

O novo momento nos conselhos de estatais no Brasil



» JESSIKA MOREIRA
Diretora executiva do
Movimento Pessoas à Frente

» CRISTINA CASTELLAN
Diretora de Lideranças da Fundação Lemann

A presença das mulheres na liderança das empresas é uma questão de representatividade e justiça e determinante para o desempenho organizacional, impulsionando a inovação e qualificando a tomada de decisão. No contexto das estatais, essa pauta ganha mais relevância: companhias públicas e sociedades de economia mista têm como missão atender ao interesse público. Assim como na administração direta — ministérios, secretarias e órgãos do Executivo Federal —, esses espaços apresentam obstáculos ao acesso, ascensão e permanência de mulheres em posições de liderança.

A diferença entre homens e mulheres aumenta à medida que se sobe na hierarquia dos cargos. Em 2023, apenas 27% dos postos de alta liderança na administração pública federal eram ocupados por mulheres, segundo estudo do Movimento Pessoas à Frente. Promover a diversidade nas instâncias decisórias garante que essas estruturas respondam melhor à sociedade. Quando diferentes perspectivas e trajetórias estão representadas, as decisões tendem a ser mais equilibradas, inovadoras e conectadas às demandas da população. Trata-se de justiça e equidade, além do fortalecimento da governança e da

legitimidade das instituições públicas.

Pesquisa realizada pelo Núcleo de Estudos Raciais do Inspere (Neri), a pedido da Fundação Lemann, evidencia que mais mulheres e pessoas negras em posições de liderança no setor público beneficiam a sociedade. Em comparação com homens, mulheres tendem a investir mais em bens como saúde e educação e a reduzir a desigualdade na educação, por exemplo. E a opinião pública concorda: estudo do Datafolha encomendado pelo Movimento Pessoas à Frente, em 2023, mostrou que 90% dos brasileiros acreditam que mais mulheres tornariam o serviço público melhor.

O Banco do Brasil é um exemplo de sucesso. Sob a gestão de uma mulher negra, Taciana Medeiros, o percentual de mulheres no Conselho de Administração do banco passou de 10% para 50%. Essa maior representatividade foi acompanhada de melhores resultados, com um aumento de 76% no valor das ações do banco no acumulado em 2023. Em 2024, o Banco do Brasil obteve um lucro líquido ajustado recorde, de R\$ 37,9 bilhões.

Dados internacionais também confirmam os benefícios. Um estudo da Moody's de 2020 concluiu, que, entre as empresas europeias que tinham melhores notas de crédito, havia mais mulheres em seus conselhos e diretorias executivas. Nesse contexto, o PL 1.245/2012 alinha o Brasil a uma tendência internacional. Na Noruega, em 2002, apenas 2% dos assentos nos conselhos corporativos eram ocupados por mulheres. Após a adoção de uma cota obrigatória de 40% em 2007, o percentual feminino chegou a 42% em 2016, segundo a Harvard Law School.

A transformação do PL 1.246/2021 em lei nacional no dia 23 de julho representa um marco histórico para garantir mais representatividade nas estatais no Brasil. A nova legislação estabelece que empresas públicas e sociedades de economia

mista com controle da União, estados ou municípios reservem no mínimo 30% das vagas em seus conselhos de administração para mulheres, sendo 30% desse percentual exclusivamente para mulheres negras.

O PL é de autoria da deputada Tabata Amaral (PSB-SP), e o resultado vem de uma mobilização da sociedade civil por meio do Movimento Pessoas à Frente, Grupo Mulheres do Brasil e Mulheres no Mercado. A lei incentiva que a iniciativa privada também siga esse mesmo caminho.

Cabe destacar que a avaliação por mérito técnico é uma exigência prevista pela Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), ou seja, a profissionalização da gestão pública é uma exigência legal, independentemente do perfil dos candidatos. Durante a votação do PL 1.246 no Senado, o senador Alessandro Vieira (MDB-SE) lembrou que a proposta trata da inclusão das mulheres nesses conselhos e que é fundamental exigir a qualificação no serviço público, mas que isso vale para todos.

Políticas afirmativas não representam uma ameaça à competência técnica, mas, sim, uma necessidade para ampliar a entrada de profissionais qualificados que historicamente foram excluídos desses espaços.

