RBGDR

SETOR ENERGÉTICO E DIVERSIDADE: O PROGRAMA BRASILEIRO PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA ESTÁ FAZENDO DIFERENÇA?

ENERGY SECTOR AND DIVERSITY: IS BRAZIL'S PRO-GENDER AND RACIAL EQUITY PROGRAM MAKING A DIFFERENCE?

RBGDR

REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
V.22, N°4, Edição Especial 2026 | Taubaté/SP - Brasil | ISSN 1809-239x

SETOR ENERGÉTICO E DIVERSIDADE: O PROGRAMA BRASILEIRO PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA ESTÁ FAZENDO DIFERENÇA?

ENERGY SECTOR AND DIVERSITY: IS BRAZIL'S PRO-GENDER AND RACIAL EQUITY PROGRAM MAKING A DIFFERENCE?

Ingrid De Paula Marques[1] | Renata Mansuelo Alves Domingos[2]
Gabriela Sehnem Heck[3] | Aline Cristiane Pan[4]

Recebimento: 30/03/2026
Aceite: 11/07/2026

[1] Doutoranda em Desenvolvimento Rural (UFRGS).
Porto Alegre – RS, Brasil.
E-mail: ingrid.marques.ufrgs@gmail.com

[2] Doutoranda em Engenharia Civil (UFSC).
Professora no Centro Universitário CESUSC.
Florianópolis – SC, Brasil.
E-mail: mansuelo.alves@gmail.com

[3] Doutora em Educação (PUCRS).
Porto Alegre – RS, Brasil.
E-mail: heck.gs@gmail.com

[4] Doutora em Energia Solar Voltaica (UPM).
Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Tramandaí – RS, Brasil.
E-mail: alinecpan@gmail.com

RESUMO

O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça (PPEGR), criado em 2005, constitui uma política pública voltada à promoção da igualdade de oportunidades no mundo do trabalho, por meio da adesão voluntária de organizações e da implementação de planos de ação. Este estudo analisa a atuação do PPEGR no setor energético brasileiro, com base em uma abordagem qualitativa, exploratória e documental, examinando sua operacionalização em empresas como Eletrobras, Petrobras, CEPEL e Bahiagás. Os resultados indicam que a adesão inicial de grandes empresas esteve associada a fatores políticos, especialmente ao contexto institucional da primeira edição do programa, enquanto a permanência dessas organizações ao longo do tempo sugere continuidade, embora com baixa incorporação de novos participantes. Observa-se que, apesar da implementação de ações de equidade, predominam indicadores quantitativos, como a proporção de mulheres em cargos de liderança, com limitada incorporação de abordagens qualitativas e de mudanças estruturais nas relações de poder. Adicionalmente, empresas de menor porte, especialmente familiares, frequentemente não reconhecem a equidade de gênero como uma pauta relevante, evidenciando a necessidade de estratégias específicas para ampliar o alcance do programa. A ausência de diretrizes mais robustas e de mecanismos de avaliação de impacto reduz o potencial pedagógico e transformador do PPEGR. Conclui-se que, embora o programa represente um avanço na institucionalização da agenda de equidade, sua efetividade depende do fortalecimento dos indicadores, da incorporação de abordagens qualitativas e da criação de mecanismos capazes de revelar transformações estruturais nas organizações, sob risco de a equidade permanecer no plano simbólico.

Palavras-chave: Equidade de Gênero e Raça. Indicadores. Setor Energético. Políticas Públicas. Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça (PPEGR).

ABSTRACT

The Pro-Gender and Racial Equity Program (PPEGR), created in 2005, is a public policy aimed at promoting equal opportunities in the world of work through the voluntary participation of organizations and the implementation of action plans. This study analyzes the performance of the PPEGR in the Brazilian energy sector, based on a qualitative, exploratory, and documentary approach, examining its operationalization in companies such as Eletrobras, Petrobras, CEPEL, and Bahiagás. The results indicate that the initial participation of large companies was associated with political factors, particularly the institutional context of the program's first edition, while the continued participation of these organizations over time suggests institutional continuity, despite the limited inclusion of new participants. It is observed that, although equity actions have been implemented, quantitative indicators—such as the proportion of women in leadership positions—predominate, with limited incorporation of qualitative approaches and structural changes in power relations. Additionally, smaller companies, especially family-owned businesses, often do not recognize gender equity as a relevant issue, highlighting the need for specific strategies to expand the program's reach. The lack of more robust guidelines and impact evaluation mechanisms reduces the PPEGR's pedagogical and transformative potential. It is concluded that, although the program represents progress in the institutionalization of the equity agenda, its effectiveness depends on strengthening indicators, incorporating qualitative approaches, and creating mechanisms capable of revealing structural transformations within organizations, otherwise risking that equity remains at a symbolic level.

Keywords: Gender and racial equity. Indicators. Energy sector. Public policies. Pro-Gender and Racial Equity Program (PPEGR).

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável é um processo multifacetado que exige a integração entre diferentes dimensões – econômica, ambiental, social e de governança. Essa complexidade está refletida nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, que não devem ser analisados isoladamente. A construção de uma transição energética justa, conforme previsto no ODS 7 (energia limpa e acessível), está intrinsecamente conectada à promoção da equidade de gênero (ODS 5). Isso significa que o desenvolvimento de soluções energéticas sustentáveis deve considerar as desigualdades estruturais que afetam as mulheres, especialmente aquelas em contextos de maior vulnerabilidade.

No cenário internacional, observa-se que a transição energética para fontes renováveis tem potencial para reduzir desigualdades de gênero, embora persistam desafios significativos. Segundo a Agência Internacional de Energia (IEA), em 2023, as mulheres representavam menos de 20% da força de trabalho no setor de energia, apesar de comporem 39% da força de trabalho global. No setor solar fotovoltaico, essa proporção chega a aproximadamente 40%, quase o dobro do observado na indústria de petróleo e gás. Ainda assim, a participação feminina em cargos de liderança permanece baixa, inclusive nos setores de energia limpa, onde mulheres ocupam apenas cerca de 25% das posições gerenciais. Além disso, há fortes desigualdades de gênero nas funções técnicas: em ocupações como instaladoras

e eletricistas, as mulheres representam menos de 3% da força de trabalho. A IEA destaca que ampliar o acesso de mulheres à formação técnica e profissional é essencial para enfrentar a escassez de mão de obra e avançar na construção de uma transição energética mais equitativa (IEA, 2023).

No cenário brasileiro, as desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho refletem uma realidade histórica de discriminação e sub-representação, com as mulheres enfrentando desafios significativos em diversas áreas. Embora a participação feminina no mercado de trabalho brasileiro tenha aumentado para 40,6%, representando 7,7 milhões de mulheres empregadas, as disparidades salariais e de oportunidades permanecem evidentes, conforme os dados levantados pelo Ministério do Trabalho e Emprego em 2025. As mulheres recebem, em média, 20,9% menos do que os homens, com remuneração média de R$ 3.755,01, enquanto a dos homens é de R$ 4.745,53 (Brasil, 2025). A situação é ainda mais crítica para as mulheres negras, cuja média salarial é de apenas R$ 2.864,39 (Brasil, 2025). Esse quadro de desigualdade reflete disparidades globais, nas quais, apesar dos avanços, as mulheres continuam sub-representadas em setores estratégicos, como o de energia.

No Brasil, por exemplo, as mulheres representam apenas 22% da força de trabalho no setor de eletricidade, gás e outras utilidades (Brasil, 2025). Durante a 11ª edição do Congresso de Inovação Tecnológica e Eficiência Energética do Setor Elétrico (CITEENEL) , a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) apresentou os resultados da pesquisa Mulheres no Setor Elétrico, que reforçam o cenário de desigualdade de gênero no âmbito nacional, ao mostrar que a maior parte dessas mulheres ocupa funções administrativas (66%), enquanto apenas 5,55% estão em cargos de alta liderança, evidenciando a escassa representação feminina nas esferas decisórias e nas áreas STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics* – Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) do setor elétrico (ANEEL, 2023).

As desigualdades não se limitam às funções ocupadas, mas também afetam a progressão nas carreiras, a proteção social e os direitos trabalhistas das mulheres. Dados do XVI Seminário da Rede de Observatórios do Mercado de Trabalho, promovido pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), revelam que apenas 63% das mulheres entre 25 e 54 anos estão empregadas, enquanto o índice entre os homens é de 91%. Em países de baixa renda, 91% das mulheres trabalham na informalidade, sem acesso a direitos trabalhistas ou proteção social. Apesar do aumento no número de países com leis contra a discriminação de gênero no trabalho – de 58 em 1995 para 162 atualmente –, as desigualdades ainda persistem, o que

reforça a necessidade urgente de ações governamentais e políticas públicas inclusivas, além de iniciativas no setor privado para garantir a igualdade de gênero no mercado de trabalho.

No Brasil, a desigualdade de gênero ganhou destaque nas políticas públicas a partir da década de 2000 (Dias, 2020). Nesse contexto, o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça (PPEGR), desenvolvido pela Secretaria de Políticas para as Mulheres do Governo Brasileiro, em colaboração com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), ONU Mulheres e a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), surge como uma importante iniciativa. Inserido no II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, o programa busca incentivar organizações a adotarem práticas que promovam a equidade de gênero e raça no ambiente de trabalho. Voluntário, o programa oferece às empresas participantes um selo de reconhecimento por implementarem ações que asseguram um ambiente laboral mais justo e inclusivo, ainda que sem mecanismos obrigatórios de fiscalização. Criado em 2005, o PPEGR encontra-se em sua sétima edição (Brasil, 2024) e continua a ser uma ferramenta governamental para a promoção de mudanças no mercado de trabalho.

O PPEGR visa promover novas concepções de gestão de pessoas e impulsionar uma cultura organizacional mais inclusiva (SPM, 2016). Entre seus objetivos principais, está o combate às dinâmicas de discriminação e desigualdade de gênero e raça presentes no ambiente de trabalho. O programa busca, ainda, garantir que as relações formais de trabalho e a ocupação de cargos de liderança sejam pautadas pela igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, bem como entre diferentes grupos raciais.

Empresas do setor de energia, especialmente as estatais como a Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras), Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (CGTEE), Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (Eletronorte), Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), Eletrosul Centrais Elétricas S.A., Companhia Elétrica de Alagoas (CEAL), Itaipu Binacional e Furnas Centrais Elétricas S.A., foram algumas das primeiras a aderir ao PPEGR (SPM, 2016). Segundo SPM (2026), essa forte adesão ocorreu, entre outros fatores, pelo fato de que, à época da criação do programa, o Ministério de Minas e Energia (MME) era liderado por uma mulher que demonstrava preocupação com a promoção da equidade de gênero (Oliveira; Custódio, 2016). No entanto, anos depois, a diretoria executiva da Eletrobras[1], por exemplo, continua majoritariamente composta por homens brancos. Isso demonstra que, apesar da longa participação

1 ELETROBRAS. Diretoria, Conselhos e Comitês. Disponível em: https://eletrobras.com/pt/Paginas/Diretoria-e-Conselhos.aspx. Acesso em: 21 jul 2026.

no programa, barreiras estruturais ainda impedem mudanças mais profundas. O próprio relatório de 10 anos do programa realizado pela SPM (2016) reconhece esses desafios. Além disso, é fundamental avaliar criticamente as métricas utilizadas, não apenas pelo programa na concessão do selo, mas também pelas próprias empresas para medir seus avanços em equidade. A forma como essas métricas são definidas e aplicadas pode revelar limitações que restringem a eficácia das iniciativas e dificultam a ampliação do impacto esperado.

