



BOOTCAMP REGULA MELHOR

RELATÓRIO DO EVENTO

Documento preparado por Michelle Holperin,
Natasha Salinas e Patrícia Valente
Maio de 2025



I. Contexto

Desenvolvido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Bootcamp Regula Melhor é um programa intensivo e prático de capacitação em temas de regulação, visando desenvolver habilidades, conhecimentos e competências relacionadas às boas práticas regulatórias.

Em sua primeira edição, o Bootcamp teve como tema a equidade de gênero na regulação e foi realizado em parceria com o Instituto Mulheres na Regulação (IMR). O evento ocorreu no dia 27 de março de 2025 como tema principal do 7º Diálogo sobre Boas Práticas Regulatórias.

A escolha da data e tema para o evento tiveram como objetivo marcar o Dia Internacional das Mulheres, dia 08 de março, e o Mês da História das Mulheres¹, agregando um olhar de transversalidade de gênero às discussões no âmbito da política de melhoria regulatória. O dia e o mês das mulheres abrem, assim, uma janela de oportunidade para discutir e impulsionar a presença feminina na regulação.

Ampliar a presença feminina na regulação integra um esforço mais amplo de fortalecer a participação das mulheres nas políticas públicas de maneira geral. É um compromisso internacional assumido pelo Brasil ao ratificar a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW). Destacamos, em especial, o artigo 7º da Convenção, que prevê:

Os Estados-Partes tomarão todas as medidas apropriadas para eliminar a discriminação contra a mulher na vida política e pública do país e, em particular, garantirão, em igualdade de condições com os homens, o direito a: [...] **b) participar na formulação de políticas governamentais e na execução destas, e ocupar cargos públicos e exercer todas as funções públicas em todos os planos governamentais.** (Grifo nosso)

Esse é o primeiro ponto que merece destaque: aumentar a presença feminina é, antes de tudo, uma questão de garantia de direitos fundamentais e um valor social. Isso significa que sua importância não depende — ainda que possa ser reforçada — dos

¹ O [Mês da História das Mulheres](#) teve origem nos Estados Unidos, onde começou como a 'Semana da História da Mulher', na década de 1970, e foi ampliado para um mês inteiro nos anos 1980. Atualmente, também é celebrado no [Reino Unido, na Austrália e no Canadá — embora, neste último, a comemoração ocorra em outubro.](#)

benefícios econômicos associados à inclusão das mulheres no mercado de trabalho, alguns dos quais serão abordados ao longo deste relatório.

A relevância do tema se reflete na atual política regulatória, desenhada e executada pelo Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para a Gestão em Regulação (PRO-REG), reinstituído pelo Decreto Federal nº 11.738/2023. Lançado originalmente em 2007, o PRO-REG teve papel fundamental na instituição da agenda de melhoria regulatória e na disseminação do seu papel no desenvolvimento do país. A sua versão atualizada estende esse compromisso para abarcar a maioria dos reguladores brasileiros cuja atuação impacta o Custo Brasil e o desenvolvimento econômico, mas que, até então, permaneciam à margem das iniciativas voltadas ao aprimoramento da sua atuação, como apontado em fiscalização do TCU (2022a e 2022b) e auditoria da CGU (2024).

O PRO-REG atual desenhou a primeira política voltada à melhoria da qualidade regulatória no Brasil, definindo seus objetivos, metas e mecanismos de coordenação, e, com isso, endereçando uma das recomendações da OCDE para o Brasil (OCDE, 2022). Além disso, o PRO-REG tem buscado “promover uma abordagem holística da melhoria da regulação”, revisando e consolidando os diferentes normativos que versam sobre boas práticas regulatórias.

Com efeito, a perspectiva de gênero precisa e está sendo considerada na implementação da política de melhoria regulatória. A título de exemplo, os cadernos para distribuição no 7º Diálogo de Boas Práticas Regulatórias às participantes pelo PRO-REG destacam, em sua capa, os três objetivos-chave desta política: efetividade, inclusão e transparência. Assim, uma boa prática regulatória é pensar a regulação sem ignorar a perspectiva de gênero em cada etapa do ciclo regulatório, assim como na elaboração e implementação de uma estratégia de política regulatória macro e transversal entre setores.

Tendo por finalidade “estabelecer e difundir boas práticas regulatórias, com foco no cidadão, de modo a promover a evolução contínua do processo regulatório, aprimorar o ambiente de negócios e assegurar os interesses da sociedade” (art. 1º, § 1º, Decreto Federal 12.150/2025), os objetivos específicos da Estratégia Regula Melhor podem ser mais bem concretizados se assegurada a presença das mulheres na regulação.

Exemplo disso é a concretização do objetivo 2, que visa estimular “a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento” (art. 5º, inciso II, Decreto Federal 12.150/2025). Essa concretização perpassa pela democratização do conhecimento institucional, o que demanda participação ampla da sociedade e inteligência coletiva. As

mulheres, em posição de liderança, tendem a ser mais sensíveis à promoção de um ambiente acolhedor e receptivo às trocas de conhecimento (WOOLLEY, Anita. MALONE, 2011) o que pode contribuir para o alcance do referido objetivo da Estratégia Regula Melhor.

Consciente do papel da equidade de gênero na regulação, é que se realizou o Bootcamp Regula Melhor. A expectativa é que o evento inaugure reflexões permanentes e duradouras sobre gênero e regulação, alinhadas às diretrizes promovidas por organizações internacionais. A esse respeito a OCDE (2025) recomenda que

Governments need to consider more holistically all societal impacts of proposed rules. While they have improved the range of impacts assessed, gaps remain, particularly in areas of gender inequality, poverty, and innovation. Enhanced oversight will be critical to ensure that decisions are based on the best available evidence, consider all relevant impacts and contribute to greater societal resilience. Governments also need to work in partnership with society to gain a more complete understanding of potential impacts on all segments of the population. Yet, less than one-quarter of OECD members systematically inform the public about potential forthcoming rules.

Para que aspectos relativos ao gênero estejam presentes nas tomadas de decisões regulatórias, como recomenda a Organização, é importante assegurar que haja mulheres na liderança de órgãos e entidades reguladoras brasileiras, e que elas sejam capazes de impulsionar a adoção da perspectiva de gênero na regulação e facilitar o alcance dos objetivos da Estratégia Regula Melhor.

II. Aplicação do Bootcamp

Nos subcapítulos que se seguem, serão apresentadas a aplicação da metodologia do Bootcamp Regula Melhor, os resultados dela advindos (desafio a ser enfrentado e possíveis soluções identificadas pelas participantes), e, ao final, as conclusões relativas à aplicação do Bootcamp.

a. Aplicação da Metodologia do Bootcamp²

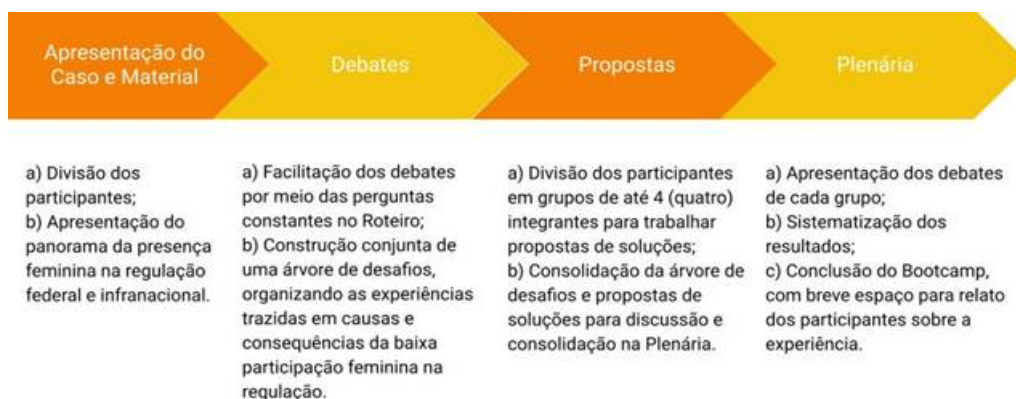
² A metodologia do Bootcamp Regula Melhor foi detalhada no Produto 01 – Metodologia e Roteiro, desenvolvida pelo Instituto Mulheres na Regulação e aprovada pelo BID e MDIC. Neste Produto, o objetivo é descrever a aplicação do Bootcamp Regula Melhor, que esteve alinhada à metodologia então prevista no Produto 01, para, depois, destacar os pontos positivos e eventuais sugestões de melhoria para futuras edições do Bootcamp Regula Melhor.

Após palestra motivacional da jornalista Alicia Klein sobre liderança feminina em espaços de poder e durante o período reservado ao almoço, as participantes foram divididas em três diferentes grupos, equilibrados, na medida do possível, quanto aos perfis (gênero e área de atuação), conforme a lista de credenciamento. Em Plenária, com todos os grupos reunidos, as autoras deste Relatório, na condição de facilitadoras, apresentaram o panorama da presença feminina na regulação federal e infranacional, bem como orientações para a atividade que seria realizada em grupo.

Após a apresentação, cada grupo se dirigiu à uma sala, para que o debate fosse conduzido pela respectiva facilitadora designada, a partir das perguntas do Roteiro (Anexo 1). Nesse momento, os grupos foram subdivididos em equipes menores para construir a árvore de desafios, relacionando o panorama apresentado, as experiências trocadas e os textos de apoio disponibilizados às causas e consequências da baixa participação feminina na regulação. Também foram elaboradas propostas de solução, abordando práticas formais e informais que possam ampliar a presença feminina na área. Todas as ideias ventiladas pelas equipes foram debatidas e consolidadas pelas facilitadoras.

