Promovido pela Área de Mercado de Capitais do BNDES e por sua Diretoria, com o apoio do Gabinete da Presidência, o evento, no formato de painéis, ocorreu entre 1 e 2 de dezembro de 2021.

No primeiro dia, a abertura foi marcada pelo anúncio do recebimento, por parte do BNDES, do selo WOB (Women on Board – Mulheres nos Conselhos de Administração) – que ocorreu efetivamente no dia 3 de dezembro, em reunião do Conselho de Administração (CA) do BNDES –, sendo seguida da apresentação do painel “Diversidade e Mulheres nos Conselhos”. Nesse dia, o evento contou com a participação de Patrícia Marins (diretora do WOB), Gustavo Montezano (presidente do BNDES), Marcelo Serfaty (presidente do Conselho de Administração do BNDES), Bruno Laskowsky (diretor de Mercado de Capitais do BNDES) e Rachel Maia (conselheira de Administração da Vale, Banco do Brasil – BB, CVC, Grupo Soma e Fundo das Nações Unidas para a Infância – Unicef), além das conselheiras do BNDES Heloisa Belotti Bedicks, Sonia Consiglio Favaretto e Joisa Campanher Dutra.

Já no segundo dia, o evento teve como tema os “Desafios dos Conselhos Pós-pandemia”, com painéis mediados pelo diretor do BNDES responsável pela Área de Mercado de Capitais, Bruno Laskowsky, em parceria com a conselheira do Banco Heloisa Belotti Bedicks, contando ainda com as participações dos painelistas convidados Alexandre Silva (presidente do Conselho da Embraer), Pedro Parente (presidente do Conselho da BR Foods) e Nicola Calicchio (diretor de Estratégia do SoftBank).

A gravação dos painéis está disponível na página do BNDES no YouTube: www.youtube.com/bndes.

Programação:

1 de dezembro de 2021

Abertura: Prévia do recebimento pelo BNDES do selo WOB (*Women on Board*), que ocorreu na reunião do Conselho de Administração do Banco em 3.12.2021

Participantes: Patrícia Marins (diretora do WOB), Gustavo Montezano (presidente do BNDES), Marcelo Serfaty (presidente do Conselho de Administração do BNDES), Bruno Laskowsky (diretor de Mercado de Capitais do BNDES).

Apresentação do selo: Patrícia Marins

A WOB é uma organização sem fins lucrativos movida pelo propósito de aumentar a presença feminina nos conselhos de administração (CA) das empresas, alinhada com a agenda da ONU Mulheres. Atualmente, a presença feminina nos CAs em todo o mundo é de 27% em média, sendo que França e Noruega apresentam percentuais superiores a 44%. Hoje, no Brasil, a participação de mulheres em posições de CA é de apenas 12%, portanto, significativamente inferior à média mundial. Um dado importante, mencionado durante a apresentação, é que, na região Sudeste do país, a participação das mulheres em CAs é superior à observada nas demais, especialmente no caso de Norte e Nordeste, que apresentam os menores percentuais. Alguns setores empresariais estão também mais avançados do que outros em relação à presença feminina. O número de mulheres em CAs vem evoluindo ainda de maneira modesta no Brasil. Porém, mesmo que estejamos abaixo da média mundial, noventa empresas brasileiras já receberam o selo WOB (concedido a companhias que contam com duas ou

mais mulheres no CA). A presença de três mulheres no Conselho de Administração do BNDES foi especialmente valorizada pelo WOB durante o evento, mostrando que o Banco está contribuindo para incrementar e valorizar a participação feminina em posições de CA.

Apresentação do presidente do BNDES

O presidente Gustavo Montezano frisou a importância do recebimento do selo WOB pelo Banco. Segundo ele, propósito, inovação, eficiência, produtividade e impacto vêm sendo as diretrizes do BNDES. Foi mencionada a importância da presença feminina na governança das companhias por contribuir com percepções diferentes e para assegurar a perenidade das empresas. A diversidade já é uma jornada para toda empresa apoiada pelo Banco. As pautas de diversidade e ambiental, social e de governança (ASG, ou *environmental, social and governance* – ESG) ajudam a potencializar o aumento do produto interno bruto (PIB) e reduzir a desigualdade.