Um olhar mais atento sobre os indicadores e as ações priorizadas na implementação do programa pode ajudar a identificar se as iniciativas estão atacando as raízes do problema ou apenas mitigando seus efeitos, sem alterar a estrutura que perpetua essas desigualdades. Como discute Lorena Cabnal (2010), feministas de diferentes setores têm questionado o quanto certas palavras e conceitos – como "gênero" – foram despolitizados e esvaziados de seu conteúdo crítico ao sistema de dominação patriarcal. Muitas vezes, a noção de gênero se reduz a uma contagem de quantos homens e quantas mulheres participam de um projeto, perdendo sua capacidade de interpelar as estruturas mais amplas de poder. Essa crítica também evidencia as tensões internas do campo feminista, em que o uso de certas expressões pode gerar desconfiança sobre o grau de compromisso político de quem as utiliza – o que Cabnal chama de "feministômetro". Não se trata de desconsiderar a importância dos discursos, mas de reconhecer que eles também podem ser capturados, esvaziados e transformados em instrumentos de manutenção do próprio sistema que deveriam desafiar (Cabnal, 2010).

Apesar da relevância do PPEGR, ainda são escassos estudos que analisam de forma sistemática sua implementação no setor energético, especialmente no que se refere aos indicadores utilizados pelas empresas e à sua capacidade de promover transformações estruturais nas relações de poder.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é analisar o funcionamento do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, investigando as empresas que aderiram à iniciativa e os indicadores utilizados para medir os avanços na equidade de gênero e raça, a fim de compreender seus impactos e identificar possíveis limitações e potencialidades para o setor energético. Especificamente, busca-se examinar a estrutura e o funcionamento do programa, incluindo seus critérios de adesão e reconhecimento; identificar as empresas do setor energético participantes e os indicadores adotados para a promoção da equidade de gênero e raça; e apontar suas potencialidades, bem como sugerir aprimoramentos que fortaleçam seu impacto na redução das desigualdades no ambiente corporativo.

2. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, fundamentada em análise documental. O objetivo central foi compreender o funcionamento do PPEGR no setor energético brasileiro, bem como analisar os indicadores utilizados pelas empresas participantes para mensurar avanços em equidade de gênero e raça.

2.1 PROTOCOLO DE BUSCA, SELEÇÃO E EXTRAÇÃO DE DADOS

Inicialmente, foi conduzida uma análise documental das sete edições do PPEGR, a partir dos documentos disponibilizados em seu portal oficial (Brasil, 2024). A coleta de dados da pesquisa ocorreu entre outubro de 2024 e abril de 2025. Especificamente para a análise documental do PPEGR, os documentos foram acessados e baixados em novembro de 2024, sendo utilizada a versão disponível no portal naquele momento. À exceção dos documentos da 7ª edição, indisponíveis em razão do defeso eleitoral, todos os documentos analisados permaneceram acessíveis no portal institucional após a conclusão da coleta. A descrição dos documentos analisados encontra-se no Apêndice A.

Entre os documentos analisados estão regulamentos, guias operacionais, fichas de perfil, planos de ação, listas de empresas participantes, práticas de igualdade, folders, relatórios institucionais e demais documentos oficiais disponibilizados pelo programa. As 5ª e 6ª edições apresentavam um conjunto mais amplo de documentos em comparação às demais edições. Essa etapa teve como finalidade compreender a estrutura, os critérios de adesão, os mecanismos de monitoramento do programa e identificar as empresas do setor energético participantes em cada edição.

Com base no levantamento documental, foi possível identificar 31 empresas do setor energético participantes das sete edições do PPEGR, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 | Empresas do setor de energia participantes do PPEGR por edição

Edição	Empresas do Setor Elétrico Participantes
1ª Edição 2007 (2005/2006)	Companhia Elétrica de Alagoas (CEAL); Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (CEPEL); Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras); Eletrobras Termonuclear S.A. (Eletronuclear); Itaipu Binacional; Furnas Centrais Elétricas S.A.; Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (CGTEE); Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (Eletronorte); Eletrosul Centrais Elétricas S.A.; Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras).
2ª Edição 2009 (2007-2008)	Companhia de Eletricidade do Amapá (CEA); CEPEL; Eletrobras; Eletronorte; CGTEE; Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF); Eletronuclear; Eletrosul; Furnas; Itaipu Binacional; Manaus Energia; Petrobras.
3ª Edição 2011 (2009-2010)	Companhia de Gás da Bahia (Bahiagás); CEA; Companhia Paranaense de Energia (COPEL); Eletrobras; CEPEL; CHESF; Eletrobras Distribuição Acre; Eletrobras Distribuição Alagoas; Eletrobras Distribuição Amazonas; Eletrobras Distribuição Piauí; Eletrobras Distribuição Rondônia; Eletronorte; Eletronuclear; Eletrosul; Furnas; Fundação Eletrobras de Seguridade Social (ELETROS); Itaipu Binacional; Petrobras Distribuidora; Petrobras Transportes (Transpetro); Petrobras.
4ª Edição (2011-2012)	Bahiagás; CEPEL; CHESF; Eletrobras; Eletrobras Amazonas Energia; Eletrobras Distribuição Acre; Eletrobras Distribuição Rondônia; Eletronorte; Eletronuclear; ELETROS; Eletrosul; Furnas; Itaipu Binacional; Liquigás Distribuidora S.A.; Petrobras; Petrobras Distribuidora; PETROS; Transpetro.
5ª Edição (2013-2014)	Bahiagás; CEPEL; CGTEE; CHESF; COPEL; Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM); Eletrobras Amazonas Energia; Eletrobras Distribuição Acre; Eletrobras Distribuição Alagoas; Eletrobras Distribuição Piauí; Eletrobras Distribuição Rondônia; Eletrobras Distribuição Roraima; Eletronorte; Eletronuclear; ELETROS; Eletrosul; Ferreira Gomes Energia S.A.; Furnas; Itaipu Binacional; Liquigás Distribuidora S.A.; Petrobras Distribuidora; Petrobras; PETROS; Transpetro.
6ª Edição (2015-2016)	Eletrobras Distribuição Acre; Eletrobras Distribuição Alagoas; Eletrobras Distribuição Amazonas; CEA; Bahiagás; Eletronorte; CHESF; Eletrobras Distribuição Piauí; COPEL; Fundação COPEL; Itaipu Binacional; Eletrobras; CEPEL; CPRM; Eletronuclear; ELETROS; PETROS; Furnas; Petrobras Distribuidora; Transpetro; Petrobras; Eletrobras Distribuição Rondônia; Eletrobras Distribuição Roraima; CGTEE; Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (CELESC); Eletrosul; Liquigás Distribuidora S.A.
7ª Edição (2017-2018)	Bahiagás; CEPEL; Eletrobras; Eletronuclear; Empresa Brasileira de Participações em Energia Nuclear e Binacional S.A (ENBPar); Empresa de Pesquisa Energética (EPE); Itaipu Binacional; Neoenergia; Petrobras; PETROS; Fundação Parque Tecnológico Itaipu; Transpetro.

Fonte: As autoras (2026).
Nota: Elaborado com base em Brasil (2024).

A seleção das empresas considerou tanto empresas públicas quanto privadas. Depois de identificadas as empresas se iniciou uma busca nos sites eletrônicos. A busca foi realizada manualmente entre janeiro e abril de 2025, mediante consulta às seções "Sustentabilidade", "ESG", "Diversidade", "Governança" e "Relatórios". Quando disponível, também foi utilizado o mecanismo de busca interno dos sites eletrônicos, empregando os termos "Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça", "PPEGR", "equidade de gênero", "diversidade", "raça", "liderança feminina" e "mulheres".

Foram incluídos na análise relatórios de sustentabilidade, relatórios anuais, relatórios ESG (do inglês *Environmental, Social and Governance* - Ambiente, Sociedade e Governança), políticas institucionais, documentos de governança, relatórios de transparência salarial, notícias institucionais e outros materiais públicos relacionados à promoção da equidade de gênero e raça. Foram excluídos documentos duplicados, versões preliminares substituídas por versões finais e materiais que não apresentavam informações sobre políticas, ações, programas, metas ou indicadores relacionados à promoção da equidade de gênero e raça.

Os documentos públicos encontrados para cada empresa, bem como seus respectivos anos de publicação, tipos documentais, URLs e datas de acesso, estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 | Documentos institucionais analisados, por empresa

Empresa	Documento (Ano)	URL	Data de acesso	Situação
Eletrobras	Relatório Anual (2024)	https://eletrobras.com/pt/Documents/Eletrobras_RA_2024.pdf	30 abr. 2025	Indisponível*
Petrobras	Relatório Anual (2024)	https://www.petrobras.com.br/sustentabilidade/relatorios-anuais	30 abr. 2025	Disponível
Bahiagás	Relatório de Transparência e Igualdade Salarial (2024)	https://www.bahiagas.com.br/component/k2/item/785-relatorio-de-transparncia-e-igualdade-salarial	30 abr. 2025	Disponível
	Relatório de Sustentabilidade (2023)	https://www.bahiagas.com.br/k2/categories/item/841-relatorio-de-sustentabilidade	30 abr. 2025	Disponível
COPEL	Página Institucional: Responsabilidade Social (2025)	https://copelsustentabilidade.com/social/responsabilidade-social/	28 abr. 2025	Disponível
Itaipu Binacional	Relatório Anual (2023)	https://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/af_df/Relatorio_Anual_Itaipu2023_Portugues.pdf	30 abr. 2025	Disponível
Neoenergia	Página Institucional: Empoderamento Feminino (2025)	https://www.neoenergia.com/empoderamento-feminino	17 abr. 2025	Disponível
	Página Institucional: Escola de Eletricistas (2025)	https://www.neoenergia.com/escola-de-eletricistas	30 abr. 2025	Disponível

Fonte: As autoras (2026).

Nota: * = Documento obtido por download durante a coleta, arquivado pelas autoras e atualmente indisponível no site institucional.

Complementarmente, entre fevereiro e março de 2025, foram encaminhadas solicitações de informações às empresas, por meio de e-mail, por formulários para contato nos sites e de seus canais de ouvidoria, com o objetivo de obter os relatórios finais submetidos ao PPEGR e documentos complementares não disponíveis publicamente. Das 31 empresas contatadas, apenas 6 responderam às solicitações (19,4%). Dentre essas, 3 limitaram-se a orientar o encaminhamento dos pedidos para outros canais institucionais. Nos demais casos, a ELETROS disponibilizou parcialmente as informações solicitadas, ressalvando o caráter sigiloso de parte dos dados; a Bahiagás colocou-se à disposição para prestar esclarecimentos e realizar reuniões sobre o tema; e a PETROBRAS encaminhou relatório institucional contendo informações já disponibilizadas publicamente, sem apresentar dados específicos sobre a implementação do PPEGR. Assim, a análise fundamentou-se predominantemente na documentação pública disponibilizada pelas empresas e nos documentos oficiais do PPEGR (Brasil, 2024).

Todas as informações coletadas foram sistematizadas em uma planilha. A extração dos dados contemplou informações sobre ações implementadas, indicadores de monitoramento, metas, composição do quadro funcional, participação de mulheres em cargos de liderança, remuneração, recorte racial, ações de capacitação, políticas institucionais e demais iniciativas voltadas à promoção da equidade de gênero e raça. Por fim, os documentos foram submetidos à análise documental, com base em categorias que contemplam perfil da força de trabalho; representação de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança; equidade remuneratória; políticas e programas institucionais de promoção da equidade; ações de formação e capacitação; metas, indicadores e mecanismos de monitoramento; e iniciativas voltadas à diversidade, inclusão e enfrentamento às desigualdades de gênero e raça.

A análise dos dados permitiu a identificação de padrões, lacunas e categorias analíticas relacionadas aos tipos de indicadores utilizados, às ações implementadas e às estratégias de promoção da equidade. Para fins de comparação e qualificação da análise, os indicadores identificados foram confrontados com referenciais reconhecidos, como os indicadores propostos pelo Instituto Ethos em parceria com o Movimento Mulher 360 (Ethos-MM360), bem como diretrizes internacionais voltadas à promoção da equidade de gênero no ambiente corporativo.

