



314

DIVERSIDADE LGBTQIA+ EM CONSELHOS: não é só uma questão de cotas

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Alan Junior do Nascimento [ORCID iD](#)¹, Bacharel/Bachelor Robert Juenemann²

¹Unisinos, Porto Alegre, RS, Brazil. ²Unisc, Porto Alegre, RS, Brazil

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Alan Junior do Nascimento

[0000-0002-6513-6078](tel:0000-0002-6513-6078)

Programa de Pós-Graduação/Course
Economia

Resumo/Abstract

Este estudo objetiva realizar uma revisão teórica sobre a diversidade LGBTQIA+ (ou falta dela) nos órgãos de governança. Destacam-se entre os benefícios da diversidade nos conselhos, maior capacidade de inovabilidade, maior independência e maior controle, ganhos de reputação, melhora substancial no processo decisório. Colocar pessoas em conselhos porque são mulheres, negros ou LGBTQIA+ não é o que essa discussão se propõe, mas sim garantir que essas pessoas quando estiverem competindo com homens brancos, cisgêneros e heterossexuais de mesmo nível de experiência e formação tenham as mesmas chances. O tokenismo costuma ser um problema no contexto da diversidade, pois um membro sozinho não costuma ser capaz de formar massa crítica para levar suas ideias adiante ou fazer com que suas contestações sejam ouvidas. Acredita-se que a existência de um framework de divulgação obrigatório seria uma forma apropriada de endereçar a falta de diversidade nos conselhos. As limitações desse estudo estão na inferência de que diversidade LGBTQIA+ e de gênero e raça possam ter mesmo efeito. Recomenda-se a realização de estudos empíricos de abordagem qualitativa buscando compreender os atributos que diferentes conselheiros LGBTQIA+ compartilham. Além de estudos de análise de discurso e narrativas, para verificar se estão alinhadas com as práticas.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Diversidade e Inclusão no Contexto Organizacional e Contábil (DICOC) / Diversity and Inclusion in the Organizational and Accounting Context

DIVERSIDADE LGBTQIA+ EM CONSELHOS: não é só uma questão de cotas

RESUMO

Este estudo objetiva realizar uma revisão teórica sobre a diversidade LGBTQIA+ (ou falta dela) nos órgãos de governança. Destacam-se entre os benefícios da diversidade nos conselhos, maior capacidade de inovabilidade, maior independência e maior controle, ganhos de reputação, melhora substancial no processo decisório. Colocar pessoas em conselhos porque são mulheres, negros ou LGBTQIA+ não é o que essa discussão se propõe, mas sim garantir que essas pessoas quando estiverem competindo com homens brancos, cisgêneros e heterossexuais de mesmo nível de experiência e formação tenham as mesmas chances. O tokenismo costuma ser um problema no contexto da diversidade, pois um membro sozinho não costuma ser capaz de formar massa crítica para levar suas ideias adiante ou fazer com que suas contestações sejam ouvidas. Acredita-se que a existência de um framework de divulgação obrigatório seria uma forma apropriada de endereçar a falta de diversidade nos conselhos. As limitações desse estudo estão na inferência de que diversidade LGBTQIA+ e de gênero e raça possam ter mesmo efeito. Recomenda-se a realização de estudos empíricos de abordagem qualitativa buscando compreender os atributos que diferentes conselheiros LGBTQIA+ compartilham. Além de estudos de análise de discurso e narrativas, para verificar se estão alinhadas com as práticas.

Palavras-chave: Governança Corporativa. LGBTQIA+. Diversidade. Conselhos de Administração.

1 INTRODUÇÃO

Eleito, o conselheiro de administração chega em uma primeira reunião e se apresenta aos demais. Alguns novos, outros já com alguns mandatos, conversam e o tom é amistoso, falam em futebol, nas famílias, nos netos. Até que chegam no conselheiro novo, perguntado sobre os filhos e netos, este diz ser casado, mas que não tem filhos. A pergunta é imediata “mas sua mulher não quis filhos?” e o conselheiro responde “sou casado, mas eu e meu marido decidimos não ter filhos”. O clima na sala fica constrangedor, quem perguntou, claramente não estava preparado para receber essa resposta. Coube ao conselheiro homossexual trazer outro tema para a roda que se formara, assim “quebrando o gelo”, pois o silêncio dos demais foi imediato. Este foi o relato do conselheiro Robert Juenemann à revista *Época Negócios* (Pastore, 2021).

A discussão sobre diversidade em conselhos normalmente aborda a diversidade de gênero e racial, mas pouco se vê, em termos de pesquisas acadêmicas, endereçar a diversidade LGBTQIA+ (Nourafshan, 2018). De modo geral, diversidade pode significar uma série de coisas diferentes, incluindo diferentes tipos de pessoas, baseada na etnia, cultura e nas ideias e opiniões que possuem (Kamalath, 2018). Tais afirmações evidenciam a originalidade desse trabalho. A sigla LGBTQIA+ identifica o grupo de lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, intersexuais e assexuais. Há movimentos em âmbito mundial acerca da necessidade de diversidade em conselhos, incluindo diversidade social (gênero, raça, idade, orientação sexual e identidade de gênero) e diversidade profissional, abarcando estas questões (Creary *et al.*, 2019).

No contexto brasileiro, recentemente o Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE) publicou uma pesquisa realizada com 61 organizações, dos setores público e privado, de pequeno a grande porte, capital aberto e fechado, sociedades empresárias limitadas e sociedades anônimas, organizações com e sem fins lucrativos (Blanchet & Silva, 2021). A pesquisa considerou tanto os conselhos consultivos quanto os

conselhos de administração. Esta pesquisa aferiu que apenas 1,6% das organizações têm conselheiros LGBTQIA+, o que significa que muito menos que este percentual é parte desse grupo. Estima-se que 10% da população brasileira é parte do grupo LGBTQIA+, mas ainda não há contagem oficial que avalie sua representatividade em relação a população total (Mendes & da Silva, 2020).

