A CADEIRA VAZIA NO CONSELHO

Tatiana Bissoni Vhoss [1]

"Imaginemos um corpo cheio de membros pensantes"

(Pascal, Pensées)

RESUMO: Apesar dos avanços constitucionais e legislativos na proteção dos direitos das mulheres, a persistência da discriminação e a necessidade de reafirmação de direitos já reconhecidos suscitam questionamentos sobre a efetividade da igualdade e a existência de segurança jurídica em sua garantia. Há, de fato, segurança jurídica e garantia dos direitos das mulheres? Em 2025, a Lei n.º 15.177/2025 inseriu-se no cenário brasileiro como marco de reconfiguração da governança corporativa ao redefinir a composição dos Conselhos de Administração nas empresas públicas e sociedades de economia mista. O presente estudo objetivou analisar os impactos dessa legislação na promoção da equidade de gênero e na estrutura decisória, evidenciando sua contribuição para a governança contemporânea. A norma estabelece uma ocupação mínima de cadeiras por mulheres e destaca, ainda, um percentual para mulheres negras ou com deficiência, incorporando a perspectiva interseccional ao sistema. Ela se aplica a empresas públicas, sociedades de economia mista, subsidiárias e companhias controladas pelo poder público, com implementação progressiva. Para companhias abertas de capital privado, a adesão é facultativa, embora haja previsão de incentivos pelo Poder Executivo, o que pode gerar vantagem reputacional e alinhamento às melhores práticas de mercado. A obra de arte "Sessão do Conselho de Estado", de Georgina de Albuquerque, ilustra a transição de espaços historicamente masculinos para uma configuração mais inclusiva. O método adotado é básico, com abordagem qualitativa e descritiva, fundamentado em levantamento bibliográfico e documental, bem como em análise de dados secundários. Constatou-se que a Lei n.º 15.177/2025 se consolida como um instrumento de concretização dos direitos de equivalência de gênero, ao mesmo tempo que contribui para a melhoria do ambiente corporativo. Mais do que corrigir distorções históricas, a norma estabelece uma nova arquitetura institucional, na qual a equivalência e a eficiência são dimensões indissociáveis de uma gestão empresarial eficaz.

Palavras-chave: direitos humanos; Lei 15.177/2025; conselho de administração; equivalência de gênero.

[1] Tatiana Bissoni Vhoss. Mestre em Ciência Jurídica pela UNIVALI. Email: tbissoni2014@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Embora a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 tenha consagrado o princípio da igualdade e a vedação de qualquer forma de discriminação, em seu art. 5.º, apesar de haver significativos avanços legislativos destinados à proteção e à promoção dos direitos das mulheres, a realidade social ainda evidencia a persistência de práticas discriminatórias e desigualdades de gênero. No século XXI, as mulheres ainda enfrentam obstáculos para exercer plenamente os direitos já reconhecidos pelo ordenamento jurídico. Em determinadas situações, isso exige a reafirmação e a efetivação de garantias que já deveriam estar consolidadas.

Nesse contexto, verifica-se uma possível discrepância entre a igualdade formal assegurada pela legislação e sua efetiva concretização nas relações sociais, profissionais e institucionais. A existência de um amplo conjunto normativo de proteção aos direitos das mulheres não parece, por si só, suficiente para assegurar que tais direitos sejam efetivamente respeitados e exercidos em condições de igualdade.

Diante dessa realidade, a presente pesquisa parte da seguinte problemática: em que medida os avanços constitucionais e legislativos destinados à proteção dos direitos das mulheres têm sido capazes de assegurar sua efetiva igualdade e proteção contra a discriminação e, diante da necessidade de reafirmação de direitos já reconhecidos, é possível afirmar que há segurança jurídica quanto à sua efetiva garantia e proteção?

A composição dos Conselhos de Administração, historicamente marcada por notável homogeneidade de perfis, trajetórias e experiências, encontra-se, atualmente, no epicentro de um processo de inflexão paradigmática. Em uma conjuntura caracterizada por transformações tecnológicas aceleradas, crescente complexidade institucional, pressões por sustentabilidade e reconfiguração das expectativas sociais, a diversidade deixa de ocupar posição periférica para afirmar-se como elemento estruturante da governança corporativa.

Não se trata, portanto, de mera ampliação representativa, mas observa-se que há uma requalificação substancial do próprio processo decisório, que passa a demandar a incorporação de múltiplas racionalidades, repertórios e experiências. Nesse contexto, a pluralidade não apenas amplia a capacidade interpretativa das organizações, mas também fortalece sua aptidão para lidar com ambientes incertos, dinâmicos e multifatoriais.

É nesse ponto que se insere a discussão sobre a presença feminina nos Conselhos de Administração. Longe de configurar concessão normativa ou resposta episódica a demandas sociais, essa presença se revela como vetor de transformação institucional e de renovação cognitiva. Ao tensionar estruturas historicamente cristalizadas e desafiar consensos tácitos, a participação das mulheres introduz novas perspectivas, amplia o campo deliberativo e contribui para a construção de modelos decisórios mais complexos, inclusivos e estrategicamente orientados.

A compreensão desse fenômeno exige, contudo, a articulação de três dimensões fundamentais: a histórica, que evidencia os mecanismos de exclusão e invisibilização; a jurídica, que institui instrumentos de correção dessas assimetrias; e a estratégica, que revela os impactos positivos da diversidade na qualidade das decisões e na performance organizacional. É precisamente na intersecção desses planos que se insere a análise proposta.

A promulgação da Lei n.º 15.177/2025 representa um marco relevante na reconfiguração da arquitetura do poder corporativo no Brasil. Ao estabelecer parâmetros mínimos de participação feminina, com recorte interseccional para a mulher negra, a norma desloca a igualdade de gênero do plano principiológico para o campo da concretude institucional, convertendo-a em critério de legitimidade e de funcionamento dos órgãos de governança.

É com base nessa inflexão normativa e histórica que o presente estudo se propõe a enfrentar questões que atravessam o tempo e se projetam sobre o futuro: qual foi, qual é e qual poderá vir a ser o lugar das mulheres na tessitura histórica e na configuração da vida empresarial? Em que medida a exclusão passada ainda reverbera nas estruturas contemporâneas de poder? E, sobretudo, em que medida a inclusão feminina, agora juridicamente impulsionada, pode contribuir para o aprimoramento qualitativo das decisões corporativas?

Desse modo, o debate aqui desenvolvido inscreve-se no entrelaçamento entre equidade, eficiência e transformação cultural. A presença feminina nos Conselhos de Administração passa a ser compreendida não apenas como expressão de justiça social, mas também como elemento constitutivo de uma governança orientada ao futuro: mais plural, mais reflexiva e mais apta a enfrentar os desafios de uma realidade em permanente mutação.

2 A CADEIRA VAZIA NO CONSELHO

2.1 A TRAJETÓRIA

Durante décadas, as salas de conselho das grandes empresas brasileiras assemelhavam-se a antigas fotografias de família: ternos escuros, vozes graves, decisões pesadas e nenhuma presença feminina à mesa. Não por ausência de capacidade, mas por tradição, pela força silenciosa de uma tradição que se perpetuava como norma implícita, raramente questionada e socialmente atualizada.