Como forma de ampliar a análise, foi realizada uma investigação complementar com empresas do setor de energia solar, independentemente de sua participação no PPEGR. O universo da pesquisa foi definido com base na relação pública de associados disponibilizada, no período da coleta, no site institucional da Associação Brasileira de Energia Solar – Ciência e Tecnologia (ABENS), entidade voltada à promoção, à divulgação e ao desenvolvimento científico e tecnológico da energia solar no Brasil. Foram incluídas todas as pessoas jurídicas identificadas nessa relação como empresas atuantes no setor de energia solar, sem restrição quanto ao porte, resultando em um universo de 454 organizações. Para cada empresa, foram consultados os sites institucionais em busca de políticas, programas, ações, metas e indicadores relacionados à equidade de gênero. Além disso, foram encaminhadas solicitações de informações aos endereços eletrônicos disponibilizados pelas organizações. A análise considerou tanto as informações públicas encontradas nos sites quanto as respostas recebidas por e-mail, permitindo identificar padrões, lacunas e boas práticas entre empresas de diferentes portes e compará-las com as organizações participantes do PPEGR.

Por fim, reconhece-se como limitação deste estudo a dificuldade de acesso a dados institucionais mais detalhados, especialmente os relatórios finais das empresas participantes do PPEGR, bem como a baixa taxa de resposta às solicitações enviadas. Tal limitação reforça a necessidade de maior transparência por parte das organizações e evidencia desafios metodológicos na análise de políticas voluntárias no setor privado.

3. RESULTADOS

3.1 O PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE: ESTRUTURA E BALANÇO DOS ÚLTIMOS ANOS

O PPEGR está organizado em diferentes etapas. A primeira etapa é a adesão voluntária das empresas interessadas em participar do Programa. Após essa adesão, é feita a constituição oficial de um Comitê Gestor, que tem como função construir e articular as ações necessárias para a implementação do programa. Na sequência, as empresas elaboram uma Ficha Perfil (Brasil, *s.d*.a) com informações sobre seu corpo funcional. Com essas informações, é desenvolvido um Plano de Ação (Brasil, *s.d*.b), que inclui o planejamento da aplicação dos critérios do Programa no âmbito da organização. Uma vez elaborado o plano, as empresas assinam um Termo de Compromisso, formalizando o engajamento com a promoção da equidade de gênero e raça no ambiente de trabalho. Em seguida, há o monitoramento da execução do Plano de Ação, culminando na elaboração de um Relatório Final que caracteriza o desenvolvimento de cada ação. Por fim, as organizações que cumprirem os critérios estabelecidos recebem o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, reconhecendo seu compromisso com a igualdade.

Os critérios de participação no Programa estabelecem requisitos que as organizações devem cumprir para serem elegíveis. Primeiramente, as empresas devem estar em dia com suas obrigações trabalhistas. Além disso, podem ser públicas, privadas ou de economia mista, desde que possuam 100 ou mais empregadas e empregados e tenham personalidade jurídica própria. As empresas privadas também devem ter publicado relatórios de transparência salarial e remuneratória, em conformidade com a Lei n. 14.611/2023, que trata da igualdade salarial entre mulheres e homens. Ademais, é necessário que as organizações não tenham denúncias não apuradas de assédio ou discriminação, assim como não podem ter sofrido denúncias de trabalho escravo.

O Comitê Gestor do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça é responsável por orientar as ações de promoção da igualdade dentro das organizações participantes. Seu foco é promover, de forma sistemática, o contato com temas relacionados à discriminação e desigualdade de gênero e raça, envolvendo toda a estrutura organizacional. Essa abordagem busca assegurar que a promoção da equidade seja uma prioridade em todas as áreas da empresa. Além disso, o Comitê atua de maneira intersetorial, integrando a promoção da igualdade de gênero e raça como uma responsabilidade coletiva. Para isso, é composto por representantes dos trabalhadores de todos os níveis hierárquicos e áreas da organização,

incluindo Recursos Humanos, Comunicação, Ouvidoria e áreas técnicas. Também inclui um representante do sindicato da categoria profissional predominante, garantindo que diversas vozes e perspectivas sejam ouvidas no processo de implementação das políticas de equidade.

A Ficha Perfil é um instrumento de diagnóstico utilizado pelas empresas participantes do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça para avaliar seu corpo funcional. O preenchimento dessa ficha é baseado nos critérios estabelecidos pelo IBGE, permitindo uma análise detalhada da composição demográfica da organização. É importante ressaltar que os dados coletados são sigilosos, e a empresa deve incentivar os funcionários a fornecerem essas informações. Os dados coletados na Ficha Perfil incluem informações sobre sexo, raça, faixa etária, escolaridade e estado civil dos empregados. Além disso, a ficha abrange aspectos relacionados ao recrutamento, à ascensão funcional e às políticas de benefícios, considerando não apenas os trabalhadores efetivos, mas também estagiários, jovens aprendizes e contratados externos. Essa coleta de informações é fundamental para identificar e abordar possíveis desigualdades dentro da organização.

O Plano de Ação do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça consiste na elaboração de um conjunto de ações (mínimo de oito) a serem desenvolvidas pela empresa, com base no diagnóstico apresentado na Ficha Perfil. As ações estão divididas em duas categorias principais: Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional.

Na área de Gestão de Pessoas (Quadro 3), as ações incluem: 1) Recrutamento e Seleção, que visa implementar processos que assegurem a diversidade e a inclusão; 2) Capacitação e Treinamento, com a oferta de formação contínua focada em equidade de gênero e raça; 3) Ascensão Funcional e Plano de Cargos e Carreira, que estabelece diretrizes claras para o avanço na carreira, com atenção a salários e remuneração; 4) Políticas de Benefícios, que envolvem a revisão e adequação de benefícios para atender a todos os colaboradores; e 5) Programas de Saúde e Segurança, que criam iniciativas que garantam um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos. Cada um desses pontos reúne um arcabouço de ações que as empresas devem escolher pelo menos uma para realizar.

Quadro 3 | Repertório de Ações: Gestão de Pessoas

1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	1.1 Adotar linguagem inclusiva nos editais de seleção e recrutamento; 1.2 Recrutar, selecionar e contratar mulheres, brancas e negras, para liderança na unidade central e em outras unidades da organização; 1.3 Elaborar estudo sobre as ausências ou números reduzidos de mulheres na organização em geral ou em áreas específicas; 1.4 Atualizar cadastro de pessoal, inserindo recortes de sexo e de raça e etnia para recrutamento, seleção, capacitação, treinamento, ascensão funcional; 1.5 Divulgação estratégica e direcionada dos editais de seleção e recrutamento, buscando atingir mais mulheres e mais negras e negros;
2. QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO	2.1 Qualificar mulheres, visando às possibilidades de ascensão a cargos de liderança; 2.2 Qualificar o Comitê de Gênero e Raça gestoras e gestores da organização na temática de gênero e raça e suas desigualdades no mundo do trabalho; 2.3 Treinar agentes multiplicadores, possibilitando que o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça seja eficaz também nas regionais; 2.4 Qualificar funcionárias e funcionários sobre uso do tempo e a divisão de tarefas domésticas e cuidados familiares entre mulheres e homens; 2.5 Qualificar funcionárias e funcionários sobre autonomia econômica das mulheres, divisão sexual do trabalho e direitos no mundo do trabalho.
3. ASCENSÃO FUNCIONAL E PLANO DE CARGOS E CARREIRA – SALÁRIO E REMUNERAÇÃO	3.1 Elaborar, aprovar e executar Plano de Carreira que considere funcionárias e funcionários, sem discriminação de gênero, raça e etnia, em processos de seleção e ascensão na carreira; 3.2 Verificar, por meio de estudo, se o Plano de Carreira existente gera obstáculos que impeçam as mulheres de assumir cargos de liderança ou de ascenderem na carreira; 3.3 Realizar mudanças nos processos de transferência, recrutamento interno, remanejamento e readaptação, considerando o recorte de gênero e de raça; 3.4 Monitorar a nomeação de gestoras e gestores para garantir a igualdade de participação das mulheres na candidatura a cargos gerenciais, por meio de instrumentos específicos; 3.5 Revisar parâmetros de desempenho e situações que acarretam suspensão da contagem de tempos para fins de promoção, tendo em vista a especificidade do tempo de licença maternidade.
4. POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS	4.1 Criar creche/ sala de recreação dentro da organização; 4.2 Implantar auxílio creche para funcionárias e funcionários, incluindo o benefício para filhas e filhos adotivos e para casais homoafetivos; 4.3 Estender benefícios para dependentes para casais homoafetivos com relacionamento estável; 4.4 Aumentar o período de estabilidade após licença maternidade para além do estabelecido por lei; 4.5 Criar sala de apoio à amamentação; 4.6 Adotar horário ou turno flexível para mulheres e homens, incentivando a corresponsabilidade com as tarefas domésticas e cuidados familiares.
5. PROGRAMAS DE SAÚDE E SEGURANÇA	5.1 Apresentar dados e analisar absenteísmo e acidentes de trabalho sob o recorte de gênero e de raça; 5.2 Criar, implementar e evidenciar mecanismos específicos de proteção ao trabalho da mulher, no que se refere à sua segurança (luvas, capacetes, uniformes, calçados etc.); 5.3 Adequar banheiros, vestiários e alojamentos para funcionárias da organização;

Fonte: Adaptado de SPM (2016).

Na categoria de Cultura Organizacional (Quadro 4), as ações incluem: 6) Mecanismos de combate às práticas de desigualdade, que implementam políticas que abordam discriminações de gênero e raça, além de assédio moral e sexual; 7) Prática de capacitação na rede de relacionamentos da empresa, que promove treinamentos e sensibilizações envolvendo todos os níveis hierárquicos; e 8) Propaganda institucional interna e externa, que desenvolve campanhas refletindo o compromisso da organização com a equidade de gênero e raça.

Quadro 4 | Repertório de Ações: Cultura Organizacional

6. MECANISMOS DE COMBATE ÀS PRÁTICAS DE DESIGUALDADE, E DISCRIMINAÇÕES E ASSÉDIO	6.1 Utilizar rede integrada (uso de intranet) para informar empregadas e empregados, estagiárias, estagiários, jovens aprendizes e contratadas externas e contratados externos quanto aos temas: assédio moral e sexual, discriminações de gênero e raça e violência sexista; 6.2 Divulgar os procedimentos para realização de denúncias, bem como seus procedimentos de encaminhamento e resolução; 6.3 Implantar e divulgar canais de denúncias quanto à discriminação de gênero e de raça e assédio moral e sexual (Ouvidoria, 0800, Fale Conosco, Ouvidoria Itinerante);
7. PRÁTICA DE CAPACITAÇÃO NA REDE DE RELACIONAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO	7.1 Definir critérios de contratação previstos em Edital a fim de priorizar empresas e prestadores de serviços que adotem práticas de igualdade; 7.2 Promover encontros com as redes de relacionamentos da organização com objetivo de sensibilização quanto aos temas de gênero e raça; 7.3 Qualificar fornecedores sobre as corresponsabilidades familiares e domésticas e o uso do tempo no mundo do trabalho para mulheres e homens; 7.4 Promover capacitação online para as empresas da rede de relacionamentos; disponibilizar materiais informativos para empresas fornecedora;
8. PROPAGANDA INSTITUCIONAL INTERNA E EXTERNA	8.1 Divulgar interna e externamente (no Brasil e no Exterior, se for o caso) a participação da organização no Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça; 8.2 Garantir a presença de mulheres e promover a igualdade nas campanhas publicitárias, usando sujeitos de diferentes raças e etnias.

Fonte: Adaptado do SPM (2016).

A escolha das ações pelas empresas pode priorizar determinados pontos em detrimento de outros. É possível que ações "mais fáceis" de implementar, como treinamentos e campanhas institucionais, sejam mais frequentemente escolhidas, enquanto aquelas que exigem mudanças estruturais mais profundas, como a revisão de planos de carreira ou a implementação de políticas de benefícios voltadas à corresponsabilidade no cuidado, sejam menos adotadas. Esse aspecto ainda precisa ser investigado, mas levanta questionamentos sobre quais medidas são mais populares entre as empresas do programa e caso alguma ação não esteja sendo aplicada, é necessário entender o porquê disso.