Nos Estados Unidos, uma iniciativa da Quorum executada e patrocinada pela KPMG, chamada *Out Leadership* escreveu um Guia de Diversidade LGBTQIA+ em Conselhos (*Out Leadership's LGBT+ Board Diversity Guidelines*). Além de diretrizes, o documento apresenta uma pesquisa conduzida pela iniciativa em 2017 que identificou apenas 15 conselheiros abertamente membros da comunidade LGBTQIA+ em conselhos de empresas da Fortune 500, constituindo menos de 0,3% dos conselheiros e significativamente sub-representados, se comparados com aproximadamente 4% de americanos que se identificam como LGBTQIA+ (KPMG, 2020). Nourafshan (2018) explica que muitos indivíduos “ficam no armário” com receio de ser prejudicados pela percepção dos colegas em relação a sua orientação sexual, por exemplo. Para o autor, esse comportamento implica em um esforço adicional em omitir suas características pessoais, desde postura, vestimenta e tom de voz.

Muito embora ainda não haja consenso, diversas evidências sugerem que a diversidade pode estar positivamente associada ao desempenho das organizações (Nourafshan, 2018). Fitzsimmons (2012) advoga que a diversidade permite aos conselhos melhorar a governança tendo como principais ganhos a cultura de diversidade, melhora no processo decisório, diversidade como estratégia e maior independência do conselheiro. Outro fenômeno associado à diversidade é a capacidade inovativa dos conselhos (Hossain *et al.*, 2020; Torchia *et al.*, 2011).

Este trabalho objetiva realizar uma revisão teórica sobre a diversidade LGBTQIA+ (ou falta dela) nos órgãos de governança. Para atingir seu objetivo o trabalho permeia pelas áreas de governança, gestão, psicologia, sociologia, políticas públicas e tantas outras áreas a fim de aprofundar a discussão sobre diversidade LGBTQIA+ nos conselhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sexo, identidade de gênero e sexualidade

Para abordar diversidade LGBTQIA+ em conselhos é necessário examinar a amplitude do que a sigla representa. Tanizaka (2020) explica que a sexualidade é composta por múltiplos fatores tanto biológicos, quanto psicológicos e sociais. Segundo o autor, há três elementos constitutivos do espectro da sexualidade, são eles: sexo biológico, orientação sexual e identidade de gênero.

O sexo biológico, é o resultado do conjunto de formações cromossômicas, órgãos genitais e funções reprodutivas, caracterizadas por diferenças anatômicas e fisiológicas (Tanizaka, 2020). Segundo ele, os termos adequados para designar o sexo biológico é “macho” para os portadores de pênis e que fecundam a “fêmea”, que por sua vez possuem aparelho sexual passível de ser fecundado e carregar uma gestação.

Nesse contexto, a identidade de gênero, não necessariamente corresponde as expectativas sociais sobre o sexo atribuído ao nascimento (Pagliarini, 2017). O gênero está relacionado a como o indivíduo se identifica, seja como homem, mulher ou ainda como quem não se identifica com ambos (Lady & Burnham, 2019). Os indivíduos que se identificam com seu sexo biológico, são conhecidos como cisgêneros. Já os indivíduos se identificam como o gênero oposto do seu sexo são os transgêneros (Lady & Burnham, 2019). Segundas elas, aquelas pessoas que não se identificam com o gênero masculino ou feminino, podem ter múltiplos gêneros ou nem sequer ter um gênero, dentre elas estão os não-binários, gênero

fluido, e agênero.

A orientação sexual está relacionada a atração por indivíduos de gêneros iguais, diferentes ou mais de um gênero, sendo designadas homossexuais, heterossexuais e bissexuais, respectivamente (Pagliarini, 2017). Os homossexuais estão divididos em gays (que se identificam como homem) e lésbicas (que se identificam como mulher), que pessoas que se atraem emocionalmente e sexualmente por pessoas com a sua mesma identidade de gênero. Os heterossexuais, por sua vez, são aqueles que se atraem afetivamente e sexualmente por pessoas do sexo ou gênero oposto, num sistema binário (Lady & Burnham, 2019).

Ainda em relação a orientação sexual, tem-se os bissexuais, que se atraem por indivíduos do mesmo sexo/gênero ou do oposto, num contexto binário (Lady & Burnham, 2019). As autoras abordam os pansexuais, como indivíduos que se atraem por pessoas, independentemente de sexo, gênero ou orientação sexual. Há também os assexuais, que são pessoas que não se sentem atraídos sexualmente por outros indivíduos, mas ainda assim podem ter relações afetivas.

A sexualidade muitas vezes ainda é um tabu dentro das organizações, enraizado na heteronormatividade, pois aqueles que não se encaixam nesta norma são qualificados pelas organizações de forma pejorativa e negativa, criando-se estereótipos e propagando-se a não aceitação de sexualidades não hegemônicas (Moura & Nascimento, 2017).

A discussão sobre sexo, gênero e orientação sexual é importante, primeiro para desconstruir a ideia de que sexo, gênero e orientação são coisas lineares e que devem andar juntas. A partir deste entendimento, acredita-se que novos “modelos” passarão a ser tratados com naturalidade dentro das organizações. Isso leva a próxima sessão, que abordará os temas de representatividade, igualdade e diversidade.

2.2 Representatividade, igualdade e diversidade

Em todo o mundo, surge um dilema cada vez mais frustrante sobre como lidar com os níveis crescentes de desigualdade em meio ao aumento da diversidade (Jindra, 2014). O Autor exemplifica com as controvérsias sobre os ciganos na Europa, a vida aborígine na Austrália às populações de indivíduos em situação de rua nos Estados Unidos, reservas indígenas americanas e pessoas em situação de pobreza em geral. Órgãos políticos e outras organizações tentaram estratégias e políticas diferentes, muitas vezes com pouco sucesso.

Ao mesmo tempo, é como se esses grupos sub-representados fossem invisíveis, pois tanto no Brasil, quanto nos Estados Unidos, o número de pessoas LGBTQIA+ é desconhecido (Mendes & da Silva, 2020; Naylor, 2020). Ao omitir a demografia LGBTQIA+ nos censos, essa população já vulnerável é apagada das políticas públicas e, portanto, não é elegível para uma parcela do dinheiro público, o que pode criar marginalização adicional e maiores disparidades (Naylor, 2020). Muito embora a discriminação por gênero possa se manifestar de forma diferente em relação a população LGBTQIA+ pelo fato de haver muitas pessoas “no armário”, ainda assim se pode aprender de suas lutas por igualdade de gênero. As evidências disponíveis sugerem que a lógica geral de negócios para a diversidade corporativa se aplica igualmente à diversidade LGBTQIA+ (Nourafshan, 2018).