É precisamente essa gramática da exclusão que a obra Sessão do Conselho de Estado, de Georgina de Albuquerque, produzida em 1922, parece antecipar e, ao mesmo tempo, subverter. Ao representar um dos momentos decisórios que antecederam a Independência do Brasil, a artista desloca o eixo da narrativa histórica ao insinuar a atuação feminina como instância de reflexão. A cena, envolta em tonalidades suaves e organizada com notável equilíbrio compositivo, não apenas reconstitui um episódio histórico, mas também o reinscreve sob uma perspectiva que tensiona os limites do visível e do narrável.

Figura 1 - Sessão do Conselho de Estado, de Georgina de Albuquerque, 1922.



Fonte: http://enciclopedia.itaucultural.org.br/obras/86754-sessao-do-conselho-de-estado. Acesso em: 19 abr. 2026. ISBN: 978-85-7979-060-7

No cenário, um grupo de homens está reunido em um ambiente interno, organizado de forma solene. No centro da composição, destaca-se a figura de Maria Leopoldina, sentada e em posição de liderança, algo incomum para representações históricas tradicionais. Ela aparece iluminada e serena, sugerindo autoridade e clareza de decisão. A presença de uma cadeira vazia na obra Sessão do Conselho de Estado é um detalhe significativo. Não é apenas um detalhe decorativo, e sim um elemento que contribui para a narrativa visual e política da obra.

Nesse gesto, a imagem da arte transcende seu caráter documental para adquirir densidade simbólica: torna-se uma metáfora das ausências construídas e das presenças potencialmente possíveis. Ao evocar aquilo que reiteradamente foi omitido, a imagem convida à releitura do passado não como arquivo estático, mas como campo de possibilidades, em que memória e poder se entrelaçam e cujas outras vozes, ainda que tardias, começam a emergir.

Para compreender a necessidade contemporânea de intervenção normativa na composição dos Conselhos de Administração, é imprescindível revisitar os processos históricos que consolidaram a exclusão feminina dos espaços de poder.

Como observa a historiadora Mary Del Priore (1997), a história das mulheres não se circunscreve a um campo isolado, mas atravessa dimensões centrais da vida social:

> A história das mulheres não é só delas, é também aquela da família, da criança, do trabalho, da mídia, da literatura. É a história do seu corpo, da sua sexualidade, da violência que sofreu e que praticaram, da sua loucura, dos seus amores e dos seus sentimentos (Priore, 1997, p. 7).

As transformações associadas à urbanização, como assinala Pinsky (1997), reconfiguraram padrões culturais e formas de sociabilidade, alterando significativamente as dinâmicas de interação entre homens e mulheres.

Não obstante tais discretos avanços, o ingresso feminino no mundo do trabalho foi historicamente permeado por fortes resistências e desconfianças.

Predominava, no imaginário social, a associação entre feminilidade, maternidade e domesticidade, sustentando a ideia de uma incompatibilidade estrutural entre a vida conjugal e a atuação profissional. O trabalho remunerado da mulher era, frequentemente, percebido como elemento desestabilizador da ordem familiar.

Essa lógica encontra expressão emblemática em discursos veiculados na imprensa da época, como se observa em publicação da revista *Querida* (1954), trazida por Pinsky (1997):

> Lugar de mulher é o lar [...] a tentativa da mulher moderna de viver como um homem durante o dia e como uma mulher durante a noite é a causa de muitos lares infelizes e destroçados. [...] Felizmente, porém, a ambição da maioria das mulheres ainda continua a ser o casamento e a família.
>
> Muitas, no entanto, almejam levar uma vida dupla: no trabalho e em casa, como esposa, a fim de demonstrar aos homens que podem competir com eles no seu terreno, o que frequentemente as leva a um eventual repúdio de seu papel feminino. Procurar ser à noite esposa e mãe perfeita e funcionária exemplar durante o dia requer um esforço excessivo |...]. O resultado é geralmente a confusão e a tensão reinantes no lar, em prejuízo dos filhos e da família (Pinsky, 1997, p. 624).

Ainda hoje, resquícios simbólicos desse período permanecem perceptíveis, evidenciando a persistência de estruturas culturais que continuam a produzir distinções e hierarquias entre homens e mulheres. Contudo, como adverte Pinsky (1997),essas transformações não podem ser compreendidas como resultado linear do tempo ou mera evolução de mentalidades. Elas decorrem, sobretudo, da atuação concreta de sujeitos históricos que, situados em seus contextos e normas, desafiaram expectativas e impulsionaram mudanças.

Nessa mesma linha, Giuliani (1997) destaca que a trajetória das mulheres deve ser compreendida como processo de afirmação progressiva enquanto sujeitos de direitos, no qual se entrelaçam dimensões sociais, políticas e jurídicas. Não se trata apenas de inserção no mercado de trabalho, mas também de disputa por reconhecimento, legitimidade e participação nos espaços de poder.

A história dos direitos das mulheres, no Brasil e no mundo, revela-se, assim, um processo de longa duração, marcado por inflexões que reconfiguram, gradativamente, sua posição na sociedade. Desde as reivindicações pioneiras por educação e cidadania, passando pela conquista do sufrágio feminino e pela ampliação dos direitos civis e sociais, até os movimentos contemporâneos por igualdade substantiva, delineia-se um percurso de expansão progressiva de direitos.

No caso brasileiro, figuras como Bertha Lutz, no início do século XX, desempenharam papel fundamental na articulação do movimento sufragista, especialmente com a criação da Federação Brasileira pelo Progresso Feminino, em 1922. Antes dela, já se destacavam vozes como Nísia Floresta, que, ainda no século XIX, defendia a educação feminina e a igualdade intelectual entre os sexos.

Posteriormente, transformações como a difusão da pílula anticoncepcional, a partir da década de 1960, ampliaram significativamente a autonomia feminina, ao permitir maior controle sobre a reprodução e, consequentemente, maior inserção na vida pública e no mercado de trabalho. Esse processo se articula ao chamado

segundo movimento feminista, marcado pela intensificação das lutas por igualdade de direitos e pela contestação das normas tradicionais de gênero.

No plano jurídico, a conquista do voto feminino em 1932 (Brasil, 1932) representou um marco relevante, ainda que inicialmente condicionado. Sua consolidação ao longo das constituições posteriores culmina, no ordenamento brasileiro, com a Constituição de 1988 (Brasil, 1988), que estabelece, de forma expressa, a igualdade entre homens e mulheres como princípio fundamental.

Nessa perspectiva, os princípios constitucionais não se apresentam como meras diretrizes programáticas, mas como autênticas normas jurídicas, dotadas de força normativa e aptas a produzir efeitos concretos, vinculando a atuação estatal e legitimando a exigibilidade de direitos fundamentais (Bissoni, 2019).

Somente assim, o ideal normativo deixa de configurar mera abstração ou uma falácia para afirmar-se como possibilidade concreta e eficaz de realização, convertendo o discurso jurídico em verdadeira praxe transformadora da realidade social (Bissoni, 2026).