Estamos diante de um marco histórico de aprimoramento das organizações, tornando-as mais inclusivas e conectadas com a realidade brasileira. Essa iniciativa está diretamente ligada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU), em especial o ODS 5, com foco na igualdade entre homens e mulheres, o ODS 10, que busca reduzir desigualdades, e o ODS 16, que pretende promover sociedades pacíficas e inclusivas. É justiça social, eficiência e boa governança para garantir um país mais justo e desenvolvido para todas as pessoas.

Zoneamento inclusivo no PDOT: potencial e limites para enfrentar o deficit habitacional



» IVELISE LONGHI
Arquiteta e diretora executiva
de Desenvolvimento Urbano do
Codese DF, foi vice-governadora
do Distrito Federal

O Distrito Federal enfrenta, há décadas, um dos grandes paradoxos urbanos do país: tem um dos maiores PIBs per capita, mas convive com um grave deficit habitacional, que atinge especialmente as famílias de baixa renda. Apesar dos programas habitacionais implementados e dos esforços do poder público, os resultados ainda estão aquém do necessário. O crescimento de ocupações irregulares, loteamentos clandestinos e formas precárias de urbanização revelam que há entraves estruturais que precisam ser enfrentados com mais profundidade. Seria o custo da terra urbanizada o principal obstáculo? Ou a fragmentação institucional entre políticas e programas, somada à falta de planejamento articulado?

Temos alertado que é preciso investigar com rigor técnico as causas dessa ineficácia. Compreender as raízes do problema é parte essencial da construção de soluções consistentes. O Plano Diretor de Ordenamento Territorial (PDOT), atualmente em revisão, propõe estratégias importantes para conter o espraiamento urbano e promover o uso mais eficiente do solo. Entre elas, destaca-se o zoneamento inclusivo — instrumento urbanístico pensado para induzir a produção de moradia acessível para todos em áreas bem localizadas, com infraestrutura e transporte público. O objetivo é claro: promover a inclusão socioespacial e combater a segregação urbana.

Para que as diretrizes do PDOT se concretizem, é indispensável atualizar a legislação de provimento habitacional, com vistas a garantir flexibilidade normativa, articulação intersetorial e diversidade de soluções. É fundamental regulamentar novas modalidades de oferta de moradia, reconhecendo a habitação como um serviço público e incorporando formas mais participativas de produção habitacional.

Nesse processo, a participação da iniciativa privada é decisiva. A produção habitacional em escala requer o engajamento do mercado, desde que inserido em um ambiente regulatório estável, com incentivos equilibrados e segurança jurídica. Cabe ao poder público criar as condições para que investir em inclusão urbana seja também uma oportunidade viável. Instrumentos como outorga onerosa diferenciada, aproveitamento de áreas subutilizadas e agilidade na aprovação de projetos podem alinhar o interesse social à lógica econômica, beneficiando toda a sociedade.

O zoneamento inclusivo não deve ser introduzido como imposição, mas como um indutor positivo, que combine contrapartidas com benefícios urbanísticos e fiscais. Esse equilíbrio é essencial para garantir a viabilidade dos projetos.

No Brasil, a experiência de São Paulo, pioneira com as chamadas Cotas de Solidariedade no Plano Diretor de 2014, ilustra bem os desafios da implementação. Passados quase 10 anos, a maior parte dos incorporadores optou por pagar a compensação financeira, esvaziando o objetivo original. Estudos do LabCidade (FAU/USP) apontam que o instrumento enfrentou aumento de custos, insegurança jurídica, falta de governança sobre a alocação das moradias e pouca articulação com a política habitacional. O resultado foi uma baixa produção de habitação social nas áreas visadas, revelando que, sem incentivos claros, regulação eficaz e integração com o planejamento urbano, o zoneamento inclusivo tende a ser capturado pela lógica do mercado e perder sua potência transformadora.

As lições são claras: o zoneamento inclusivo não pode atuar isoladamente, mas vinculado a uma política habitacional ativa, com critérios técnicos, incentivos calibrados e capacidade de regulação pública. Para funcionar de fato, deve se basear em diagnósticos atualizados e pactuação social, evitando definições genéricas ou rígidas. Precisa estar articulado ao Plano Distrital de Habitação de Interesse Social (Plandhis) e às diretrizes de mobilidade e infraestrutura. Os percentuais obrigatórios devem ser definidos com base na viabilidade econômica e técnica. E qualquer adensamento deve estar condicionado à capacidade real da infraestrutura urbana.

