



A PRESENÇA FEMININA NOS CONSELHOS

Mulheres nos mais altos órgãos de controle das empresas podem trazer benefícios em aspectos como ética, diversidade, recursos humanos, sustentabilidade, inovação, estratégia e relacionamento com o consumidor e nos resultados financeiros, mas é preciso aumentar sua participação.

Deborah Patricia Wright – Conselheira do Banco Santander e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
E-mail: dw@deborahwright.com.br

Resumo

Objetivo: mostrar a importância de aumentar a participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas do Brasil.

Estado da arte: a presença de mulheres nos conselhos traz benefícios para as organizações em múltiplas dimensões, mas o impacto positivo depende de um contexto de equidade e transparência, e elas ainda estão sub-representadas, particularmente no Brasil.

Originalidade: o artigo apresenta uma análise atual do cenário, com os benefícios de um conselho diverso em gênero e caminhos para aumentar a participação das mulheres.

Impactos: o artigo contribui para inspirar o aumento da participação de mulheres nos conselhos de administração, com potencial efeito cascata dentro das organizações.

Palavras-chave: conselheiras, mulheres no conselho de administração, desigualdade de gênero.

“Não consigo avaliar se mulheres são melhores do que os homens, mas com certeza posso afirmar que não são piores”

(Golda Meir, primeira-ministra de Israel).

A diversidade ganhou protagonismo nos principais fóruns de debate globais. Grande parte das empresas e dos investidores, em maior ou menor grau, já se convenceu da relevância do tema e o incluiu em suas diretrizes estratégicas. Permanece ainda o desafio de fazê-lo acontecer nos diversos ecossistemas organizacionais e, de maneira especial, nas lideranças.

A transformação não acontecerá sem mudança sistêmica e disposição para questionar instrumentos tradicionais utilizados pelas áreas de recursos humanos em seleção e recrutamento, avaliação de desempenho e critérios de escolha dos melhores candidatos para promoção. Há ainda muito por fazer para assegurar a representatividade da diversidade, alinhando metas com a estratégia do negócio e promovendo as mulheres a posições de linha, técnicas, executivas e conselheiras.

Este artigo ressalta a importância de aumentar a representatividade das mulheres em conselhos de administração. O conselho, em última análise, é o guardião da cultura organizacional e, para além do exemplo, direciona a organização para alcançar os níveis aceitáveis de diversidade, assegurando igualdade e justiça na gestão de oportunidades na empresa.

BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE

Comprovadamente, a diversidade tem impacto tangível sobre a produtividade no trabalho e sobre o valor organizacional. Estudos da McKinsey conduzidos durante um período de cinco anos demonstram correlação positiva, estatisticamente significativa, entre a diversidade, tanto de gênero quanto de etnicidade, e o desempenho financeiro de uma organização.

Esses estudos foram conduzidos em três momentos, gerando os relatórios *Diversity Matters*¹, de 2015; *Delivering Through Diversity*², de 2018; e *Diversity Wins*³, de 2000. Os resultados sustentam o argumento em favor da diversidade, definida como maior proporção de mulheres e indivíduos étnico e culturalmente diversos em posições de liderança. Estabelece-se clara conexão entre a diversidade e melhores resultados financeiros. O último levantamento, conduzido em 15 países de cinco continentes, com um universo de mais de mil empresas de grande porte, mostrou rentabilidade 25% superior entre as empresas do quartil com maior diversidade de gênero nos times executivos com relação àquelas do quartil com menor diversidade. Em termos de etnicidade, a diferença foi de 36%.

Mergulhando na questão de gênero, a presença de mais mulheres nas organizações promove maior confiança e diálogo aberto, construindo uma cultura orientada à colaboração, o que impacta em uma agenda de inovação mais robusta. O aumento da participação feminina também sustenta práticas empresariais e comportamentos de liderança eficazes, levando a equipes mais motivadas e melhor saúde organizacional, definida como a capacidade de entregar resultados superiores no longo prazo⁴.

Em levantamento com empresas europeias realizado em 2020⁵, a agência de classificação de risco Moody's concluiu que, entre as que apresentaram melhores notas de crédito, havia um fator em comum: maior representatividade de mulheres em conselho e nas diretorias executivas. Quando uma empresa obtém bom rating, tem acesso a crédito mais barato e de melhor qualidade. Esse resultado confirma o que havia sido encontrado também entre empresas americanas, em 2019: as que tinham mulheres em cargos de liderança apresentavam maior abertura para mudanças e menor propensão a risco⁶. Podemos assim afirmar, sem medo de errar, que a diversidade faz sentido e é bom para os negócios.