Após os debates, todos os grupos se reuniram em Plenária. As facilitadoras apresentaram o que foi discutido em cada grupo, expondo a árvore de desafios construída e as propostas de soluções sugeridas. Os principais desafios e soluções foram sistematizados, e, nesta oportunidade, abriu-se espaço para que as participantes compartilhassem suas próprias experiências. A Figura abaixo sintetiza a execução do Bootcamp Regula Melhor:

Figura 01. Etapas do Bootcamp Regula Melhor



Fonte: elaboração própria.

Revisitando a metodologia, a partir da aplicação do Bootcamp Regula Melhor, destaca-se que o caráter prático e interativo viabilizou o alcance dos dois primeiros objetivos do Bootcamp Regula Melhor, relacionados à promoção de redes de contatos e trocas de experiências.

A condução do debate pelas facilitadoras a partir de um mesmo roteiro e de uma mesma proposta (construção de árvore de desafios e propostas de soluções) viabilizou que as participantes tivessem uma experiência homogênea, favorecendo a comparação entre as conclusões dos diferentes grupos em Plenária.

Ao final do Bootcamp Regula Melhor, consolidou-se um entendimento comum sobre o desafio enfrentado, suas causas e consequências e possíveis soluções a serem implementadas no âmbito do PRO-REG. Tal entendimento comum é narrado na subseção seguinte e abordado na seção seguinte deste Produto, bem como demonstra o alcance do terceiro objetivo do Bootcamp Regula Melhor (fomento de soluções inovadoras para desafios regulatórios).

Uma das sugestões bastante recorrentes levantadas pelas participantes foi a ampliação da duração do Bootcamp para permitir um maior aprofundamento dos temas abordados. Nesse sentido, uma importante recomendação foi a necessidade de continuidade nas ações, que se desdobra em uma das propostas abaixo. As participantes expressaram incômodo com iniciativas concentradas apenas no mês de março, sem desdobramentos concretos ou encaminhamentos que de fato sejam implementados ao longo do ano e de forma perene.

De maneira geral, o Bootcamp Regula Melhor ofereceu um ambiente colaborativo, favoreceu a troca de experiências e o *networking* entre as participantes, e trouxe importantes *insights* para o desenvolvimento de propostas que possam ser implementadas no âmbito do PRO-REG.

b. Desafio a ser enfrentado ou Mapa de Desafios

Os grupos foram uníssonos ao identificar o desafio a ser enfrentado: “a baixa representatividade de mulheres nos espaços de poder regulatório”, sem que houvesse qualquer discordância a respeito disso. As causas e consequências desse problema foram organizadas esquematicamente a partir de uma árvore de desafios.

Como causas, que possuem natureza estrutural e cultural, destaca-se a influência da sociedade patriarcal e de uma educação machista, que historicamente desestimulam a presença feminina em espaços de liderança. Disso resulta um ideal de liderança que se

baseia em estereótipos masculinizados, como, por exemplo, a competitividade e a rigidez, qualidades tradicionalmente valorizadas nos espaços de poder.

Também foi apontada como causa a falta de encorajamento pessoal e a ausência de redes de apoio voltadas ao público feminino. Há também carência de redes de apoio (institucionais ou informais), equivalentes às aquelas que os homens frequentemente formam entre si, o que colabora para o desafio enfrentado.

Causas de outras naturezas também foram apontadas, como as de natureza institucional e regulatória. Foi apontado que os processos de indicação para cargos de liderança são, muitas vezes, enviesados. Homens, que estão na liderança, tendem a indicar homens.

Além disso, apontou-se como causa do desafio enfrentado a falta de percepção da gravidade do problema por parte dos órgãos e agentes envolvidos, e, também, por parte da sociedade. A falta de lideranças femininas em ambiente regulatório é invisibilizada ou considerada secundária, o que não estimula a sugestão e implementação de propostas para enfrentar tal desafio.

Como causa da falta de lideranças femininas em ambiente regulatório, está a baixa representatividade das mulheres na política. Em razão da composição das instâncias de poder regulatório passar por indicações políticas, a sub-representação feminina na política contribui para a perpetuação de ambientes regulatórios majoritariamente masculinos.

As consequências desse desafio são inúmeras e, também, de diferentes ordens. Uma consequência não tão óbvia, mas muito importante, para a qual este Produto já chamou atenção, é a possibilidade dessa ausência impactar negativamente a qualidade da regulação.

Também foi apontado pelas participantes que a ausência de mulheres em espaço de poder regulatório tende a resultar numa regulação com pouca ênfase no aspecto social, e com um viés limitado. A percepção das participantes é que homens tendem a focar no aspecto econômico da regulação em detrimento dos sociais.

Outra consequência é a estigmatização e o preconceito enfrentados pelas mulheres que alcançam posições de decisão. Mesmo quando ocupam cargos de liderança, muitas vezes têm sua competência questionada ou, então, enfrentam resistências que seus colegas homens não enfrentam.

E, por fim, como consequência, foi apontada a dificuldade de conciliar a maternidade com as exigências de funções de alto nível, que demandam grande disponibilidade, sem qualquer flexibilidade. Esse cenário contribui para o desestímulo à permanência e à ascensão das mulheres nos espaços de poder regulatório.

c. Conclusão

Durante o Bootcamp Regula Melhor, houve um consenso a respeito do desafio enfrentado. Conforme já se pontuou, todos os grupos foram capazes de chegar à conclusão de que o desafio que está sendo enfrentado é “a baixa representatividade de mulheres nos espaços de poder regulatório”.

Além disso, todos os grupos foram capazes de identificar causas e consequências de mesma natureza, que, apesar de não serem idênticas, compartilham do mesmo sentido. Exemplo disso são as causas “cultura patriarcal”, “educação machista” e “estigma e preconceito”, apontadas por grupos distintos. Tais causas, apesar de não terem significado idêntico, convergem para a mesma ideia.

Houve elementos que foram trazidos por um grupo, e que não foram trazidos por outro, ou, então, que não foram ressaltados. Um dos grupos apontou como consequência o “ideal de líder masculinizado”, o que não apareceu nos outros grupos. Outro exemplo é a “rede de apoio feminina”, e a sua diferença em relação à rede de apoio masculina, o que foi muito destacado por um dos grupos. Ainda assim, em sede de Plenária, restou evidente que todos os grupos convergiram.

É provável que a convergência dos grupos em relação ao desafio, às causas e às consequências seja explicada por diversas razões. A facilitação, os textos de apoio e o roteiro contribuíram para tanto, revertendo em árvores de desafios bem estruturadas, inclusive com base nas evidências trazidas pelos textos de apoio. Essa convergência foi importante para que as propostas de solução potencialmente efetivas pudessem ser sugeridas no âmbito dos grupos e, depois, no âmbito da Plenária.

Diferentes possíveis soluções foram propostas pelos grupos, com custos de implementação e escalas de resultados distintas. De maneira geral, as propostas sugeridas apresentaram diferentes graus de complexidade, custo de implementação e potencialidade de impacto. Mesmo durante a Plenária, as participantes notaram estas diferenças na discussão destas soluções.

Neste relatório procurou-se privilegiar a apresentação daquelas mais relevantes que refletiam ações estruturais de governança regulatória, soluções indutoras de comportamento para ampliar a representatividade feminina da regulação.

III. O desafio regulatório enfrentado

O desafio central tratado no Bootcamp e trabalhado neste documento é a **baixa participação feminina na regulação, em especial nos cargos mais altos, como superintendências, e nas diretorias colegiadas.**

Conforme dados coletados pelo IMR desde final de 2022, mulheres ocupam cerca de 15% das posições de diretoria colegiada nas agências reguladoras federais³. Em 2023, mulheres representavam cerca de 16% das posições na diretoria colegiada das agências federais e 28% das diretorias das agências infranacionais. Nos cargos de presidência, havia apenas 1 diretora-presidente dentre as federais e 9 nas infranacionais (Holperin, Macera e Duran, 2023).

O cenário pouco mudou em 2024. Em um terceiro levantamento conduzido para subsidiar o manifesto apresentado no XVI Fórum Iberoamericano de Regulação (FIAR), dentre os 50 diretores em exercício, incluindo os interinos ou substitutos, apenas 8 eram mulheres, representando 16% do total. Ainda havia apenas uma mulher como diretora-geral/presidente. Nas agências infranacionais, dos 261 diretores em exercício, 188 eram homens e 73 mulheres (28%) e com grande variação regional. Enquanto a participação das mulheres nas diretorias chegava a 33,9% na região Norte, ela caía para cerca de 19,4% no Sul do país. Se considerarmos apenas diretores-gerais ou presidentes dentre as infranacionais, havia 55 homens e 9 mulheres, totalizando 14% de mulheres ocupando a mais alta posição em uma agência reguladora infranacional⁴.

a. Principais causas e consequências

A metodologia desenhada para o Bootcamp envolveu a compilação de material de apoio para auxiliar na condução dos debates. O material incluía trechos de artigos sobre algumas das principais causas e consequências da baixa representatividade feminina, em especial o papel da maternidade (causa) e alguns dos benefícios econômicos sugeridos pela literatura (consequências).

³ No final de 2022, as mulheres representavam 14% dos cargos de diretoria nas agências federais, e 16% quando incluídos outros reguladores, como CVM, BCB e Inmetro: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painel/2022/12/apenas-16-dos-cargos-na-area-de-regulacao-sao-ocupados-por-mulheres.shtml>. Acesso em maio de 2025.

⁴ O manifesto está disponível em: <https://www.mulheresnaregulacao.com/manifestacoes>. Acesso em maio de 2025.

Os quadros e a figura a seguir resumem as principais contribuições tratadas no Bootcamp no que diz respeito a um maior entendimento do desafio enfrentado.