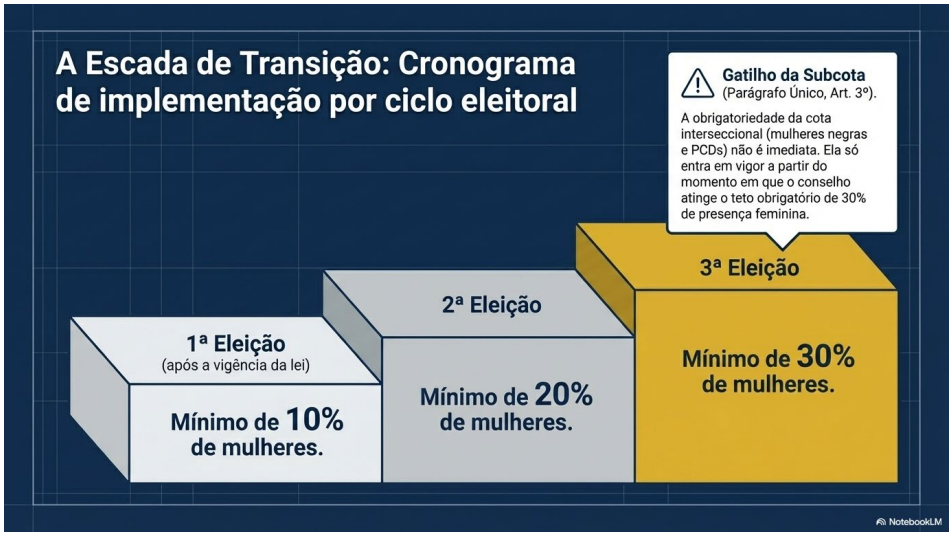
Esse percurso histórico evidencia que a exclusão feminina dos espaços de decisão não é um dado natural, mas o resultado de construções sociais reiteradas. É precisamente essa herança estrutural que explica a persistência contemporânea da sub-representação nos Conselhos de Administração, bem como a necessidade de mecanismos normativos capazes de induzir transformações institucionais efetivas.

2.2 ENTÃO CHEGOU A LEI

Nesse contexto, marcado por assimetrias historicamente consolidadas e por uma lenta, ainda que progressiva, reconfiguração dos espaços de poder, é que se insere a promulgação da Lei n.º 15.177/2025. Longe de representar um movimento isolado, a norma emerge como resposta institucional a um quadro persistente de sub-representação feminina nos órgãos de deliberação estratégica, especialmente nos Conselhos de Administração de empresas públicas e sociedades de economia mista.

Em julho de 2025, ela entrou em vigor, estabelecendo a obrigatoriedade de participação mínima de 30% de mulheres na composição desses conselhos, prevendo, ainda, que ao menos 30% dessas vagas sejam destinadas a mulheres negras ou com deficiência. Ao fazê-lo, o legislador não apenas reconhece a desigualdade de gênero como fenômeno estrutural, mas também incorpora uma dimensão interseccional à política de inclusão, ampliando o alcance da norma e sofisticando seu desenho institucional.

Figura 2 - A Escada de Transição



Fonte: acervo próprio

Passam a estar sujeitas à obrigatoriedade da reserva mínima as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e demais companhias controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal ou Municípios com maioria do capital votante. Isso inclui grandes organizações como Petrobras, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e diversas estatais em nível estadual e municipal, ainda que de modo progressivo, acompanhando os ciclos de eleição dos conselhos.

Para companhias abertas de capital privado, a adesão a tal política de reservas tornou-se facultativa. Ainda assim, a legislação dispõe que o Poder Executivo poderá estabelecer incentivos para estimular essa adoção voluntária, o que pode representar vantagem reputacional e alinhamento às melhores práticas de mercado.

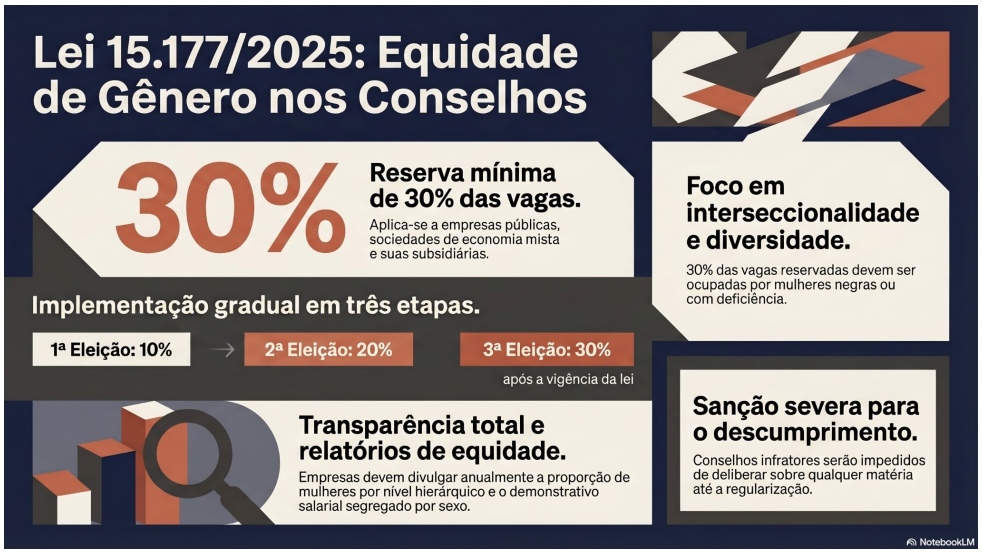
Figura 3 - Matriz de Aplicabilidade



Fonte: acervo próprio

A Lei n.º 15.177/2025 inaugura, assim, um novo modelo de governança nas empresas estatais brasileiras, pautado pela inclusão e pela diversidade. Ao combinar metas progressivas com mecanismos de fiscalização e sanções efetivas, a norma tende a impulsionar mudanças estruturais na composição das lideranças e nos processos de tomada de decisão.