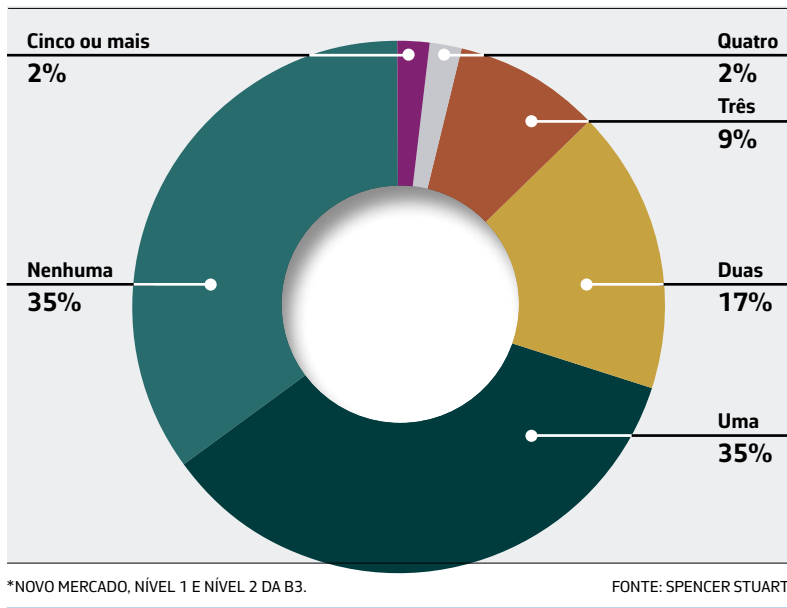
BENEFÍCIOS DE TER MULHERES NO CONSELHO

Ao colocarmos uma lupa sobre as mulheres em conselhos no Brasil, pesquisas mostram ganhos importantes. Estudo da KPMG que analisou 293 empresas de capital aberto⁷ detectou que o percentual de mulheres nas posições de conselhos no país dobrou, de 8% em 2018 para 16% em 2021. O *board index* da Spencer Stuart⁸, com amostra de 211 empresas listadas nos segmentos diferenciados de governança corporativa da bolsa de valores, também mostra crescimento, de 7,2% em 2015 para 14,3% em 2021 (Tabela 1).

Embora acredite na importância de celebrarmos as vitórias, precisamos reconhecer que as mulheres ainda estão sub-representadas nos conselhos das empresas brasileiras. O mesmo estudo da Spencer Stuart mostra percentual médio internacional de presença das mulheres em conselhos de 27,1%. Além disso, alerta para queda no número percentual de mulheres atuando como presidentes de conselhos no Brasil, de 7,3% em 2019 para 4,5% em 2021, além de apontar a baixa proporção de empresas com três ou mais mulheres nos

Figura 1.

Número de membros mulheres nos conselhos de empresas listadas no mercado de ações do Brasil*



conselhos (Figura 1). Outro levantamento, da Deloitte⁹, coloca o Brasil em 39º lugar entre 51 países em percentual de cadeiras em conselhos ocupadas por mulheres nas empresas.

Estudos vêm analisando o efeito das mulheres em conselhos no desempenho das empresas. A ONU Mulheres sintetiza resultados de diversos levantamentos que sinalizam resultados financeiros superiores em empresas com participação maior de mulheres no conselho¹⁰.

Na academia, cabe destacar ampla revisão da literatura realizada por Anja Kirsch no periódico *The Leadership Quarterly*¹¹. Essa revisão aponta para evidências positivas da presença feminina em conselhos considerando aspectos éticos como menor índice de fraudes corporativas, menor evasão fiscal, menos erros contábeis, melhor qualidade de resultados financeiros, melhor *disclosure* das atividades, maior transparência e códigos de ética mais abrangentes. Além disso, mostra também efeitos favoráveis em indicadores de responsabilidade social corporativa.

Em relação aos indicadores financeiros, a revisão publicada na *The Leadership Quarterly* ressalta que,

apesar de haver estudos que mostram ligação entre mulheres nos conselhos e diferentes medidas contábeis e de mercado de ações, os resultados dependem do contexto. Em países mais igualitários em termos de gênero, a presença de mulheres em conselhos confere legitimidade e sinalização favorável ao mercado de capitais. No caso dos indicadores contábeis, as pesquisas mostram que, quando os países têm regulamentações maduras de proteção aos acionistas, há incentivos para os conselhos de fato atuarem devidamente e utilizarem os valores e os conhecimentos das mulheres membros para a tomada de melhores decisões.