Quadro 01. Potenciais Causas

Origem da contribuição	Causas
Debates e Plenária	Falta de encorajamento pessoal e a ausência de redes de apoio voltadas ao público feminino. Carência de redes de apoio (institucionais ou informais) voltadas ao público feminino.
Debates e Plenária	Processos de indicação para cargos de liderança são, muitas vezes, enviesados. Homens, que estão na liderança, tendem a indicar homens.
Debates e Plenária	Baixa representatividade na política.
Debates e Plenária	Falta de percepção da gravidade do problema por parte dos órgãos e agentes envolvidos, e, também, por parte da sociedade.
Debates e Plenária	Falta de lideranças femininas em ambiente regulatório é invisibilizada ou considerada secundária.
Debates e Plenária	Dificuldade de conciliar a maternidade com as exigências de funções de alto nível, que demandam grande disponibilidade, sem qualquer flexibilidade. Esse cenário contribui para o desestímulo à permanência e à ascensão das mulheres nos espaços de poder regulatório.
Material de Apoio (Goldin, 2024)	Necessidade ou desejo de flexibilidade em função da maternidade e existência de trabalhos “gananciosos” (remuneram desproporcionalmente quem trabalha mais horas)

Fonte: elaboração própria.

Quadro 02. Principais Consequências

Origem da contribuição	Consequência
------------------------	--------------

Debates e plenária	Ausência de mulheres em espaços de poder tende a resultar numa regulação com pouca ênfase no aspecto social, e com um viés limitado. A percepção das participantes é que homens tendem a focar no aspecto econômico da regulação em detrimento dos sociais.
Debates e Plenária	Estigmatização e o preconceito enfrentados pelas mulheres que alcançam posições de decisão. Mesmo quando ocupam cargos de liderança, muitas vezes têm sua competência questionada ou, então, enfrentam resistências que seus colegas homens não enfrentam.
Material de Apoio (Bautista et al, 2022)	Crescimento econômico, maiores investimentos sociais em educação, saúde e proteção ambiental, desempenho das organizações públicas e na diminuição dos níveis de corrupção. (Correlação positiva)

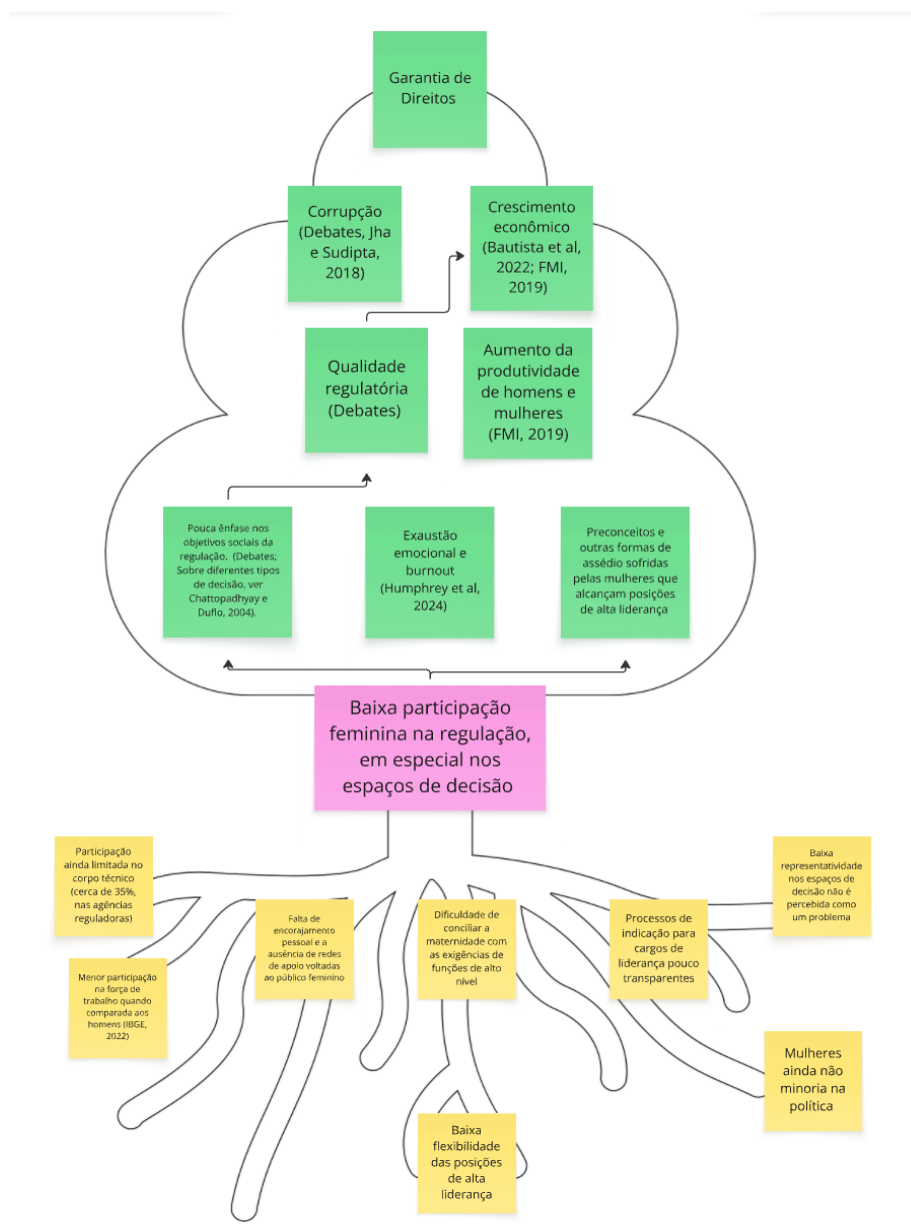
Fonte: elaboração própria.

Observamos que alguns dos pontos levantados nos debates podem ser vistos como causa e consequência. O preconceito enfrentado pelas mulheres em posição de liderança é tanto uma consequência quanto uma causa de sua ainda baixa presença — também conhecida como discriminação estatística⁵.

Uma forma de visualizar o contexto e os diferentes desafios apresentados é por meio do uso de uma árvore de problemas ou de um diagrama de Ishikawa, sendo ambas as técnicas recomendadas pelo Guia de AIR em sua versão original (Casa Civil, 2018) e revisada (Seae, 2021). A figura a seguir relaciona os pontos levantados durante o evento, apresentando a fundamentação da situação objeto do desafio.

⁵ Segundo França e Nascimento (2023), a discriminação estatística ocorre quando os tomadores de decisão usam informações limitadas para fazer inferências que afetam indivíduos ou grupos com base em características específicas, como, por exemplo, indicadores médios de assiduidade ou de escolarização.

Figura 02. Árvore de Desafios



Fonte: elaboração própria.

A árvore acima traz diferentes hipóteses sobre os motivos da baixa participação feminina na regulação, especialmente na alta liderança: (i) há menos mulheres no corpo técnico das agências, o que, por sua vez, guarda relação com o fato de que (ii) mulheres participam menos da força de trabalho no país, e que (iii) a maternidade e os trabalhos de cuidados afetam desproporcionalmente as mulheres. A maternidade também pode afetar diretamente o problema, quando as posições de alta liderança não conseguem acomodar adequadamente a demanda por maior flexibilidade associada à maternidade. Fatores organizacionais, como a falta encorajamento e redes de apoio também foram

mencionadas pelas participantes, e fatores institucionais, como a baixa transparência do processo de indicação de diretores para as agências reguladoras, (potencialmente) influenciada pela menor participação de mulheres na política completam o quadro inicial de potenciais causas.

Diferentemente dos problemas regulatórios ou públicos, cujas consequências indesejáveis — como acidentes com produtos, aeronaves ou automóveis, por exemplo — costumam atrair a atenção dos decisores públicos pela gravidade ou pela mobilização social que geram, a pauta de gênero não parece alcançar o mesmo nível de visibilidade. Isso ocorre, em parte, porque as evidências sobre desigualdades de gênero ainda estão em processo de produção e disseminação.

Por exemplo, sabe-se que bonecos masculinos do percentil 50 têm sido os mais comumente utilizados em testes de segurança automotiva e, até pouco tempo atrás, não existia um boneco feminino do percentil 50 que representasse com precisão características típicas do corpo feminino. Como consequência, mulheres sofreram lesões mais graves que os homens em colisões de mesma intensidade (Gendered Innovations Project, s.d.). Pesquisas similares têm ganhado atenção também na medicina. Revisão sistemática publicada no ano passado mostrou que doenças cardiovasculares (DCVs) foram historicamente percebidas como doenças masculinas, afetando o encaminhamento de mulheres para diagnóstico e tratamento. Um dos reflexos disso é que mulheres receberam menos exames diagnósticos (como ECG, teste ergométrico e angiografia), foram menos encaminhadas a cardiologistas e menos hospitalizadas. Outra consequência interessante é que as mulheres incorporaram os mesmos vieses, se percebendo em menor risco de doenças cardiovasculares do que os homens (Al Hamid et al, 2024).

Com relação às políticas públicas, um estudo clássico de 2004 demonstrou que líderes tendem a direcionar mais investimentos para infraestrutura alinhada às necessidades do seu próprio gênero, sugerindo que a introdução de medidas como cotas de gênero — que alteram diretamente o perfil de quem toma decisões — pode gerar impactos significativos na definição de prioridades e na alocação de recursos públicos (Chattopadhyay e Duflo, 2004). Similarmente, a meta-análise publicada em 2021 na PNAS encontrou evidências consistentes de maior variabilidade masculina em preferências relacionadas ao tempo, ao risco e às interações sociais — ou seja, homens tendem a ter preferências mais extremas e mulheres preferências moderadas. Isso é importante pois diferenças entre homens e mulheres em preferências econômicas fundamentais estão na base de muitas das escolhas distintas feitas por cada gênero (Thöni e Volk, 2021). Nessa direção, estudo do FMI de 2019 mostra fortes efeitos de complementaridade entre mulheres e homens na produção econômica, o que leva a

ganhos em produtividade total dos fatores (TFP) e maior crescimento econômico, com ganhos de produtividade e renda para ambos os sexos.