Figura 4 - Lei 15.177/2025: Equidade de Gênero nos Conselhos



Fonte: Acervo próprio

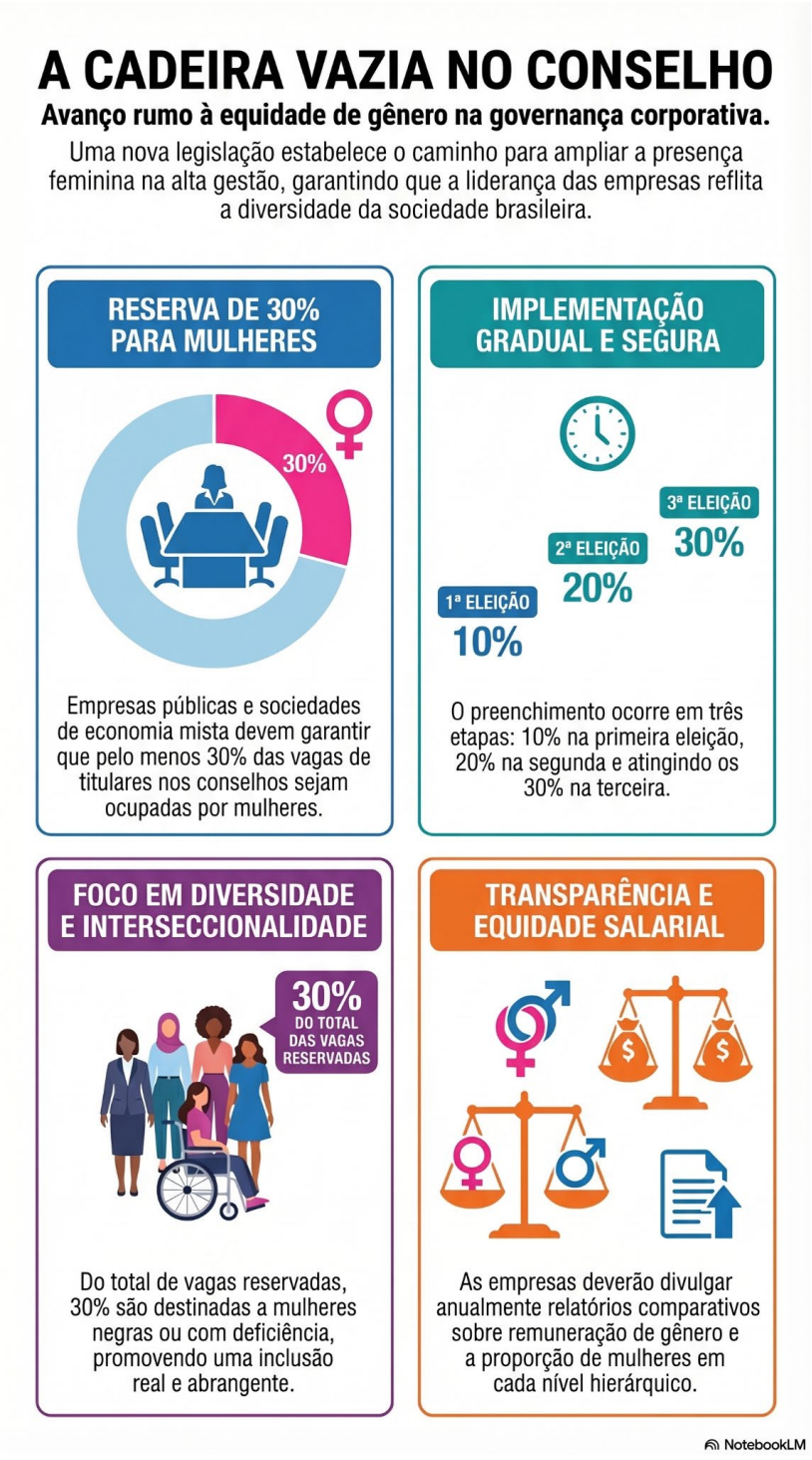
Diante dessa situação, é essencial que as organizações abrangidas promovam a revisão de seus estatutos, políticas internas e estratégias de desenvolvimento de lideranças femininas. Porque, mais do que cumprir uma obrigação legal, trata-se de uma oportunidade de fortalecer a governança, aprimorar a gestão e alinhar-se às demandas contemporâneas por maior equidade no ambiente corporativo.

No campo da transparência, a lei também introduziu mudanças importantes, pois as companhias deverão divulgar, em seus relatórios administrativos, informações detalhadas sobre políticas de equidade, incluindo a distribuição de mulheres por nível hierárquico, participação em cargos de liderança, dados de remuneração segregados por gênero e a evolução desses indicadores ao longo do tempo. Exigência semelhante foi incorporada à Lei das Estatais, reforçando a necessidade de prestação de contas anual sobre políticas de igualdade.

O descumprimento da norma traz consequências severas. Conselhos de administração que não atenderem aos critérios estabelecidos ficam impedidos de deliberar sobre qualquer matéria até que sua composição seja regularizada. Trata-se de uma sanção de grande impacto, considerando o papel estratégico desses órgãos na definição de diretrizes empresariais, aprovação de investimentos e supervisão da gestão.

Não foi uma evolução instantânea. A própria lei reconhece a complexidade do processo e criou uma implementação gradual: inicialmente, 10% das vagas deverão ser destinadas a mulheres na primeira eleição após a vigência da lei; esse percentual sobe para 20% na segunda eleição e atinge 30% a partir da terceira. Um ponto inovador é a previsão de que, dentro dessa reserva, 30% das vagas sejam ocupadas por mulheres negras (autodeclaradas) ou com deficiência, exigência que passa a valer quando o patamar total de 30% for alcançado.

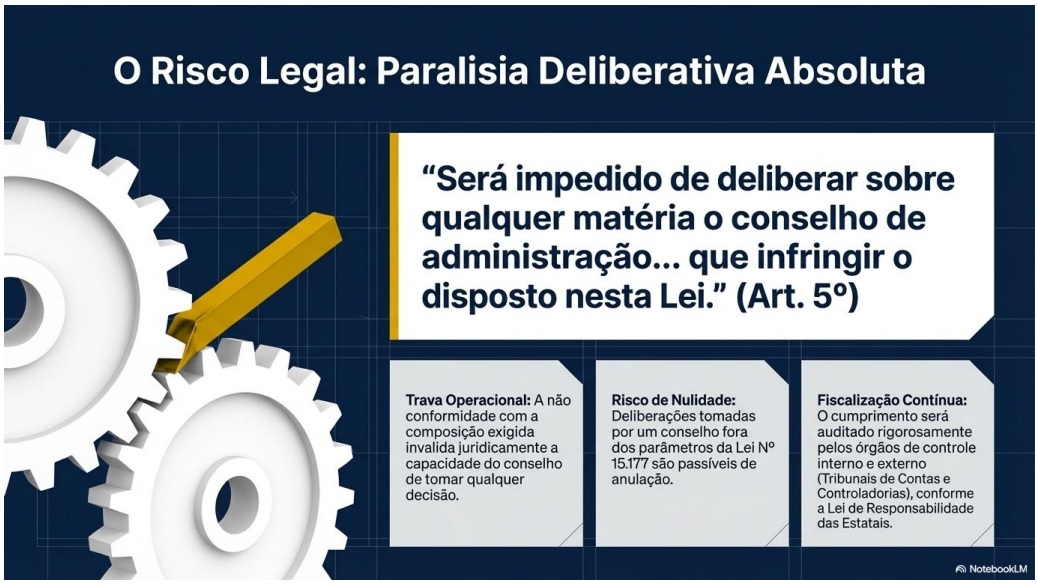
Figura 5 - A Cadeira Vazia no Conselho



Fonte: Criação própria utilizando NotebookLM

Mas há um ponto revelador do marco de efetividade da nova lei: se a regra não for observada, o conselho pode ficar impedido de deliberar, o que eleva a inovação de um simples valor desejável a uma condição indispensável para o funcionamento da governança corporativa.