3.2 UMA REVISÃO DAS 7 EDIÇÕES DO PPEGR

Na 1ª edição (2005-2006), apenas empresas públicas e de economia mista participaram, com 15 organizações inscritas, das quais 11 foram certificadas (73,33%). A partir da 2ª edição (2007-2008), empresas privadas também puderam se inscrever, ampliando significativamente a adesão: foram 36 organizações, com 26 certificadas (72,22%). Esse número seguiu em crescimento nas edições seguintes, com 71 organizações participantes na 3ª edição (2009-2010), das quais 58 foram certificadas (81,69%), e 81 organizações na 4ª edição (2011-2012), com 57 certificações (70,37%).

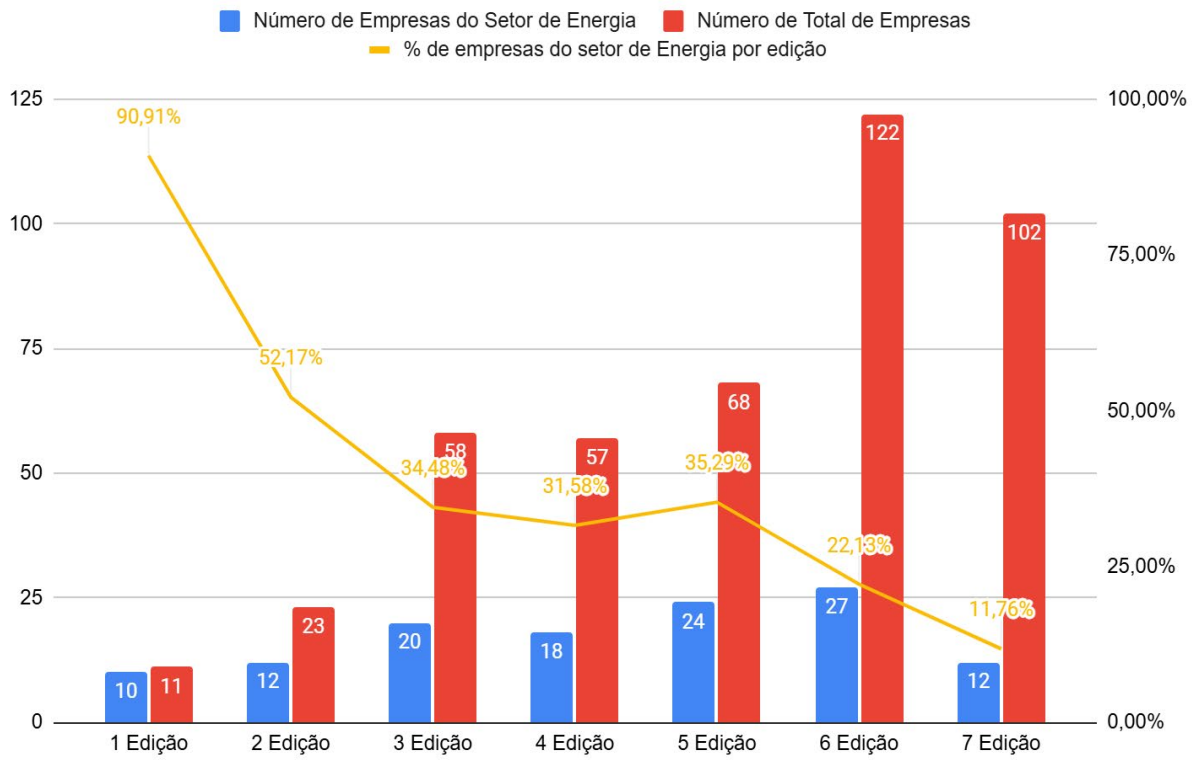
Em edições posteriores, o programa seguiu expandindo. Na 5ª edição (2013-2014), participaram 83 organizações, com 68 certificadas (81,92%), enquanto na 6ª edição (2015-2016) foram 122 participantes, embora o número de certificações tenha caído para 61 (50%). A edição mais recente, a 7ª, abrange os anos de 2024 a 2026 e está em andamento, com a participação de 103 organizações até o momento. Esses números demonstram que apesar do programa ter conquistado maior adesão ao longo do tempo, ainda possui um baixo número de empresas participando considerando o mercado brasileiro. Chama atenção que o grupo de empresas da rede da Eletrobras esteve desde o início do Programa.

O balanço sobre os 10 anos de atuação do PPEGR revela que pelo menos 65% das organizações participantes mantiveram sua continuidade desde a primeira adesão até a 6ª edição (SPM, 2016). No entanto, o programa enfrenta desafios devido à estrutura sexista e racista, que inclui a divisão salarial e a exclusão de mulheres negras de cargos de poder, além de preconceitos relacionados à maternidade (SPM, 2016). As organizações que aderiram ao programa englobam quase 1 milhão de trabalhadoras e trabalhadores brasileiros, incluindo estagiários, terceirizados e jovens aprendizes (SPM, 2016). A questão

racial é um aspecto marcante da desigualdade que influencia o acesso ao emprego e a progressão na carreira. Em relação à raça e etnia no programa, as mulheres brancas representam 72% do total, enquanto as mulheres negras correspondem a 16,5%. Já as mulheres amarelas e indígenas somam 1,36% e 0,18%, respectivamente (SPM, 2016).

Em relação à participação das empresas do setor de energia, na primeira edição elas representaram 90,91% do total, indicando uma predominância desse setor no contexto analisado. Entretanto, ao longo das edições, mais empresas de outros setores foram participando, o que resultou em uma diminuição do percentual de empresas do setor de energia. Na sétima edição, por exemplo, essa participação caiu para 11,76%. No entanto, o número absoluto de empresas do setor de energia que participaram do programa manteve-se relativamente estável ao longo das edições, com uma média constante de empresas envolvidas, variando entre 10 e 27 (Figura 1).

Figura 1 | Participação das empresas do setor de energia com base nos documentos oficiais das sete edições do PPEGR



Fonte: As autoras (2026).

As 10 primeiras empresas do setor energético[2] presentes na primeira edição possuem como característica comum o fato de serem do setor público e, como mencionado anteriormente, estarem sob a influência da Ministra de Minas e Energia, que, no contexto dessa edição, incluiu a pauta de gênero em sua agenda governamental. Ao longo das edições seguintes, mais empresas aderiram ao PPEGR, mas não houve uma expansão significativa no número total de participantes do setor, mantendo uma presença constante das mesmas empresas ao longo dos anos. Isso sugere que a forte presença do setor de energia no PPEGR nos anos iniciais pode não refletir um compromisso interno com a agenda feminista inerente ao setor, mas sim uma conjuntura histórica específica, em que a ocupação do Ministério por uma mulher, Maria das Graças Fonseca, orientou a adesão das empresas ao programa.

3.3 AS EMPRESAS DO SETOR DE ENERGIA CERTIFICADAS COMO PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA

Ao todo, 31 empresas do setor de energia participaram ao menos uma vez do PPEGR, como mencionado anteriormente, com uma predominância de empresas vinculadas ao grupo Eletrobras (Quadro 5). Algumas empresas demonstraram um engajamento contínuo, como Petrobras, CEPEL e filiais da Eletrobras, como a Eletronuclear, que participaram de todas as edições do programa, enquanto outras tiveram uma participação esporádica ou única, como CEAL, Manaus Energia e Neoenergia, esta última, mais recentemente.

2 Empresas de energia da 1 Edição: CEAL; CEPEL; Eletrobras; Eletronuclear; Itaipu Binacional; Furnas; CGTEE; Eletronorte; Eletrosul; e Petrobras.

Quadro 5 | Empresas do Setor de Energia que participam do Programa Pró-equidade

Empresas do Setor de Energia	**Edições**	Indicadores
Bahiagás	3;4;5;6;7	Renda (Relatório de igualdade salarial); SGI (Sistema de Gestão Integrada)
Eletrobras	1;2;3;4;6;7	% mulheres em cargos de governança e empregados; Cargo de gerência e desigualdade salarial; horas de treinamento em direitos humanos
CELESC	6	não informa
ELETRONORTE	1;2;3;4;5;6	Eletrobras
CEPEL	1;2;3;4;5;6;7	Eletrobras
CEA	2;3;6	não informa
CGTEE	1;2;5;6	Eletrobras
CEAL	1;	não informa
CHESF	2; 3;4;5;6;	Eletrobras
COPEL	3;5;6	Indicador - Diversidade - Mulheres na Alta Liderança
Eletrobras - Acre	3;4;5;6	Eletrobras
Eletrobras - Alagoas	3;5;6	Eletrobras
Eletrobras - Amazonas	3;4;5;6	Eletrobras
Eletrobras - Piauí	3;5;6	Eletrobras
Eletrobras - Rondônia	3;4;5;6	Eletrobras
Eletrobras - Roraima	5;6	Eletrobras
ELETRONUCLEAR	1;2;3;4;5;6;7	Eletrobras
Eletrosul Centrais Elétricas S.A.	1;2;3;4;5;6	Eletrobras
ENBPar	7	não informa
EPE	7	não informa
ELETROS	1;2;3;4;5;6	não informa
Fundação Parque Tecnológico Itaipu	7	não informa
Furnas	1;2;3;4;5;6	Eletrobras
Itaipu Binacional	4;5;6;7	Empregados por tipo de contrato, gênero e região [GRI 102-7, 102-8]; Composição do quadro por gênero, idade, categoria funcional e raça (em %)
LIQUIGÁS Distribuidora S.A.	2;5;6	não informa
Manaus Energia	3;4	não tem site
Neoenergia	7	não informa
Petrobras Distribuidora	3;4;5;6	Petrobras
TRANSPETRO	4;5;6;7	Petrobras
Petrobras	1;2;3;4;5;6;7	% mulheres em cargos de governança e empregados;
PETROS	4;5;6;7	não informa

Fonte: As autoras (2026).

Nota: “não informa” indica que não foram localizados indicadores públicos específicos nos documentos e páginas consultados (algo assim).

Entre as 31 empresas identificadas, em 10 não foram localizadas informações públicas específicas sobre indicadores de equidade de gênero e raça nos documentos e páginas institucionais consultados, e uma não apresenta website. As empresas que constituem conglomerados direcionam a pesquisa para o site e indicadores da matriz, como é o caso da Eletrobras (Eletrobras, 2024) e Petrobras (Petrobras, *s.d.*). Ao todo, os indicadores identificados foram de 3 tipos: renda, quantidade de mulheres na empresa e em espaço de decisão e horas de treinamento e capacitação.

A Bahiagás se destaca em relação à equidade salarial (Bahiagás, *s.d.*). A empresa apresenta um salário mediano das mulheres equivalente a 111,3% do recebido pelos homens, enquanto a média salarial feminina atinge 125,3% em relação à masculina. Além disso, a empresa adota uma abordagem inclusiva em sua identidade visual, reforçando a diversidade racial com o slogan "As cores da Bahia têm a nossa energia" e utilizando uma cor de pele negra. Em 2023, o quadro de funcionários da Bahiagás era composto por 274 empregados efetivos, dos quais 31% eram mulheres e 69% homens (Bahiagás, 2024), todos admitidos por meio de concurso público. A empresa também possui compromisso com a inclusão social ao superar a cota legal para pessoas com deficiência (PcD) e destinar 30% das vagas de concurso público para pessoas pardas e negras, conforme o Decreto Estadual nº 15.353/2014.

A empresa também busca alinhar suas práticas a instrumentos intergovernamentais, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (Bahiagás, 2023). Além disso, ao aderir ao Programa Empresa Cidadã, a Bahiagás estendeu as licenças maternidade e paternidade para 180 e 20 dias, respectivamente, priorizando o bem-estar dos funcionários, o fortalecimento dos laços familiares, a retenção de talentos e a obtenção de benefícios fiscais no Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ). A empresa também busca se alinhar à Agenda 2030 da ONU (Bahiagás, 2023).

Outra empresa que se destaca é a Eletrobras, que recebeu o selo do Programa inúmeras vezes. A maioria das grandes empresas adota indicadores para monitorar seu desempenho, seguindo metodologias padronizadas como a do *Global Reporting Initiative* (GRI)[3]. Outro indicador amplamente utilizado é o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)[4], uma ferramenta que permite a análise

3 Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards. Disponível em: https://www.globalreporting.org/. Acesso em: 21 jul. 2026.

