpetradores, mais da metade das Secretárias preferem não reportar a violência sofrida, por entender que poderiam ter suas carreiras e vidas pessoais prejudicadas.

### Governo federal

A nota técnica “Desigualdades de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal” mostra que, no governo federal, há um “funil invertido”, no qual as mulheres estão mais presentes na base e, a cada nível de liderança, a sub-representação aumenta. Embora representem 51,5% da população, mulheres são apenas 45,2% dos servidores federais, 42,8% dos cargos de média liderança, e 37,8% dos de alta liderança. Quando considerado o nível mais altas,

mulheres são apenas 27% entre Secretários e 23% entre Ministros. Os dados no nível federal são agravados ao adicionar a lente racial: mesmo sendo o maior grupo demográfico do país, mulheres negras são minoria em todos os níveis e cargos de liderança.

Já a pesquisa “Mulheres em Cargos de Liderança na Burocracia Federal” realizou 70 entrevistas com mulheres em carreiras de Estado ocupando cargos de liderança e mostrou que a cobrança excessiva e a conciliação com o trabalho de cuidado/maternidade são os principais desafios para a maioria das entrevistadas. Como principais estratégias de ascensão, as mulheres indicaram o acúmulo do conhecimento técnico e produtividade, além do capital social e das relações construídas.

### Caminhos para ampliar das mulheres em cargos de liderança

Ações afirmativas e o compromisso político de Presidentes, Governadores e Prefeitos são as principais chaves para a mudança desta realidade. Aprovar normativos e leis que estabeleçam reservas de vagas para mulheres, não só em cargos de liderança, mas também em concursos públicos, é essencial para invertermos o funil da sub-representação. A implementação e monitoramento de programas institucionais de prevenção ao assédio e a reforma de legislações que reformulem a ideia de que o trabalho de cuidado e doméstico são responsabilidades exclusivas da mulher são também decisivos para a mudança desta realidade. Programas de mentorias, construção de redes e oportunidades de desenvolvimento somam a esse processo para que mulheres possam ampliar suas redes e receber o devido suporte para o exercício da liderança.

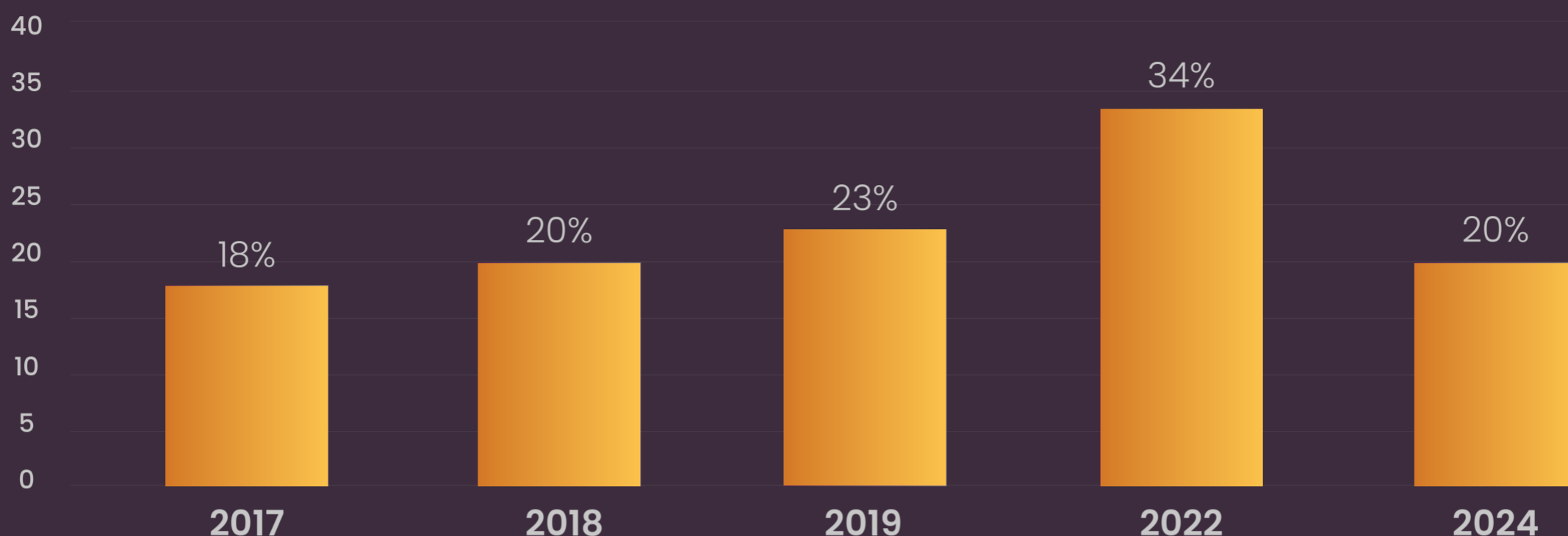
## Mulheres na alta gestão: participação feminina na vice-presidência e diretoria

Além da presidência, outro aspecto essencial analisado pela Panorama Mulheres 2025 é a presença feminina na alta gestão. **Os dados revelam movimentos contrastantes: enquanto houve avanço nas diretorias, a representação feminina na vice-presidência recuou significativamente em relação à edição anterior da pesquisa.**

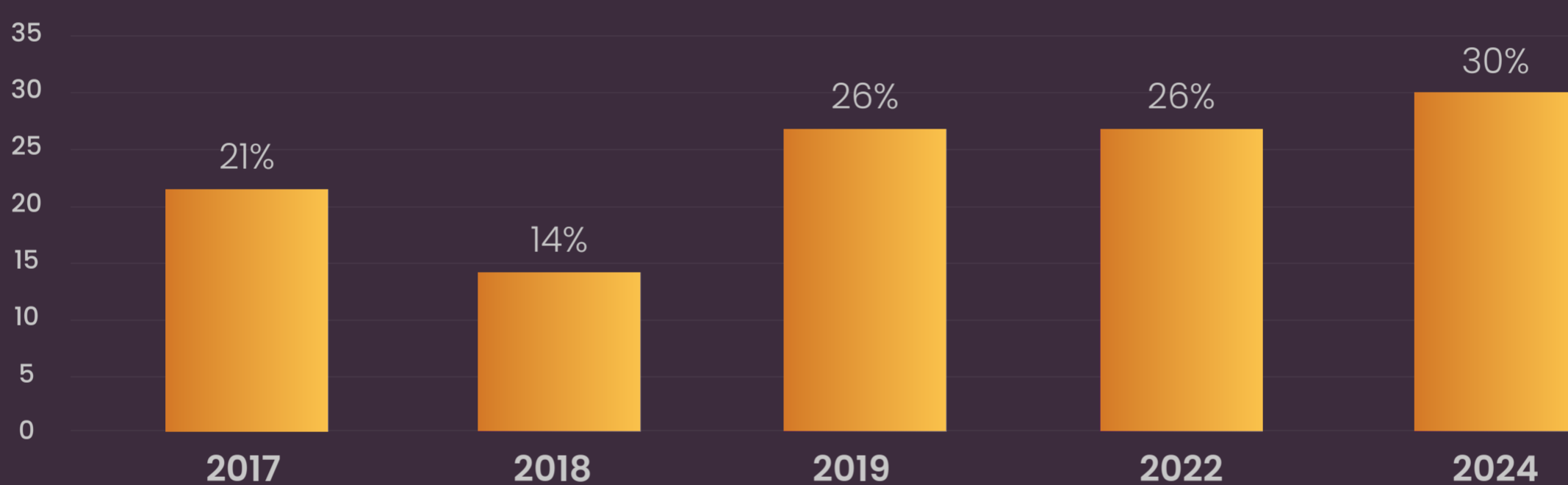
Em 2024, mulheres representavam 20% dos 240 cargos de vice-presidência em 73 organizações – uma queda expressiva frente aos 34% registrados em 2022.

