



# Diversidade no foco das empresas

**Por: Fernanda Allegretti**

Sócia-diretora de Mercados, do ACI Institute  
e do Board Leadership Center da KPMG

**Business Insights - Série de artigos**

**Edição N°26 | Maio • 2022**



O Board Leadership Center da KPMG International realizou, recentemente, uma pesquisa com mais de 700 conselheiros de administração e membros de comitês de auditoria em diferentes países do mundo<sup>1</sup>, incluindo Argentina e Brasil. O objetivo da pesquisa era entender como os desafios e oportunidades referentes à diversidade são percebidos na alta administração, considerando o interesse crescente das sociedades em relação a esse tema e, portanto, sua relevância no planejamento estratégico e no gerenciamento de riscos e talentos das corporações.

A maioria dos participantes (63%) ponderou que, de fato, **a composição do conselho de suas empresas deve ser revisada**, sobretudo para evitar “pontos cegos” decorrentes da escassez de visões diferentes em questões estratégicas e, consequentemente, poder estar preparados para aproveitar ao máximo as oportunidades que o mercado apresenta. Esse resultado foi especialmente importante na América do Sul, onde os líderes pesquisados da Argentina e do Brasil garantiram que esse é um tema relevante para 65% e 69% deles, respectivamente.

A grande maioria dos entrevistados sul-americanos (aproximadamente 9 em cada 10) comentou que espera incorporar novos membros aos seus conselhos no médio prazo. Essa expectativa de mudança é motivada sobretudo **pela necessidade de manter a competitividade** (60%) em um ambiente desafiador, marcado por dois anos de pandemia, e pelo seu impacto em termos de novos costumes sociais e padrões de consumo; mas também pela pressão exercida pelos investidores para

que as empresas preencham os “hiatos de competências percebidos” (especialmente no Brasil), ou a necessidade incontornável de ter que substituir um ou vários conselheiros que se aposentaram ou estão em processo de aposentadoria (principalmente na Argentina). Da mesma forma, e apesar do peso que ganharam recentemente nas decisões da empresa, a maioria dos pesquisados não considerou que os stakeholders sejam determinantes ou muito influentes na revisão da composição dos seus conselhos. Na Argentina e no Brasil, por exemplo, apenas uma fração dos entrevistados mencionou a “pressão dos stakeholders” como elemento preponderante no processo de contratação de novos conselheiros para os próximos anos.

Grande parte dos líderes da região assegurou que os critérios mais importantes na hora de decidir pela incorporação de novos membros aos seus conselhos são os perfis C-level, com experiência anterior em conselhos de administração e, sobretudo, um profundo conhecimento do setor. Na Argentina, os respondentes também destacaram que a experiência como CEO é importante para a estratégia de longo prazo da empresa (58%), enquanto no Brasil eles destacaram o conhecimento em tecnologia e segurança cibernética (60%). Surpreendentemente, considerando o impulso que as demandas sociais relacionadas aos cuidados com o meio ambiente e a igualdade de oportunidades receberam nos últimos anos, em nenhum dos casos a experiência em questões ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) foi destacada como um fator determinante para a eleição de um novo membro do conselho, principalmente na Argentina, onde esse ponto foi destacado por apenas 35% dos pesquisados.

**A grande maioria dos entrevistados sul-americanos comentou que espera incorporar novos membros aos seus conselhos no médio prazo.**



1. “Poised for change? Boardroom Diversity Survey”. KPMG Board Leadership Center, 2022.

Vale ressaltar os elementos citados como barreiras para a construção de um conselho mais diversificado: o CEO ou o conselho não prioriza ou detecta a necessidade de ser mais diverso (isso é verdadeiro para 68% e 65% dos pesquisados na Argentina e no Brasil, respectivamente); o CEO ou o conselho está inclinado a recrutar novos membros de um círculo social ou empresarial limitado (para 26% e 28%, respectivamente) e escassez notória de candidatos aptos a ocupar os cargos na alta direção (19% e 12%). Paralelamente, **há uma preocupação latente de que a falta de diversidade e de pontos de vista diferentes acabe dificultando as discussões e a identificação de problemas importantes para o futuro da empresa**, principalmente para 72% das lideranças no Brasil; bem como em termos dos seus efeitos no papel social que toda organização deve cumprir (90% das lideranças, tanto na Argentina quanto no Brasil).

Finalmente, os resultados da pesquisa também revelaram que **há espaço para melhorias**, principalmente em relação às discussões sobre questões estratégicas. Embora a maioria dos entrevistados descreva essas discussões como profundas e perspicazes, mais de um terço (35% nos dois países) concorda que elas muitas vezes são inconsistentes, superficiais e não fornecem soluções para os problemas que as empresas enfrentam. Ao mesmo tempo, cerca de metade dos entrevistados brasileiros (46%) e um terço dos argentinos (32%) acreditam que a liderança é eficaz para extrair pontos de vista, ideias e preocupações de todos os membros.

O levantamento mostra que os membros dos conselhos das principais empresas da região estão incorporando a diversidade nas suas agendas, **com a intenção de convergir para as novas tendências impulsionadas pelos stakeholders, investidores e a sociedade em geral**. É verdade que ainda há muito a ser feito nesse sentido, mas essa pesquisa mostra que a nossa região está no caminho certo. Ter conselhos e ambientes mais diversificados é uma meta que toda organização deve buscar.



# É hora de transformar insights em oportunidades



Rua Arquiteto Olavo Redig de Campos, 105, Torre A, 6th - 12th floor - ZIP CODE: 04583-110 - São Paulo, SP / Brazil.

© 2022 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. COM211255

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.