4 Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm. Acesso em: 21 jul. 2026.

comparativa das empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), considerando critérios de eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Embora a Eletrobras possua um "Caderno de Indicadores" para guiar suas práticas, o documento não estava disponível em seu site.

Na Eletrobras, as ações voltadas para equidade abrangem a governança corporativa, cargos de gerência, análise dos salários de acordo com o gênero e programas de treinamento em direitos humanos. As subsidiárias da empresa, como Eletronorte, Eletrosul; Eletronuclear; Chesf, as subsidiárias em diferentes estados e Furnas, também adotam políticas semelhantes, com destaque para o selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, obtido por todas elas pelo menos uma vez. Nos relatórios da empresa, indicadores como % mulheres empregadas; % de mulheres em cargo de decisão; horas de treinamento em direitos humanos; diferença salarial por gênero, estão presentes. Os dados do Relatório Anual 2024 da Eletrobras (Eletrobras, 2024). indicam uma baixa participação de mulheres nos órgãos de governança e cargos de liderança, além de evidenciarem a persistência de disparidades salariais que desfavorecem as mulheres em relação aos homens, mesmo em funções equivalentes (Eletrobras, 2024).

A Eletrobras também integra iniciativas como o Movimento Elas Lideram 2030 (Eletrobras, *s.d.*). Entretanto, mesmo após anos recebendo o selo do Programa Pró-equidade de Gênero e Raça, a diretoria executiva da Eletrobras continua sendo composta majoritariamente por homens brancos. Essa contradição evidencia as limitações das certificações quando não são acompanhadas por mudanças estruturais efetivas. A presença do selo sugere um ambiente corporativo equitativo, mas a realidade aponta para a persistência de barreiras que impedem a ascensão de mulheres, especialmente negras, a cargos de liderança.

A Copel, por sua vez, adota uma abordagem estratégica para promover a diversidade na alta liderança, estabelecendo como meta um aumento de 40% no número de mulheres nesses cargos até 2025, porém não há dados que indiquem se essa meta foi cumprida. A companhia justifica essa iniciativa pela necessidade de ampliar a representatividade nas decisões estratégicas, considerando a inclusão como um fator de qualidade na governança corporativa. No entanto, embora a empresa mencione diversos ODS, não há referência específica ao ODS 5, voltado à igualdade de gênero (Copel, *s.d.*).

A Itaipu Binacional também apresenta políticas voltadas à diversidade e à inclusão. Em 2023, a Itaipu Binacional retomou e ampliou suas ações voltadas à equidade de gênero e inclusão, com destaque para a criação do Comitê de Gênero, Raça e Inclusão, mudanças em editais para ampliar a participação feminina, e institucionalização de critérios que promovem diversidade nas promoções internas (Itaipu Binacional, 2024). A empresa realizou eventos como o "Mulheres de Itaipu" e o "1.º Encontro de Integração de Mulheres Latino-Americanas", além de campanhas no Outubro Rosa e Novembro Azul, ações educativas e solidárias, e a 4.ª Semana da Diversidade. Também se comprometeu com a construção da Casa da Mulher Brasileira e da Casa Abrigo, aderiu às campanhas "Meninas no Poder" e ao Dia de Combate à Violência contra a Mulher, reforçando seu papel ativo na promoção dos direitos das mulheres e da diversidade. No entanto, o relatório anual (Itaipu Binacional, 2024) não apresenta indicadores completos sobre gênero e raça, nem metas e resultados alcançados. O único indicador disponível refere-se à distribuição de gênero no quadro de funcionários: na margem brasileira, das 1.252 pessoas, 20,30% são mulheres (254 mulheres e 998 homens), enquanto na margem paraguaia, das 1.620 pessoas, 25,49% são mulheres (413 mulheres e 1.207 homens).

Já a Neoenergia, apesar de participar apenas da sétima edição, possui um arcabouço interessante de ações de equidade de gênero e a inclusão social. A empresa promove iniciativas como o programa Impactô Mulheres (NEOENERGIA, *s.d.*a), voltado para a aceleração social de ONGs e negócios liderados por mulheres em comunidades carentes, oferecendo investimento e mentoria. Além disso, o Prêmio Inspirar reconhece mulheres que promovem transformações sociais por meio da arte e da cultura em regiões de vulnerabilidade social. A campanha #DeixaElaTeInspirar celebra o empreendedorismo feminino, divulgando histórias de mulheres inspiradoras, enquanto a Escola de Eletricistas (NEOENERGIA, *s.d.*b) capacita e contrata cada vez mais mulheres para as operações da empresa. dessa maneira, a empresa age diretamente sob o problema da baixa presença feminina nas áreas STEM.

Todas as empresas aqui relatadas foram contatadas para a solicitação de informações a respeito dos indicadores de gênero, seja por e-mail ou ouvidoria. Entretanto, ainda não há resposta da maioria. Apenas a Eletros entrou em contato e compartilhou alguns indicadores descritos no Quadro 6.

Quadro 6 | Indicadores disponibilizados pela Eletros

DIMENSÃO	INDICADORES
Programas de Saúde e Segurança	Realização de exames específicos para a promoção da saúde da mulher e do homem, além de incluir a prevenção de doenças.
	Manutenção do serviço de medicina ocupacional para acompanhamento individualizado e sistemático do estado de saúde das(os) empregadas(os).
Mecanismos de combate às práticas de desigualdades, às discriminações de gênero e raça e à ocorrência de assédio moral e sexual	Existência de Comitê de Conduta Ética para gerir as ações previstas no Código de Conduta Ética (Código aprovado no ano de 2011 e revisado em 2012).
	Existência de um Canal de Integridade Externo.
	Divulgação dos procedimentos para denúncias e de utilização do Canal de Integridade.
Propaganda institucional interna e externa	Publicação de notícias no Hotsite do Programa de Equidade e Diversidade da Eletros, distribuição de boletins, aquisição de livros e mural interno.
	Ampliar a divulgação das ações do Programa nas mídias internas e externas.
	Adesão à lista das empresas signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU.
	Norma de Comunicação com orientação para publicações com recorte de gênero e raça.

Fonte: Enviado por e-mail pela empresa Eletros.

A partir dos indicadores fornecidos pela empresa Eletros, percebemos uma tentativa de operacionalizar a equidade de gênero e raça no contexto corporativo, com ênfase na divulgação de ações voltadas à promoção da igualdade de gênero com foco em saúde, combate à discriminação e propaganda. No entanto, a ausência de uma metodologia clara para mensurar e avaliar o impacto dessas iniciativas impede a contabilização precisa dos avanços e desafios que persistem na implementação da equidade de gênero e raça. A falta de uma metodologia que possibilite medir os efeitos reais das ações realizadas limita a eficácia delas, uma vez que não permite identificar áreas que necessitam de ajustes ou onde as metas estão sendo efetivamente alcançadas.

A análise dos documentos institucionais permitiu identificar um conjunto de boas práticas relacionadas à promoção da equidade de gênero e raça nas empresas do setor energético. Embora apresentem diferentes níveis de maturidade e abrangência, essas iniciativas demonstram esforços voltados ao fortalecimento da governança, da transparência, da diversidade e da inclusão no ambiente corporativo. O Quadro 7 sintetiza as principais boas práticas identificadas nas organizações que se destacaram na análise.

Quadro 7 | Boas práticas

Empresa	Boas práticas
Bahiagás	Divulgação do Relatório de Transparência Salarial; reserva de vagas para pessoas negras em concursos; ampliação das licenças parental
Eletrobras	Monitoramento periódico de indicadores (liderança feminina, diferença salarial, treinamento em direitos humanos) e adesão a iniciativas externas (IDIVERSA B3, Bloomberg GEI, Movimento Elas Lideram)
COPEL	Estabelecimento de meta para aumentar a participação feminina na alta liderança
Itaipu Binacional	Criação do Comitê de Gênero, Raça e Inclusão e revisão de processos internos
Neoenergia	Escola de Eletricistas, Impactô Mulheres e programas voltados às mulheres em áreas STEM
ELETROS	Comitê de Ética, Canal de Integridade e procedimentos para denúncias

Fonte: As autoras (2026).

Apesar dos avanços observados, as iniciativas identificadas concentram-se, em grande medida, na implementação de ações e programas institucionais. Em diversos casos, entretanto, verificou-se a ausência de indicadores, metas ou mecanismos de monitoramento que permitam avaliar sua efetividade e seus impactos ao longo do tempo. Além disso, há diferenças significativas quanto ao nível de transparência das informações divulgadas pelas empresas.

Nesse contexto, também foram identificadas importantes limitações relacionadas ao monitoramento e à transparência das informações disponibilizadas pelas empresas. As principais lacunas dizem respeito à ausência de indicadores públicos, à inexistência de metas e avaliações de resultados, à divulgação restrita de dados pelas subsidiárias e ao predomínio de indicadores quantitativos em detrimento de avaliações qualitativas. Essas limitações são sintetizadas no Quadro 8.

Quadro 8 | Lacunas identificadas

EMPRESA(S)	LACUNA IDENTIFICADA
CELESC; CEA; CEAL; ENBPar; EPE; PETROS; Liquigás	Não foram localizados indicadores públicos específicos sobre equidade de gênero e raça, impossibilitando a avaliação das ações implementadas e de seus resultados.
Empresas do grupo Eletrobras	Não divulgam indicadores próprios, remetendo aos relatórios corporativos das empresas controladoras, o que limita a análise individual das subsidiárias.
Manaus Energia	Não foi localizado website institucional ou documentos públicos que permitissem identificar indicadores ou ações relacionadas à equidade de gênero e raça.
Neoenergia	Divulga diversas ações e programas voltados à equidade, porém apresenta poucos indicadores para monitorar seus resultados e impactos.
Itaipu Binacional	Divulga ações institucionais e iniciativas de diversidade, mas apresenta poucos indicadores e não estabelece metas nem avaliação dos resultados alcançados.
COPEL	Divulga metas relacionadas à participação feminina na liderança, mas não informa seu grau de cumprimento nem indicadores de acompanhamento.
Eletrobras	Embora monitore indicadores de governança, remuneração e capacitação, persistem baixa participação feminina na alta liderança e desigualdades salariais, evidenciando limitações na efetividade das ações implementadas.
Conjunto das empresas analisadas	Predominam indicadores quantitativos (participação de mulheres, remuneração e treinamentos), com pouca divulgação de indicadores qualitativos, metas, avaliações de impacto e mecanismos de monitoramento capazes de evidenciar mudanças organizacionais decorrentes das ações de equidade.

Fonte: As autoras (2026).

As lacunas identificadas evidenciam que, embora o PPEGR tenha estimulado a adoção de iniciativas voltadas à equidade de gênero e raça, ainda persistem desafios relacionados à transparência, ao monitoramento e à avaliação dos resultados alcançados. Em grande parte das empresas, as informações divulgadas restringem-se à descrição das ações implementadas ou à apresentação de indicadores quantitativos, sem a definição de metas, critérios de acompanhamento ou evidências que permitam avaliar mudanças organizacionais decorrentes das iniciativas adotadas. Esses resultados reforçam a necessidade de aperfeiçoar os mecanismos de monitoramento do programa, incorporando indicadores qualitativos capazes de mensurar não apenas a implementação das ações, mas também seus efeitos sobre a redução das desigualdades de gênero e raça no ambiente corporativo.

3.4 INDICADORES DE EQUIDADE GÊNERO E RAÇA ETHOS MM360

O guia elaborado pelo Instituto Ethos em parceria com a Associação Movimento Mulher 360 apresenta indicadores voltados para a promoção da equidade de gênero nas empresas, com o objetivo de orientar as organizações na implementação de práticas que assegurem a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Entre os principais indicadores, destacam-se o Gênero e Governança (GEN 02), que enfatiza a necessidade de equilibrar a presença de mulheres e homens nas posições de liderança e nos processos decisórios, incentivando práticas de governança que garantam a participação feminina. A Gestão das Questões de Gênero na Cadeia de Suprimentos (GEN 04) propõe que as empresas integrem princípios de equidade de gênero em suas relações com fornecedores e incentivem a equidade ao longo da cadeia de suprimentos, além de apoiar o empreendedorismo feminino por meio de parcerias comerciais com negócios liderados por mulheres (Ethos-MM360, 2017).