Figura 6 - O Risco Legal: paralisia Deliberativa Absoluta



Fonte: Acervo próprio

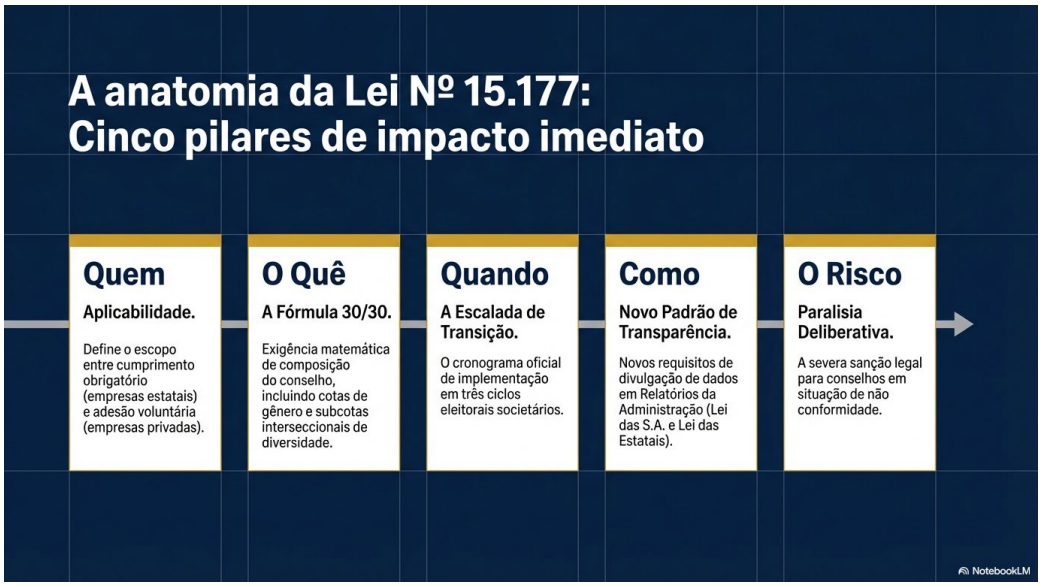
Reside nesse ponto a essência da norma: converter o ideal social da igualdade em um critério estruturante, incorporado às próprias regras institucionais. Trata-se, portanto, de um fenômeno eminentemente comportamental, que conforma a cultura e orienta a construção social do que se reconhece como certo ou errado. Nesse contexto, a lei frequentemente assume a função de conferir legitimidade a práticas já consolidadas no tecido social. Em outras circunstâncias, porém, revela-se indispensável a atuação proativa do ordenamento jurídico, intervindo, inclusive, na esfera privada para resguardar a dignidade da pessoa humana e corrigir assimetrias historicamente naturalizadas (Bissoni, 2019).

Não se trata, portanto, de mera previsão quantitativa. A densidade normativa da lei revela um mecanismo de engenharia institucional voltado à indução de mudanças concretas na configuração dos espaços decisórios. Ao estabelecer critérios objetivos de composição, a norma atua diretamente sobre as estruturas de poder, deslocando a igualdade de gênero do plano abstrato dos princípios para o campo da efetividade institucional.

Esse deslocamento é particularmente relevante em contextos nos quais a igualdade formal já se encontra juridicamente assegurada, mas não se traduz, na prática, em equidade material. A persistência de conselhos majoritariamente masculinos, mesmo diante da crescente qualificação e participação feminina no mercado de trabalho, evidencia a existência de barreiras invisíveis, culturais, organizacionais e simbólicas, que dificultam o acesso das mulheres aos níveis mais elevados de governança.

Nesse sentido, a Lei n.º 15.177/2025 insere-se no conjunto das chamadas políticas afirmativas, cujo objetivo não é apenas corrigir distorções históricas, mas também criar condições para a produção de igualdade substantiva. Ao intervir diretamente na composição dos órgãos de poder, a norma reconhece que a neutralidade aparente das estruturas institucionais frequentemente encobre dinâmicas excludentes, exigindo medidas deliberadas de correção.

Figura 7 - A Anatomia da Lei 15.177



Fonte: Criação própria utilizando o NotebookLM

Importante destacar que a adoção de critérios mínimos de diversidade nos Conselhos de Administração não constitui inovação isolada no cenário internacional. Diversos países têm implementado mecanismos semelhantes, com variações quanto ao modelo normativo, aos percentuais exigidos e às sanções aplicáveis. Ainda assim, tais experiências convergem em um ponto essencial: a compreensão de que a igualdade de gênero nos espaços de decisão não se realiza espontaneamente, demandando intervenção regulatória consciente e estruturada.

2.2 O BRASIL NO CONTEXTO GLOBAL

Quando se olha para fora, percebe-se que o Brasil chegou relativamente tarde a essa discussão. A adoção de cotas de gênero em conselhos de administração constitui uma tendência consolidada em diferentes ordenamentos jurídicos, especialmente na Europa, onde se observa a institucionalização de políticas voltadas à correção de assimetrias históricas na representação feminina.

A Noruega desponta como pioneira, ao estabelecer, desde 2008, a exigência de que pelo menos 40% dos assentos em conselhos de empresas públicas e privadas sejam ocupados por mulheres, prevendo sanções severas em caso de descumprimento, inclusive a possibilidade de dissolução da empresa, o que resultou em elevados índices de paridade no setor corporativo (Andrade, 2026).

Na França, a Lei Copé-Zimmermann, em 2011, fixou metas progressivas de 40% de participação feminina em grandes empresas, alcançando, em anos recentes, níveis superiores a 45% (Andrade, 2026).

De modo semelhante, a Itália, por meio da Lei Golfo-Mosca, também em 2011, instituiu cotas graduais que elevaram a representação feminina de patamares inferiores a 10% para mais de 36% em uma década (Andrade, 2026).

A Espanha, por sua vez, estabeleceu, em 2023, a obrigatoriedade de 40% de mulheres em conselhos de grandes empresas até 2026, condicionando o cumprimento a restrições em contratos públicos. Já a Alemanha adotou, em 2021,

regras mais moderadas, exigindo ao menos uma mulher em conselhos de empresas listadas de maior porte(Andrade, 2026).

Em conjunto, essas experiências evidenciam diferentes modelos regulatórios, mas convergentes no objetivo de promover maior equidade de gênero nas estruturas de governança corporativa. Apesar das diferenças de desenho normativo, os modelos analisados convergem em um ponto essencial: a compreensão de que a igualdade de gênero nos espaços de poder não se produz espontaneamente, exigindo intervenção regulatória deliberada.

2.4 CONTEXTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

A presença feminina em conselhos de administração no Brasil, embora ainda aquém da paridade, vem apresentando evolução gradual e mensurável nos últimos anos, conforme evidenciam levantamentos recentes de instituições de governança e análises de mercado. Nesse contexto, diversas companhias brasileiras, tanto estatais quanto privadas, já incorporam mulheres em seus órgãos colegiados, refletindo uma transformação paulatina nos padrões de liderança corporativa.

Entre os exemplos mais emblemáticos, destacam-se empresas como a Petrobrás, a Vale e o Banco do Brasil, que contam com participação feminina em seus conselhos de administração, evidenciando a incorporação progressiva de critérios de diversidade na alta governança (Almeida, 2024).