As mulheres têm potencial para contribuir positivamente para as organizações por diferentes razões. Estudos mostram que elas são mais comprometidas com suas tarefas nos conselhos: são mais assíduas, preparam-se mais para as reuniões, tomam mais notas e acompanham com maior afinco os desdobramentos nas ações da liderança executiva das empresas¹². As pesquisas também evidenciam que as mulheres trazem diferentes experiências e habilidades, apresentam múltiplos pontos de vista para as discussões, questionam e aprofundam mais os temas, além de conseguirem trabalhar para um ambiente menos conflituoso e mais colaborativo¹³. Também há contribuição das mulheres nos conselhos para a retenção de talentos¹⁴, inovação¹⁵ e compreensão dos consumidores¹⁶.

Há ainda evidências de que as mulheres conseguem colaborar nos conselhos quando elas encontram um ambiente mais equitativo e aberto para suas ideias e conseguem fazer articulações de poder dentro e fora das organizações¹⁷. Ter mais que uma mulher em um conselho propicia um ambiente favorável para que elas possam exercer plenamente suas atividades, assim como mulheres nos conselhos fortalecem a equidade de gênero em toda a organização. O estudo de Anja Kirsch¹⁸ mostra que há associação entre mais mulheres no conselho e diversidade de gênero em diferentes níveis organizacionais, sucesso de *chief executive officers* (CEOs) mulheres e redução de *gap* salarial por gênero.

No caso brasileiro, os estudos mostram resultados inconclusivos sobre a ligação entre a presença feminina nos conselhos e os resultados das empresas. Ao fazerem um estudo que apresenta leve relação favorável e apontarem pesquisas anteriores com resultados divergentes, Claudio Pilar da Silva Júnior e Orleans Silva Martins¹⁹ frisam que os efeitos da participação feminina sobre o desempenho financeiro poderiam ser maiores se houvesse uma mudança mais profunda em vez do tokenismo, ou seja, inserção de uma ou outra mulher apenas para dar aparência de diversidade, em vez de aumentar de fato a representatividade feminina e ter políticas para dar voz a elas.

CAMINHOS

O novo capitalismo de *stakeholders*, com maior foco em ambiental, social e governança (ASG) e em diversidade, inclusão e equidade (DIE), exige uma nova postura dos conselhos de administração e dos conselheiros. O valor de um colegiado diverso que apresente em sua composição competências profissionais

diferentes e complementares vai definindo um novo perfil para os conselhos de alta performance.

Embora o momento possa até se traduzir em maiores oportunidades para mulheres, o fato é que não há um único caminho para o aumento de sua participação nos conselhos. O crescimento do número de conselheiras segue lento, mesmo com discussões mais frequentes de que a diversidade é relevante.

Sabemos que todos nós temos vieses, inconscientes ou não, e por mais neutro e bem-feito que seja o processo de seleção de candidatos a conselho, a decisão final será tomada por um ser humano ou um comitê de nomeações. Cerca de 90% dos membros de conselho são indicados por sua rede de relacionamentos²⁰, e no Brasil essas redes são predominantemente masculinas.

Nos últimos anos, vêm surgindo no país iniciativas para fortalecer redes femininas, preparar mulheres para assumir posições de conselho e fazer *advocacy* em relação ao tema. Exemplo é a Women Corporate Directors (WCD), com uma base de 350 associadas. A WCD, juntamente com a Bolsa de Valores do Brasil (B3), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a International Finance Corporation (IFC), promove o Programa Diversidade em Conselho, com mentoria, cursos e eventos. Outro exemplo é o 30% Club Brazil, capítulo brasileiro de um movimento global que busca atingir 30% de mulheres nos conselhos. Cabe destacar ainda o Conselheira101 (C101), programa para aumentar a presença de mulheres negras em conselhos de administração.

Além das redes, muitos países têm imposto cotas para mulheres nos conselhos. A Noruega foi pioneira ao fazê-lo em 2005 e hoje é a vice-líder em proporção de assentos em conselhos ocupados por mulheres (42,4%), atrás apenas da França (43,2%), que também tem legislação a respeito²¹. É crescente o número de países que vêm inserindo cotas, e a União Europeia está adotando leis a respeito. Há ainda países que estabelecem cotas somente para as empresas estatais ou que determinam a obrigatoriedade de divulgação do percentual de mulheres em conselhos para as empresas de capital aberto. Outros países vêm preferindo o caminho da autorregulação, estimulando a adoção de metas estabelecidas pela própria empresa e a divulgação da evolução.