O guia inclui ainda indicadores como o GEN 03 - Gestão e Relato de Progresso (Quadro 9), que foca na elaboração e divulgação de relatórios sobre as ações da empresa relacionadas à equidade de gênero, entre outros. Esses indicadores foram desenvolvidos para ajudar as empresas a medir e aprimorar suas práticas em relação à equidade de gênero, oferecendo um caminho claro para a melhoria contínua e a responsabilidade social (Ethos-MM360, 2017).

Quadro 9 | Indicadores Ethos- MM360

INDICADOR	DESCRIÇÃO
GEN 03 - Gestão e Relato de Progresso	Elaboração e divulgação de relatórios sobre ações relacionadas à equidade de gênero.
GEN 05 - Igualdade de Oportunidades e Inclusão	Avaliação das práticas de contratação e promoção sem discriminação de gênero.
GEN 06 - Educação e Treinamento	Desenvolvimento de programas de capacitação sobre questões de gênero.
GEN 09 - Gestão das Questões de Gênero na Relação com Consumidores e Clientes	Avaliação da promoção da igualdade de gênero em interações com consumidores.
GEN 10 - Gestão das Questões de Gênero na Comunidade	Atividades de ativismo social e envolvimento com a comunidade em prol da equidade de gênero.
GEN 20 - Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos	Monitoramento e gestão dos impactos da empresa nos direitos humanos, com foco nas questões de gênero.

Fonte: Ethos-MM360 (2017).

Em outro material produzido pela ETHOS-MM360 (2017), O e-book “Metas e Monitoramento para Equidade de Gênero” enfatiza a importância de estabelecer metas e monitorar indicadores para promover a equidade de gênero nas empresas. O material sugere que, para alcançar a equidade, é fundamental implementar um trabalho contínuo que fortaleça a cultura inclusiva e amplie a representatividade qualificada das mulheres em todos os níveis da organização. As principais ideias abordadas incluem a importância de metas e monitoramento, a transparência e o compromisso com a equidade de gênero, os tipos de indicadores e exemplos práticos de como essas metas podem ser implementadas nas empresas (ETHOS-MM360, 2017).

O estabelecimento de metas claras e a monitorização dos indicadores são apontadas como essenciais para mensurar os avanços na equidade de gênero, permitindo a correção de rotas e a avaliação da efetividade das ações implementadas. A diretriz de garantir transparência na medição dos indicadores está alinhada ao 7º Princípio de Empoderamento das Mulheres da ONU Mulheres, que recomenda que as empresas não apenas definam, mas também publiquem as metas para que haja acompanhamento por parte das lideranças e das equipes (ETHOS-MM360, 2017). Esse compromisso com a transparência reforça o processo de evolução contínua das práticas organizacionais em relação à equidade de gênero.

O material classifica os indicadores em duas dimensões: indicadores de processos e indicadores de resultados. Os indicadores de processos medem a eficácia das ações implementadas ao longo do ciclo de vida dos colaboradores, como atração, seleção, contratação, promoção e retenção, enquanto os indicadores de resultados refletem as metas estabelecidas para o avanço da equidade de gênero, como a porcentagem de mulheres em cargos de liderança, o equilíbrio salarial entre gêneros e as taxas de retenção de mulheres após licença-maternidade.

Exemplos práticos de indicadores incluem metas de representatividade feminina na equipe total, metas de liderança feminina em diferentes níveis e áreas, metas de contratação e promoção de mulheres, especialmente de grupos minoritários, como mulheres negras ou com deficiência, além de indicadores de equidade salarial e a porcentagem de retorno de mulheres após a licença-maternidade. Esses indicadores fornecem uma base para que as empresas possam implementar estratégias mais eficazes e responsivas em relação à equidade de gênero.

Por fim, o e-book destaca a importância de utilizar os dados coletados para informar decisões estratégicas, envolvendo grupos de afinidade e lideranças. O acompanhamento contínuo dos resultados contribui para a evolução das profissionais e reforça o compromisso da organização com a equidade de gênero. Com base nas discussões trazidas no e-book, fica claro que o monitoramento e a definição de indicadores objetivos são passos cruciais para a promoção eficaz da equidade de gênero nas organizações.

Comparando os indicadores das empresas do setor de energia que participam do programa pró equidade identificados com os sugeridos pelo Ethos-MM360 e os do ebook da MM360, observamos que as abordagens compartilham semelhanças, porém aspectos como a retenção de mulheres na empresa após a licença a maternidade, metas para contração de mulheres negras, são escassos nas empresas. Além disso, nem todos os indicadores seguem a lógica de serem mensuráveis, isso tanto para os da Ethos-MM360 como de empresas como Eletros.

Para qualificar a metodologia envolvida no processo de operacionalização da equidade de gênero e raça, é necessário diferenciar ações pontuais de indicadores, o que parece não acontecer em algumas empresas. De acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009, p. 24),

> [...] o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Embora as iniciativas voltadas à questão de gênero sejam fundamentais, a eficácia dessas ações precisa ser acompanhada por indicadores que mensuram concretamente a potencial mudança que elas geram. A gestão deve implementar indicadores sensíveis às transformações causadas pelas políticas de equidade, como a evolução da presença feminina em cargos técnicos e de liderança ao longo do tempo, a taxa de retenção de mulheres nesses programas, o acompanhamento de suas trajetórias profissionais relacionados aos impactos mais amplos que surgem num ambiente equitativo.

Além disso, ao analisarmos empresas como a Eletrobras, que ocupa uma posição estratégica no setor energético brasileiro, observamos que, apesar de alguns avanços, como a inclusão de indicadores de gênero nos relatórios anuais, sua estrutura organizacional ainda é marcada pela predominância de homens brancos. Um exemplo disso é o indicador de representação de mulheres

em espaços de decisão: em 2023, esse percentual era de apenas 23%; em 2021, era de 22%; e, em 2015, a presença de mulheres em cargos de chefia sequer era contabilizada nos relatórios da empresa. No último relatório anual da empresa, de 2024, esse indicador não é apresentado.

Mudanças estruturais ainda precisam ser efetivamente implementadas. Embora seja reconhecido que transformações dessa natureza exigem tempo, é necessário destacar que os indicadores disponíveis são escassos e, quando existentes, apontam para um caminho a ser construído em relação à equidade. Algumas exceções, como a Bahiagás, que apresenta uma presença expressiva de mulheres em seu quadro funcional e uma relação salarial mais equilibrada entre os gêneros, demonstram que é possível construir ambientes corporativos mais inclusivos e promover o empoderamento feminino. Contudo, esses casos ainda são pontuais diante do panorama geral do setor. Além disso, não há como mensurar se o cenário da Bahiagás é positivo devido a ações implementadas ou pelo contexto no qual a empresa está inserido.

Outro aspecto relacionado aos indicadores adotados é a escassez daqueles de natureza qualitativa. Conforme discute Cabnal (2010, p.31),

> precisamos incorporar ferramentas qualitativas na medição dos resultados de nossas ações. Importa se realmente participaram 150 mulheres em um curso de formação se, na prática, não aprenderam nada que fosse útil para seu processo de autonomia? Do nosso ponto de vista, essa importância é relativa, e pareceria mais eficaz o empoderamento de 5 lideranças femininas que conduzam processos de mudança, do que 150 mulheres apenas terem passado por uma sala de aula. Ou que essas 150 tenham, ao menos, se divertido — é melhor do que apenas terem esquentado a cadeira. Estar ali, por si só, não faz sentido algum em relação aos objetivos da transformação social.

A falta da mensuração qualitativa dos processos empresariais limita o conhecimento sobre a realidade nesses espaços. Nesse sentido, Cabnal (2010) segue na direção oposta à predominância de abordagens quantitativas observadas em muitos relatórios e projetos, ao defender a centralidade do qualitativo na análise das desigualdades de gênero. A autora propõe diferentes caminhos para incorporar essa perspectiva nos processos de desenvolvimento, os quais estão sistematizados no Quadro 10.

Quadro 10 | Propostas de Cabnal (2010) sobre gênero e raça

PROPOSTA	DESCRIÇÃO
Formulários úteis (simplificados) para o acompanhamento das ações	Usar instrumentos mais simples e acessíveis para monitorar as ações, focando na utilidade prática, não na burocracia.
Ênfase na medição do impacto de gênero	Avaliar os efeitos reais das ações no médio e longo prazo, com base em avanços estratégicos para as mulheres, e não apenas verificar se foi feito o que estava planejado.
Orçamentos sensíveis ao gênero	Mais importante do que longas descrições em formulários é garantir que os recursos financeiros sejam alocados de forma estratégica para promover igualdade de gênero.
Romper com a "tematização" na análise da realidade	A cooperação frequentemente reduz questões complexas a rótulos e temas fixos. É necessário superar essa visão limitada e androcêntrica, que ignora os saberes das mulheres e espera resultados lineares e previsíveis.
Criticar o marco lógico como norma	O uso rígido de formulários e marcos lógicos sufoca os processos reais, que nem sempre seguem uma lógica linear. O imprevisto é parte dos processos sociais e deve ser reconhecido como potencialidade, não como risco.
Programas em vez de projetos pontuais	Trabalhos de médio prazo (programas) permitem ajustes e favorecem processos reais de mudança, ao contrário de projetos curtos com resultados limitados.
Valorização do qualitativo e politização das ferramentas	Priorizar a dimensão qualitativa das ações é fundamental para garantir o cumprimento dos direitos das mulheres e promover mudanças reais nas estruturas de poder.

Fonte: Cabnal (2010).

Em resumo, a proposta de Cabnal (2010) é uma crítica contundente à lógica tecnocrática dominante nos instrumentos de avaliação e monitoramento das políticas públicas, especialmente aquelas voltadas à equidade de gênero. Em vez de priorizar métricas numéricas e controles formais que pouco dizem sobre o impacto real das ações, Cabnal propõe uma abordagem política, qualitativa e situada, que valorize os saberes das mulheres, reconheça a complexidade dos processos sociais e permita a construção de caminhos emancipatórios. Sua perspectiva aponta para a urgência de substituir práticas avaliativas engessadas por metodologias sensíveis às subjetividades, ao contexto e aos efeitos de longo prazo, que são, afinal, os que realmente importam quando se fala em transformação social e justiça de gênero e raça.

3.5 ANÁLISE DAS EMPRESAS DO SETOR DE ENERGIA SOLAR

Como complemento da análise de pró-equidade no setor de energia, foi realizada uma pesquisa para identificar a existência de políticas de equidade de gênero em empresas do setor de energia solar, independentemente de seu porte ou tamanho, diferentemente do PPEGR, que para a empresa participar deve ter 100 ou mais empregados. Para isso, foram analisados os sites de empresas do setor, buscando informações disponíveis sobre ações relacionadas à equidade de gênero. Além disso, foram enviados e-mails para todas as empresas solicitando informações adicionais sobre suas práticas e indicadores específicos. As respostas foram compiladas e categorizadas, considerando tanto as informações obtidas por meio dos sites quanto as fornecidas pelas empresas via e-mail. Os dados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa, com foco em identificar padrões, lacunas e boas práticas no setor.

A pesquisa analisou 454 empresas do setor de energia solar, sem restrição de porte ou tamanho, com o objetivo de identificar a existência de políticas de equidade de gênero e seus respectivos indicadores. Dentre as empresas analisadas, 49 retornaram com e-mails bloqueados ou inexistentes, representando 10,8% do total. Além disso, apenas cinco empresas responderam ao e-mail enviado, correspondendo a uma taxa de retorno de 1%. No entanto, foi possível identificar que 38 empresas (8,4%) mencionaram ações relacionadas à equidade de gênero em seus sites institucionais. Esses dados evidenciam um baixo engajamento das empresas em responder diretamente às solicitações de informações, mas também sugerem que algumas organizações já reconhecem a importância do tema ao divulgarem iniciativas públicas em suas plataformas digitais.