No setor privado, companhias como CVC, Grupo SOMA e Nubank também figuram entre as que tinham conselheiras em seus conselhos, contribuindo para a ampliação da pluralidade decisória (Almeida, 2024).

No âmbito regional e estatal, a Companhia de Águas Catarinense (CASAN) apresenta-se como um caso relevante, com presença expressiva de mulheres em seu conselho, sinalizando avanços inclusive fora dos grandes centros corporativos.

Todavia, a análise estrutural revela que esses exemplos ainda coexistem com um quadro de sub-representação. Dados recentes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), divulgados em 2025, indicam que apenas 16,1% dos cargos de administração, incluindo conselhos e diretorias, são ocupados por mulheres nas empresas de capital aberto brasileiras(Krunfli, 2025).

Além disso, estudos regionais reforçam a concentração geográfica e estrutural dessa participação. Pesquisa conduzida pelo *Evermonte Institute* (EVERMONTE, 2025), em 2025, aponta que a maior presença feminina em conselhos está concentrada em estados com maior densidade econômica e pressão por boas práticas de governança, como São Paulo, que reúne a maioria das conselheiras identificadas no país. Os resultados apontam que, do total de perfis de conselheiras analisados pela pesquisa, 3,1% têm atuação em empresas com sede em cidades catarinenses, mas a Grande São Paulo ocupa a primeira colocação, com 61% de participação feminina em conselhos, seguida por Rio Grande do Sul (12,8%), Paraná (5,1%) e Rio de Janeiro (4,1%).

Esses dados evidenciam que a diversidade ainda depende, em grande medida, de fatores institucionais e de maturidade do mercado.

No setor público, observa-se avanço mais acelerado, impulsionado por políticas institucionais recentes. Segundo informações do governo federal divulgadas em 2026, a participação feminina nas indicações para conselhos de

estatais cresceu de 19,5% em 2022 para 27,8% em 2023, além de atingir 48% entre os conselheiros indicados diretamente pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (Brasil, 2026). Os dados revelam um movimento consistente de indução estatal à equidade de gênero, alinhado a iniciativas da recente normativa em análise.

Diante desse panorama, constata-se que o Brasil já possui uma base concreta de empresas com mulheres em conselhos de administração, abrangendo setores estratégicos como energia, mineração, sistema financeiro e tecnologia. Entretanto, é possível concluir que a presença feminina ainda é minoritária e desigual, tanto em termos quantitativos quanto distributivos.

É precisamente diante desse diagnóstico que a Lei n.° 15.177/2025 adquire especial relevância. Ao estabelecer critérios objetivos para a composição dos Conselhos de Administração, a norma atua como instrumento de correção de distorções persistentes, criando condições para a efetiva ampliação da participação feminina nos espaços de poder.

2.5 O SIMBOLISMO DA CADEIRA

Talvez o maior efeito da lei não seja estatístico, mas simbólico. Quando uma mulher ocupa um conselho de administração, ela não representa apenas uma trajetória individual. Ela altera o imaginário de quem observa aquela mesa de decisões. Aquela cadeira, antes silenciosamente reservada, passa a ser disputada.

E, assim, pouco a pouco, o retrato da sala muda. Os ternos continuam ali. Mas agora, entre eles, há vozes diferentes, perguntas diferentes e decisões que refletem uma sociedade mais plural.

A participação feminina em conselhos de administração permanece, em escala global, aquém do ideal normativo e estratégico; contudo, sua incorporação efetiva tem se mostrado capaz de reconfigurar substancialmente tanto a dinâmica deliberativa quanto a orientação estratégica das organizações. Tal evidência reforça a noção de que a diversidade não se limita a um imperativo ético, mas se configura como um vetor estratégico de geração de valor e vantagem competitiva.

Adicionalmente, as mulheres tendem a apresentar maior sensibilidade a temas como inclusão, sustentabilidade, autenticidade comunicacional e engajamento com múltiplos *stakeholders*. Essa predisposição favorece decisões mais alinhadas à expectativa normativa tratada.

Outro elemento relevante reside na posição estrutural dessas conselheiras fora das redes tradicionais de poder, frequentemente caracterizadas como espaços homogêneos e masculinizados. Essa exterioridade favorece a emergência de questionamentos críticos e de dissonância construtiva, reduzindo riscos de viés cognitivo nas decisões estratégicas.

Entretanto, a trajetória dessas executivas é permeada por barreiras interseccionais persistentes. Evidências indicam a atuação simultânea de machismo estrutural e exigências adicionais de legitimação profissional. Além disso, práticas informais de recrutamento, frequentemente baseadas em redes masculinas, restringem o acesso a posições de poder. Soma-se a esse panorama o fenômeno da inclusão simbólica de mulheres, visando atender a demandas regulatórias sem assegurar participação efetiva nos processos decisórios.

No ensaio Mulheres, Mulheres, Lygia Fagundes Telles (1997) parte da formulação de Norberto Bobbio para situar a emancipação feminina como uma

das mais significativas transformações do século XX, distinguindo-a, contudo, das formulações estritamente ideológicas do feminismo militante. E destaca:

1. A emancipação feminina é interpretada como uma transformação histórica estrutural do século XX, mais do que como um movimento ideológico circunstancial.

2. As guerras mundiais funcionam como catalisadores da entrada massiva das mulheres no espaço público e produtivo.

3. Há uma crítica à persistência de discursos que naturalizam a inferiorização intelectual feminina.

4. O preconceito histórico é entendido como fator que, paradoxalmente, impulsionou a ampliação da sensibilidade e da percepção feminina, ao exigir estratégias de adaptação e resistência.

5.O processo de afirmação feminina é caracterizado como gradual e não violento, baseado na conquista de competências e reconhecimento social.

6. A passagem do espaço privado (diários, álbuns) ao espaço público da literatura marca a constituição da autoria feminina.

7. A revolução da mulher é concebida como ética e cultural, não mimética aos modelos tradicionais de poder.

8. A liberdade feminina é associada à autonomia de escolha e à construção de uma subjetividade própria, sem ruptura destrutiva da ordem social.

Nesse contexto, a inserção das mulheres em atividades antes restritas aos homens, nas fábricas, escritórios e universidades, não apenas amplia sua participação social, mas também evidencia capacidades historicamente subestimadas, frequentemente mascaradas por preconceitos de gênero. Telles (1997) observa que, apesar das resistências culturais persistentes, inclusive de natureza psicanalítica e religiosa, as mulheres passam progressivamente de objeto de discurso masculino a sujeito de enunciação de sua própria experiência. E, assim, encerra:

> A difícil Revolução da Mulher sem agressividade, ela que foi tão agredida. Uma revolução sem imitar a linha machista na ansiosa vontade de afirmação e de poder, mas uma luta com maior generosidade, digamos. Respeitando a si mesma e nesse respeito o respeito pelo próximo, o que quer dizer amor... Foram tantas as que caíram sem socorro e agora lembro (sem rancor!). A começar por aquela pecadora que lhe lavou os pés e os enxugou com os longos cabelos. E a quem esse Jesus apareceu pela primeira vez depois da Ressurreição? Segundo o Evangelho de São Mateus, foi para duas mulheres que Ele se mostrou na madrugada gloriosa: Maria Magdalena e a outra Maria, mãe de Tiago. Foi para ambas que Ele abriu os braços. Salve! (Telles, 1997, p. 672).

