

Fique informado e participe dos debates sobre contratação pública. Siga a Zênite nas redes sociais:

 <http://www.zenite.blog.br>  @zenitenews  /zeniteinformacao  /zeniteinformacao  
 /zeniteinformacao

## MAIS MULHERES NO TOPO: O QUE MUDA NAS EMPRESAS ESTATAIS COM A LEI N° 15.177/25

**Data** Agosto de 2025

**Autores** Renila Bragagnoli

## MAIS MULHERES NO TOPO: O QUE MUDA NAS EMPRESAS ESTATAIS COM A LEI N° 15.177/25

### RENILA BRAGAGNOLI

Advogada da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba - Codevasf, atualmente ocupando o cargo de Secretária de Integridade. Mestranda em Políticas Públicas e Governo pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Especialista em Políticas Públicas, Gestão e Controle da Administração pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP/DF). Foi Chefe da Assessoria Jurídica da Codevasf, Assessora na Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais da Casa Civil da Presidência da República e Gerente da Procuradoria Jurídica da Empresa de Planejamento e Logística – EPL. Membro efetiva do Instituto Nacional da Contratação Pública – INCP, Membro da Comissão Estatais do Instituto Brasileiro de Direito Administrativo – IBDA, Membro da Rede Governança Brasil – RGB e Membro da Comissão de Estudos sobre Empresas Estatais do Instituto Brasileiro de Direito Administrativo - IBDA. Professora de cursos de Pós-Graduação na temática Lei das Estatais e palestrante na área de contratações públicas. Autora e Coautora de obras e artigos que envolvem os temas de governança, integridade e contratações públicas. Email: [renila.bragagnoli@gmail.com](mailto:renila.bragagnoli@gmail.com)

Em 23 de julho de 2025, o Brasil deu um passo marcante rumo à igualdade de gênero no mundo corporativo público com a publicação da Lei nº 15.177, que estabelece a obrigatoriedade de reserva mínima de participação de mulheres em conselhos de administração das empresas estatais. Essa pauta reforça o compromisso do país com a diversidade e a equidade, e foi decorrente do PL 1.246, ainda de 2021, projeto que após passar pela Câmara, foi aprovado pelo Senado em junho desse ano, quando foi, então, enviado para a sanção presidencial.

Esse breve artigo busca analisar a pauta da desigualdade em cargos de liderança, especialmente no contexto das empresas estatais, e a repercussão avinda com a publicação da Lei nº 15.177/25.

## A PAUTA DA (DES)IGUALDADE DE GÊNERO

A pauta da equidade não é assunto novo, tampouco exclusivo da realidade brasileira. Gomes et al (2024), analisando um contexto de governança nacional, apresentam “um percentual de 15,2% de mulheres em assentos de CAs e de 13,5% de mulheres nas empresas listadas na B3”. Em uma análise internacional, as autoras trazem a informação de que há “um percentual de 19,7% de assentos de CAs ocupados por mulheres, com diferentes percentuais por região de acordo com o grau de desenvolvimento dos países em relação ao tema”. Para as análises, foram consideradas 10.493 empresas em 51 países.

Em 2023, levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) apontou que “há 15,2% de mulheres dentre os 6.160 profissionais que compuseram a amostra nos conselhos de administração, fiscais e nas diretorias das companhias de capital aberto”<sup>[1]</sup>.

No âmbito da administração pública, o Tribunal de Contas da União – TCU<sup>[2]</sup> (2025) realizou fiscalização para avaliar a Meta 5.5 do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS-5), que busca promover a igualdade de gênero, com foco na ocupação de cargos de liderança no Poder Executivo Federal, considerando gênero e raça:

O relatório de fiscalização apontou que, apesar do percentual de servidoras do sexo feminino ter aumentado entre 2008 e 2024, a ocupação feminina em cargos de alta liderança caiu de 44,2% para 41,5%, com uma presença menor em cargos de natureza especial. [...]

Segundo o relatório, diversos estudos apontam fatores que contribuem para essa sub-representação, incluindo estereótipos de gênero, preconceitos, disparidades salariais, tripla jornada de trabalho e maior impacto das responsabilidades familiares sobre as mulheres.

Com o enfoque para as empresas estatais, em junho do corrente ano, o Governo Federal informou que houve “aumento da participação de mulheres nas indicações da União”, bem como que também tem crescido a participação feminina nos conselhos das estatais federais, passando “de 9,5% em 2022 para 27,8% em 2023”<sup>[3]</sup>.

A presença de mulheres em cargos de liderança, especialmente em conselhos corporativos, tem sido baixíssima, como se percebe com os dados apresentados acima, contexto que fez com que a União Europeia, em 2022, aprovasse uma lei destinada a garantir:

“que as empresas dos 27 Estados-membros da UE devem contemplar 40% dos assentos não executivos do CA ou 33% de representação de mulheres em cargos executivos e não executivos até 2026” (Gomes et al, 2024).