As respostas recebidas por e-mail foram analisadas qualitativamente, revelando diferentes níveis de comprometimento com a equidade de gênero. Algumas empresas indicaram não possuir políticas formais, mas demonstraram interesse no tema, com declarações como: "*Não temos ações no momento, mas agradecemos o contato e parabenizamos pela iniciativa*". Outras descreveram práticas informais, especialmente em empresas familiares, onde a inclusão de mulheres ocorre de forma espontânea, sem metas ou indicadores claros. Um exemplo é a resposta de uma empresa que relatou ter 14 colaboradores, dos quais apenas dois eram mulheres, sendo uma delas na área técnica, o que está de acordo com o que se observa no setor como um todo, que é a falta de mulheres na área STEM. Por outro lado, algumas respostas apresentaram um tom cínico ou irônico, como a declaração: "*Todos na empresa são do gênero humano*". Esse tipo de resposta não apenas evita abordar a questão de forma séria, mas também reflete

uma postura que pode ser interpretada como desinteresse ou até mesmo menosprezo pela relevância do tema da equidade de gênero.

A análise das informações disponíveis nos sites das empresas também trouxe importantes insights. Entre as 38 empresas que mencionaram ações relacionadas à equidade de gênero, 15 apresentaram declarações de apoio ao tema sem detalhar metas ou resultados específicos. Entretanto, 10 empresas destacaram metas concretas, como o aumento da proporção de mulheres em cargos de liderança para 40% até 2030 ou a inclusão de 50% de mulheres no quadro geral de colaboradores e 35% de pessoas negras no mesmo período. Além disso, algumas organizações relataram adesão a compromissos internacionais, como o Pacto Global da ONU e os Princípios de Empoderamento Feminino, reforçando a importância de iniciativas globais como referência para o setor.

Entre as boas práticas identificadas, destacam-se empresas que estabeleceram metas claras de diversidade, como a inclusão de 40% de mulheres em cargos técnicos e 30% em posições de alta gestão até 2035. Outras relataram parcerias estratégicas com programas de formação para mulheres em áreas técnicas, demonstrando um esforço ativo para promover maior inclusão. Além disso, algumas empresas mencionaram a participação em certificações e iniciativas voltadas à diversidade, como o *Women's Business Enterprise* (WBE)[5], o que reforça seu compromisso institucional com a equidade de gênero.

Os resultados evidenciam uma lacuna significativa na implementação de políticas de equidade de gênero no setor de energia solar, especialmente em empresas menores, que demonstram maior dificuldade em estruturar e divulgar ações concretas sobre o tema. Apesar disso, as práticas destacadas por algumas empresas sugerem um movimento inicial em direção à inclusão e à diversidade, ainda que de forma restrita. A baixa taxa de respostas diretas via e-mail reflete a necessidade de maior engajamento das organizações no diálogo sobre equidade de gênero, enquanto as informações disponíveis nos sites apontam para um potencial de avanço, especialmente entre empresas que já se alinham a metas internacionais e promovem ações estruturadas. Esses achados reforçam a importância de estabelecer metas claras e de fomentar o diálogo entre os diferentes atores do setor, com vistas a promover maior inclusão e equidade no ambiente corporativo como consolidado no Quadro 11.

5 *Women's Business Enterprise* (WBE) é uma certificação internacional concedida a empresas que são, em sua maioria, de propriedade, gestão e controle de mulheres. A certificação é promovida por organizações como o *Women's Business Enterprise National Council* (WBENC), nos Estados Unidos, e outras entidades internacionais. Disponível em: https://www.wbenc.org. Acesso em: 21 jul. 2026.

Quadro 11 | Boas práticas e lacunas das empresas do setor solar segundo as dimensões do PPEGR

DIMENSÃO DO PPEGR	BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS	PRINCIPAIS LACUNAS
Recrutamento e seleção	Metas para ampliar a presença de mulheres no quadro funcional e nas áreas técnicas.	Poucas informações sobre critérios de contratação e resultados alcançados.
Qualificação e treinamento	Programas e parcerias para capacitação de mulheres em atividades técnicas.	Ausência de indicadores sobre participação, conclusão, contratação e permanência.
Ascensão funcional e remuneração	Metas de participação feminina em cargos de liderança e alta gestão.	Falta de dados sobre promoções, carreira, salários e cumprimento das metas.
Políticas de benefícios	Não foram identificadas práticas relevantes.	Ausência de informações sobre licenças, auxílio-creche, flexibilidade e apoio à maternidade.
Saúde e segurança	Não foram identificadas práticas específicas com recorte de gênero.	Falta de dados sobre condições de trabalho, acidentes, equipamentos e instalações adequadas.
Combate à discriminação e ao assédio	Adesão a compromissos externos de diversidade e direitos humanos.	Pouca divulgação de canais de denúncia, protocolos e ações de prevenção.
Rede de relacionamentos	Parcerias com programas de formação e iniciativas de diversidade.	Ausência de critérios de equidade para fornecedores e empresas parceiras.
Comunicação institucional	Divulgação de ações, metas e compromissos por algumas empresas.	Apenas 38 das 454 empresas apresentaram informações sobre o tema, muitas de forma genérica.

Fonte: As Autoras (2026).
Nota: A ausência de informações públicas não significa necessariamente que as práticas não existam internamente.

Além disso, reforça a necessidade de políticas públicas voltadas às pequenas e médias empresas no que diz respeito à equidade de gênero. O PPEGR, por exemplo, concentra-se majoritariamente em grandes corporações, que já contam com estruturas mais consolidadas para implementar ações afirmativas e desenvolver indicadores. No entanto, mesmo entre essas grandes empresas, observa-se dificuldade na definição e mensuração de indicadores robustos e consistentes. Diante disso, é possível imaginar o desafio ainda maior enfrentado pelas pequenas e médias, que geralmente não dispõem de recursos técnicos e institucionais para operacionalizar políticas de diversidade com a mesma amplitude.

4. DISCUSSÃO

O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça aponta ações em seus relatórios, entretanto, não faz o mesmo para os indicadores. Esses indicadores são criados pelas empresas, mas nem todas disponibilizam informações sobre eles e, quando o fazem, é de maneira dispersa. A maior parte dos indicadores encontrados sobre a questão de gênero e raça refere-se apenas à presença ou ausência desses grupos nas empresas.

Os indicadores utilizados pelas empresas participantes do Programa também tendem a ser quantitativos e focados na ocupação de cargos. Embora o Programa estimule o debate sobre diversidade e inclusão, ele revela que iniciativas pontuais não são suficientes para alcançar questões estruturais mais profundas. A desigualdade estrutural persiste, mantendo especialmente as mulheres negras em posições subalternas e limitando seu acesso a oportunidades reais de ascensão profissional em boa parte das empresas certificadas. Essa predominância de indicadores quantitativos e descritivos também tem sido apontada na literatura internacional, que destaca a limitação dessas métricas para capturar transformações estruturais nas organizações (World Bank, 2023).

O Programa, além de oferecer um escopo de ações, deveria também disponibilizar um conjunto de indicadores claros para apoiar as empresas na efetiva implementação dessas iniciativas. A ampliação do uso de indicadores qualitativos e quantitativos, como o nível de satisfação das colaboradoras, permitiria uma análise mais aprofundada e precisa do impacto das políticas adotadas. É fundamental que o Programa também estimule a substituição da dimensão sexo pela dimensão gênero, promovendo a inclusão de pessoas trans e outras identidades, nas avaliações. Além disso, é importante avaliar a persistência de problemas nas empresas, pois a concessão do Selo a organizações que ainda mantêm desigualdades estruturais pode gerar a falsa impressão de que esses ambientes já alcançaram a equidade, ofuscando os desafios que ainda precisam ser enfrentados.

Para aprimorar a efetividade do PPEGR, é essencial que os relatórios finais sejam reunidos e analisados. Essa análise deve identificar quais ações estão sendo mais escolhidas pelas empresas e quais estão sendo deixadas de lado. Ferramentas como o NVivo[6] podem facilitar esse processo,

6 NVivo é um software especializado em análise qualitativa de dados, amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas para organização, codificação e interpretação de dados textuais, como entrevistas, documentos e conteúdos digitais. Disponível em: https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home. Acesso em: 21 jul. 2026.

permitindo uma compreensão rápida e precisa das tendências.

Além disso, os indicadores criados pelas empresas precisam ser publicizados. É importante verificar se esses indicadores seguem a mesma tendência observada em estudos anteriores, focando predominantemente na porcentagem de mulheres em cargos de liderança. Essa abordagem limitada não abrange outras dimensões cruciais da equidade de gênero, como condições de trabalho, oportunidades de crescimento e ambientes inclusivos.

Outro aspecto relevante é compreender as barreiras enfrentadas pelas empresas na implementação das ações. As dificuldades estão relacionadas à falta de recursos financeiros? Ou à estrutura pré-existente de domínio masculino nos espaços de decisão? Compreender essas barreiras é fundamental para propor soluções mais eficazes.

O programa poderia promover encontros entre representantes das empresas participantes, criando espaços de troca de experiências. Essas interações podem revelar boas práticas, soluções criativas e estratégias bem-sucedidas, contribuindo para o aprimoramento coletivo das políticas de equidade de gênero e raça no ambiente corporativo. Um exemplo inspirador é a iniciativa da Neoenergia, que criou uma escola voltada à formação de mulheres para o setor STEM. Essa experiência pode servir de referência para outras empresas interessadas em promover maior inclusão nas áreas tecnológicas e industriais.

Um ponto de atenção do PPEGR identificado é a ausência das pequenas e médias empresas no escopo de atuação desta política pública. Como resultado da análise das empresas do setor, poucas são aquelas com iniciativas pró-equidade. Nesse cenário, observa-se que, embora grandes corporações enfrentem desafios na definição e mensuração de indicadores robustos, ao menos possuem estruturas institucionais que possibilitam a formulação de políticas mais consolidadas. Já as pequenas e médias empresas, em geral, carecem de recursos técnicos e organizacionais para implementar ações afirmativas, o que contribui para a perpetuação das desigualdades de gênero e raça no setor energético. Muitas dessas empresas sequer reconhecem formalmente a temática da equidade como parte de sua agenda institucional, demonstrando desinformação, desinteresse ou mesmo resistência. Essa lacuna evidencia a importância de políticas públicas que não apenas dialoguem com as grandes empresas, mas também ofereçam suporte técnico, formação e incentivos específicos às pequenas e médias, de modo a ampliar o alcance e a efetividade da promoção da equidade no setor como um todo.

Os achados deste estudo evidenciam uma tensão importante entre a institucionalização da agenda de equidade de gênero e raça e a efetiva transformação das estruturas organizacionais no setor energético. Embora iniciativas como o PPEGR representem avanços relevantes ao estimular a adoção de práticas inclusivas, observa-se que sua operacionalização nas empresas ainda se apoia predominantemente em indicadores quantitativos e em ações pontuais, muitas vezes desvinculadas de mudanças estruturais mais profundas.

Quando comparados a referenciais mais consolidados, como os indicadores do Ethos-MM360 e padrões internacionais de reporte, como aqueles propostos pelo Global Reporting Initiative (GRI), torna-se evidente que o PPEGR carece de diretrizes mais robustas para monitoramento e avaliação de impacto. Enquanto esses frameworks enfatizam a definição de metas claras, a mensuração contínua e a transparência dos resultados, as práticas observadas no âmbito do programa tendem a se concentrar em indicadores descritivos, limitando a capacidade de avaliar a efetividade das ações implementadas.

Além disso, os resultados sugerem que a adesão ao programa, especialmente no setor energético, não necessariamente reflete um compromisso intrínseco das organizações com a equidade de gênero e raça, podendo estar associada a contextos institucionais e políticos específicos. Nesse sentido, observa-se o risco de que iniciativas de diversidade assumam um caráter simbólico, funcionando mais como mecanismos de legitimação institucional do que como promotoras de mudanças efetivas, fenômeno amplamente discutido na literatura internacional (Ahmed, 2012). Esse aspecto reforça a necessidade de se avançar para além da lógica de certificação simbólica, incorporando mecanismos que incentivem mudanças estruturais nas práticas de gestão, na distribuição de poder e na cultura organizacional.