Essa transformação simbólica encontra respaldo não apenas na dinâmica organizacional, mas também na tradição teórica dos direitos humanos, especialmente na concepção de tolerância e reconhecimento da diferença desenvolvida por Norberto Bobbio.

Em As Razões da Tolerância, Bobbio (1990) desenvolve a ideia de que a convivência democrática moderna depende não da eliminação das diferenças, mas da sua institucionalização jurídica e política sob o princípio do respeito recíproco.

A tolerância, em sua formulação, não se reduz a uma atitude moral de indulgência, mas constitui um fundamento racional do Estado democrático de direito, na medida em que reconhece a pluralidade de valores, crenças e interesses como condição estrutural das sociedades contemporâneas.

Nesse sentido, a democracia se sustenta menos na homogeneidade das convicções e mais na capacidade de organizar o dissenso de forma civilizada. Ao recusar tanto o dogmatismo quanto o relativismo absoluto, Bobbio sustenta que a tolerância é um princípio político indispensável à limitação do poder e à proteção das minorias, funcionando como mecanismo de contenção das formas autoritárias de verdade única.

Trata-se, portanto, de uma ética pública da convivência, na qual a diferença não é um problema a ser suprimido, mas um dado constitutivo da vida democrática a ser reconhecido, regulado e preservado. Nesse horizonte, Bobbio (1990) acrescenta uma dimensão decisiva de natureza moral: o respeito à pessoa alheia, entendida como fim em si mesma, que impõe um limite ético à imposição de verdades absolutas e à negação da dignidade do outro. E o autor provoca:

> A questão que deve pôr a si mesmo o defensor da tolerância em face dos diferentes é outra: como é possível demonstrar que o mal-estar diante de uma minoria ou diante do irregular, do anormal, mais precisamente do "diferente", deriva de preconceitos inveterados, de formas irracionais, puramente emotivas, de julgar os homens e os eventos? A melhor prova dessa diferença está no fato de que, no segundo caso, a expressão habitual com que se designa o que deve ser combatido, mesmo nos documentos oficiais internacionais, não é a intolerância, mas a discriminação, seja esta racial, sexual, étnica etc. (Bobbio, 1990, p. 204).

No contexto contemporâneo dos direitos humanos, o problema central deixou de ser sua fundamentação para se tornar sua efetiva proteção. Assim, a questão decisiva não reside mais em determinar quais são esses direitos, qual é sua natureza ou seu fundamento, se naturais, políticos, jurídicos e filosóficos, mas em enfrentar o desafio de assegurar sua garantia concreta. Trata-se, portanto, de identificar os mecanismos mais eficazes para protegê-los contra violações reiteradas, mesmo diante das reiteradas declarações formais de reconhecimento. Desse modo, o foco desloca-se da abstração conceitual para a eficácia institucional, evidenciando que a realização dos direitos do homem depende menos de sua justificação teórica e mais da capacidade dos sistemas jurídicos e políticos de torná-los efetivamente invioláveis (Bobbio, 1990).

Ademais, a igualdade implica, igualmente, a efetiva garantia de igualdade de oportunidades. Quando diferenças produzem desigualdades entre indivíduos em situações comparáveis, torna-se legítima a adoção de medidas diferenciadoras, desde que voltadas à correção dessas assimetrias e à promoção de um equilíbrio material entre eles(Bobbio, 1990).

A igualdade, como valor normativo, insere-se em um campo dinâmico, devendo ajustar-se às transformações sociais e às mutações culturais que redefinem, continuamente, seus contornos e sua aplicabilidade. Por essa razão, projeta-se como um horizonte a ser permanentemente buscado e não como um estado plenamente alcançável, uma vez que seu conteúdo se constrói em interação com uma realidade social igualmente mutável, complexa e, em certa medida, idealizada(Bobbio, 1990).

Talvez seja cedo para mensurar todos os efeitos trazidos pela Lei 15.177/2025 e por outras leis que assegurem à população feminina seu espaço de direito. No entanto, algo já está claro: a cadeira vazia, enfim, começou a ser ocupada.

2.6 SESSÃO DO CONSELHO DE ESTADO

A obra de arte Sessão do Conselho de Estado, de autoria da brasileira Georgina de Albuquerque, abriu o presente ensaio representando um momento decisivo, ocorrido dias antes da Independência do Brasil: a reunião do Conselho de Estado, em setembro de 1922, na qual se articulou a ruptura com Portugal.

Diferentemente das representações tradicionais, centradas no gesto heroico de Dom Pedro I, a obra desloca o foco para o interior da deliberação política. No centro da cena está Maria Leopoldina, que aparece não como figura épica ou guerreira, mas como agente intelectual da decisão: é ela quem conduz, pondera e impulsiona a elaboração da carta enviada a Dom Pedro, incentivando a separação definitiva.

A composição reforça essa leitura ao evitar hierarquias visuais convencionais. A protagonista não se impõe fisicamente sobre os demais conselheiros, todos masculinos, mas exerce liderança por meio da articulação política e da racionalidade. A independência, assim, é apresentada não como um ato súbito ou militar, mas como resultado de negociação, reflexão e construção coletiva no espaço institucional.

Premiada no centenário da Independência e, posteriormente, incorporada ao acervo do Museu Histórico Nacional, a produção também dialoga com seu próprio tempo: ao destacar o protagonismo feminino em um episódio fundador da história nacional, tensiona a tradição historiográfica e visual que invisibiliza as mulheres na política.

No contexto do tema abordado, Albuquerque(1922) oferece uma metáfora poderosa. Ela evidencia que decisões institucionais podem ser condicionadas pela presença ou por ausência de determinados sujeitos. Ao representar um momento em que a participação da mulher pode ter sido determinante para o destino político do país, a obra permite refletir sobre a centralidade da composição dos órgãos deliberativos.

Assim, a cadeira deixa de ser mero elemento formal e passa a simbolizar a própria participação em atos decisórios significativos, traçando um paralelo direto com a lógica contemporânea de que a diversidade não é apenas valor, mas condição de funcionamento da governança.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A articulação entre o percurso histórico, a análise normativa e os dados empíricos permite afirmar, com elevado grau de consistência, que a sub-representação feminina nos Conselhos de Administração não é um fenômeno circunstancial, mas uma expressão de uma estrutura persistente de desigualdade. Trata-se de um padrão que se reproduz ao longo do tempo e é sustentado por mecanismos formais e informais, os quais limitam o acesso das mulheres aos espaços de maior poder decisório.

Nesse contexto, a intervenção normativa deixa de ser percebida como exceção e se torna um instrumento legítimo para corrigir assimetrias, especialmente quando orientada para promover igualdade material.

A Lei n.º 15.177/2025 representa um marco de inflexão na governança corporativa brasileira. Ao estabelecer percentuais mínimos de participação feminina nos conselhos de administração, considerando especialmente a interseccionalidade da mulher negra, a norma promove não apenas a inclusão, mas também redefine os critérios de legitimidade das estruturas decisórias. Essa transição é relevante, pois a diversidade deixa de ser compreendida como um atributo desejável para se tornar um requisito de funcionamento institucional.