Acompanhando o problema mundial da ausência de equidade, bem como na tendência dos governos de buscarem soluções contemporâneas para minimizar as falhas sociais e culturais sexistas, houve, no país, a aprovação de Lei nº 15.177/25, política pública que reconhece a urgência de corrigir a disparidade de gênero em cargos de liderança e a promover um ambiente mais inclusivo, equitativo e inovador nas grandes decisões empresariais.

A par dessa desigualdade, Wright (2023) destaca que “a diversidade de gênero tem um impacto positivo tangível no desempenho financeiro das organizações”, além de “a presença delas nos conselhos promove uma cultura de colaboração, inovação e liderança mais eficaz”, o que justifica a adoção de medidas voltadas à diversidade na alta administração das empresas estatais.

## **A LEI N° 15.177/25 COMO POLÍTICA PÚBLICA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO**

Representando um marco no estímulo à diversidade em posições de liderança com poder de tomar decisões, a Lei nº 15.177/25 estabelece a reserva mínima de 30% das vagas para mulheres nos conselhos de administração de empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, e outras companhias em que União, estados, municípios ou o Distrito Federal detenham a maioria do capital social com direito a voto. Faculta, ainda, às companhias abertas sua adesão à reserva de vaga tratada pela Lei.

A implementação da Lei será, de acordo com suas próprias previsões, gradual: 10% (dez por cento), a partir da primeira eleição; 20% (vinte por cento), a partir da segunda eleição; e 30% (trinta por cento), a partir da terceira eleição, todas eleições referidas são para os cargos do conselho de administração ocorridas após a entrada em vigor da Lei.

Deve ser acrescentando que, do quantitativo de vagas reservadas a mulheres, pelo menos 30% (trinta por cento) deverão ser preenchidos por mulheres negras ou com deficiência, nos termos do §1º do art. 2º da Lei, iniciativa que é uma resposta à pesquisa de perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil, onde: “foi apurado um percentual de 95,1% de pessoas brancas e 4,9% de pessoas negras em CAs. Em relação ao número de 4,9% de pessoas negras, 100% delas se autodeclararam pardas e 0% pretas”, conforme registrado por Gomes et al (2024). Segundo as autoras, a pesquisa também demonstrou que “há 0% de pessoas com deficiência ocupando posições de conselho”.

A discrepância no que tange ao aspecto racial também foi evidenciada na fiscalização do TCU, consubstanciada no voto do Acórdão 635/25 Plenário:

Ao analisar a ocupação dos cargos de alta liderança, considerando a variável cruzada gênero e raça no âmbito da Administração Direta Federal, observa-se que, em relação aos cargos de DAS-6, 70,9% estavam ocupados por homens brancos, 12,8% por mulheres brancas, 12,8% por homens negros, e somente 3,3% por mulheres negras; e, no caso de DAS-5, 63,5% estavam ocupados por homens brancos, 20,9% eram ocupados por mulheres brancas, 11,6% por homens negros e 3,8% por mulheres negras.

Como mecanismo de controle do cumprimento das disposições legais, a norma estabelece que, nos termos do art. 86 da Lei nº 13.303/2016, os órgãos de controle interno e externo das empresas estatais deverão fiscalizar o atendimento ao percentual mínimo de 30% de mulheres ocupando vagas no conselho de administração (art. 4º). Em caso de descumprimento, o próprio conselho de administração ficará impedido de deliberar sobre qualquer matéria (art. 5º), até que a irregularidade seja sanada.

Vale salientar que a Lei entrou em vigor na data da publicação, de maneira que já está surtindo efeitos nas indicações e eleições para os conselhos de administração das empresas estatais.

## **ADERÊNCIA DA LEI Nº 15.177/25 ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EQUIDADE NAS EMPRESAS ESTATAIS**

A publicação da Lei nº 15.177/25 demonstra o esforço do país em solucionar problemas culturais socialmente arraigados em nossa sociedade, como é o caso da desigualdade entre homens e mulheres sob os mais variados vieses, notadamente no contexto das empresas estatais.

Dessa maneira, políticas públicas que visam corrigir essa distorção de acesso e oportunidades vêm sendo implementadas, como destacamos com a publicação do Decreto nº 12.303/24, que institui o Programa de Governança e Modernização das Empresas Estatais - Inova, com vistas aprimorar o desenho institucional e a governança, formar capacidades em gestão, coordenação e supervisão de empresas estatais federais e produzir conhecimento sobre o tema (Bragagnoli, 2025).

Coordenado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI, o Inova observará as diretrizes estabelecidas pela Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR, o Inova deve planejar e executar, ações inovadoras, entre elas, a formulação de políticas para promover diversidade, inclusão e equidade, com foco em grupos vulnerabilizados, especialmente em posições de liderança, iniciativas que confluem para as previsões da Lei nº 15.177/25.

Há que se destacar, ainda, como bem pontuado pelo MGI<sup>[4]</sup>, a implementação de práticas recentes como o Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão, que já conta com a adesão de 36 empresas estatais, a criação da Rede de Universidades Corporativas das Empresas Estatais e o programa de capacitação e certificação de

conselheiras e conselheiros indicados pela União, desenvolvido em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública -ENAP, iniciativas que demonstram um movimento articulado para qualificar a gestão das empresas estatais e ampliar a representatividade nos espaços decisórios.