A relação entre presença feminina nos espaços de decisão e corrupção também foi mencionada nas discussões, o que encontra certo apoio na literatura (cf. Jha e Sudipta, 2018). Análise recente de pesquisadores brasileiros observou que uma maior proporção de mulheres no Parlamento está associada a menores níveis de corrupção legislativa — todavia, esse efeito parece não se estender a outros poderes ou setores da administração pública. Ainda, quando se trata da corrupção em sentido mais amplo, sua variação está mais ligada a aspectos estruturais — como a maturidade democrática e a distribuição equitativa do poder político — do que propriamente à participação feminina no Legislativo (Reis, Ribeiro e Salles, 2024).

Por fim, reforçamos que entender a baixa participação feminina como um problema justifica-se, na maioria das vezes, com base na igualdade de direitos prevista na Constituição Federal, art.5º, inciso I, e nos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, como sua aceitação da [Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres](#) e da [Agenda 2030](#) da Organização das Nações Unidas. Ou seja, para além de potenciais benefícios econômicos, a baixa representatividade feminina é uma questão de garantia de direitos, sendo esta uma de suas principais consequências.

IV. Propostas de possíveis soluções

Abaixo são apresentadas as propostas para mitigar o problema identificado, selecionadas dentre as mais relevantes que foram articuladas no Bootcamp Regula Melhor.

Proposta 1: Criação e Fortalecimento de Redes

O conceito de rede parte da ideia de pontos unidos por linhas e foi primordial ao desenvolvimento da sociedade tal como a conhecemos hoje. Numa perspectiva sociológica do capitalismo econômico, as redes estão na essência desse modelo econômico. Foram as redes de transporte ferroviário, que permitiram a criação de um sistema de circulação de matéria-prima até os centros produtores e uniu mercados e mercadorias (Castells, 1999). Com o incremento da velocidade nos anos seguintes decorrente da introdução de tecnologias como o carvão, esse processo permitiu a circulação de mercadorias em proporções mundiais. Ao analisar a internet, Castells afirma que seria a internet uma “expressão de nós mesmos” e sua invenção “reforça

também a ideia de que a cooperação e a liberdade de informação podem ser mais propícias à inovação do que a competição e os direitos de propriedade” (Castells, 2003, p. 75).

É nesse espírito de inovar — em regulação — que se propõe a criação de uma rede colaborativa de mulheres que atuam ou pretendem atuar na área com o objetivo de fomentar o apoio mútuo, fortalecer vínculos profissionais e ampliar a participação feminina nos espaços decisórios e estratégicos do ambiente regulatório. Em primeiro lugar, pretende-se promover e estreitar o contato entre mulheres que atuam na área regulatória, qualquer que seja o ambiente, governo, iniciativa privada ou academia. É criar um espaço intencional de pertencimento, acolhimento e promoção da sororidade profissional, apoiando umas às outras em suas trajetórias e compartilhando experiências. Como consequência desse lugar de trocas surge também a criação de oportunidades para as mulheres em geral. Em meio às trocas, são compartilhadas e criadas oportunidades, contribuindo, de forma coordenada, para a ampliação da presença feminina em posições de liderança e influência no campo regulatório.

A cooperação para inovação entre as mulheres se dá na medida em que a regulação contará direta ou indiretamente com olhares diversos e experiências díspares, e mais próximas daquelas que são a maioria das usuárias de serviços e bens submetidos à regulação estatal. Fato é que ao se constituírem como nós de um sistema relacional baseado na solidariedade e na convergência de propósitos, as integrantes da rede fortalecem mutuamente suas capacidades individuais e coletivas. Além disso, as externalidades positivas extrapolam a própria rede, contribuindo para um ambiente regulatório mais inclusivo, diverso e representativo.

Tomando os serviços de saneamento para ilustração, estudo realizado mostra que 38,2% das mulheres brasileiras ainda viviam em 2019, em situação precária do ponto de vista do acesso ao saneamento básico a partir de dados do PNADC. Essa carência compromete sua saúde com maior número de doenças de veiculação hídricas, levando a ocorrência de 80.684 milhões de casos de afastamento de mulheres por doenças respiratórias ou de veiculação hídrica de suas atividades rotineiras, segundo dados da PNS de 2019. Além disso, o SUS registrou 458,9 mil internações de mulheres na rede e quase 30,9 mil óbitos em razão de infecções gastrointestinais associadas à falta de saneamento. Foi também evidenciado números alarmantes de afastamentos em razão de doenças ginecológicas, num total de 6,267 milhões de casos em 2019, foram afetados pelas condições de saneamento nas residências da população feminina. Esses agravos à saúde da mulher afetam sua produtividade, compromete sua renda, e reduz seu potencial nos estudos (Freitas e Magnabosco, 2022).

A ideia de criação de redes para o aprimoramento da qualidade regulatória não é uma proposta inovadora no Brasil e nem no mundo (Proença, 2010). Na regulação brasileira, já é reconhecida importância das redes, especialmente entre os reguladores. O Comitê das Agências Reguladoras Federais, criado por decisão dos dirigentes máximos das onze agências reguladoras federais e disciplinado pela Portaria Conjunta n. 1, de 16 de junho de 2023, tem como objetivo promover o intercâmbio e a troca de experiências entre agências, bem como discutir e estabelecer orientações e procedimentos comuns de interesse das agências federais. Décadas antes, foi criada a Associação Brasileira de Agências de Regulação (ABAR) em 1999, para promover a mútua colaboração entre as associadas e os poderes públicos, na busca do aprimoramento da regulação e da capacidade técnica. Compõem a ABAR agências de todos os setores e de todos os entes federativos, constituindo uma ampla rede de reguladores. Ela organiza câmaras técnicas temáticas para discutir temas técnicos entre as agências e especialistas, comissiona estudos sobre aspectos relevantes e inovadores da regulação, promove eventos como o seu congresso anual e oferece cursos de capacitação para suas associadas e o público externo.

Essa proposta está em consonância com a Estratégia Regula Melhor do PRO-REG, cujo objetivo III é “incentivar a cooperação entre os reguladores das esferas federativas e outros atores relevantes no processo regulatório no âmbito local, nacional e internacional”. As mulheres aparecem nesse contexto como atores relevantes no processo regulatório, que devem se beneficiar da articulação institucional entre reguladores federais, estaduais e municipais prevista, por exemplo, na criação da Rede Brasil pela Melhor Regulação⁶. Nada melhor do que disseminar casos de sucesso nas esferas federativas e entre setores regulados do que incluir casos em que envolvam a participação de mulheres ou um olhar intencional à presença de mulheres e sua rede específica.

A rede pode atuar em vários eixos. Um deles é por meio de *eventos* periódicos e planejados com antecedência. O objetivo é criar espaços seguros e qualificados entre mulheres que atuam na regulação com o apoio do PRO-REG, valorizar trajetórias femininas, articular diferentes gerações, regiões e setores regulados e fomentar pensamento crítico e propositivo, incentivando a produção coletiva de reflexões e recomendações para políticas e práticas inclusivas. Propõe-se desde um evento semestral ou anual, de maior abrangência, em que mulheres possam se conhecer

⁶ De acordo com o documento Notas explicativas sobre o roadmap da Estratégia Nacional de Melhoria Regulatória, a Rede Brasil pela Melhor Regulação, a ser criada, consiste na articulação institucional entre Governo Federal e Estaduais para coordenar atividades de interesse comuns em matéria de regulação.

presencialmente e criar experiências conjuntas em torno da regulação, como encontros temáticos de menor abrangência como painéis e rodas de conversa e oficinas de caráter formativo. Os eventos podem contar com parcerias para a curadoria de cada um deles. Esse eixo pode ser realizado de maneira conjugada com outras propostas como, por exemplo, a proposta de capacitação, podendo contar com oficinas e atividades formativas para desenvolvimento de habilidades como comunicação estratégica, negociação, escuta ativa e planejamento de carreira.

Segundo eixo de atuação da rede é *mentoria* entre pares e intergeracional. Mentorias são instrumentos estratégicos para fortalecer vínculos profissionais entre mulheres atuantes na regulação, apoiar o desenvolvimento de lideranças femininas, com ênfase na pluralidade geracional, regional e institucional, fomentar um ambiente de confiança, que contribua para a permanência e ascensão de mulheres em espaços decisórios e promover a escuta ativa e o aprendizado mútuo, da mentora e mentorada. É possível haver a mentoria intergeracional, com mulheres de diferentes tempos de carreira na regulação, promovendo a troca entre gerações e valorizando trajetórias consolidadas e emergentes. E a mentoria entre pares, de mulheres em fases similares de desenvolvimento profissional, com foco em apoio mútuo, troca de experiências cotidianas e fortalecimento coletivo.

Outro eixo é o de *criação e mapeamento de oportunidades* para que dentro da rede seja possível uma mulher indicar outra, criando oportunidades para as mulheres atuarem em regulação. Esse eixo deve ter como objetivo a difusão de oportunidades, a articulação para ocupação de espaços estratégicos em superintendências, secretarias, diretorias colegiadas e ministérios e a valorização de talentos femininos. É desse eixo que podem surgir iniciativas como: (i) publicação de cartas com nomes de mulheres que podem ser consideradas para indicação de cargos estratégicos; e (ii) criação de uma comissão para sensibilizar atores políticos sobre a importância de nomeação de mulheres para cargos estratégicos.

A rede deve se basear na colaboração das participantes entre si e entre elas e as organizações apoiadoras. Propõe-se que a criação da rede seja acompanhada pela celebração de parcerias com outras redes de mulheres já estabelecidas como o próprio Instituto Mulheres na Regulação, mas não apenas ele. Outras potenciais parcerias são: Women inside Trade, InfraWomen Brasil, Women in Antitrust, Mulheres em Dados, Sim, Elas Existem!, Women in Aviation Brazil, Women in Mining, dentre outras. As organizações parceiras podem colaborar de diversas formas como realizando a curadoria de eventos, apoio patrimonial (com cessão de espaço para realização dos eventos), material ou financeiro.

