

**CARTA DE OPINIÃO - IBGC**  
**Cotas para mulheres em conselhos de administração**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em seu propósito amplo de contribuir para o desempenho sustentável das organizações e de influenciar os agentes da sociedade à adoção de posturas de transparência, justiça e responsabilidade, valoriza a igualdade de oportunidades e opõe-se a qualquer forma de preconceito. Por estes motivos, o IBGC alerta o mercado quanto à limitada participação feminina nos conselhos de administração no Brasil.

Contudo, o IBGC posiciona-se desfavoravelmente a eventuais exigências legais de cotas para mulheres em conselhos de administração no atual contexto brasileiro, independentemente se voltadas às empresas de controle estatal ou privado.

Esta Carta de Opinião busca divulgar e embasar a opinião do Instituto, alertando ao mercado sobre a efetividade questionável e os possíveis efeitos negativos das cotas, além de apresentar sugestões para fomentar a participação feminina nos conselhos e as iniciativas do IBGC que podem contribuir com este objetivo<sup>1</sup>.

Recomendações quanto à diversidade

Das recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009) sobre a diversidade necessária na composição do conselho de administração decorre a importância de abranger profissionais de ambos os gêneros neste órgão. Com a participação de homens e mulheres é favorecida a diversidade de comportamentos, já que há padrões mais comuns entre um e outro grupo, resultantes das interações entre aspectos genéticos e estruturas socioculturais. Além disso, uma escolha realizada apenas (ou preferencialmente) entre os profissionais homens pode deixar de fora número expressivo de boas candidatas com a qualificação necessária.

A efetividade questionável e possíveis efeitos negativos das cotas

A efetividade de uma política de cotas para mulheres nos conselhos de administração no atual contexto torna-se questionável pelos seguintes motivos:

- Se não houver menção na normatização que especifique que as cotas referem-se aos cargos de conselheiro titular, há risco de nomeação de mulheres para cargos de suplência, sem que exerçam efetivamente a função de conselheiras.
- Caso não haja sanções para as empresas que descumprirem os percentuais mínimos estabelecidos, é possível que a instituição de políticas de cotas não aumente a participação feminina nos conselhos.
- Sob o ponto de vista social, essas cotas não teriam significativo impacto sobre as situações de desigualdade de oportunidades que desfavorecem as mulheres em relação aos homens desde o início de suas carreiras profissionais, tanto quanto à remuneração como quanto às possibilidades de ascensão.

Além disso, como atualmente no Brasil há maior quantidade de homens que de mulheres entre os profissionais com experiências em outros conselhos de administração e/ou em cargos de executivo sênior, uma política de cotas poderia acarretar efeitos negativos à composição dos conselhos de administração:

- Concentração excessiva das mesmas mulheres como conselheiras de várias empresas, sobrecarregando-as e comprometendo seu desempenho;
- Nomeação de profissionais sem as desejáveis experiências na alta administração ou na alta gestão;
- Consequentemente, possível desvalorização, em termos de inclusão no processo de tomada de decisão e mesmo na remuneração, das profissionais do sexo feminino nomeadas pelo sistema de cotas em relação a seus colegas homens.

Sugestões para o aumento da participação feminina nos conselhos

---

<sup>1</sup> Para ter acesso ao estudo que embasou esta opinião veja “Fundamentos para discussão sobre cotas para mulheres nos conselhos no Brasil”, no site do IBGC ([http://www.ibgc.org.br/download/manifestacao/IBGC\\_Pesquisa\\_CotasMulheres.pdf](http://www.ibgc.org.br/download/manifestacao/IBGC_Pesquisa_CotasMulheres.pdf))

Ao poder público, sugerem-se ações voltadas a proporcionar condições e estímulos para que homens e mulheres desenvolvam seus potenciais e sejam devidamente valorizados profissionalmente.

Ao mercado, recomenda-se:

- A busca por conselheiros abrangendo diferentes áreas de conhecimento e sem privilegiar excessivamente campos em que predominam os homens, como finanças e engenharia.
- O estímulo à avaliação, revisão de independência e renovação periódica dos conselheiros, proporcionando oportunidades a profissionais preparados e eficientes, independentemente do gênero.
- O aprofundamento nos conselhos de discussões relativas à gestão de pessoas e à adoção de diretrizes para a consolidação de culturas baseadas na meritocracia e menos sujeitas à discriminação sob todas as formas.
- O uso de instrumentos de transparência por meio dos quais as empresas informem se há mulheres em seus conselhos e, em caso negativo, descrevam quais os perfis não encontrados entre as profissionais do gênero feminino.
- A divulgação de informações pelas empresas sobre quais são as políticas adotadas, ou em implantação, para promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nos cargos executivos.
- A promoção de medidas voltadas a profissionais do gênero feminino que contribuam para sua sensibilização e preparação para a atuação nos conselhos de administração.
- A elaboração de normas de entidades autorreguladoras que estimulem a adoção destas medidas pelas empresas abrangidas em seu escopo.

### Iniciativas do IBGC

O IBGC promove iniciativas com a intenção de contribuir para o aumento da participação feminina em conselhos de administração no Brasil. São elas:

- Promoção de discussões sobre o tema, participação em eventos, debates e esforços estratégicos.
- Oferecimento do curso Governança Corporativa para Mulheres Executivas.
- Formação do Grupo de Estudos sobre Diversidade de Gênero em Conselhos de Administração, com o objetivo de discutir e elaborar sugestões para entidades reguladoras e autorreguladoras para incentivar o aumento da participação feminina nos conselhos.
- Pesquisas sobre o perfil dos profissionais em órgãos da alta administração de empresas com ações negociadas em bolsa no Brasil, com especial atenção às informações relativas à participação feminina.

Além disso, o Curso de Formação para Conselheiros, o Programa de Certificação e o Banco de Conselheiros, que são iniciativas do IBGC para prover o mercado com diversidade de candidatos qualificados para a atuação em conselhos, proporcionam oportunidades iguais a homens e mulheres interessados em atuar como conselheiros para ingressarem em redes de contatos até então restritas a quem já atua em conselhos de administração.

Entendemos que profissionais, empresas, autorreguladores e o poder público podem trabalhar em conjunto para alcançar maior participação feminina nos conselhos no Brasil.

### Considerações Finais

Pelos motivos expostos, o IBGC reitera seu posicionamento contra a reserva de vagas para mulheres em conselhos de administração<sup>2</sup> neste momento no Brasil, propondo que sejam adotadas outras medidas para que, por um lado, as mulheres sejam devidamente sensibilizadas e preparadas, e, por outro, o mercado valorize a contribuição da diversidade para o bom funcionamento dos órgãos do sistema de governança.

---

<sup>2</sup> Este posicionamento é também compartilhado pelas entidades-membro do GNDI (Global Network of Director Institutes), grupo de organizações de diversos países - da qual o IBGC faz parte - dedicadas ao desenvolvimento da governança corporativa e dos conselhos de administração, expressa no documento Board diversity: GNDI policy perspective (disponível em [www.gndi.org/](http://www.gndi.org/)).