Proni e Proni (2018) avaliaram discriminação de gênero em grandes empresas brasileiras e concluíram que os homens recebem salários 27,4% maiores que as mulheres, mesmo que exerçam a mesma função. Para eles, o combate à discriminação de gênero - propiciado pela evolução da legislação trabalhista e por políticas públicas - é essencial para valorizar a força de trabalho feminina, mas não é capaz de eliminar as diferenças em termos de ascensão na carreira e de remuneração entre homens e mulheres, mesmo em empresas líderes de mercado. Além disso as iniciativas de promoção da equidade de gênero no mundo corporativo, contempladas em programas de responsabilidade social empresarial, produzem avanços lentos e requerem uma mudança da cultura organizacional (Proni & Proni, 2018).

Existem fatores históricos e culturais que colaboram com esta prática, como o fato de determinar certas ocupações e funções preferencialmente exercidas por um determinado sexo, demais características físicas e comportamentais (Oliveira *et al.*, 2019). Em seu estudo os autores compararam nível de educação e remuneração entre indivíduos heterossexuais e homossexuais do mesmo núcleo familiar (para evitar distorções de *background*). Os resultados apontam que muito embora os homossexuais tenham uma educação formal superior aos heterossexuais, não existem diferenças estatísticas significativas entre a remuneração dos dois grupos. Eles explicam que homossexuais antecipam a discriminação existente no mercado para compensar tal realidade se especializando.

Casari *et al.* (2013 e Suliano *et al.* (2016) sugerem que casais homossexuais tem renda superior a casais heterossexuais. Muito embora seus estudos superem Oliveira *et al.* (2019) do ponto de vista metodológico, por garantir a aleatoriedade da amostra, seus estudos têm limitações conceituais severas. Eles estão utilizando como parâmetro orientação sexual a formação do grupo familiar de dados secundários, o que pode dar viés à amostra, pois não necessariamente os homossexuais que dividam a casa com seu companheiro representem a população LGBTQIA+, pois muitos membros da comunidade podem estar solteiros, ou não dividir casa com seu companheiro, ou ainda não se autodeclararem homossexuais.

As disparidades de renda podem ser um indício da desigualdade. Nesse sentido, em uma sociedade em que há diversidade e diferenças e que é formada por indivíduos desiguais (Azevedo, 2013). Para o autor, não se pode usar o “direito igual” para todos, ou seja, não se pode tratar igualmente os desiguais, pois, assim, a desigualdade é perpetuada. Para se promover a igualdade entre desiguais, estes devem ser tratados positivamente (com mais cuidado, atenção e recursos) de modo que sejam promovidos ao patamar de igualdade.

Um mecanismo já conhecido pelos brasileiros para redução da desigualdade são as cotas raciais de acessos as universidades. O sistema de cotas toma por base a relação dos indicadores da população negra, assim como dívida histórica e combate ao racismo (Iizuka, 2016; Scherer & Nunes, 2018). Mas será que colocar cotas para a comunidade LGBTQIA+ em conselhos pode ajudar na redução dessa falta de diversidade?

Recentemente, as empresas de capital aberto sediadas na Califórnia passaram a ser obrigadas a ter pelo menos um membro em seus conselhos de uma comunidade sub-representada (Bell *et al.*, 2021). Por sub-representada a legislação definiu "um indivíduo que se identifica como negro, afro-americano, hispânico, latino, asiático, ilhéu do Pacífico, nativo americano, nativo havaiano, ou nativo do Alasca, ou que se identifique como gay, lésbica, bissexual ou transgênero". Para conselhos com 5 a 8 membros a exigência sobre para 2 membros desses grupos e conselhos com 9 membros ou mais, três.

O Brasil também tem vivenciado um fenômeno similar, com vagas exclusivas para negros, mulheres e população LGBT em programas de trainee (Brasil Econômico, 2021). O Programa da Magalu 2021 somente aceitou pessoas negras, o programa Liderança Negra Bayer também. Na Gerdau, 50% das vagas foram destinadas para mulheres (cisgênero e transgênero). O Banco BV destinou todas suas vagas de estágio para mulheres.

Diversos países estabeleceram, por força de lei, cotas para mulheres em conselhos; na Noruega é 40% das posições, por exemplo (Fitzsimmons, 2012). A Espanha também, vendo que as recomendações por diversidade no Código de Boas Práticas de Governança Corporativa não estavam sendo adotadas, em 2014 tornou obrigatória a criação de políticas com metas e estratégias para nomeação de gêneros sub-representados nas companhias abertas (Palá-Laguna & Esteban-Salvador, 2016). A obrigação específica, de modo geral, que o conselho deve garantir que os processos de seleção dos seus membros não estejam sujeitos a preconceitos implícitos que dificultem a seleção de mulheres e para fazer um esforço consciente para procurar candidatas que tenham o perfil necessário. Já no Brasil, o Código das melhores práticas de governança corporativa elaborado pelo IBGC (2015) é tímido nas suas

recomendações de diversidade.

O problema das cotas é que as empresas, diante necessidade de nomear mulheres, contrataram mulheres com menos experiência para atender a legislação, ao invés de contratar aqueles indivíduos que contribuirão para a qualidade da governança (Fitzsimmons, 2012). Outro ponto é que induz este comportamento é a intenção de tentar evitar conflitos, que poderiam ser trazidos pelos novos pontos de vista. O estudo também apresenta um exemplo em que as empresas que se enquadraram tiveram em uma queda média de 2,6% no valor da empresa, juntamente com novas reduções no valor durante o ano em que as empresas nomearam novas conselheiras para cumprir a lei.