Em sentido oposto, o percentual de mulheres nas diretorias cresceu de 26% para 30%, somando 246 diretoras entre 823 profissionais em 200 empresas respondentes. O crescimento nesse nível pode sinalizar um fortalecimento do pipeline de liderança, **mas a retração nos cargos imediatamente superiores revela que as barreiras para ascensão persistem e se tornam mais rígidas quanto mais próximo se está do topo.**

Participação de mulheres nos cargos de vice-presidência. (%)  
2017, 2018, 2019, 2022 e 2024



Participação de mulheres nos cargos de diretoria. (%)  
2017, 2018, 2019, 2022 e 2024



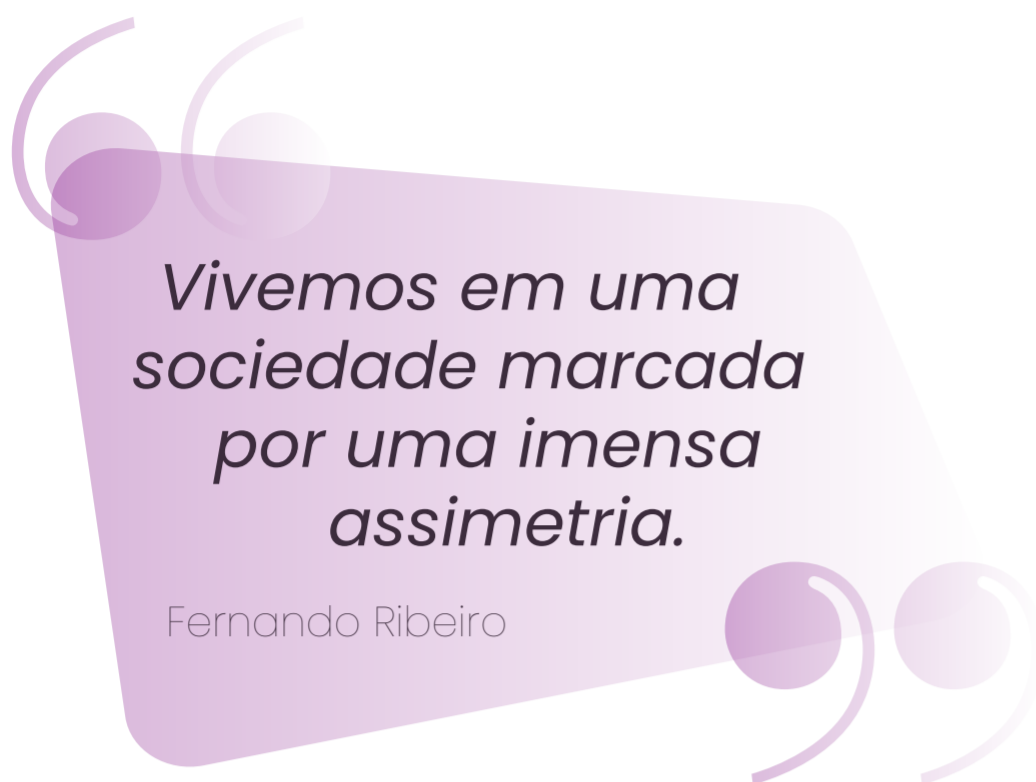
Esse padrão reflete uma tendência global descrita no *Global Gender Gap Report 2023*, que alerta para a estagnação da presença feminina nos níveis mais altos de liderança. À medida que se sobe na hierarquia, a participação das mulheres diminui, em um fenômeno já amplamente documentado pela literatura como o teto de vidro ou, de forma ainda mais precisa, como funil de liderança.

Além das barreiras à ascensão, a composição étnico-racial da alta gestão permanece altamente homogênea. **Cerca de 89% das mulheres que ocupam cargos de vice-presidência e diretoria são brancas, repetindo o padrão observado entre presidentas e conselheiras.**

*Mulheres negras, amarelas e indígenas seguem severamente sub-representadas nesse espaço de poder.*

Fernando Ribeiro

Para o pesquisador Fernando Ribeiro, esses dados evidenciam que as empresas brasileiras, mesmo em seus níveis mais altos de liderança e decisão, não estão apartadas da estrutura desigual do mercado de trabalho.



**“No fim de 2024, cerca de 56% da população ocupada no Brasil era preta ou parda. No entanto, essa parcela recebia, em média, pouco mais de 60% do salário da população branca”** afirma Fernando Ribeiro.

Essa desigualdade, segundo ele, está diretamente ligada às disparidades de acesso à educação e às oportunidades no mercado de trabalho. Nesse contexto, a baixa presença de pessoas não brancas na alta gestão empresarial é também um reflexo das desigualdades sociais do país.

**“Fica o alerta para que as corporações tomem decisões conscientes e voluntárias, adotem políticas e promovam mudanças, ainda que dentro dos seus próprios microcosmos, no sentido de reverter esse quadro”**, conclui.

Outro dado que acende um sinal de alerta é a quantidade de empresas que ainda não contam com nenhuma mulher em cargos de alta gestão: 58,9% não possuem mulheres na vice-presidência, e 32,5% não têm diretoras. Quando consideradas também as organizações com sub-representação feminina, o número sobe para mais de 80% no nível de vice-presidência. Esses dados evidenciam que a exclusão das mulheres se intensifica conforme se avança nos níveis hierárquicos.

Equidade de gênero na vice-presidência e diretoria	Vice-presidência	Diretoria
Todos são homens	58,9%	32,5%
Sub-representação feminina	23,3%	7,5%
Paridade	6,9%	16%
Sobre-representação feminina	1,4%	8,5%
Todas são mulheres	9,6%	35,5%

Outro ponto importante analisado pela pesquisa é a área de atuação das mulheres que ocupam cargos de alta gestão. **Os dados mostram uma concentração significativa em áreas tradicionalmente associadas ao feminino, como Recursos Humanos e Comunicação.** A área de Pessoas se destaca como principal espaço de atuação tanto para vice-presidentes quanto para diretoras. Já o setor de Marketing aparece com força entre as VPs, enquanto Finanças, Operações e Jurídico ganham mais destaque entre diretoras.