Nesse sentido, a incorporação de abordagens qualitativas, conforme proposto por Cabnal (2010), mostra-se fundamental para compreender os efeitos reais das ações de equidade. Mais do que mensurar a presença de mulheres em determinados espaços, é necessário avaliar as condições de permanência, progressão e influência dessas mulheres nas estruturas organizacionais. Essa perspectiva permite deslocar o foco da equidade como representação numérica para a equidade como transformação efetiva das relações de poder.

Por fim, os resultados obtidos na análise das empresas do setor de energia solar reforçam a existência de lacunas ainda mais acentuadas em organizações de menor porte, que frequentemente carecem de estrutura institucional, recursos técnicos e incentivos para implementar políticas de equidade de forma sistemática. Esse cenário evidencia a necessidade de políticas públicas mais abrangentes e adaptadas às diferentes realidades empresariais, de modo a ampliar o alcance e a efetividade das iniciativas voltadas à promoção da equidade no setor energético como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PPEGR constitui uma iniciativa relevante e amplamente adotada por grandes empresas do setor energético brasileiro, com destaque para organizações do setor público. Apesar de descontinuidades ao longo de sua trajetória e de mudanças de governo, o programa encontra-se atualmente em sua sétima edição. Este artigo analisou essa política pública e a forma como a equidade tem sido operacionalizada nas empresas participantes do setor energético.

Os resultados indicam que a adesão inicial de grandes empresas, como Eletrobras e Petrobras, esteve associada a fatores políticos, especialmente ao fato de o Ministério de Minas e Energia ter sido chefiado por uma mulher na primeira edição. Ao mesmo tempo, observa-se elevada permanência das organizações que aderiram, ainda que o número de novas participantes tenha crescido pouco nos últimos anos, indicando limitações na expansão e capilaridade do programa.

Embora haja ações e indicadores de equidade, prevalecem métricas quantitativas, como a proporção de mulheres e pessoas negras no quadro geral e em cargos de liderança, com pouca atenção a dimensões qualitativas e estruturais das desigualdades, como condições de permanência, progressão, participação decisória e ambientes organizacionais livres de discriminação. Soma-se a isso a ausência de diretrizes mais robustas e de discussão aprofundada sobre indicadores nos relatórios do programa, o que limita seu potencial pedagógico e dificulta a avaliação de impactos. As empresas, por sua vez, divulgam poucos dados avaliativos que evidenciem efeitos concretos das ações implementadas.

Nesse sentido, os achados deste estudo reforçam a compreensão de que a institucionalização da agenda de equidade, embora fundamental, não garante, por si só, transformações estruturais nas organizações. Ao evidenciar a predominância de abordagens quantitativas e a fragilidade dos mecanismos de avaliação, este trabalho contribui para o debate sobre os limites de iniciativas baseadas em adesão voluntária e certificação simbólica, destacando a necessidade de incorporar indicadores qualitativos e estratégias orientadas à transformação das relações de poder no ambiente corporativo.

Por fim, identificou-se que empresas de menor porte, especialmente familiares, frequentemente não reconhecem a equidade de gênero e raça como pauta relevante, indicando a necessidade de estratégias específicas para ampliar o alcance do programa. Esse resultado evidencia a importância de políticas públicas mais abrangentes, que considerem as diferentes capacidades institucionais das organizações e ofereçam suporte técnico e instrumentos adequados para a implementação de ações de equidade.

Conclui-se que, embora o PPEGR represente um marco na institucionalização da agenda de equidade no Brasil, é necessário avançar para além da adesão formal, com a definição de metas mais claras, o fortalecimento de indicadores — especialmente qualitativos — e a criação de mecanismos de monitoramento capazes de revelar transformações efetivas nas estruturas de poder e nas práticas organizacionais.

REFERÊNCIAS

AHMED, S. **On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life.** Duke University Press, 2012.

ANEEL - AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Mulheres no Setor Elétrico – Resultado da Pesquisa**. YouTube, 3 nov. 2023. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=0H_i3sc3UJ4. Acesso em: 21 jul. 2026.

BAHIAGÁS. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. Salvador: Bahiagás, 2024. Disponível em: https://www.bahiagas.com.br/k2/categories/item/841-relatorio-de-sustentabilidade. Acesso em: 21 jul. 2026.

BAHIAGÁS. **Relatório de Transparência e Igualdade Salarial**. *s.d*. Disponível em: https://www.bahiagas.com.br/component/k2/item/785-relatorio-de-transparncia-e-igualdade-salarial. Acesso em: 21 jul. 2026.

BRASIL. **Ministério das Mulheres. Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça**: 7ª edição. Portal Gov.br, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/7a-edicao. Acesso em: 21 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Mulheres recebem 20,9% a menos que homens no Brasil, aponta relatório**. Agência Brasil, Brasília, 7 abr. 2025. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-04/mulheres-recebem-20-a-menos-que-homens-no-brasil. Acesso em: 21 jul. 2026.

BRASIL. Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres. **Ficha perfil:** 7ª edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, *s.d.* a. Disponível em: https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/7a-edicao. Acesso em: 21 jul. 2026.

BRASIL. Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres**. Plano de Ação**: 7ª edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. *s.d.* b. Disponível em: https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/7a-edicao. Acesso em: 21 jul. 2026.

CABNAL, L. **Feminismos diversos:** el feminismo comunitario. ACSUR: Las segovias, 2010. Disponível em: https://porunavidavivible.files.wordpress.com/2012/09/feminismos-comunitario-lorena-cabnal.pdf. Acesso em: 21 jul. 2026.

COPEL. **Responsabilidade Social**. *s.d.* Disponível em: https://copelsustentabilidade.com/social/responsabilidade-social/. Acesso em: 21 jul. 2026.

DIAS, E. C. N. G. Visões de Estado sobre as mulheres: avanços e desafios das políticas públicas para o mercado de trabalho. **Anais do VI Simpósio Gêneros e Políticas Públicas**, v. 6, 2020.

ELETROBRAS. **Eletrobras integra novamente o índice de diversidade da B3**, *s.d.* Disponível em: https://eletrobras.com/pt/Paginas/Noticia.aspx?ID=1389. Acesso em: 21 jul. 2026.

ELETROBRAS. **Relatório Anual 2023**. Disponível em: https://eletrobras.com/pt/Documents/Eletrobras_RA_2023.pdf. Acesso em: 21 jul. 2026.

ELETROBRAS. **Relatório Anual 2024**. Disponível em: https://www.eletrobras.com/pt/Documents/Eletrobras_RA_2024.pdf. Acesso em: 21 jul. 2026.

IEA. **World energy outlook 2023**. Paris: International Energy Agency (IEA), 2023.

ETHOS-MM360. **Guia Temático: Promoção da Equidade de Gênero** ("Indicadores Ethos-MM360"). INSTITUTO ETHOS; ASSOCIAÇÃO MOVIMENTO MULHER 360. Indicadores Ethos - São Paulo: Instituto Ethos, 2017. Disponível em: https://www.ethos.org.br/publicacao/indicadores-ethos-mm360-para-a-promocao-da-equidade-de-genero/. Acesso em: 21 jul. 2026.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALES, R. Indicadores de C&T e Inovação. *In*: Indicadores de C&T e Inovação. Brasília: ENAP, 2009.

ITAIPU BINACIONAL. **Relatório Anual 2023**. Foz do Iguaçu, 2024. Disponível em: https://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/af_df/Relatorio_Anual_Itaipu2023_Portugues.pdf. Acesso em: 21 jul. 2026.

NEOENERGIA. **Empoderamento feminino**. *s.d.*a. Disponível em: https://www.neoenergia.com/empoderamento-feminino. Acesso em: 21 jul. 2026.

NEOENERGIA. **Escola de Eletricistas**. *s.d.* b. Disponível em: https://www.neoenergia.com/escola-de-eletricistas. Acesso em: 21 jul. 2026.

OLIVEIRA, A.C.; CUSTÓDIO, L. A gestão social como fomentadora da igualdade entre os sexos no mercado de trabalho: a experiência do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. **Revista NAU Social**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 29–43, 2016.

PETROBRAS. **Relatórios Anuais: transparência é fundamental**. *s.d.* Disponível em: https://www.petrobras.com.br/sustentabilidade/relatorios-anuais. Acesso em: 21 jul. 2026.

SPM. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça:** rompendo fronteiras no mundo do trabalho. Brasília: SPM – Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2016. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade_para-site.pdf. Acesso em: 21 jul. 2026.

WORLD BANK. **Gender Equality and Economic Growth**: The Role of the Private Sector. Washington, DC: World Bank, 2023.

APÊNDICE A | Relação dos documentos consultados na análise documental do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça (PPEGR)

Edição	Documento (Ano)	Tipo	Link	Data de acesso
1ª Edição 2007 (2005/2006)	**1ª Edição (2007)**	**Folder institucional**	**https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/1a-edicao/@@display-file/file**	**Novembro 2024**
2ª Edição 2009 (2007-2008)	**2ª Edição (2009)**	**Folder institucional**	**https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/2a-edicao/@@display-file/file**	**Novembro 2024**
3ª Edição 2011 (2009-2010)	**3ª Edição (2011)**	**Lista de organizações contempladas com o Selo**	**https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/3a-edicao/@@display-file/file**	**Novembro 2024**
4ª Edição (2011-2012)	**4ª Edição (2013)**	**Lista de organizações contempladas com o Selo**	**https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/pro-equidade-de-genero-e-raca-4a-edicao-organizacoes-contempladas/@@display-file/file**	**Novembro 2024**

5ª Edição (2013-2014)	Organizações contempladas com o Selo (2015)	Lista de organizações contempladas com o Selo	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas-1/acoes-e-programas-de-gestoes-anteriores/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade/programa-pro-equidade-5a-edicao/empresascontempladas5ed.pdf/@@display-file/file	Novembro 2024
	Guia Operacional (s.d)	Guia operacional do Programa	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/5-edicao/guia-operacional.pdf/@@display-file/file	Novembro 2024
	Ficha Perfil (2013)	Instrumento de diagnóstico institucional	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/5-edicao/ficha-perfil-5a-edicao-setembro-13.xls/@@download/file	Novembro 2024
	Plano de Ação (2013)	Instrumento de planejamento institucional	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/5-edicao/plano-de-acao-5a-edicao-setembro-13.doc/@@download/file	Novembro 2024
	Empresas participantes (2015)	Lista de organizações participantes	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/5-edicao/empresas-participantes-do-programa-pro-equidade-5edicao-por-estado_classificada.pdf/@@display-file/file	Novembro 2024
	Práticas de Igualdade (2013)	Relatório de boas práticas	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/5-edicao/praticas-de-igualdade-pdf10-12-13.pdf/@@display-file/file	Novembro 2024

6ª Edição (2015-2016)	Empresas participantes (s.d)	Lista de organizações participantes	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/empresas-participantes-6a-edicao.pdf/@@display-file/file	Novembro 2024
	Guia Operacional (s.d)	Guia operacional do Programa	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/guia-operacional-6-edicao_final.pdf/@@display-file/file	Novembro 2024
	Livreto (s.d)	Publicação institucional	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/livreto-pro-equidade-julho-2015-15x28-web.pdf/@@display-file/file	Novembro 2024
	Plano de Ação (s.d)	Instrumento de planejamento institucional	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/plano-de-acao-6a-edicao.doc/@@download/file	Novembro 2024
	Ficha Perfil (s.d)	Instrumento de diagnóstico institucional	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/ficha-perfil-6a-edicao.xls/@@download/file	Novembro 2024
7ª Edição (2017-2018)	Organizações contempladas com o Selo (2019)	Lista de organizações contempladas com o Selo	https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/7a-edicao/Lista_FINALdasEmpresasquereceberooSELOPrEquidade.pdf/@@display-file/file	Novembro 2024

Fonte: As autoras (2026).
Nota: Elaborado com base em Brasil (2024).

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



fapeti

FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO





UNITAU

Universidade de Taubaté