A questão de cotas é assunto controverso. A experiência mostra que os resultados dependem do contexto cultural de cada país. Pode-se observar que os países que adotaram alguma forma de ação afirmativa estão mais adiantados em seus índices quando comparados aos que ainda não o fizeram. O caso europeu mostra que, sem nenhum estímulo, as mulheres dificilmente saem do lugar. Países da Europa sem nenhum tipo de estímulo têm um percentual de 18% de mulheres nos conselhos, em média. Já nos que têm cotas chamadas *soft*, no formato de metas a empresas, esse percentual sobe para 30,7%; e naqueles com cotas obrigatórias por lei, aumenta para 38,8%²².

No Brasil, a B3 sugere a adoção do modelo “pratique ou explique” para a questão da diversidade. Até 2026, companhias em todos os níveis de listagem da bolsa devem ter ao menos uma mulher e um integrante de comunidade minorizada no conselho ou na diretoria estatutária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resumindo, por que é importante falarmos de diversidade de gênero em conselhos? Inicialmente, porque amplia a base disponível de talentos, aumenta o engajamento entre colaboradores, melhora a qualidade das lideranças, conecta melhor a marca com seus clientes e consumidores e dá acesso a uma gama mais variada de competências e conhecimentos.

Há efeito positivo claro em aspectos sociais e éticos do comportamento do conselho, criando melhor dinâmica de grupo e influenciando também o aumento da diversidade nos demais níveis da organização.

O fortalecimento de mulheres nos conselhos contribui ainda para o conhecimento e a geração de valor, pois, na base de todo o processo de inovação de sucesso está a diversidade cognitiva ou a pluralidade de experiências e visões.

Diversidade é um assunto de governança e gestão. Para ser bem-sucedida, deve contar com o envolvimento de todos os níveis das organizações.

É sobre decisões e escolhas. Que saibamos fazer as corretas!

NOTAS

1. Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity Matters*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>
2. Hunt, D. V., Yee, L., Prince, P., & Dixon-Fyle, S. (2018) *Delivering through diversity*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>
3. McKinsey (2020). *Diversity Wins*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>
4. Tonelli, M. J. (2022). Uma questão de gênero. *GV-Executivo*, 21(3). <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/88036>

5. Moody's (2020). *Higher ratings related to higher diversity at European corporate boards*. Moody's. https://www.moody.com/research/Moodys-Higher-ratings-related-to-higher-diversity-at-European-corporate--PBC_1215330
6. Moody's (2019). *Gender diversity is correlated with higher ratings, but mandates pose short-term risk*. Moody's. https://www.moody.com/researchdocumentcontentpage.aspx?docid=PBC_1184245
7. KPMG (2022). *A governança corporativa e o mercado de capitais*. KPMG <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2022/12/governanca-corporativa-mercado-capitais-17-edicao.pdf>
8. Carneiro, F., Carvalho, H., & Aguiar, O. (2022). *Brasil Board Index 2021*. Spencer Stuart <https://www.institutobkk.org.br/wp-content/uploads/2021/10/Board-Index-Brazil-2021-Spencer-Stuart.pdf>
9. Deloitte Global Boardroom Program (2022). *Progress at a snail's pace: women in the boardroom: a global perspective*. Deloitte e The 30% Club. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>
10. ONU Mulheres (2021). *Business Case – Perspectivas de gênero e inclusão nas empresas: Impactos financeiros e não financeiros*. ONU Mulheres. http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Business-Case_Report-1-Portuguese.pdf
11. Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346-364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>
12. Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>; Khemakhem, H., Maalej, M., & Fontaine, R. (2022). Inside the black box: How can gender diversity make a difference in the boardroom? *Equality, Diversity and Inclusion*, (no prelo); Huse, M., & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*.
13. Kim, D., & Starks, L. T. (2016). Gender diversity on corporate boards: Do women contribute unique skills? *American Economic Review*, 106(5), 267-271; Khemakhem et al. (2022); Kirsch (2018).
14. Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance*, 17(3), 320-337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
15. Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.
16. Korenkiewicz, D., & Maennig, W. (2022). Women on a corporate board of directors and consumer satisfaction. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-25.
17. Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45, 366-398; Huse & Soberg (2006); Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164.
18. Kirsch (2018).
19. Silva Júnior, C. P. D., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1).
20. Yang, B. (2020). Women On boards: how to close the gap. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/bedyyang/2020/03/31/women-on-boards-how-to-close-the-gap/?sh=29e728313a38>
21. Deloitte Global Boardroom Program (2022).
22. Gaudiano, P. (2022) EU law set to increase gender diversity on company boards. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/paologaudiano/2022/11/30/eu-law-set-to-increase-gender-diversity-on-company-boards/?sh=5f8c34e833ea>