## Área de atuação das mulheres vice-presidentes e diretoras

Áreas	Vice-Presidência	Diretoria
Pessoas	34,1%	19,1%
Marketing	15,9%	9,9%
Jurídico	11,4%	9,9%
Vendas	13,6%	19,1%
Finanças	6,8%	9,9%
Operações	6,8%	9,9%
TI	0,00%	4,1%
Outros	11,4%	16,3%

A sobre-representação feminina nas áreas ligadas ao cuidado é acompanhada pela menor participação das mulheres em áreas consideradas mais técnicas ou tradicionalmente masculinas, como Finanças, Operações e Jurídico. “Essas funções ainda são majoritariamente ocupadas por homens, e isso revela um desafio adicional para as mulheres que desejam alcançá-las”, afirma Carla Fava. **“Muitas vezes, elas precisam comprovar competências técnicas muito específicas e enfrentam uma barreira de credibilidade que não se impõe da mesma forma aos colegas homens”.**

A segregação funcional por gênero é um dos principais fatores que limitam o avanço das mulheres aos cargos mais altos da hierarquia. Como mostram *estudos recentes*<sup>5</sup>, áreas de linha, como Finanças, Operações e Tecnologia, costumam ser rotas preferenciais para a sucessão à presidência e ao conselho. Já as áreas de staff, como Recursos Humanos e Comunicação, embora estratégicas, são historicamente menos valorizadas nos processos de promoção ao topo.

Nesse contexto, mulheres concentradas em funções de staff enfrentam barreiras adicionais, mesmo quando apresentam desempenho equivalente ou superior ao de seus pares masculinos. Para Carla, esse obstáculo está profundamente ligado a estereótipos de gênero. “Áreas como Finanças e Operações costumam ser vistas como mais duras, mais pragmáticas e, por isso, socialmente associadas a um perfil mais masculino. Isso acaba dificultando o acesso das mulheres a essas funções.”

*Superar esse padrão exige estratégias organizacionais intencionais, como rotação de lideranças, capacitação técnica em áreas críticas e reavaliação dos critérios de progressão de carreira. Só assim será possível desbloquear o potencial de liderança feminina nos níveis mais altos da hierarquia corporativa.*

Ana Diniz

## Onde estão as mulheres com deficiência?

 **Julia Piccolomini** (Presidente da Parada do Orgulho da Pessoa com Deficiência e Analista Sênior de ESG do Trench Rossi Watanabe)

A baixa presença de pessoas com deficiência em cargos de liderança é um reflexo direto do capacitismo estrutural que ainda domina grande parte da sociedade e do mundo corporativo. Esse capacitismo se manifesta por meio de estigmas e preconceitos que associam a deficiência à incapacidade, improdutividade ou infantilização. Essa visão distorcida limita o acesso dessas pessoas a oportunidades de entrada, desenvolvimento e ascensão profissional. Quando falamos especificamente de mulheres com deficiência, a situação se agrava devido à interseccionalidade com o machismo, que reforça desigualdades históricas de gênero e impõe barreiras adicionais à sua participação em espaços de poder.

O capacitismo estrutural não se resume a atitudes individuais, mas está presente nas políticas, práticas e culturas organizacionais. Muitas empresas ainda veem a contratação de pessoas com deficiência apenas como uma obrigação legal, vinculada à Lei de Cotas, e não como uma oportunidade de enriquecer seus quadros com talentos diversos. Isso faz com que essas pessoas sejam frequentemente alocadas em funções operacionais ou administrativas, sem perspectivas reais de crescimento. A ausência de planos de carreira em equidade, mentorias específicas e lideranças preparadas para lidar com a diversidade também contribui para a estagnação profissional dessas pessoas.

Além disso, a falta de acessibilidade — seja ela arquitetônica, comunicacional, instrumental ou atitudinal — impede que pessoas com deficiência possam exercer plenamente suas funções e desenvolver seu potencial. Ambientes de trabalho que não consideram a inclusão de todas as pessoas acabam por excluir de forma sutil, mas eficaz. A acessibilidade não deve ser vista como um favor ou um diferencial, mas como um direito básico e uma condição essencial para a equidade.

No caso das mulheres com deficiência, a exclusão é ainda mais profunda. Elas enfrentam uma dupla discriminação: por serem mulheres e por terem uma deficiência. Isso se traduz em menos oportunidades de emprego, salários mais baixos, menor acesso à educação e à formação profissional, além de uma invisibilidade quase total nos espaços de liderança. Vale destacar que, entre as 310 empresas participantes da Panorama Mulheres 2025, apenas 8 indicaram a presença de uma mulher com deficiência na alta gestão – e isso considerando todos cargos analisados. O machismo, aliado ao capacitismo, reforça a ideia de que essas mulheres não são aptas a ocupar posições de destaque, o que perpetua um ciclo de exclusão e invisibilidade.

Para que a inclusão de pessoas com deficiência seja efetiva e justa, é fundamental que suas vivências sejam normalizadas dentro da sociedade. Isso significa reconhecer que somos pessoas com as nossas deficiências, com histórias, habilidades, desejos e competências diversas, e que não queremos ser limitadas a vagas de cota ou tratadas como exceções. A cota é um instrumento importante de reparação histórica e de acesso, mas não pode ser um único caminho, pois não será efetivo. Precisamos ser vistas como profissionais completos, com potencial de crescimento, liderança e contribuição estratégica em qualquer área de atuação.

A inclusão verdadeira começa quando deixamos de ser vistos apenas pela deficiência e passamos a ser reconhecidos por ser quem somos. Como qualquer outro profissional, pessoas com deficiência precisam de oportunidades reais de entrada, desenvolvimento, reconhecimento e ascensão. Isso envolve acesso a programas de capacitação, mentorias, planos de carreira e avaliações de desempenho justas. É necessário que as empresas invistam em políticas afirmativas que não apenas abram portas, mas que também garantam permanência e crescimento dentro das organizações.

Além disso, a acessibilidade precisa ser plena e integrada à cultura organizacional. Isso significa ir além das adaptações físicas e considerar mais dimensões da acessibilidade: comunicacional, arquitetônica, instrumental e atitudinal. A acessibilidade comunicacional garante que todas as pessoas possam compreender e se expressar, seja por meio de Libras, legendas,

audiodescrição ou linguagem simples. A acessibilidade arquitetônica assegura que os espaços físicos sejam pensados para todos os corpos, com mobilidade e autonomia. A acessibilidade instrumental diz respeito ao uso de tecnologias assistivas e ferramentas adaptadas que permitam o desempenho pleno das funções. Já a acessibilidade atitudinal é talvez a mais desafiadora, pois exige uma mudança de mentalidade, o rompimento com preconceitos e a construção de uma cultura de respeito e valorização da diversidade de Pessoas com Deficiência.

Ambientes e relações de trabalho devem ser pensados para acolher corpos diversos. Isso implica repensar desde o desenho dos espaços até as dinâmicas de convivência, comunicação e tomada de decisão. A diversidade corporal, sensorial, cognitiva e comunicacional precisa ser considerada como parte natural da composição humana. Quando criamos ambientes que respeitam e valorizam essa diversidade, todos se beneficiam – não apenas as pessoas com deficiência. A inclusão melhora o clima organizacional, estimula a inovação e fortalece o senso de pertencimento.