No entanto, a perda de valor das empresas não se deveu apenas ao gênero, mas sim pela relativa falta de experiência das novas conselheiras. Não foram raros os casos em que esposas de acionistas foram nomeadas com atuação simbólica (Fitzsimmons, 2012). Ele adiciona, que quando um membro do conselho é nomeado porque ela é uma mulher ou ela é a única mulher no conselho, é fácil para suas ideias serem varridas de lado, ignoradas ou geralmente descartadas.

Esse fenômeno de nomear apenas um membro de um grupo sub-representado é chamado de tokenismo (Torchia *et al.*, 2011). Seu estudo avaliou a relação à existência entre nomear uma, duas e três mulheres para os conselhos de 317 empresas norueguesas e identificou que a partir de três mulheres o conselho consegue formar uma massa crítica para ampliar as discussões. Além disso, os resultados mostram que a relação entre a massa crítica de mulheres conselheiras e o nível de inovação da empresa é mediada por tarefas estratégicas do conselho. Arena *et al.* (2015) analisaram 211 empresas listadas em 28 países da União Europeia e encontraram resultados similares em relação ao desempenho financeiro. Eles, por outro lado alertam que nas situações em que as mulheres têm formação e experiência superior aos homens, há maiores chances de conflitos, o que pode levar a um pior desempenho, nesse sentido eles recomendam uma busca de homogeneidade quanto ao grau de formação e experiência.

Wang (2020) verificou que a existência de conselheiras independentes está positivamente associada com o desempenho financeiro das empresas, no entanto o mesmo não ocorre com conselheiras não independentes. A pesquisa também revelou que conselheiras com maior independência são mais capazes de desempenhar sua função de monitoramento e, assim, contribuir para o desempenho. Seu estudo também demonstrou que mulheres atuando simultaneamente em mais de um conselho ou com experiências prévias em conselhos podem melhorar o desempenho da governança corporativa. Martinez-Jimenez *et al.* (2020), por sua vez não encontraram relação positiva entre diversidade e desempenho.

Diante da existências de um amplo volume de estudos quantitativos analisando a diversidade de gênero e o desempenho, uma meta-análise foi conduzida na tentativa de pacificar a discussão (Post & Byron, 2013). As autoras mapearam 140 estudos sobre a relação e dentre os achados estão (1) representação feminina no conselho está positivamente relacionada aos retornos financeiros e que essa relação é mais positiva em países com maior proteção aos acionistas (2) a relação entre a representação feminina no conselho e o desempenho do mercado é quase zero, porém a relação é positiva em países com maior paridade de gênero (e negativa em países com baixa paridade de gênero); (3) a representação feminina no conselho está positivamente relacionada às duas responsabilidades principais dos conselhos, monitoramento e envolvimento com a estratégia. Cabe ressaltar que o estudo não foi capaz de identificar o efeito do tokenismo na relação.

A iniciativa *Out Leadership* afirma que as empresas cujos conselhos têm maior diversidade são frequentemente mais progressistas em outras métricas interconectadas que também contribuem para um maior retorno para o acionista (Quorum, 2020). De acordo com os estudos conduzidos por eles, considerando a correlação positiva, as empresas não podem se

dar ao luxo de manter o *status quo*. A iniciativa sugere que continuar ao excluir indivíduos LGBTQIA+ de seus conselhos, as empresas estão renunciando aos benefícios significativos que a diversidade LGBTQIA+ oferece, incorrendo em riscos significativos e, por fim, negligenciando sua responsabilidade fiduciária para com suas partes interessadas e organizações.

A existência de políticas de recursos humanos pró-LGBTQIA+ está positivamente associada com desempenhos das empresas, verificou-se também que empresas com mais membros externos estão mais propensas a ter tais políticas (Jiraporn *et al.*, 2019). Os autores inferiram que tal conduta pode estar relacionada à uma melhor visão de mercado e da geração de valor para os investidores, diferente dos membros internos que podem ter conflito de agência. Políticas pró-LGBTQIA+ não só melhoram o desempenho das organizações, como propiciam inovação (Hossain *et al.*, 2020).

Creary *et al.* (2019) explicam que muitos conselhos continuam a recrutar membros do *pool* tradicional de CEOs e CFOs e passar a recrutar fora desse público restrito representam oportunidades reais para recrutar membros mais diversos. Para eles, ter diversidade no conselho não significa apenas ter um monte de CEOs ou um grupo de capitalistas, mas também ter membros do conselho oriundos de funções diferentes, seja CIO ou CTO, CHRO. Pessoas que vêm de funções diversas ajudam um conselho a obter melhores resultados (Creary *et al.*, 2019).

Por fim, Nourafshan (2018) advoga que a existência de um *framework* de divulgação obrigatório é a maneira mais apropriada de endereçar a falta de diversidade nos conselhos de administração. Segundo ele, as corporações já começaram a abraçar a diversidade, seja por motivos comerciais, um compromisso com a justiça social ou alguma combinação dos dois. Os consumidores demonstraram consciência da orientação corporativa para a diversidade e tendem a recompensar as empresas que priorizam a diversidade de forma afirmativa (Nourafshan, 2018). Seu artigo sugere, ainda, que exigir que as empresas divulguem políticas sobre diversidade e medindo essas políticas em termos de demografia real do conselho introduzirá responsabilidade para os conselhos que promovem um compromisso com a diversidade, sem refletir essa diversidade no topo da empresa. Isso leva à próxima sessão que abordará o conselho como representante dos *stakeholders*.

2.3 Conselho como representantes dos *stakeholders*

Diversos estudos que “personificam” a governança no conselho de administração se remetem ao estudo de Jensen e Meckling (1976), que discute a Teoria da Firma, tomando por base as discussões dos custos de agência, direitos e estrutura de propriedade (Baysinger & Butler, 1985; Fama & Jensen, 1983; Martins & Rodrigues, 2005; Martins *et al.*, 2012; Neves *et al.*, 2017; Rodrigues & Seabra, 2011).

Fama e Jensen (1983) sugerem que uma organização é o nexo de contratos, escritos e não escritos. Para eles, esses contratos ou “regras do jogo” internas especificam os direitos de cada agente na organização, os critérios de desempenho pelos quais os agentes são avaliados e as funções de recompensa que enfrentam.