Tais ações coordenadas e sinérgicas não apenas favorecem a profissionalização das lideranças, como também fortalecem o compromisso institucional com a inclusão de grupos historicamente sub-representados, impulsionando um ambiente organizacional mais alinhado à transformação social.

### **DA ALTERAÇÃO DA LEI Nº 13.303/16 PELA LEI Nº 15.177/25**

Como já destacado, “na Lei das Estatais há uma simbiose harmônica entre a governança pública e corporativa, sendo matéria viva e em constante evolução” (Bragagnoli, 2025), de modo que a Lei nº 15.177/25 é mais uma ferramenta de aprimoramento da governança na Lei nº 13.303/16.

Além de instituir a obrigatoriedade de reserva mínima de participação de mulheres em conselhos de administração das empresas estatais, a Lei nº 15.177/25 insere o inciso X ao art. 8º, trazendo como novos requisitos mínimos de transparência, a divulgação anual da política de igualdade entre homens e mulheres adotada pela estatal, que deverá conter, entre outras informações relevantes: a quantidade e a proporção de mulheres empregadas, por níveis hierárquicos; a quantidade e a proporção de mulheres que ocupam cargos na administração; o demonstrativo da remuneração fixa, variável e eventual, segregada por sexo, relativa a cargos ou funções similares; e a evolução comparativa dos indicadores previstos nos requisitos anteriores entre o exercício findo e o exercício anterior, especialmente na alta gestão.

Ainda por ocasião da Lei nº 15.177/25, foi inserido na Lei das Estatais o art. 19-A, prevendo expressamente que nos conselhos de administração das empresas públicas e das sociedades de economia mista, pelo menos 30% (trinta por cento) dos membros titulares serão mulheres.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Lei nº 15.177/25 não é apenas uma inovação legislativa, é um avanço estrutural no modelo de governança das empresas estatais brasileiras. Ao estabelecer percentuais claros e mecanismos de fiscalização para garantir a presença feminina, inclusive de mulheres negras e com deficiência, nos conselhos de administração, o legislador visa corrigir uma distorção histórica e fortalecer a própria performance organizacional, alinhando-a a padrões internacionais de governança e diversidade.

Para além do cumprimento formal, a efetividade dessa política pública dependerá da capacidade das estatais de transformar a norma em prática cotidiana, investindo em processos transparentes de indicação, programas de capacitação e ações que assegurem que a representatividade venha acompanhada de voz ativa e

participação qualificada. Nesse sentido, a reserva de vagas deve ser encarada não como um limite, mas como um referencial mínimo para a construção de conselhos mais plurais, melhor preparados para enfrentar os desafios contemporâneos da administração pública e corporativa.

A Lei nº 15.177/25 não apenas dialoga com os princípios da Lei das Estatais, mas também inaugura um novo capítulo de responsabilidade social e de excelência em governança, cujo sucesso dependerá do compromisso efetivo das empresas e do rigor na fiscalização de seu cumprimento. Trata-se de um momento histórico que exige ação concreta, visão de futuro e compromisso institucional.

## REFERÊNCIAS

BRAGAGNOLI, Renila. **Os novos decretos federais e o futuro da governança nas empresas estatais.** Consultor Jurídico (ConJur), 6 jan. 2025. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2025-jan-06/os-novos-decretos-federais-e-o-futuro-da-governanca-nas-empresas-estatais/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União.** Acórdão nº 635/2025 – Plenário. Relator Aroldo Cedraz. Brasília, DF, Sessão 26/03/2025. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A635%2520ANOACORDAO%253A2025%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A635%2520ANOACORDAO%253A2025%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0). Acesso em: 12 ago. 2025.

GOMES, Gisele Renner; RENNER, Jacinta Sidegum Meyer; MEYER, Dagmar Elisabeth Estermann. **Mulheres nos conselhos de administração na perspectiva de gênero: uma revisão integrativa.** REAd. **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 30, n. 2, maio-ago. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.411.137049> Acesso em: 11 ago. 2025.

WRIGHT, Deborah Patrícia. **A presença feminina nos conselhos.** GV-EXECUTIVO, Fundação Getulio Vargas, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89033/83669>. Acesso em: 12 ago. 2025.

---

[1] Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/terceira-edicao-analise-mulheres-em-conselhos-ibgc>.

[2] Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/brasil-enfrenta-desafios-para-alcançar-igualdade-de-gênero-em-cargos-de-liderança-no-setor-público>.

[3] Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/junho/mgi-fortalece-governanca-das-estatais-com-apoio-a-presenca-feminina-nos-conselhos-de-administracao>.

[4] Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/junho/mgi-fortalece-governanca-das-estatais-com-apoio-a-presenca-feminina-nos-conselhos-de-administracao>.

**Como citar este texto:**

BRAGAGNOLI, Renila. Mais mulheres no topo: o que muda nas empresas estatais com a Lei nº 15.177/25. Zênite Fácil, categoria Doutrina, 14 ago. 2025. Disponível em: <http://www.zenitefacil.com.br>. Acesso em: dd mmm. aaaa.