Proposta 2: Selo de Equidade de Gênero e/ou Premiações por Boas Práticas em Equidade de Gênero

Esta alternativa foi debatida e apontada pelos três grupos como uma das principais formas de avançar a equidade de gênero nos órgãos e entidades reguladoras. A relevância e percepção de efetividade de selos e prêmios foi destacada também na Plenária pelas participantes.

Selos e premiações são formas de reconhecimento público ou recompensas por mérito, concedidas a indivíduos ou organizações que atendem a determinados padrões de comportamento ou geram resultados considerados desejáveis.

No setor público, selos e premiações podem ser oferecidos aos diferentes grupos sociais — setor público, privado, cidadãos, etc. — como forma de incentivar comportamentos e iniciativas que sejam considerados relevantes para atingir um determinado objetivo público. No vocabulário regulatório, configuram-se como alternativas não normativas do tipo “informação e educação”, ao lado de instrumentos como *rankings*, que operam pela construção ou erosão da reputação (Casa Civil, 2018).

No contexto regulatório, onde não há obrigação legal clara quanto à equidade de gênero, o engajamento voluntário nessa agenda pode ser compreendido como um comportamento pró-social (Bierhoff, 2005). Nesse caso, evidências indicam que incentivos não monetários — como o reconhecimento público e o valor da imagem social — podem ser mais eficazes do que recompensas financeiras para promover esse tipo de comportamento (Asulim, Heller e Munichor, 2024; Bruni et al., 2020).

No Brasil, selos e premiações já são utilizados tanto para promover a qualidade regulatória como a equidade de gênero e raça. O Selo de Boas Práticas Regulatórias, oferecido pelo MDIC, tem como objetivo último aprimorar a ação regulatória estatal por meio do reconhecimento de atos normativos elaborados conforme as melhores práticas nacionais e internacionais. O Selo foi criado em 2022 e ampliado em 2023, para incluir atos normativos infranacionais na seleção e premiação.

O Ministério das Mulheres retomou o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, cujo objetivo é fomentar práticas de equidade de gênero e raça na cultura organizacional de médias e grandes empresas. O Programa foi criado em 2005 e inclui o Selo Pro-Equidade de Gênero e Raça, uma certificação do Governo Federal que reconhece o compromisso de empresas com a igualdade de gênero e raça no ambiente de trabalho.

Há selos e premiações voltadas para a questão de gênero na experiência internacional, com destaque para o Selo PNUD para Igualdade de Gênero nas Instituições Públicas, ao qual importantes órgãos e entidades vêm aderindo, como o [Tesouro Nacional](#), o

[Tribunal de Contas da União, a Advocacia-Geral da União](#) e o [Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos](#).

O Selo PNUD baseia-se em acordos e compromissos internacionais e regionais e é implementado em cinco etapas, com duração estimada entre 12 e 18 meses. O processo inclui: (i) o engajamento institucional para iniciar os trabalhos, (ii) a realização de um diagnóstico para identificar lacunas de gênero com base nos critérios do selo, (iii) a elaboração e execução de um plano de ação para corrigir os pontos críticos, (iv) a submissão a uma avaliação externa feita por especialistas, e, por fim, (v) a concessão do selo — nos níveis Bronze, Prata ou Ouro — à instituição pública que cumprir os requisitos estabelecidos.

Considerando que já existe tanto um Selo voltado às boas práticas regulatórias como um Selo voltado à Equidade de Gênero e Raça, sugere-se incorporar ou adaptar parte dos critérios deste último ao primeiro, em um piloto a ser implementado ainda em 2025, com premiação na mesma cerimônia que distribui os Selos de Boas Práticas Regulatórias. Em um segundo momento, pode-se pensar em uma parceria com o PNUD para que o Selo seja parte do processo de adesão ao Selo internacional da Organização.

Proposta 3: Monitoramento da ocupação das mulheres nas diretorias e superintendências

Uma das perguntas desenhadas para orientar a discussão indagava sobre a importância da realização de estudos de diagnóstico que monitorem o número de mulheres ocupantes de cargos de liderança (*e.g.* diretorias, procuradorias, superintendências) nos órgãos e entidades reguladoras.

Tanto nas discussões em grupo como na Plenária foi apontado que, embora as participantes tenham clareza do problema, a baixa participação feminina nas esferas decisórias é raramente reconhecida como um problema por agentes públicos ou privados. O fato de 100% das participantes identificarem essa desigualdade como um problema evidencia um viés de seleção: esses espaços já reúnem pessoas sensibilizadas para a pauta. Fora deles, a sub-representação feminina tende a ser naturalizada e não mobiliza atenção por parte dos tomadores de decisão. Isso reforça a necessidade não apenas de coletar dados sobre participação feminina na regulação, mas também de conduzir estudos e conferir publicidade às evidências sobre as consequências de uma baixa participação feminina. Em outras palavras, é preciso fundamentar — com dados e análises — que ter poucas mulheres nos espaços de decisão em regulação é um problema a ser enfrentado.

Desafios, ou no jargão mais técnico “problemas regulatórios”, são situações indesejadas que *“resultam em distorções no funcionamento do mercado ou em limitação no alcance de objetivo público específico, demandando a tomada de decisão pela agência, órgão ou entidade reguladora”* (Casa Civil, 2018, p.95). A baixa participação feminina na regulação não seria um problema regulatório propriamente dito, mas um problema público, na medida em que limita o alcance de um objetivo público e a garantia de um direito fundamental, qual seja, a igualdade de direitos entre homens e mulheres, a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres e o compromisso assumido com a Agenda 2030 da ONU.

Para além das justificativas normativas, há evidências de que homens e mulheres alocam investimentos e esforços de maneira distinta (e.g., Chattopadhyay e Duflo, 2004) e também decidem de forma diferente, em função de suas preferências com relação ao tempo, ao risco e a aspectos sociais (Thöni e Volk, 2021). Essas diferenças reforçam a importância de considerar homens e mulheres como complementares na força de trabalho em geral, e nas esferas decisórias em particular, como forma de maximizar os benefícios econômicos da diversidade (FMI, 2018). Ou seja, a paridade entre gêneros nos espaços de poder e decisão vai além da questão de direitos humanos e compreende também benefícios econômicos.

Problemas públicos não são autoevidentes, e chegam à atenção dos tomadores de decisão porque algum indicador, mais ou menos sistemático, sugere que há um problema em curso (Kingdom, 1984). Embora nem todos os problemas que são identificados serão tratados, a produção e a divulgação de dados consistentes é um passo necessário para que isso se torne possível.

Não à toa, o evento que deu origem a esta proposta ocorreu após três anos de divulgação sobre a (baixa) participação feminina na regulação pelo Instituto Mulheres na Regulação. Desde 2022, o Instituto monitora a participação feminina nos colegiados das agências federais, ampliando o levantamento para incluir as agências infranacionais a partir de 2023. Considerando que estes dados já são coletados periodicamente, sugere-se que o PRO-REG analise a sua robustez e verifique a pertinência em publicizar os resultados, o que seria uma medida sem custo de implementação. Adicionalmente, uma parceria poderia ser firmada para que o monitoramento incluísse também os demais reguladores federais, estimados em 237 pelo MDIC (Cunha Jr, 2024).

Proposta 4: Capacitações de reguladores e mulheres líderes em ambiente regulatório

Durante a Plenária, foram apresentadas propostas de soluções que compreendem a capacitação de mulheres e de homens em matéria de gênero. As capacitações sugeridas têm público, objetivo e conteúdo distintos entre si. É possível reduzir o desafio identificado a partir de, pelo menos, as seguintes capacitações: a) capacitar reguladores quanto à urgência e necessidade de adicionar uma perspectiva de gênero à regulação; b) capacitar mulheres, em posição de liderança, no desenvolvimento de suas atribuições em espaço de poder regulatório.

No que diz respeito à primeira capacitação sugerida, esta tem como público-alvo todos os agentes públicos, sejam homens e mulheres, que exerçam atividade regulatória em qualquer nível, mas preferencialmente na alta e média gestão. O objetivo é fornecer os subsídios técnicos necessários para que estes, ao instruírem o processo de tomada de decisão regulatória, sejam capazes de considerar o gênero como fator a ser sopesado, abarcando-o em suas análises de impacto regulatório e análises de resultado regulatório. Esta capacitação está em linha com a orientação da OCDE, a respeito da importância de considerar os fatores sociais quando da regulação (OCDE, 2025).

A segunda proposta de capacitação é voltada a um público mais restrito: às mulheres líderes, que atuam em posições de poder no ambiente regulatório. O objetivo é prepará-las para liderarem, uma vez que precisam lidar com barreiras adicionais que enfrentam no exercício do poder regulatório, como a sub-representação, o viés inconsciente e a sobrecarga advinda de tarefas particulares, tal como já pontuado neste Produto. Trata-se, portanto, de uma capacitação com enfoque no fortalecimento da liderança feminina, contribuindo para um ambiente regulatório mais justo, diverso e inclusivo.

Essa proposta de solução encontra terreno fértil no âmbito de iniciativas e programas que já são desenvolvidos no Brasil. A preocupação em capacitar agentes reguladores é presente no âmbito da administração pública federal. Prova disso são os custos e iniciativas desenvolvidas frequentemente pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), inclusive alguns em temáticas regulatórias. Ao lado da ENAP, está Programa de Aprimoramento da Qualidade da Regulação Brasileira (QUALIReg), promovido pela Controladoria-Geral da União (CGU), pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos (UNOPS), que oferece oficinas abordando temas regulatórios e atingindo reguladores federais e, também, infranacionais.