O fato é que a presença feminina em conselhos de administração deve ser compreendida não como concessão, mas sim como ativo estratégico essencial. A diversidade de gênero amplia o repertório cognitivo organizacional, fortalece a adaptabilidade institucional e promove maior alinhamento com transformações sociais e econômicas em curso. Dessa forma, sua inclusão substantiva configura-se como condição necessária para o desenvolvimento de modelos de governança mais inovadores, responsivos e orientados ao futuro.

Nessa perspectiva, o papel da mulher no mundo corporativo revela-se intrínseco e não acessório. Não se trata de ocupar espaços previamente definidos, mas de transformá-los qualitativamente, reconfigurando práticas, dinâmicas e racionalidades. A pluralidade de experiências e trajetórias introduz novos parâmetros de análise, amplia a sensibilidade institucional e favorece decisões mais complexas, inclusivas e estrategicamente consistentes.

A experiência internacional, examinada, reforça essa compreensão ao demonstrar que políticas de indução normativa da diversidade produzem efeitos concretos na composição e no desempenho dos órgãos de governança. O Brasil, embora tenha ingressado tardiamente nesse movimento, alinha-se agora a uma tendência global de institucionalização da equidade de gênero como vetor de desenvolvimento organizacional.

Não obstante, permanece o desafio de assegurar que a implementação da lei se dê de forma substancial. A superação do risco de uma inclusão meramente formal exige não apenas o cumprimento dos percentuais estabelecidos, mas também a efetiva incorporação das mulheres nos processos decisórios, com voz, influência e reconhecimento. A transformação almejada é, portanto, simultaneamente jurídica e cultural.

Por fim, a metáfora da cadeira vazia, que atravessa o presente estudo, adquire, neste ponto conclusivo, densidade simbólica renovada. Sua ocupação progressiva não representa apenas o preenchimento de um espaço físico, mas também a ressignificação do próprio conceito de poder. Ao integrarem um conselho de administração, as mulheres não apenas ocupam um lugar, mas também alteram o horizonte de possibilidades, redefinem expectativas e contribuem para a construção de um modelo de governança mais plural, legítimo e orientado para o futuro.

A questão passa pelo reconhecimento de que, embora o ordenamento jurídico brasileiro tenha avançado na proteção dos direitos das mulheres, a segurança jurídica depende não apenas da existência formal de normas, como também de sua efetiva concretização. Nesse contexto, em 2025, a Lei n.º 15.177/2025 inseriu-se no cenário brasileiro como marco de reconfiguração da governança corporativa, ao redefinir a composição dos Conselhos de Administração em empresas públicas e sociedades de economia mista, ampliando a participação

feminina nesses espaços de decisão. A norma evidencia o esforço legislativo para transformar a igualdade formal em igualdade material e suscita a reflexão sobre a necessidade de mecanismos jurídicos que assegurem a continuidade, a estabilidade e a implementação efetiva dos direitos das mulheres.

Portanto, a novidade legislativa referida consolida-se como um instrumento para concretização dos direitos de igualdade da população feminina e revela sua capacidade intrínseca de contribuir para o aprimoramento do mundo corporativo. Mais do que corrigir distorções históricas, a norma estabelece uma nova arquitetura institucional, na qual a diversidade e a eficiência deixam de ser categorias dissociadas para se afirmarem como dimensões intrinsecamente articuladas de uma governança verdadeiramente contemporânea**.**

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernanda de. **Mulheres CEOs**: 50 líderes à frente das maiores empresas do Brasil e do mundo. Disponível em: https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/09/mulheres-ceos-50-lideres-a-frente-das-maiores-empresas-do-brasil-e-do-mundo/#:~:text=Tarciana%20Medeiros%2C%20CEO%20do%20Banco,mais%20negociadas%20na%20bolsa%20brasileira. Acesso em: 2 maio 2026.

ANDRADE, João. **Nova Lei Exige 30% de Mulheres em Conselhos de Administração**. Disponível em: https://analise.com/noticias/nova-lei-exige-30-de-mulheres-em-conselhos-de-administracao. Acesso em: 12 abr. 2026.

CASAN. **CASAN** é uma das companhias de saneamento com maior presença feminina no conselho de administração. Disponível em: https://www.casan.com.br/noticia/index/url/casan-e-uma-das-companhias-de-saneamento-com-maior-presenca-feminina-no-conselho-de-administracao#0. Acesso em: 2 maio 2026.

BISSONI, Tatiana Vhoss. **Direito às Promessas da Constituição**. Curitiba: Appris Editora. 2019.

BISSONI, Tatiana Vhoss. **Direitos Humanos em Foco**: Multiculturalismo, Emancipação Social, Cidadania Global. Curitiba: Appris Editora. 2026.

BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1990.

BOBBIO, Norberto. **Igualdade e liberdade**. Tradução: Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

BRASIL. **Decreto n.º 21.076,** de 24 de fevereiro de 1932. Institui o Código Eleitoral. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 1932.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 abr. 2026.

BRASIL. **Lei 15.177, 23 de julho de 2025**. Estabelece a obrigatoriedade de reserva mínima de participação de mulheres em conselhos de administração das sociedades empresárias que especifica; e altera a Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades Anônimas), e a Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei de Responsabilidade das Estatais). DF: Presidência da República, 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/l15177.htm. Acesso em: 19 abr. 2026.

EVERMONTE Executive Search. **SC é o quinto estado com o maior número de mulheres em conselhos de administração no Brasil.** Disponível em: https://economiasc.com/2025/06/12/sc-e-o-quinto-estado-com-o-maior-numero-de-mulheres-em-conselhos-de-administracao-no-brasil/. Acesso em: 2 maio 2026.

GIULIANI, Paola Cappellin. Os Movimentos de Trabalhadoras e a Sociedade Brasileira. *In*: PRIORE, Mary Del. **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 1997.

KRUNFLI, Mariana. Empresas de capital aberto têm 16% de mulheres e menos de 1% de pretos na alta liderança. Disponível em: https://forbes.com.br/carreira/2025/08/empresas-de-capital-aberto-tem-16-de-mulheres-e-menos-de-1-de-pretos-na-alta-lideranca/ Acesso em: 19 abr. 2026.

PINSKY, Carla Bussanezi. Mulheres dos Anos Dourados. *In*: PRIORE, Mary Del. **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 1997.

PRIORE, Mary Del. **História das Mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 1997.

SESSÃO do Conselho de Estado. *In*: **ENCICLOPÉDIA Itaú Cultural de Arte e Cultura Brasileira**. São Paulo: Itaú Cultural, 2026. Disponível em: http://enciclopedia.itaucultural.org.br/obras/86754-sessao-do-conselho-de-estado. Acesso em: 19 de abril de 2026. Verbete da Enciclopédia. ISBN: 978-85-7979-060-7.

TELLES, Lygia Fagundes. Mulheres, Mulheres. *In*: PRIORE, Mary Del. **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 1997.