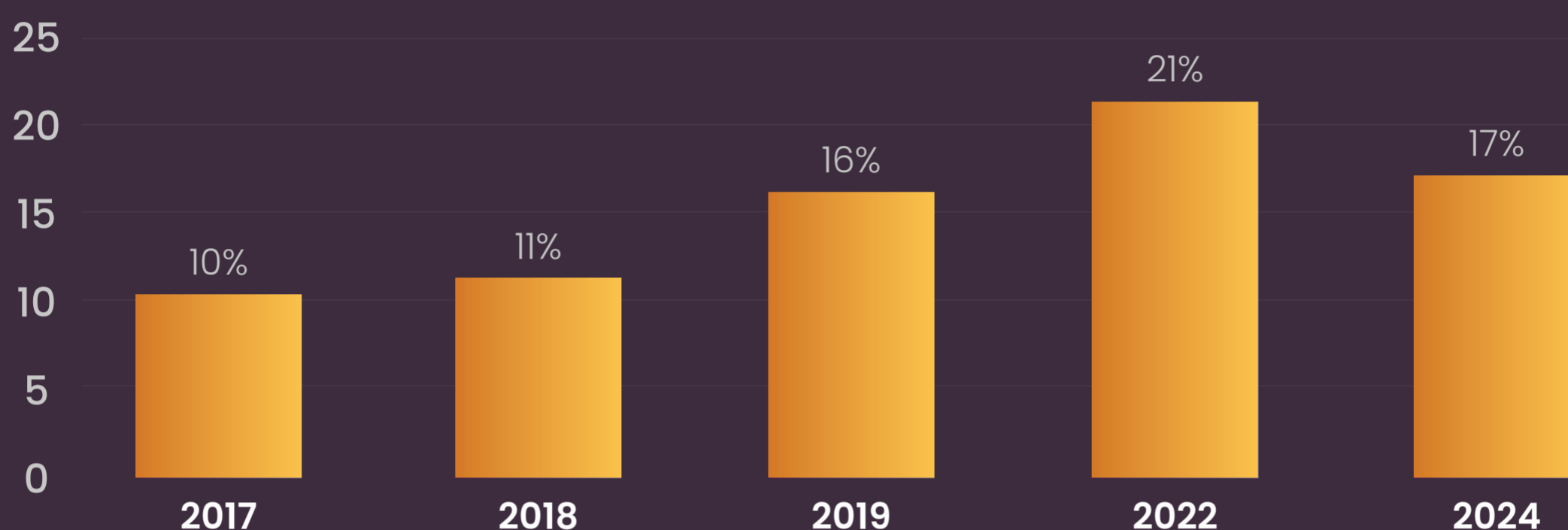
Para que isso aconteça de forma consistente, é essencial o apoio real de lideranças comprometidas com a equidade e a inclusão. Líderes têm o papel de influenciar culturas, práticas e decisões. Quando uma liderança se posiciona de forma ativa em favor da diversidade, ela abre caminhos, inspira mudanças e legitima a presença de pessoas com deficiência em todos os níveis da organização. Esse compromisso precisa ser contínuo, com metas claras, indicadores de progresso e abertura para escuta e aprendizado.

A normalização das vivências de pessoas com deficiência não é apenas uma questão de justiça social, mas também de inteligência coletiva. Cada pessoa traz consigo uma perspectiva única, e é justamente essa pluralidade que enriquece os ambientes de trabalho e a sociedade como um todo. Não queremos ser vistos como exceções ou inspirações forçadas. Queremos ser reconhecidos como parte legítima da sociedade, com direitos, deveres e oportunidades em equidade. A inclusão começa quando deixamos de perguntar se é possível e passamos a agir para que seja realidade.

# Mulheres em órgão de governança: participação feminina em conselhos

Além dos cargos da alta gestão executiva, a Panorama Mulheres 2025 analisou a participação feminina nos conselhos de administração – espaços-chave de deliberação estratégica e monitoramento organizacional. **Entre as 310 empresas respondentes, apenas 61 possuem conselhos ativos, que somam 240 conselheiros. Desses, 41 são mulheres, o que corresponde a 17,1% de participação feminina, proporção semelhante à observada nas presidências.**

Participação de mulheres em posições de conselho. (%)  
2017, 2018, 2019, 2022, 2024



O número representa uma queda em relação à edição anterior da pesquisa, mas está próximo ao identificado por outros levantamentos, como o do **Instituto Ethos**, que apontou 18,6% de mulheres nos conselhos das 1.100 maiores empresas do país.


No entanto, embora os percentuais sejam similares, a análise da Panorama revela uma distribuição bastante desigual da presença feminina nesses órgãos. **Em mais da metade das empresas com conselho (57,4%), não há nenhuma mulher entre os conselheiros.** Quando somadas às empresas em que a participação feminina é minoritária, o índice de baixa representatividade sobe para 83,6% – um retrato de como a governança corporativa ainda reflete padrões excludentes de gênero.

Equidade de gênero em conselhos	%
Todos os conselheiros são homens	57,4%
Sub-representação feminina	26,2%
Paridade	8,2%
Sobre-representação feminina	1,6%
Todas as conselheiras são mulheres	6,6%

A presença de mulheres nos conselhos administrativos é frequentemente tratada como uma questão de justiça social e equidade. No entanto, diversos estudos acadêmicos e institucionais têm reforçado que a diversidade de gênero nesses espaços também gera ganhos concretos de desempenho organizacional. Pesquisas mostram que a presença feminina nos conselhos está positivamente associada a indicadores financeiros, especialmente em contextos com alta valorização da diversidade e forte pressão de stakeholders.

Iniciativas como o 30% Club – rede global que defende a presença mínima de 30% de mulheres em conselhos – indicam que conselhos mais diversos tomam decisões mais inovadoras, gerenciam melhor os riscos e demonstram maior capacidade de adaptação às mudanças de mercado. Em outras palavras, ampliar a presença feminina nos conselhos não apenas fortalece a governança, como também impulsiona a sustentabilidade, a reputação e a performance financeira das organizações.

## Por que 30%?

 **Marcia Kitz** (CO-Chair 30% Club Brasil)

A campanha internacional 30% Club, presente hoje em 21 países, foi criada em 2010 por Dame Helena Morrissey, no Reino Unido, e tem como missão aumentar a participação de mulheres nos Conselhos de Administração. No Brasil, a campanha teve início em 2019 e acompanha a performance das maiores empresas brasileiras listadas no IBrX100.

A meta dessa campanha é atingir 30% de mulheres nos Conselhos de Administração dessas empresas até 2026. Esse número foi estabelecido com base na "regra dos 30". Ela sugere que quando uma minoria representa 30% de um grupo, ela começa a influenciar as decisões/opiniões dos demais membros do grupo.

A campanha brasileira foi lançada em 2019, na sede da Bloomberg. Na época, havia 8,5% de mulheres ocupando postos nos Conselhos de Administração no Brasil. De acordo com o levantamento anual Boardwomen Index Members, desenvolvido em parceria com a PWC Brasil com a finalidade de apurar a participação feminina nos conselhos das 100 maiores empresas brasileiras listadas na IBrX100, chegamos a 21% em 2024.