Para viabilizar tal proposta de solução, é possível que o PRO-REG desenvolva suas próprias capacitações ou, então, una esforços com os programas já existentes para oferecer capacitações que tenham como objetivo desenvolver competências voltadas à identificação e consideração do gênero (e outros fatores sociais) no processo regulatório. Há, inclusive, organizações da sociedade civil que têm como objetivo aprimorar a qualidade da regulação, tal como é o Instituto Mulheres na Regulação, ao qual integram as facilitadoras e responsáveis por este relatório.

A partir da união de esforços, é possível que o PRO-REG se valha dos canais de comunicação já desenvolvidos e da rede de pessoas já estruturada, ganhando eficiência e efetividade na implementação das capacitações propostas. Essa articulação permitiria potencializar recursos, evitar sobreposição de iniciativas e ampliar o alcance das ações que já são ou estão sendo desenvolvidas.

Por fim, as capacitações podem adotar diferentes formatos, com duração curta, média ou longa, conforme os objetivos propostos, perfil das participantes e orçamento disponível. Além disso, as formações podem ser oferecidas de maneira presencial, virtual ou híbrida. Formações virtuais permitem maior alcance da capacitação, facilitando a participação de mulheres de diferentes regiões do Brasil.

Proposta 5: Guia do PRO-REG para a criação e funcionamento de comitês de diversidade de gênero em órgãos e entidades reguladoras

A criação e consolidação de comitês de diversidade na estrutura organizacional dos órgãos e entidades reguladoras também foi levantada como uma potencial solução para a promoção de ações para atingir maior equidade de gênero em ambientes regulatórios. Em um dos grupos de discussão do Bootcamp, que contou com a presença de diretora da Agência Nacional de Águas e Abastecimento (ANA), discutiu-se a importância das ações do Comitê Pró-Equidade de Gênero (CPEG) para alcançar maior diversidade tanto na composição da diretoria da agência quanto na ocupação de cargos nas superintendências. Um dos textos do material de apoio disponibilizado pelas facilitadoras do Bootcamp ressaltava, inclusive, que a ANA é a agência reguladora com maior presença feminina em posições de liderança (Holperin; Ravanello) e que, não por acaso, adota uma série de boas práticas para promover diversidade por meio do seu CPEG.

As vantagens da criação de um comitê de diversidade ou pró-equidade são várias. A criação de comitês institucionaliza as ações pró-igualdade de gênero nas organizações, tornando-as mais permanentes e estáveis. Em virtude de sua atuação especializada, comitês desenvolvem estrutura adequada para identificar problemas de desigualdade de gênero e propor soluções levando em consideração as necessidades e o contexto das instituições nas quais estão inseridos.

Não há fórmula única para a estrutura e funcionamento desses comitês. Em termos de estrutura, comitês podem ou não contar com a presença de membros externos ao órgão ou entidade reguladora onde atuam. Para seus membros internos, ações de incentivo podem ser instituídas, como, por exemplo, a contabilização do tempo dedicado ao comitê à carga horária de trabalho dos funcionários do órgão ou entidade reguladora. Comitês também podem contar com apoio administrativo exclusivamente direcionado ao seu funcionamento.

Além de estrutura adequada para promover um nível ótimo de institucionalização dos comitês, é necessário que se pense adequadamente no seu funcionamento. Nesse sentido, comitês podem adotar estratégias variadas para promover medidas pró-equidade, que envolvem, por exemplo: (i) ações de comunicação e sensibilização visando prevenir atos discriminatórios em ambiente de trabalho⁷; (ii) levantamento e monitoramento de dados acerca da ocupação de mulheres em cargos de liderança; (iii) criação e divulgação de listas de mulheres altamente capacitadas para ocupação de cargos que dependem de indicação ou nomeação; (iv) auxílio para a criação de processos seletivos que favoreçam a inclusão de mulheres; (v) proposição de horários flexíveis de trabalho e ações de apoio à parentalidade⁸ (vi) auxílio na construção de compromissos públicos das instituições reguladoras para atingir maior equidade de gênero; (vi) promoção de ações de capacitação e treinamento sobre questões de gênero para reguladores; e (vii) promoção de programas de mentoria internos para mulheres.

⁷ Uma das ações mencionadas diferentes vezes no evento foi a convecção e uso de prismas com lembretes e conteúdo educativo para a realização de reuniões com respeito à equidade de gênero pela ANA.

⁸ Uma das medidas recomendadas nesse sentido é o estímulo à licença para capacitação para homens após a licença-paternidade. A licença-capacitação é uma licença remunerada de até três meses para estudos e capacitação profissional, concedida ao servidor e à servidora a cada cinco anos de efetivo trabalho no serviço público. Como a capacitação pode ser remota, o servidor teria mais flexibilidade durante os primeiros meses de vida de seu filho.

É esperado, ainda, que comitês pró-equidade de gênero atuem de forma coordenada com outras instituições, internas ou externas ao órgão ou entidade reguladora. Por exemplo, o comitê de diversidade não só pode, como deve, atuar conjuntamente com as ouvidorias dos órgãos e entidades reguladoras, auxiliando essas últimas a processar melhor casos sensíveis, como assédio contra mulheres em ambientes de trabalho. Comitês de diversidade podem, ainda, representar o órgão ou entidade reguladora em fóruns e redes internacionais que visem compartilhar e disseminar boas práticas na promoção de igualdade de gênero em ambientes organizacionais e regulatórios.

Um primeiro passo para estimular a criação de comitês dessa natureza no âmbito de órgãos e entidades reguladoras é reunir e disseminar boas práticas tanto para a sua governança, quanto para seu funcionamento. Desse modo, sugere-se que o comitê gestor do PRO-REG não só promova eventos e discussões, mas que sobretudo coordene a elaboração de um guia que auxilie órgãos e entidades reguladoras na criação e estruturação de comitês de diversidade ou equidade pró-gênero. Um guia dessa natureza, fortemente ancorado em *benchmarking* e literatura sobre políticas de promoção de diversidade de gênero em organizações, deverá ser abrangente o suficiente para comportar diferentes soluções de governança e de atuação dos comitês de diversidade, garantindo flexibilidade e respeitando a cultura de cada órgão ou entidade reguladora.

Proposta 6: Iniciativas envolvendo o Poder Legislativo

Considerando que as nomeações para os colegiados das agências reguladoras dependem de aprovação pelo Legislativo, esse ator foi destacado tanto nos debates em grupo quanto na plenária. Além da exigência de sabatina dos diretores pelo Senado Federal, o uso de cargos nos primeiros e segundos escalões do governo — as chamadas "moedas de troca" — tem sido apontado como uma das estratégias para preservar a governabilidade em países multipartidários, como o Brasil (Pereira, Singh e Mueller, 2011). Essa prática, no entanto, não está isenta de críticas, especialmente quanto aos seus impactos negativos sobre a qualidade regulatória.

As propostas apresentadas variaram desde recomendações específicas — como a criação de comissões legislativas voltadas à equidade de gênero — até sugestões mais amplas, como a necessidade de estreitar o diálogo com o Legislativo para viabilizar avanços legais que não demandem recursos orçamentários.

Dentre os avanços legais desejados, foram mencionadas medidas que permitem acomodar a maternidade na carreira da mulher, com uma divisão mais igualitária dos custos associados aos cuidados. Nesse sentido, cabe destacar a recente aprovação da Política Nacional de Cuidados, instituída por meio da Lei nº 15.069/2024. A Política define o que são cuidados e tem como um de seus princípios a corresponsabilidade entre homens e mulheres pelos cuidados, definida como o compartilhamento de responsabilidades pelo cuidado, de forma equitativa, entre mulheres e homens.

Embora a Lei ainda dependa de um Plano Nacional e de uma Estrutura de Governança, o primeiro deverá conter, necessariamente, *“a estruturação de medidas para redução da sobrecarga de trabalho não remunerado que recai sobre as famílias, em especial sobre as mulheres, com a promoção da corresponsabilidade social e entre homens e mulheres”* (Brasil, 2024, art. 9º, inciso V).

Outra iniciativa legislativa que merece acompanhamento é o Projeto de Lei nº 3.773, de 2023, que dispõe sobre a licença-paternidade, cria o salário parentalidade e permite a permuta entre pais e mães dos períodos de licença-paternidade e de licença-maternidade. O projeto está atualmente na Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania aguardando designação do relator.

Embora a aproximação com o Legislativo exija uma análise mais aprofundada quanto à sua viabilidade e estratégia, é importante destacar que a baixa transparência nos processos de nomeação de diretores das agências reguladoras é uma preocupação tanto do ponto de vista da equidade de gênero quanto da qualidade regulatória. Nesse sentido, uma iniciativa concreta que poderia ser adotada no âmbito do PRO-REG é a realização de um estudo sobre a profissionalização dos processos de nomeação e sabatina, com a elaboração de recomendações de boas práticas que promovam maior transparência, diversidade, e aderência ao que está previsto na Legislação⁹.

V. Próximos passos

Como próximos passos, sugere-se que o PRO-REG avalie a pertinência do desenvolvimento das propostas então sugeridas. Esta avaliação, para além de considerar os recursos disponíveis, deve avaliar a aderência entre as propostas apresentadas neste relatório e os objetivos da Estratégia Regula Melhor, descritas no artigo 5º, Decreto Federal 12.150/2024. Confiantes de que essa tarefa terá resultado positivo, entende-se que o aperfeiçoamento da qualidade da regulação, objetivo final da Estratégia Regula Melhor, perpassa pelo fortalecimento da equidade de gênero como

⁹ Art. 5º da Lei nº 9.986/2000.

fator a ser considerado quando da regulação e, também, no ambiente de poder regulatório.