Neste contexto, Jensen e Meckling (1976) definem a relação de agência como um acordo em que o detentor da propriedade (o principal) contrata uma pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu nome, no qual há delegação de alguma autoridade de tomada de decisão ao agente. Segundo eles, se ambas as partes no relacionamento são maximizadores de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá no melhor interesse do principal.

O principal pode limitar as divergências de seu interesse estabelecendo incentivos apropriados para o agente, porém incorrendo em custos de monitoramento para propiciar um cenário em que o agente não tome ações que contradigam os interesses dele (Jensen &

Meckling, 1976). Para operacionalizar tais contratos, Fama e Jensen (1983) propõem que o processo decisório passe por quatro passos, são eles: (1) iniciação, ou seja, a geração de propostas de utilização de recursos e estruturação de contratos; (2) ratificação, a escolha das iniciativas de decisão a serem implementadas; (3) implementação, a execução das decisões ratificadas; e (4) monitoramento, a medição do desempenho dos agentes de decisão e implementação de recompensas. Eles frisam que os principais, de alguma forma, sempre vão arcar com os custos de agência; resta a eles combinar os incentivos adequados para minimizá-los.

Desta forma, o papel de iniciar e implementar compete a gestão, o papel de ratificar e monitorar compete ao principal ou a aqueles por ele delegados (Rodrigues & Seabra, 2011). Martins *et al.* (2012) explica que é praticamente impossível ou muito oneroso para o proprietário monitorar todas as ações do agente. O conselho de administração é entendido como o componente central do sistema da governança corporativa, e seu papel é ser o elo de relacionamento entre a propriedade e a gestão (Neves *et al.*, 2017).

Mais recentemente, uma visão mais ampla vem sendo discutida e aplicada por algumas organizações. Nela, além da figura de *stewardship*, em que o conselho representava os interesses do dono da propriedade, ele passa a defender os interesses dos demais *stakeholders* (Martins & Rodrigues, 2005; Rodrigues & Seabra, 2011). A inclusão de diferentes *stakeholders* na governança das empresas tende a trazer pluralidade de proposições que por sua vez podem ser importantes na sustentabilidade da organização (Rodrigues & Seabra, 2011). Os autores explicam que essa representatividade propicia uma melhor alocação e distribuição dos recursos.

A principal vertente das discussões sobre stakeholders surgiu com o livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Freeman, 1984). Ele defende que ao usar "stakeholder" há uma abrangência maior do que "stockholder" ou "shareholder". *Stakeholder*. A palavra se refere a alguém que tem algo em jogo (*at stake*). O termo também conota legitimidade, embora os gestores possam não pensar que certos grupos são legítimos no sentido de que suas demandas são inadequadas, ainda assim serão legítimas, se tiverem capacidade de afetar os rumos da organização (Freeman, 1984).

O modelo proposto por Freeman (1984) para gerir *stakeholders* aplicava uma matriz chamada de "Power-interest Grid". Nesse modelo as dimensões de poder (também conhecida como influência) e interesse são usadas para balancear as necessidades destes stakeholders (Ackermann & Eden, 2011). Conforme apresentado na Figura 1, os stakeholders seriam categorizados em quatro quadrantes: (1) os "subjects" (ou ambíguos), são aqueles com baixo poder e alto interesse; (2) os "crowd" (ou multidão), que seriam os com baixo poder e interesse; (3) os "players" (ou atuantes) são aqueles com alto poder e interesse; e (4) os "context setters" (ou direcionadores) com alto poder, mas baixo interesse (Bryson, 2004).

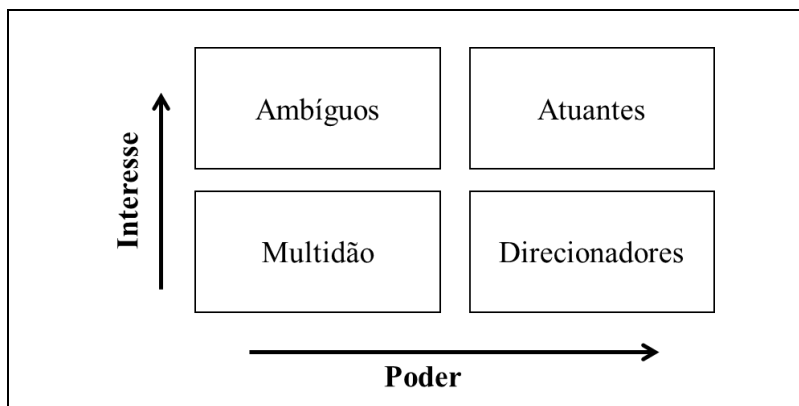


Figura 1. Matriz Poder-Interesse
Fonte: Ackermann e Eden (2011).

Mitchell *et al.* (1997) propõe que a gestão de *stakeholders* deva considerar o poder deles em influenciar a organização, a legitimidade de sua relação com os negócios e a urgência dele em reclamar suas demandas. Eles partiram da lógica de Freeman que sugere que qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização para desenvolver o que chamaram da Teoria da Identificação e Saliência dos *Stakeholders*. A Figura 2 apresenta o modelo de tipologia, com base em atributos de poder, legitimidade e urgência.

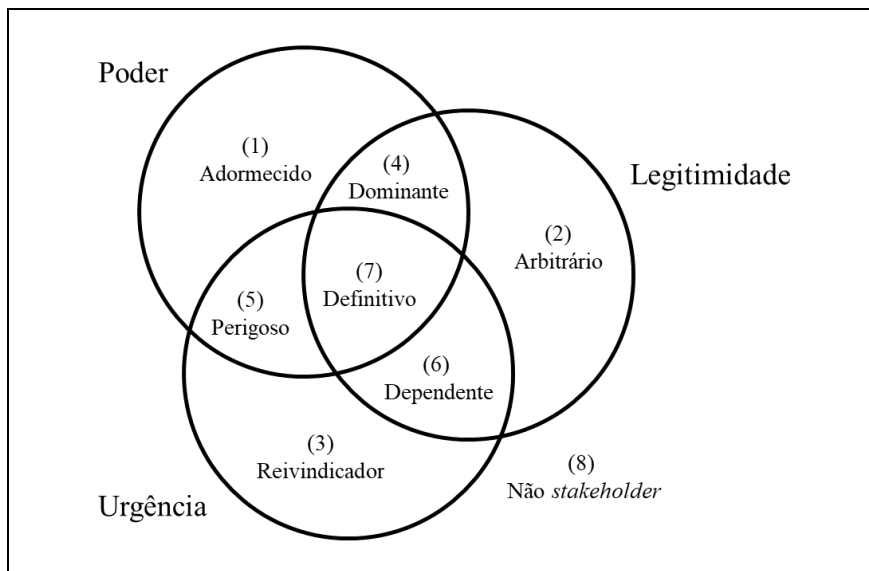


Figura 2. Tipologia de Stakeholders
Fonte: Mitchell *et al.* (1997).