No exterior, a atuação da campanha tem mostrado bons resultados: França (46%), Noruega (44%) e Itália (41%) lideram, impulsionados por políticas públicas eficazes e bom engajamento no setor empresarial. Para incentivar boas práticas e avanços também no Brasil, foi criado o 30% Club Brazil Award. Em 2024, 16 empresas receberam o prêmio, dentre as quais Banco do Brasil, B3, Tim, Magazine Luiza, Caixa Seguridade, Carrefour e Raizen, demonstrando seu compromisso com a diversidade e governança de excelência.

Segundo Anna Guimarães, chairwoman do 30% Club Brazil, "conselhos diversos são essenciais para o sucesso empresarial. A diversidade amplia a visão estratégica, melhora a gestão de riscos e fortalece a reputação das empresas. É uma agenda de negócios, não apenas social".

Embora tenha havido um avanço significativo, apenas 16 dessas empresas atingiram a meta de 30%, o que mostra a necessidade de continuarmos promovendo ações continuamente. Por isso, precisamos de programas de desenvolvimento, políticas públicas afirmativas e ambientes que valorizem a inclusão em todos os níveis hierárquicos. O 30% Club demonstra ser um passo importante na transformação da cultura corporativa de uma forma justa e sustentável.

Essa constatação reforça um padrão já evidente nas seções anteriores: quanto mais alto o nível hierárquico ou estratégico do cargo, mais difícil é para as mulheres romperem as barreiras de entrada. Na próxima seção, o relatório examina como políticas e práticas organizacionais, especialmente as estratégias ESG e os compromissos públicos, podem transformar esse cenário.

# Ampliar a presença feminina nos conselhos é construir o futuro agora

 **Jandaraci Araújo** (Presidente do Instituto Conselheira 101)

O lançamento da Panorama Mulheres 2025 chega como um marco necessário — um espelho que reflete, com dados e profundidade analítica, o que nós, mulheres, já sentimos na pele há décadas: ainda somos poucas nos lugares onde as decisões são tomadas. Especialmente nos conselhos de administração, onde apenas 17,1% dos assentos são ocupados por mulheres. A fotografia dos conselhos revela o que também vemos na presidência das empresas (17,4%) e na vice-presidência (20%). Um avanço tímido diante da urgência que temos para garantir uma liderança mais diversa, plural e alinhada aos desafios do nosso tempo.

Como presidente do Instituto Conselheira 101, movimento criado para transformar esse cenário, recebo os dados da Panorama com uma dupla leitura: eles escancaram a desigualdade e, ao mesmo tempo, apontam caminhos viáveis e estratégicos para superá-la. O estudo nos mostra, por exemplo, que empresas com lideranças femininas no topo têm estruturas mais equitativas em conselhos e diretorias. Isso confirma o que defendemos desde o início do Instituto: quando uma mulher chega ao poder, ela não chega sozinha. Ela puxa outras, transforma padrões, revê critérios e amplia as lentes da governança.

Mas também aprendemos com a Panorama que a presença de mulheres, por si só, não basta. A equidade não é automática — ela precisa ser institucionalizada, planejada, gerida com intencionalidade. Isso significa adotar compromissos públicos, estruturar planos de ação robustos, incluir a diversidade como parte da estratégia de negócio. O estudo revela que empresas que combinam práticas *ESG* com compromissos formais e ações concretas têm mais mulheres em todos os níveis de liderança. Ou seja: diversidade é um projeto de gestão, e não um acaso.

Há ainda um ponto que me comove e inquieta: a quase ausência de mulheres negras e indígenas nos espaços de decisão. Mesmo quando há avanços na presença feminina, esses grupos seguem severamente sub-representados. Isso é ainda mais grave quando consideramos que

segundo o IBGE (Censo Demográfico 2022), mulheres autodeclaradas negras (pretas e pardas) e indígenas somam mais de 54% da população feminina do Brasil. Ou seja, somos a maioria, mas seguimos invisibilizadas nas cadeiras de poder. Isso evidencia o que chamamos no Instituto Conselheira 101 de "teto triplo de vidro": ser mulher, ser negra ou indígena e não estar conectada às redes de poder significa enfrentar um caminho ainda mais árduo para chegar aos conselhos.

E é por isso que nossa atuação parte da interseccionalidade — porque só reconhecer a desigualdade de gênero não é suficiente se não olharmos também para as camadas de raça, classe, território e identidade. A diversidade que importa não é apenas quantitativa, mas qualitativa, e exige que o ecossistema da governança reveja urgentemente suas práticas e prioridades.

O futuro da liderança exige transformação agora. Não podemos esperar 160 anos para alcançar a paridade de gênero, como projeta o *Global Gender Gap Report*. Precisamos de políticas afirmativas, de transparência nos processos de seleção de conselheiros, de reformulação nas indicações por afinidade e, sobretudo, de coragem. Coragem para revermos o que entendemos por competência, por mérito, por "perfil ideal". Coragem para romper com estruturas que operam no piloto automático da exclusão.

No Instituto Conselheira 101, formamos e apoiamos mulheres negras, indígenas e periféricas para ocuparem posições nos conselhos. Já mostramos que elas existem, estão preparadas e têm entregado resultados de excelência. O que falta não é qualificação — é oportunidade, é escuta, é vontade política.

A Panorama Mulheres 2025 é uma bússola. Ela mostra onde estamos, onde avançamos e onde precisamos agir com mais intensidade. E nos lembra que a diversidade nos conselhos não é uma agenda das mulheres, mas de toda a sociedade. É sobre inovação, governança responsável e capacidade de adaptação em um mundo em constante transformação. É sobre legitimidade, sustentabilidade e futuro.

# Estratégia para promoção da equidade de gênero

A Panorama Mulheres 2025 analisou, também, a disseminação de três pilares fundamentais para a promoção da equidade de gênero no trabalho: práticas ESG, compromissos públicos e planos de ação estruturados para a equidade de gênero.

A sigla *ESG* – *Environmental, Social and Governance* ou, em português, Ambiental, Social e Governança – refere-se a um conjunto de práticas voltadas à sustentabilidade, responsabilidade social e integridade corporativa. O conceito ganhou visibilidade na última década, impulsionado pela crescente pressão de investidores, consumidores e reguladores por modelos de negócio mais éticos, resilientes e orientados ao longo prazo.

De acordo com o *Global Investor Survey 2024*, publicado pela PwC, 71% dos investidores globais consideram que as empresas deveriam incorporar práticas sustentáveis e ESG em suas estratégias corporativas. 65% concordam total ou parcialmente que as empresas deveriam em ESG/sustentabilidade, mesmo que isso reduza a lucratividade no curto prazo.

A valorização do ESG traduz o reconhecimento de que boas práticas ambientais, sociais e de governança mitigam riscos regulatórios e reputacionais e, ao mesmo tempo, impulsionam a inovação, a atração de talentos e a competitividade.

Dentro desse escopo, a equidade de gênero é um dos pilares centrais do componente social (o “S”). Indicadores como a presença de mulheres em cargos de liderança são monitorados por índices internacionais de sustentabilidade corporativa, como o Dow Jones Sustainability Index e o MSCI ESG Ratings. É nesse contexto que a Panorama Mulheres 2025 investigou como o engajamento com práticas ESG se conecta com a promoção da equidade.