Sendo positiva a análise do PRO-REG, sugere-se que as propostas de solução trazidas pelas participantes sejam submetidas à consulta pública, instrumento relevante de participação social de apoio à tomada de decisão. Sugere-se primeiro a realização de consulta interna ao IMR, para que as suas integrantes possam, em consulta dirigida, opinar e propor sugestões a este relatório. Na sequência, sugere-se abrir para consulta pública de maneira ampla, com publicação no sítio eletrônico adequado dos documentos e formulário para contribuições.

Engajar as partes interessadas, de maneira geral, é uma prática amplamente defendida por promover uma regulação centrada no usuário, ampliar a inclusividade da política regulatória e favorecer a construção de um sentimento de pertencimento em relação às normas (cf OCDE, 2017). Isso se torna especialmente relevante quando a proposta envolve grupos historicamente excluídos dos espaços de poder e decisão e sujeitos à discriminação, como é o caso das mulheres.

Abrir um documento à consulta pública, além de conferir maior legitimidade ao processo decisório, permite mitigar eventuais lacunas dos tomadores de decisão. Quais outras medidas podem ser adotadas para aumentar a presença feminina na regulação? Há evidências que sugerem uma efetividade limitada das medidas aqui propostas? Há evidências da existência de fatores que condicionam a efetividade da(s) medida(s) proposta(s)?

A submissão das propostas à consulta pública representa uma ação de baixo custo — sendo este resumido ao tempo da equipe na análise das contribuições e incorporação das sugestões — e com ganhos relevantes para a legitimidade e responsividade da proposta. Caso se queira diminuir o tempo da equipe na análise das contribuições, é possível realizar consultas públicas com grupos específicos.

Após a submissão da consulta pública, é momento de deliberação acerca da escolha das propostas a serem implementadas, oportunidade em que as autoras deste Produto poderão colaborar novamente. Com as propostas escolhidas, é importante desenvolver planos de ação para viabilizar sua implementação, incluindo a definição de prazos, previsão de recursos necessários e responsáveis por cada etapa. Para garantir clareza nas atribuições e eficiência na execução, recomenda-se a utilização de uma matriz RACI, que permite identificar quem será responsável (Responsible), quem deve aprovar (Accountable), quem será consultado (Consulted) e quem deve ser informado (Informed) em cada atividade prevista.

Seguidos esses próximos passos, a iniciativa que teve início no Bootcamp Regula Melhor poderá alcançar seu potencial de transformação, contribuindo para a ampliação da representação feminina nos espaços de poder regulatório no Brasil.

Referências

- Al Hamid A, Beckett R, Wilson M, Jalal Z, Cheema E, Al-Jumeily Obe D, Coombs T, Ralebitso-Senior K, Assi S. (2024) Gender Bias in Diagnosis, Prevention, and Treatment of Cardiovascular Diseases: A Systematic Review. **Cureus**. Feb 15;16(2):e54264. doi: 10.7759/cureus.54264. PMID: 38500942; PMCID: PMC10945154. Acesso em: abril de 2025.
- Asulin, Yamit; Heller, Yuval; Munichor, Nira (2024). Comparing the effects of non-monetary incentives and monetary incentives on prosocial behavior. **European Economic Review**, Volume 165, <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2024.104740>. Acesso em: abril de 2025.
- Bierhoff, H. W. (2005). Prosocial behaviour. Psychology Press.
- Bruni, L., Pelligra, V., Reggiani, T. et al. (2020) The Pied Piper: Prizes, Incentives, and Motivation Crowding-in. **Journal of Business Ethics**, 166, 643–658. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04154-3>. Acesso em: abril de 2025.
- Brasil (2024) . Lei nº 15.069, de 23 de dezembro de 2024. Institui a Política Nacional de Cuidados. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24/12/2024.
- Casa Civil (2018). Diretrizes gerais e guia orientativo para elaboração de Análise de Impacto Regulatório – AIR. Brasília: Presidência da República. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/diretrizes-gerais-e-guia-orientativo-final-27-09-2018.pdf/view>. Acesso em: abril de 2025.
- Castells, Manoel. A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura, vol.1, São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- Castells, Manoel. A Galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- Controladoria Geral da União - CGU (2024). Relatório de Avaliação nº 1356595 - órgãos e entidades reguladores federais. Brasília, DF: Secretaria Federal de Controle Interno. Disponível em: <https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/download/1515914>. Acesso em: maio de 2025.
- Chattopadhyay, R., & Duflo, E. (2004). Women as Policy Makers: Evidence from a Randomized Policy Experiment in India. **Econometrica**, 72(5), 1409–1443. <http://www.jstor.org/stable/3598894>. Acesso em: abril de 2025.
- Cunha Jr., L.A.P. (2024). Relatório contendo a lista com identificação dos órgãos e entidades da administração pública federal, autárquica e fundacional, inclusive colegiados, relacionados com a atividade de regulação. Produto 02 de consultoria prestada ao BID/IADB e à Secretaria de Competitividade e Política Regulatória/MDIC.

Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/reg/reguladores-federais>. Acesso em: abril de 2025.

Freitas, Fernando Garcia de; Magnabosco, Ana Lelia. O saneamento e a vida da mulher brasileira, Instituto Trata Brasil, maio de 2022. Disponível em https://tratabrasil.org.br/wp-content/uploads/2022/09/Relatorio_Completo_-_2022.pdf. Acesso em: maio de 2025.

Goldin, Claudia (2024). "Nobel Lecture: An Evolving Economic Force." **American Economic Review** 114 (6): 1515–39.

França, M.; Nascimento, F. (2023) Equidade e Representatividade: Síntese de evidências sobre a presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança e autoridade. Relatório de Pesquisa. Núcleo de Estudos Raciais do Insper, <https://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/7173>. Acesso em: maio de 2025.

Gendered Innovations Project (s.d.) **Inclusive Crash Test Dummies: Rethinking Standards and Reference Models**. Case Study. The Gendered Innovations Project. Disponível em: <https://genderedinnovations.stanford.edu/case-studies/crash.html>. Acesso em: maio de 2025.

Holperin, Michelle; Ravanello, Mariane. "Viu? Aqui não é só no papel': ANA e a efetividade de suas ações pró-equidade de gênero". **JOTA**, 20 fevereiro 2024.

Humphrey, N. M., DeHart-Davis, L., Hassan, S., Hatmaker, D. M., & Smith, A. (2024). Does workplace inclusion mitigate emotional exhaustion? Evidence from local government organizations. *Public Management Review*, 1–29. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2393627>. Acesso em: maio de 2025.

Jha, Chandan Kumar; Sudipta, Sarangi (2018) Women and Corruption: What Positions Must they Hold to Make a Difference? **Journal of Economic Behavior & Organization**, Volume 151, Pages 219-233, ISSN 0167-2681, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.03.021>. Acesso em: maio de 2025.

Kingdon, John (2014) **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. Second edition, Pearson Education Limited, ISBN 13: 978-1-269-37450-7.

Naranjo Bautista, S., Chudnovsky, M., Strazza, L., Mosqueira, E., e Castañeda, C. (2022). **Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, <https://doi.org/10.18235/0004597>. Acesso em: maio de 2025.

OECD (2017), *Government at a Glance 2017*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en. Acesso em: maio de 2025.

OECD (2022), Reforma Regulatória no Brasil, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f7455d72-pt>. Acesso em: maio de 2025.

OECD (2025), OECD Regulatory Policy Outlook 2025, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/56b60e39-en>. Acesso em: maio de 2025.

Pereira, C., Singh, S. P., & Mueller, B. (2011). Political Institutions, Policymaking, and Policy Stability in Latin America. *Latin American Politics and Society*, 53(1), 59–89. <http://www.jstor.org/stable/41342300>. Acesso em: maio de 2025.

Proença, Jadir. D. Rede de regulação: a integração informacional como instrumento de melhoria regulatória, XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2010. Disponível em <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/6580/0066255.pdf?sequence=1>. Acesso em: maio de 2025.

Reis, Carla de Barros; Ribeiro, Rafael S. M.; Salles, Fernanda Cimini (2024). Revisiting the nexus between corruption and gender: does women's political participation in Parliament matter? São Paulo: Centro de Pesquisa em Macroeconomia das Desigualdades (Made/ USP), 2024. (Working Paper, n.24). Disponível em: <https://madeusp.com.br/wp-content/uploads/2024/07/WP-24-Revisiting-the-nexus-between-corruption-and-gender.pdf> . Acesso em: maio de 2024.

Thöni, C.; Volk, S. (2021) . Converging evidence for greater male variability in time, risk, and social preferences. *PNAS*, 118 (23) 2021, e2026112118, <https://doi.org/10.1073/pnas.2026112118>. Acesso em: maio de 2025.

Tribunal de Contas da União - TCU (2022a). Relator: Ministro Vital do Rêgo. Sessão de 27 abr. 2022. Processo: TC 033.944/2020-2. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/doc/acordao-completo/836/2022/Plen%C3%A1rio>. Acesso em: maio 2025.

Tribunal de Contas da União - TCU (2022b). Relator: Ministro Vital do Rêgo. Sessão de 19 out. 2022. Processo: TC 033.944/2020-2. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/doc/acordao-completo/2325/2022/Plen%C3%A1rio>. Acesso em: maio 2025.

United Nations Development Programme - UNDP (2021.) **A 2030 AGENDA ACCELERATOR Gender Equality Seal for Public Institutions**. One United Nations Plaza New York. Disponível em: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/Tool%200.1%20Brochure%20EN.pdf> . Acesso em Abril/2024.

Anexo - Roteiro

Caso Brasileiro: presença feminina na regulação

No final de 2022, o Instituto Mulheres na Regulação trouxe pela primeira vez à público o problema da baixa participação feminina na regulação federal. Naquela época, apenas [7 dos então 50 diretores em exercício nas 11 agências federais eram mulheres](#) e 5 agências não possuíam nenhuma mulher em seus colegiados. Se além das agências reguladoras fossem incluídas outras entidades da administração pública federal que também têm papel regulador, como o Banco Central, a CVM e o Inmetro, por exemplo, o padrão de desigualdade de gênero se repete. De um total de 74 dirigentes, só 12 são mulheres, ou seja, 16%. No Banco Central, todos os 29 ex-presidentes são homens.