O'Higgins e Morgan (2006) descreveram as tipologias da seguinte forma: (1) adormecidos, porque seu poder não é usado devido à ausência de legitimidade ou urgência; (2) arbitrário, porque possuem apenas o atributo de legitimidade, mas como não tem poder, nem urgência fica a critério do gestor levar em consideração; (3) o reivindicador por sua reclamação ser puramente urgente; (4) os *stakeholders* dominantes são aqueles que têm reivindicações poderosas e legítimas sobre a organização; (5) o perigosos, que têm poder e uma reivindicação urgente; (6) os dependentes, pois têm reivindicações urgentes e legítimas, mas nenhum poder de influenciar a organização (por exemplo, grupos ambientais após um desastre); (7) *stakeholders* definitivos, são aqueles que têm o poder de fazer cumprir suas reivindicações legítimas e urgentes.

A discussão sobre diversidade, sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders* é importante, pois um conselho homogêneo é mais propenso a operar em grupo e pode experimentar os sintomas do *groupthink*, sejam eles conscientes ou subconscientes (Lückerath-Rovers, 2012). Segundo o autor, o *groupthink* traz consigo três riscos: autoestima excessiva, criação de visão de túnel e forte pressão dentro do grupo para chegar a um acordo. Ele ainda aponta que os três riscos ameaçam a visão independente e crítica necessária para manter uma boa governança (o Conselho de Supervisão) e proporcionar uma boa gestão (o Conselho).

Nesse sentido, Nicholson e Newton (2010) discutiram as funções do conselho. Para eles, o conselho tem quatro funções: (1) supervisão; (2) prestação de serviços (3) estratégia; e (4) acesso a recursos. Dentro da supervisão estão atividades como monitorar, contratar e demitir executivos, definir seu pacote de remuneração, ratificar propostas dos executivos e todos os aspectos que envolvem minimizar custos de agência (Nicholson & Newton, 2010).

Já a “prestação de serviços” está relacionada com a expertise dos conselheiros e sua capacidade em aconselhar os executivos (Nicholson & Newton, 2010). Os autores apontam

que em algumas situações a função de serviços pode ser confundida com a estratégia, pois em algumas situações o conselho faz parte da formulação da estratégia e em muitas situações crítica, aconselha e ratifica. Acredita-se também que as pessoas que compõem o conselho podem transferir sua credibilidade para as organizações, facilitando assim acesso à recursos, principalmente em captação de recursos financeiros (Nicholson & Newton, 2010). Nesse sentido, reduzindo as incertezas e conseqüentemente os custos de transação (Rodrigues & Seabra, 2011).

Guerra (2009) afirma que nas empresas brasileiras de capital aberto há um predomínio das atividades relacionadas com o papel de controle, da mesma forma que os comitês relacionados com este papel correspondem a quase o dobro dos que se relacionam com as atividades de direcionamento da empresa.

Neves *et al.* (2017) conduziram uma pesquisa com conselheiros brasileiros de empresas de capital fechado buscando investigar quais eram as principais competências requeridas nos conselheiros de administração e quais delas prejudicavam o desempenho do conselho. Segundo os autores, os resultados mostraram um conjunto formado por competências comportamentais em número superior ao de competências técnicas para os conselheiros. Esse resultado expande o conhecimento atual sobre o perfil dos conselheiros, que até então tem focado prioritariamente diversidade, complementariedade, formação, experiência e outras características técnicas (Neves *et al.*, 2017). Além desse resultado, foram identificados também cinco fatores que prejudicam a performance do conselheiro: baixa capacidade em confrontar e questionar, apego ao poder, ego, arrogância, falta de educação continuada e dependência emocional do status que o cargo proporciona.

Melhorar a diversidade cognitiva em um conselho pode melhorar significativamente seu desempenho, especialmente quando conselheiros cognitivamente diversos são adicionados com experiências profissionais, habilidades e perspectivas em áreas pertinentes aos planos estratégicos ou de negócios de uma empresa que não têm vínculos com outros conselheiros (Landaw, 2020). Seu estudo identificou que a diversidade em conselhos permite compartilhar percepções valiosas com seus colegas, expandindo a compreensão do conselho sobre a empresa e as questões estratégicas e operacionais que enfrentava. Conselheiros diversos também são mais propensos a fazer perguntas difíceis e desafiar as propostas da administração e de outros membros do que conselheiros há muito tempo no cargo ou que tinham relacionamentos pessoais ou profissionais com outras pessoas do conselho. Por fim, o estudo identificou que com o tempo a presença de “estranhos” engajados e cognitivamente diversos no conselho fez com que os conselheiros se sentissem mais à vontade para fazer perguntas, sugerir alternativas e expressar divergências. Isso, por sua vez, ajudou os conselhos a supervisionar a gestão de maneira mais eficaz e melhorar a tomada de decisões.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre diversidade LGBTQIA+ tomou por base principalmente as discussões desse fenômeno em relação a gênero e raça. Verifica-se a comunidade LGBTQIA+ é sub-representada nos conselhos de administração, consultivos, etc. das organizações.

Esse trabalho é importante pois traz o estado da arte da literatura sobre diversidade e propicia aos leitores um entendimento amplo de como trazer membros da comunidade LGBTQIA+ para os conselhos podem impactar as organizações.