Entre as 310 empresas respondentes, 168 afirmam ter estratégias ESG estruturadas, o que representa 54,2% do total. Apesar de expressivo, o índice marca uma leve queda em relação a 2022, quando o percentual era de 59%.

## Percentual de adoção de iniciativas para a promoção da equidade de gênero

Iniciativa	%
Práticas ESG	54,2%
Compromissos públicos	38,7%
Planos de ação estruturados	54,2%

A pesquisa também analisou a adoção de compromissos públicos formais e a implementação de planos de ação estruturados.

Os compromissos são declarações explícitas de intenção de promover igualdade entre mulheres e homens, podendo incluir adesão a pactos internacionais, como os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPIs), da ONU Mulheres e do Pacto Global. Para que se convertam em transformações reais, é essencial que os compromissos venham acompanhados de planos de ação com metas, prazos, responsáveis e indicadores de acompanhamento.

**Na amostra da Panorama Mulheres 2025, 120 empresas (38,7%) declararam adotar compromissos públicos e 168 (54,2%) afirmaram ter planos de ação estruturados.**

Os dados revelam ainda que empresas de maior porte e do setor industrial tendem a apresentar maior grau de estruturação, tanto nas estratégias ESG quanto nos compromissos e planos de ação. Isso pode estar relacionado à maior disponibilidade de recursos e à exposição a cadeias globais de valor com exigências mais rigorosas em ESG.

### Participação feminina por nível-hierárquico conforme padrão de ação para promoção da equidade de gênero

Porte	ESG	Compromissos	Planos de ação
1 a 45	28,6%	25,4%	31,8%
46 a 200	38,6%	26,3%	38,6%
201 a 1.000	59,6%	35,4%	55,6%
1.001 a 4.500	75%	50%	73,1%
4.501 a 10.000	82,4%	88,2%	82,4%
10.001+	76,2%	57,1%	90,5%
Setor	ESG	Compromissos	Planos de ação
Indústria	68,5%	41,3%	66,3%
Serviços	45,1%	33,8%	46,5%
Comércio	50%	50%	55,9%
Outro	58,6%	41,4%	57,1%

A pesquisa revela ainda que 24,5% das empresas adotam, de forma combinada, os três pilares considerados fundamentais para a promoção da equidade: **compromissos públicos, práticas ESG e planos de ação estruturados**. Outras 22,9% integram pelo menos dois desses elementos. Segundo os pesquisadores, essa articulação entre intenção, estrutura e execução é a abordagem mais eficaz para transformar compromissos em resultados concretos.

Os dados mostram a importância fundamental de traduzir intenções em práticas estruturadas e mensuráveis

Ana Diniz

Como destaca Ana Diniz. *“Essa combinação se mostra a mais efetiva para gerar mudanças consistentes em diferentes áreas e níveis das organizações, inclusive na alta gestão”.*

Estratégias adotadas	%
Combina ESG, Compromissos e Planos de Ação	24,5%
Combina ESG ou Compromissos com Planos de Ação	21%
Combina ESG com Compromissos, mas não reporta Planos de Ação	1,9%
Adota apenas um	27,7%
Não adota estratégias	24,8%

Os planos de ação analisados revelam uma ampla variedade de iniciativas voltadas à equidade. As ações mais recorrentes incluem: criação de canais de denúncia (hotline), revisão das políticas de recrutamento, treinamentos sobre vieses inconscientes, licenças estendidas e horários flexíveis. **No entanto, ações voltadas à ocupação de cargos estratégicos ainda são minoritárias: apenas 29,2% mencionam políticas de promoção e 24,4% mencionam treinamentos voltados a áreas tradicionalmente masculinas.**

Ação	%
Hotline	75,6%
Políticas de recrutamento	64,9%
Treinamento para vieses inconscientes	63,7%
Licença estendida	61,9%
Horário Flexível	61,3%
Treinamento de Lideranças	50,6%
Mentoring e Coaching	49,4%
Políticas de promoção	29,2%
Treinamento para mulheres em áreas tradicionalmente masculinas	24,4%
Outro	3,6%

Parte dos planos também indica foco em recortes específicos de mulheres, com ênfase em mulheres negras, mães e pessoas com deficiência. Isso aponta para um avanço na incorporação da interseccionalidade nas políticas de equidade.

Grupos beneficiados	%
Negras	27,9%
Com filhos	19,6%
PCD	19,1%
50 mais	17,9%
Jovens	16,7%
Indígenas	7,7%

# Ações que fazem a diferença!

 **Luiza Rubio** (Head de People da Nomad)

Falar sobre mulheres, carreira e maternidade é, acima de tudo, reconhecer a potência e os desafios que coexistem nessa jornada. Hoje, 45,74% dos cargos de liderança na Nomad são ocupados por mulheres, reflexo de um caminho que, embora desafiador, segue em expansão. Temos 47% do nosso time composto por mulheres, e seguimos impulsionando esse movimento com vagas afirmativas — foram 25 no último ano. Para quem é mãe, além da licença estendida de 6 meses e do auxílio-creche, há também um programa de acompanhamento na gestação, em parceria com nosso parceiro de benefícios. Soma-se a isso o modelo de trabalho mais flexível, que permite às mulheres conciliarem desenvolvimento profissional e vida pessoal com mais autonomia. E seguimos fortalecendo conexões por meio de grupos e encontros exclusivos para mulheres.

A área de Pessoas segue capitaneando o desenvolvimento das ações para a promoção da equidade de gênero, com liderança em mais da metade das organizações com planos em implementação.

Área responsável	%
RH lidera	54,2%
Comitê ou grupos de trabalho	41,1%
Sponsors	30,4%
Grupos de afinidade	29,2%
Diretoria específica	10,1%
Sustentabilidade	9,5%

Para Carla Fava, o avanço dessas pautas depende diretamente do envolvimento da alta liderança. “Para que o tema caminhe a passos mais largos, ele precisa fazer parte da agenda da alta gestão. Além disso, alguém precisa ser dono do processo e liderar a discussão”, afirma. Ela reconhece o papel central que o RH continua exercendo nas questões ligadas à carreira e ao desenvolvimento de pessoas, mas ressalta que esse protagonismo precisa ser compartilhado com as demais áreas.

“A diferença está entre construir um plano de ação superficial – que, no fim das contas, não atinge as camadas mais profundas do problema – e realmente pensar estrategicamente na importância de escalar mulheres para cargos de liderança.” Na avaliação de Carla, se a pauta de equidade de gênero seguir restrita ao escopo exclusivo da área de RH, tende a perder tração e eficácia.

*Se o planejamento estiver só dentro do RH, ele não vai resolver o problema. E seguiremos, ano após ano, fazendo novas edições da Panorama e vendo o tema andar de lado.*

Carla Fava

Para avançar de forma consistente, é fundamental que o objetivo de promover a equidade de gênero esteja incorporado, de forma transversal, às diferentes áreas da organização. “Esse plano precisa estar 100% vinculado à estratégia do negócio”, conclui.