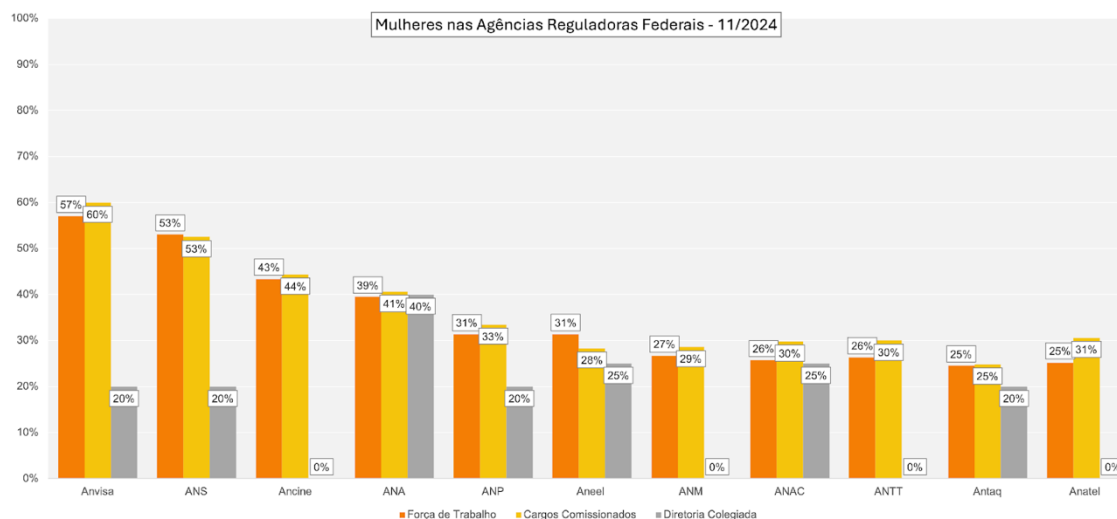
Em 2023, foi realizado [um segundo levantamento](#), no qual foram incluídos os colegiados das agências reguladoras infranacionais, a partir de dados cedidos pela Associação Brasileira de Agências de Regulação (ABAR). Enquanto as mulheres representavam 13,5% dos colegiados das agências reguladoras federais, nas agências infranacionais esse número era de 28%. Nos cargos de presidência, havia apenas 1 diretora-presidente dentre as federais e 9 nas infranacionais (cerca de 15%).

Na época, foram também analisados dois reguladores financeiros: o Banco Central do Brasil (BCB), autoridade monetária e financeira, e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autoridade reguladora do mercado de capitais. Havia 2 mulheres dentre os 8 membros da Diretoria do BCB e 1 mulher dentre os 5 membros da Diretoria da CVM (incluídos os Presidentes, em ambas). Na regulação financeira, o cenário revelou-se ainda menos otimista para as mulheres. Nunca houve, nos quase 60 anos de história do Banco Central, uma presidente mulher. Na CVM, dentre os 19 ex-presidentes listados no site da instituição, apenas uma mulher ocupou essa relevante posição em mais de 40 anos.

Em 2024, um terceiro levantamento foi conduzido, para subsidiar o [manifesto](#) apresentado no [XVI Fórum Iberoamericano de Regulação \(FIAR\)](#). Nas agências reguladoras federais, dentre os 50 diretores em exercício, incluindo os interinos ou substitutos, apenas 8 eram mulheres, representando 16% do total. Ainda havia apenas uma mulher como diretora-geral/presidente. Nas agências infranacionais, dos 261 diretores em exercício, 188 eram homens e 73 mulheres (28%) e com grande variação regional. Enquanto a participação das mulheres nas diretorias chegava a 33,9% na região Norte, ela caía para cerca de 19,4% no Sul do país. Se considerarmos apenas diretores-gerais ou presidentes dentre as infranacionais, havia 55 homens e 9 mulheres, totalizando 14% de mulheres ocupando a mais alta posição em uma agência reguladora infranacional.

Uma possível explicação para a baixa representatividade das mulheres nos colegiados é que há menos mulheres nos corpos técnicos das agências o que refletiria, possivelmente, uma distribuição desigual das mulheres em cursos de graduação de áreas importantes para a regulação, como as Engenharias.

De fato, as mulheres representam cerca de 35% da força de trabalho das agências reguladoras federais, sendo maioria em apenas 2 das 11 agências, Anvisa e ANS.



O gráfico acima revela que a participação feminina na força de trabalho é inferior à 35% em 7 das 11 agências reguladoras federais. Ou seja, o corpo técnico das agências reguladoras também é majoritariamente masculino.

Ainda assim, é significativo que a proporção de mulheres nas esferas decisórias seja inferior à proporção de mulheres tanto no corpo técnico como em cargos comissionados – sem distinção de relevância – e que 4 das 11 agências reguladoras não possuem ao menos uma mulher em seu corpo diretor. Nem mesmo nas agências nas quais as mulheres compõem a maioria do corpo técnico, como Anvisa e ANS, há maior participação na Diretoria Colegiada.

Ou seja, ainda que as mulheres representem, em média, 35% do corpo técnico e dos cargos comissionados, a sua participação cai para 16% nos colegiados e para 9% nas diretorias-gerais/Presidências. Essa redução da participação feminina na medida em que se progride na carreira é conhecida como efeito tesoura.

Este cenário deve manter-se no futuro próximo. No final de 2024, foram feitas 14 nomeações para 8 agências reguladoras federais, cujos despachos podem ser acessados [aqui](#) e [aqui](#). Foram indicadas 4 mulheres e 10 homens, no total. Apenas homens foram indicados para o cargo de diretor-geral/presidente (ANP, ANS, ANAC,

ANVISA e ANTT). Curiosamente, a única agência que conta com uma diretora-geral/presidente também foi a única a ter maioria de mulheres indicadas (2 de 3 nomes). Se aprovados, a ANA terá em uma única diretoria mais mulheres que agências como ANAC, ANP, ANTT, ANTAQ, ANATEL e ANM tiveram em toda a sua existência.

Referências

- Holperin, M.; Macera, A.; Duran, C. (2023). Presença feminina na regulação: Levantamento inicial. Texto para Discussão, 1ª versão. 21 pp. Brasília, junho de 2023. Disponível em: https://www.mulheresnaregulacao.com/_files/ugd/a21f1c_4c98e16a6e8c4c33bf1b396e42e4272c.pdf Acesso em 10/03/2025.
- Holperin, M.; Ravanello, M. (2024). 'Viu? Aqui não é só no papel': ANA e a efetividade de suas ações pró-equidade de gênero. JOTA, 20/02/2024. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/mulheres-na-regulacao/viu-aqui-nao-e-so-no-papel-ana-e-a-efetividade-de-suas-acoes-pro-equidade-de-genero>. Acesso em 10/03/2025.
- Holperin, M.; Cali, M. (2024). Onde estão as Mulheres na Regulação? Um retrato dos últimos anos – e o que se espera para 2025. JOTA, 17/12/2024. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/mulheres-na-regulacao/onde-estao-as-mulheres-na-regulacao>. Acesso em 10/03/2025.

Perguntas norteadoras

Desafios:

- a. Para vocês, o cenário apresentado representa um problema que deve ser enfrentado? Por quê?
- b. O que explica os baixos números de mulheres ocupando cargos de diretorias em agências reguladoras e em outras entidades da administração pública federal que também têm papel regulador no Brasil?
- c. Quais são as perdas provocadas por essa baixa representatividade nos cargos de direção e de alta administração das agências e outras entidades? Ao responder procure endereçar as perdas pensando na atividade regulatória, para a sociedade em geral, para o mercado e para as pessoas usuárias individualmente.

Potenciais soluções:

- a. Vocês conhecem ações que tenham sido conduzidas por órgãos e entidades reguladoras para aumentar a presença feminina tanto no corpo técnico como em cargos de liderança? Como vocês avaliam sua implementação e eficácia?
- b. Como vocês veem a importância da realização de estudos de diagnóstico que monitorem o número de mulheres ocupantes de cargos de liderança (e.g. diretorias, coordenadorias, superintendências) para cada órgão e entidade reguladora?
- c. Como vocês veem a importância de ações de sensibilização (e.g. materiais com conteúdo educativo) para as questões de gênero?
- d. Como vocês veem a importância de ações de capacitação de pessoas em cargos de gestão sobre questões de gênero?
- e. Como vocês veem a importância de ações de capacitação específicas para mulheres que pretendem assumir posições de liderança na regulação?
- f. Como vocês veem ações de incentivo/fomento (e.g. selo de equidade de gênero) voltados especificamente para órgãos e entidades reguladoras?
- g. De que modo cada pessoa (homem ou mulher), individualmente considerada, pode envolver em ações visando promover maior equidade de gênero?
- h. De que modo cada órgão e entidade reguladora, individualmente considerada, pode envolver-se em ações visando promover maior equidade de gênero?
- i. De que modo organizações da sociedade civil e coletivos que representam os interesses das mulheres que lidam profissionalmente com a temática da regulação (e.g. Instituto Mulheres na Regulação) podem envolver-se em ações visando promover maior equidade de gênero?
- j. De que modo organizações da sociedade civil que representam os interesses das agências reguladoras (e.g. ABAR) e dos reguladores (e.g. Unareg) podem envolver-se em ações visando promover maior equidade de gênero?
- k. De que modo os órgãos de supervisão e controle da administração pública federal (e.g. comitê gestor do PRO-REG) devem envolver-se na promoção de ações sobre equidade de gênero?