Verificou-se que homossexuais mesmo com educação formal superior a heterossexuais com *background* similar costumam ter o mesmo nível de remuneração. Aparentemente, homossexuais antecipam a discriminação existente no mercado para compensar tal realidade se especializando. A presença de membros da comunidade LGBTQIA+ nos conselhos tem também a intenção de garantir que os interesses todos os

stakeholders sejam considerados. Nesse sentido também garantir que agentes políticos considerem os argumentos expostos nesse trabalho na elaboração de políticas públicas.

Destacam-se entre os benefícios oriundos da inserção da diversidade nos conselhos, maior capacidade de inovabilidade, maior independência e maior controle. De modo geral, pode-se dizer que não há uma forte relação propriamente dita com o desempenho, o que não é de todo o mal, pois fica claro que diversidade não tem o poder de piorar os resultados das organizações, como muitos acreditam. Também se verificou ganhos de reputação associados a indicação de conselheiros LGBTQIA+, reforçando os compromissos prévios com diversidade declarado por empresas, ao passo que refletiram isso em seus conselhos.

Há uma melhora substancial no processo decisório, pois quando conselheiros cognitivamente diversos são adicionados com experiências profissionais, habilidades e perspectivas em áreas pertinentes aos planos estratégicos ou de negócios de uma empresa que não têm vínculos com outros conselheiros. Conselheiros diversos também são mais propensos a fazer perguntas difíceis e desafiar as propostas da administração e de outros membros do que conselheiros há muito tempo no cargo ou que tinham relacionamentos pessoais ou profissionais com outras pessoas do conselho. Também se verificou que, com o tempo, a presença de “estranhos” engajados e cognitivamente diversos no conselho fez com que os conselheiros se sentissem mais à vontade para fazer perguntas, sugerir alternativas e expressar divergências. Isso, por sua vez, ajudou os conselhos a supervisionar a gestão de maneira mais eficaz e melhorar a tomada de decisões.

Muito embora as cotas possam agir na inclusão de grupos sub-representados nos conselhos elas, precisam ser implementadas com responsabilidade, para evitar difamar a imagem desses grupos pela má aplicação delas. Colocar pessoas em conselhos porque são mulheres, negros ou LGBTQIA+ não é o que esse estudo se propõe, mas sim garantir que essas pessoas quando estiverem competindo com homens brancos, cisgêneros e heterossexuais de mesmo nível de experiência e formação tenham as mesmas chances. Um bom exemplo é a Espanha, que no regramento para diversidade de gênero propôs que o conselho deve garantir que os processos de seleção dos seus membros não estejam sujeitos a preconceitos implícitos que dificultem a seleção de mulheres e para fazer um esforço consciente para procurar candidatas que tenham o perfil necessário. Ainda assim, não se trata de puramente incentivar a contratação, mas sim discutir para que um dia essas pessoas sejam vistas sem distinção dos demais grupos.

Outro ponto importante abordado é o fenômeno do tokenismo, pode-se dizer até que uma falsa diversidade. Nele, as organizações concedem um assento do conselho para um membro de grupos sub-representados a fim de passar uma mensagem de diversidade. No entanto, esse comportamento tem efeito nulo ou negativo, pois um membro sozinho não costuma ser capaz de formar massa crítica para levar suas ideias adiante ou fazer com que suas contestações sejam ouvidas.

Por fim, acredita-se que a existência de um framework de divulgação obrigatório seria uma forma apropriada de endereçar a falta de diversidade nos conselhos de administração. Pesquisas revelam que as corporações já começaram a abraçar a diversidade, seja por motivos comerciais, um compromisso com a justiça social ou alguma combinação dos dois, mas ainda há um caminho longo e árduo para se atingir níveis de diversidade que reflitam os *stakeholders*.

As limitações desse estudo estão na falta de estudos empíricos para estabelecer as relações propriamente ditas da diversidade LGBTQIA+ com os efeitos da diversidade, portanto o estudo apropriou-se de resultados de estudos sobre diversidade de gênero, raça, formação, experiência e idade para inferir que resultados similares possam ser gerados com a diversidade LGBTQIA+. Recomenda-se a realização de estudos empíricos de abordagem qualitativa buscando compreender os atributos que diferentes conselheiros LGBTQIA+

compartilham, além de estudos de análise de discurso e narrativas, para verificar se estão alinhadas com as práticas.

REFERÊNCIAS

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Arena, C., Cirillo, A., Mussolino, D., Pulcinelli, I., Saggese, S., & Sarto, F. (2015). Women on board: Evidence from a masculine industry. *Corporate Governance (Bingley)*, 15(3), 339–356. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2014-0015>
- Azevedo, M. L. N. de. (2013). Igualdade e equidade: qual é a medida da justiça social? *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas)*, 18(1), 129–150. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772013000100008>
- Baysinger, B. D., & Butler, H. N. (1985). Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1(1), 101–124.
- Bell, D. A., Belt, D., & Hitchcock, J. J. (2021). *New Law Requires Diversity on Boards of California-Based Companies*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/02/12/ceo-tenure-rates/>
- Blanchet, G. A. M., & Silva, B. C. de P. e. (2021). *Diversidade nos Conselhos das Empresas Brasileiras*. <https://ibdee.org/wp-content/uploads/2021/06/e-book-pesquisa-diversidade-nos-conselhos.pdf>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Casari, P., Monsueto, S. E., & Duarte, P. H. E. (2013). *Impacto Da Orientação Sexual Sobre O Rendimento Do Trabalho*. 18.
- Creary, S. J., McDonnell, M. H., Ghai, S., & Scurggs, J. (2019). When and why diversity improves your board's performance. *Harvard Business Review*, 0–6.
- Ecônomico, B. (2021). *Não é só Magalu: veja vagas abertas exclusivas para negros e mulheres*. Economia IG. <https://economia.ig.com.br/2020-09-22/nao-e-so-magalu-veja-vagas-abertas-exclusivas-para-negros-e-mulheres.html>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, XXVI(June), 301–325.
- Fitzsimmons, S. R. (2012). Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons*, 55(6), 557–566. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.07.003>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Guerra, S. (2009). *Os papéis do Conselho de Administração em empresas listadas no Brasil Sandra*. Universidade de São Paulo.
- Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2020). Do LGBT Workplace Diversity Policies Create Value for Firms? *Journal of Business Ethics*, 167(4), 775–791. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z>
- IBGC, I. B. de G. C. (2015). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. In *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Iizuka, E. S. (2016). A política de cotas nas universidades brasileiras: Como ela chegou à agenda de políticas públicas? *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 5(2), 41–58. <https://doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v5n2p41-58>