# Boas práticas para promoção da equidade no trabalho

 **Gabriela Al-Cici** (Vice-presidente de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional da Prudential do Brasil)

Na Prudential do Brasil, fazemos questão de reforçar o nosso compromisso com a equidade de gênero. Estamos trazendo maior representatividade ao setor de seguros ao promover cenários de oportunidades para que as mulheres avancem em suas carreiras.

01

## Representação Feminina em Cargos de Liderança

A Prudential do Brasil tem hoje 56% de mulheres em seu quadro de colaboradores, com 44% ocupando posições de liderança.

## Comitê de Inclusão e Diversidade

Em 2017, foi criado o comitê de Inclusão e Diversidade, abordando tanto equidade de gênero quanto interseccionalidades com geração, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e raça-etnia. Isso favoreceu que diferentes vozes foram ouvidas e valorizadas, com engajamento de lideranças.

02

03

## Programa de Liderança Feminina

Além disso, foi desenvolvido um programa de liderança, que já impactou 55% das colaboradoras em níveis de coordenação e gerência, por meio de mentorias, treinamentos e networking. Isso tem contribuído para alavancar carreiras e promover a ascensão das mulheres à liderança.

## Políticas de Seleção Equitativas

Políticas de seleção que priorizam a diversidade orientam que 2/3 dos candidatos para cargos de liderança devem ser mulheres, e 50% para as demais posições. Apenas em 2024, 59% das contratações foram de mulheres, e 58% em cargos de liderança.

04

05

## Plano de Carreira

As iniciativas e métricas buscam refletir possibilidades reais de carreira, para que cada vez mais haja mulheres em posições de liderança. O suporte flexível e os programas de bem-estar são também essenciais para garantir que as profissionais tenham as ferramentas necessárias para avançar em suas carreiras.

## Colaboração com o Mercado

A Prudential do Brasil também promove um encontro regular exclusivo entre CEOs mulheres do setor e representantes do órgão regulador, para que possam tanto discutir questões de gênero quanto influenciar o mercado de maneira mais ampla.

06

# Liderança e estratégia na promoção da equidade de gênero

A presença de mulheres na presidência das empresas está associada a um cenário mais favorável à equidade de gênero na alta gestão e nos órgãos de governança. Os dados da Panorama Mulheres 2025 mostram que empresas presididas por mulheres apresentam menores percentuais de conselhos, vice-presidências e diretorias sem participação ou com sub-representação feminina. Além disso, nesses contextos, é mais comum encontrar paridade de gênero nas posições analisadas.

## Diferenças de participação feminina em empresas que adotam e não adotam estratégias para promoção da equidade de gênero

Equidade de gênero	Presidência Masculina			Presidência Feminina		
	Conselhos	Vice-Presidência	Diretoria	Conselhos	Vice-Presidência	Diretoria
Todos são homens	61,9%	60,4%	35,3%	33,3%	44,4%	22,7%
Sub-representação feminina	30,9%	27,7%	41,4%	16,7%	22,2%	31,8%
Paridade de gênero	2,4%	5,7%	9,5%	33,3%	22,2%	27,3%
Sobre-representação feminina	2,4%	1,9%	9,5%	0,0%	0,0%	9,1%
Todas são mulheres	2,4%	7,6%	4,3%	16,7%	11,1%	9,1%

Esses dados sugerem que **a presença feminina no topo da hierarquia pode gerar efeitos positivos em cascata, favorecendo a diversidade nos demais níveis de liderança.** “Esse é um resultado que já vem aparecendo há algum tempo nas edições da Panorama”, conta Fernando Ribeiro. “Em um dos seminários, foi levantada uma explicação de mão dupla: por um lado, mais mulheres em cargos de direção podem ser mais sensíveis aos obstáculos enfrentados por outras mulheres e, assim, mais engajadas em ampliar sua presença na liderança. Por outro, empresas que já adotam políticas para equidade tendem a abrir mais espaço para que mulheres alcancem posições diretivas”.

## Percentual de adoção de iniciativas por gênero da presidência

Iniciativa	Presidência Masculina	Presidência Feminina
Estratégia ESG	61,7%	59%
Compromissos públicos	44,3%	43,6%
Planos de ação	60,7%	64,1%

No entanto, essa relação não se traduz, necessariamente, em maior adoção de estratégias formais para a promoção da equidade nas empresas lideradas por mulheres. **Entre as companhias presididas por homens, 61,7% afirmam ter estratégias ESG estruturadas, contra 59% das presididas por mulheres. Esses resultados se invertem na adoção de planos de ação, com adesão de 64,1% das empresas presididas pelas mulheres frente a 60,7% das lideradas por homens.** Não foram identificadas diferenças expressivas na adesão a compromissos públicos entre os dois grupos.

“Isso não significa, contudo, que as mulheres são menos comprometidas com a agenda da equidade de gênero”, pondera Ana Diniz. No caso das empresas lideradas por mulheres, o perfil organizacional ajuda a contextualizar os números: essas lideranças estão concentradas, majoritariamente, em empresas de menor porte e do setor de serviços – justamente os segmentos em que a adoção de políticas estruturadas tende a ser menos frequente. “Estudos apontam que a diversidade na alta liderança está associada a maior engajamento com práticas ESG”, afirma Ana.

**Mas é fundamental lembrar que é a combinação entre representatividade e ações intencionais que gera transformação real.**

Ana Diniz

A própria Panorama Mulheres 2025 reforça essa conexão: de forma geral, empresas que adotam ações estruturadas para a promoção da equidade apresentam maior participação feminina em cargos de liderança, especialmente em conselhos de administração. As diferenças mais expressivas foram observadas entre empresas que contam com planos de ação e assumem compromissos públicos formais com a agenda.

### Participação feminina em empresas que adotam e não adotam estratégias para promoção da equidade de gênero

Posição	Estratégia ESG		Compromissos públicos		Planos de Ação	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Vice-Presidência	19,3%	20,4%	21,5%	18,5%	21%	18,2%
Diretoria	29,8%	29,7%	33,2%	27,7%	31,0%	27,6%
Conselho	16,8%	16%	21,6%	12,9%	21%	10,3%

A combinação entre diferentes estratégias também pode influenciar positivamente a equidade. **Empresas que adotam os três pilares apresentam maior participação feminina em todos os níveis analisados. Já aquelas que não adotam nenhuma iniciativa apresentam os menores percentuais.**

### Participação feminina por nível-hierárquico conforme padrão de ação para promoção da equidade de gênero

Padrão de ação	Vice-Presidência	Diretoria	Conselho
Combina as três	20,4%	31,3%	23,2%
Combina duas modalidades	21%	31,2%	14,9%
Adota uma modalidade	18,9%	30%	15,9%
Não adota estratégias	17,2%	26,2%	10,4%

Esses resultados reforçam um ponto central citado por Ana Diniz: **“é preciso estruturar políticas intencionais e articuladas para garantir que a presença feminina se expanda de forma consistente e equitativa. O alinhamento entre liderança e estratégia é, portanto, um dos principais vetores para avançar rumo a uma governança mais diversa, responsável e inovadora”.**

# Pessoas e organizações responsáveis

A Panorama Mulheres é uma iniciativa do Instituto Talenses Group em parceria com o Núcleo de Estudos de Gênero do Insper.