O caminho para cidades mais inclusivas e sustentáveis no Distrito Federal passa, necessariamente, por revisões legislativas embasadas, que promovam pluralidade de soluções, responsabilidade social e liberdade de escolha. Mais do que um conceito, o zoneamento inclusivo precisa se tornar realidade concreta — que uma Estado, sociedade e mercado em torno do direito à cidade.



Maurenilson Freire

Como a Prova Nacional Docente pode melhorar a seleção de professores no Brasil



» NATÁLIA FREGONESI
Coordenadora de Políticas
Educacionais do Todos
Pela Educação

» IVAN GONTIJO
Gerente de Políticas Educacionais
do Todos Pela Educação

A educação brasileira está vindo ganhar forma uma política com grande potencial para melhorar a seleção de professores: a Prova Nacional Docente (PND), uma das principais medidas lançadas pelo Ministério da Educação em 2025. Trata-se de uma avaliação nacional cujos resultados podem ser utilizados pelas redes de ensino em seus processos de contratação, contribuindo para ampliar a frequência e melhorar a qualidade dos concursos, com impacto na redução de temporários e na qualidade dos professores selecionados.

A Prova Nacional Docente contou com uma ampla adesão voluntária de 22 estados e 1.508 municípios. Esse é um sinal de que as redes reconhecem o potencial da PND e, sobretudo, de que estão precisando de apoio no aprimoramento dos seus processos seletivos. No entanto, ainda que a adesão seja um primeiro passo importante, é fundamental que os entes adotem de fato, os resultados da PND

em seus processos de seleção. E isso depende exclusivamente da decisão de cada rede de ensino.

Tais resultados podem ser utilizados de forma flexível, adaptando-se às diferentes realidades do país. No caso dos concursos, é possível usá-los como primeira etapa do certame, substituindo as provas objetivas atuais. Isso porque a PND pode representar uma alternativa mais qualificada, pois será baseada nas matrizes de referência do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), que foram recentemente revisadas para medir de forma mais efetiva as competências docentes. Redes que desejam qualificar ainda mais seus concursos podem, também, incluir uma etapa local de avaliação das habilidades práticas, por meio de uma demonstração de aula.

A PND também pode ser utilizada no processo de contratação de temporários. Além de qualificar a seleção — considerando que, na maioria dos casos, esses docentes são contratados sem nenhum tipo de avaliação técnica —, o instrumento pode tornar mais célere a contratação com a criação de um cadastro reserva qualificado, que pode ser utilizado especialmente em períodos críticos, como durante o ano letivo. Cabe ressaltar, todavia, que é fundamental que cada rede faça um levantamento da demanda por professores e que tenha concursos frequentes e bem dimensionados, de maneira que os contratos temporários sejam utilizados apenas em situações específicas.

Além desses benefícios, a PND pode significar uma potencial economia para os principais atores envolvidos. Para as redes de ensino, especialmente as de pequeno porte, a dispensa de contratação

de bancas para operacionalização da prova objetiva pode representar uma economia de recursos, que poderão ser investidos em outras prioridades. Já para os que buscam uma vaga como professor, o efeito da PND pode ser semelhante ao que teve o Enem no ingresso ao ensino superior: com a realização de uma única prova, é possível participar da primeira fase de diferentes processos seletivos, economizando tempo e recursos financeiros.

Apesar das diferentes vantagens para as redes de ensino, o sucesso da Prova Nacional Docente depende de uma atuação estratégica e consistente por parte do governo federal. Nesse sentido, algumas medidas são fundamentais, como mobilizar as redes que aderiram para que façam uso dos resultados; oferecer apoio técnico para que os entes consigam adaptar seus processos de seleção; assegurar uma boa aplicação, garantindo uma prova tecnicamente bem construída, logística eficiente, resultados divulgados dentro do prazo e comunicação clara e transparente; e lançar o cronograma das próximas edições com antecedência.

Outro passo importante é institucionalizar a política, por meio de uma lei que lhe confira estabilidade, evitando o risco de descontinuidade a cada novo ciclo de gestão federal e permitindo que estados e municípios tenham confiança para integrá-la em suas etapas de seleção.

A Prova Nacional Docente não resolverá, sozinha, todos os desafios da profissão, mas é uma oportunidade concreta de requalificar o ponto de partida da trajetória docente no Brasil. O MEC deu o primeiro passo. Agora, precisa continuar a caminhada junto de estados e municípios.