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jindra, M. (2014). The dilemma of equality and diversity. *Current Anthropology*, 55(3), 316–334. <https://doi.org/10.1086/676457>
- Jiraporn, P., Potosky, D., & Lee, S. M. (2019). Corporate governance and lesbian, gay, bisexual, and transgender-supportive human resource policies from corporate social responsibility, resource-based, and agency perspectives. *Human Resource Management*, 58(3), 317–336. <https://doi.org/10.1002/hrm.21954>
- Kamalath, A. (2018). Defining Diversity in Corporate Governance: A Global Survey. *Journal of Legislation*, 45(1), 1–8.
- KPMG. (2020). *Out Leadership's LGBT+ Board Diversity Guidelines*.
- Lady, S. D., & Burnham, K. D. (2019). Sexual Orientation and Gender Identity in Patients: How to Navigate Terminology in Patient Care. *Journal of Chiropractic Humanities*, 26, 53–59. <https://doi.org/10.1016/j.echu.2019.08.005>
- Landaw, J. (2020). How Diverse Is Your Board, Really? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/06/how-diverse-is-your-board-really>
- Lückerath-Rovers, M. (2012). A Comparison of Gender Diversity in the Corporate Governance Codes of France, Germany, Spain, the Netherlands and the United Kingdom. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1585280>
- Martinez-Jimenez, R., Hernández-Ortiz, M. J., & Cabrera Fernández, A. I. (2020). Gender diversity influence on board effectiveness and business performance. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(2), 307–323. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2019-0206>
- Martins, H. C., & Rodrigues, S. B. (2005). Atributos e Papéis dos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 45(Especial), 23–35.
- Martins, O. S., Mazer, L. P., Lustosa, P. R. B., & Paulo, E. (2012). Características e Competências dos Conselhos de Administração de Bancos Brasileiros e Sua Relação com seu Desempenho Financeiro. *Revista Universo Contábil*, 83, 40–61. <https://doi.org/10.4270/ruc.2012321>
- Mendes, W. G., & da Silva, C. M. F. P. (2020). Homicide of lesbians, gays, bisexuals, travestis, transexuais, and transgender people (LGBT) in brazil: A spatial analysis. *Ciencia e Saude Coletiva*, 25(5), 1709–1722. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020255.33672019>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Moura, R. G. de, & Nascimento, R. P. (2017). O problema não é ser gay, é ser afeminado: o gay afeminado nas organizações. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(11), 1478–1541.
- Naylor, L. A. (2020). Counting an Invisible Class of Citizens: The LGBT Population and the U.S. Census. *Public Integrity*, 22(1), 54–72. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1487748>
- Neves, A. C., Carvalhinha, P. U., Muritiba, P. M., & Muritiba, S. N. (2017). Diagnosing and analyzing of board directors' competences. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 57(5), 453–469. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170504>
- Nicholson, G. J., & Newton, C. J. (2010). The role of the board of directors: Perceptions of managerial elites. *Journal of Management and Organization*, 16(2), 204–218. <https://doi.org/10.5172/jmo.16.2.204>
- Nourafshan, A. M. (2018). From the Closet to the Boardroom: Regulating LGBT Diversity on

- Corporate Boards. *Albany Law Review*, 81(2), 439–487.
- O’Higgins, E. R. E., & Morgan, J. W. (2006). Stakeholder salience and engagement in political organisations. *Society and Business Review*, 1(1), 62–76. <https://doi.org/10.1108/17465680610643355>
- Oliveira, J. P. C., Monteiro, V. B., & Irffi, G. (2019). Existe Diferença Salarial Em Função Da Orientação Sexual? Análise Para O Mercado De Trabalho Cearense. *Revista Gênero*, 20(1), 119. <https://doi.org/10.22409/rg.v20i1.38494>
- Pagliarini, B. B. (2017). Orientação Sexual Na Identidade De Gênero a Partir Da Crítica Da Heterossexualidade E Cisgeneridade Como Normas. *Letras Escreve*, 7(1), 137. <https://doi.org/10.18468/letras.2017v7n1.p137-164>
- Palá-Laguna, R., & Esteban-Salvador, L. (2016). Gender Quota for Boards of Corporations in Spain. *European Business Organization Law Review*, 17(3), 379–404. <https://doi.org/10.1007/s40804-016-0047-x>
- Pastore, K. (2021). “Somos as ‘bichas’ amaldiçoadas no mundo corporativo.” *Época Negócios*. <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/06/os-conselhos-precisam-reconhecer-que-cada-um-e-preconceituoso-sua-maneira.html>
- Post, C., & Byron, K. (2013). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 2–58.
- Proni, T. T. da R. W., & Proni, M. W. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 26(1), 1–21. <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>
- Quorum. (2020). *Visibility Counts: The LGBTQ+ Board Leadership Opportunity*. <https://outleadership.com/wp-content/uploads/2021/02/2.2.21-Out-Leadership-Quorum-Board-Diversity-Report.pdf>
- Rodrigues, J., & Seabra, F. (2011). Conselho de administração: que funções? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10(1–2), 2–22.
- Scherer, G. A., & Nunes, C. F. (2018). Reflexão sobre função social da cota racial em concurso público. *VI Encontro Internacional de Política Social*, 1–15.
- Suliano, D., Irffi, G., Corrêa, M. V., Calvancante, A., & Oliveira, J. (2016). Orientação Sexual e Diferencial de Salários no Mercado de Trabalho Brasileiro. *Brazilian Journal of Applied Economics*, 20(3), 195–222.
- Tanizaka, H. (2020). *Do Armário para a Cidadania : Políticas Públicas e Qualidade de Vida na População LGBTQIA +*. Universidade Metodista de São Paulo.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- Wang, Y. H. (2020). Does board gender diversity bring better financial and governance performances? An empirical investigation of cases in Taiwan. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083205>