O Instituto Talenses Group é uma iniciativa do Talenses Group dedicada a promover um mercado de trabalho mais inclusivo e equitativo. Por meio de programas como o Equaliza, que foca na equidade de gênero, e o Linka, voltado à capacitação de jovens em situação de vulnerabilidade, o Instituto busca transformar realidades e ampliar oportunidades profissionais. À frente dessa missão está Carla Fava, diretora associada de RH, Marketing e Comunicação do Talenses Group e líder do Instituto, cuja trajetória de mais de uma década em comunicação institucional reforça o compromisso com impacto social e diversidade.

O Núcleo de Estudos de Gênero do Insper é uma iniciativa acadêmica voltada à promoção da equidade de gênero por meio da pesquisa, do ensino e da articulação com a sociedade. Coordenado por Ana Diniz, o núcleo integra o Centro de Gestão e Políticas Públicas e conta com a participação ativa de professoras e professores das diferentes áreas da instituição. O NEG desenvolve estudos aplicados, promove eventos e atua em parceria com organizações públicas e privadas, contribuindo para ampliar a representação de mulheres em sua diversidade nos espaços de decisão. Seu objetivo é fortalecer uma abordagem interdisciplinar e baseada em evidências para a promoção da equidade de gênero.

## A Panorama Mulheres 2025 foi desenvolvida por:



**Ana Diniz** 

Professora no Insper e coordenadora do Núcleo de Estudos de Gênero do Centro de Gestão e Políticas Públicas (CGPP) da instituição. Doutora em Administração Pública e Governo pela EAESP-FGV, com trajetória acadêmica e profissional marcada por pesquisas e iniciativas voltadas à equidade de gênero, diversidade e inclusão no trabalho. No Insper, leciona disciplinas na graduação e na pós-graduação, além de participar de programas de educação executiva focados em liderança feminina e políticas públicas baseadas em evidências.



**Fernando Ribeiro** 

Professor no Insper, com atuação nas áreas de história do pensamento econômico e macroeconomia da América Latina. É doutor em Ciências Sociais pela PUC-SP, onde também concluiu a graduação em Ciências Econômicas e o mestrado em Economia Política. Além de sua atuação acadêmica, é sócio-consultor da Urbana Consultoria em Desenvolvimento Econômico e Social, com foco em macroeconomia, economia regional e urbana, e finanças públicas municipais.



**Luiza Tuler** 

Doutoranda em Estatística no IME-USP. Possui mestrado em Estatística pela USP e graduação pela Universidade de Brasília. Sua trajetória acadêmica é marcada por uma forte atuação em projetos que integram estatística e justiça social, com foco em equidade de gênero e ética no uso de dados. Escreveu e desenvolveu metodologia prezando pela construção de inteligência artificial justa e já participou de projetos que aplicam métodos estatísticos em áreas como epidemiologia e ciências sociais.

# Descrição da amostra

**310** empresas participaram da Panorama Mulheres 2025

## A maior parte delas tem sede no sudeste brasileiro

Sede Mundial	%
América Central	0,65%
América do Norte	12,26%
Ásia	3,55%
Brasil	64,52%
Europa	17,42%
Oceania	0,32%
Outro país da América do Sul	0,97%
Não sei	0,32%

Sede Nacional	%
Norte	0,97%
Nordeste	1,61%
Centro-Oeste	2,90%
Sul	8,71%
Sudeste	85,81%

## E atua no setor de serviços

Setor de atividade	%
Indústria	27,22%
Serviços	42,01%
Comércio	10,06%
Outros	20,71%

As empresas participantes são de portes variados, com destaque para organizações entre 200 e 1.000 funcionários

Porte	%
1 a 45	20,32%
46 a 200	18,39%
201 a 1.000	31,94%
1.001 a 4.500	16,77%
4.501 a 10.000	5,48%
10.001+	6,77%
Não sei	0,32%

A maioria possui capital fechado

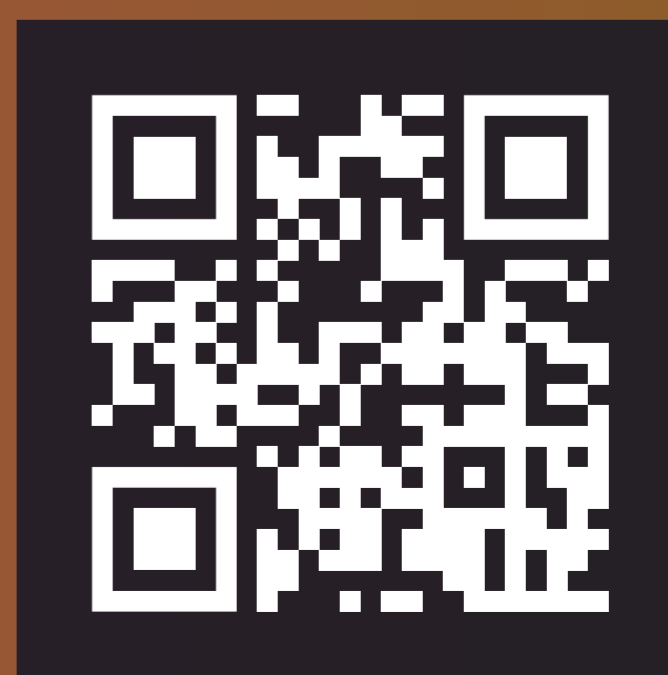
Tipo de capital	%
Aberto, negociado em bolsa	14,52%
Fechado	77,42%
Misto	2,26%
Não sei	5,81%

E administração profissional

Tipo de administração	%
Familiar	27,22%
Profissional	42,01%
Não sei	10,06%

Entenda mais sobre a evolução da Panorama ao longo dos anos.

Leia o QR-Code ao lado e acesse a edição de 2023.



# Referências Bibliográficas

<sup>1</sup>**Instituto Ethos. (2021).** Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo: Instituto Ethos. <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>

<sup>2</sup>**Global Gender Gap Report. (2023).** World Economic Forum.

<sup>3</sup>**UN Women. (2024).** Women's rights in review 30 years after Beijing: A wake-up call for gender equality. New York: United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.

<sup>4</sup>**Dezsó, C. L., & Ross, D. G. (2012).** Dezsó, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>  
**Post, C., & Byron, K. (2015).** Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>  
**Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011).** Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>

<sup>5</sup>**Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011).** Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>  
**Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Sarkar, J. (2016).** Gender Inequality and Corporate Boards. *Academy of Management Annals*, 10(1), 665–711. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120957>

<sup>6</sup>**Instituto Ethos. (2021).** Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo: Instituto Ethos. <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>

<sup>7</sup>**Post, C., & Byron, K. (2015).** Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>  
**Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011).** Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>

<sup>8</sup>**30% Club Brazil (2025).** Brazil Chapter: Growth Through Diversity. <https://30percentclub.org/chapters/brazil/>

<sup>9</sup>**PwC. (2024).** Global Investor Survey 2024. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html>



Panorama  
**MULHERES**

Instituto  
**Talenses**  
Group

Insper