Apresentação do presidente do Conselho de Administração do BNDES: Marcelo Serfaty

Após os devidos agradecimentos ao WOB e às conselheiras presentes, foi mencionada a relevância de se ampliar a diversidade, uma vez que as mulheres que atuam no CA do BNDES têm competências e experiências complementares: Heloisa Bedicks em governança, Sonia Favaretto em ASG e Joisa Campanher Dutra em infraestrutura. Serfaty concluiu afirmando que a presença feminina trouxe valores importantes para o CA do BNDES, além de uma visão multifacetada.

Encerramento do diretor da Área de Mercado de Capitais do BNDES: Bruno Laskowsky

Após uma rápida introdução, o diretor encerrou a sessão de abertura do evento, que marcou a entrega do selo WOB ao BNDES, e agradeceu a participação de todos. Indagando sobre a diferença que a presença das três conselheiras vem fazendo para o CA do BNDES, passou a palavra para a conselheira Heloisa Bedicks, dando, assim, início à fase dos painéis.

Painel: Diversidade e Mulheres nos Conselhos

Moderadora: Heloisa Belotti Bedicks (conselheira do BNDES).

Painelistas: Rachel Maia (conselheira do BB), Sonia Consiglio Favaretto (conselheira do BNDES) e Joisa Campanher Dutra (conselheira do BNDES).

Temas:

Com base em estudos de universidades e consultorias internacionais de renome, a presença feminina no ambiente corporativo traz mais inovação e colaboração, aumenta a confiança, melhora o trabalho em equipe e desenvolve a inteligência coletiva, além de promover um ambiente mais voltado para o desenvolvimento de pessoas, estimulando maior participação e decisões colegiadas.

Segundo Sonia Favaretto, a presença feminina no CA do BNDES trouxe maior valorização da sustentabilidade, melhor monitoramento da gestão e maior assiduidade.

Foram citados organismos internacionais como HeForShe, Banco Mundial e Instituto de Conselheiros da Austrália, que apoiam o movimento de aumento da presença feminina nos CAs.

Ademais, veio à tona a discussão sobre o modelo de cotas compulsórias, como foi adotado na Noruega, na França, na Bélgica e na Califórnia (EUA), fazendo ponte com um projeto de lei voltado para implantar uma cota de 30% de mulheres nos conselhos no Brasil, que acabou não evoluindo. Na opinião das panelistas, cotas podem ser um mecanismo de aceleração da participação feminina e ajudar no processo de transição. Foi comentado também que uma maior presença feminina é importante para promover mudanças culturais e transformacionais.

Ainda sobre o tema principal do painel, foi mencionada a experiência da convidada Rachel Maia, que trabalhou muitos anos como executiva antes de migrar para os conselhos, o que lhe propiciou uma visão corporativa interessante para atuar como conselheira. Rachel ocupou posições executivas por mais de 15 anos em corporações e instituições que valorizavam a diversidade (mulher negra) acima do corporativismo tradicional. Atualmente, trabalha para promover transformação e, nesse sentido, afirmou que procura atuar fazendo questionamentos nos conselhos de que faz parte, buscando conjugar o pilar social com o financeiro, mantendo a régua elevada de resultados, sempre advogando pela oportunidade de diversidade nas empresas, reforçando que existem muitos talentos disponíveis além do perfil tradicional.

Depois dessa intervenção, trazendo a pauta para a temática ASG, a conselheira Sonia Favaretto, que migrou da B3 para atuar em conselhos promovendo justamente essa agenda, falou sobre a importância do índice de sustentabilidade empresarial (ISE), de cuja equipe

responsável fez parte durante alguns anos na B3. Com efeito, a sustentabilidade e a responsabilidade social vêm sendo sua linha de atuação desde o Conselho do ISE na B3, além do acompanhamento do Pacto Global, que prima pelo reconhecimento internacional da questão e entende que o CA é a instância estratégica em que a pauta ASG precisa estar presente. Na verdade, defende a pauta “EESG”, com o “E” de “economia” no início, pois entende a importância da sustentabilidade econômica para que essa agenda possa fluir nas instituições e nas empresas. O tema contou, também, com contribuição da conselheira do BB Rachel Maia, que citou que a pauta ASG é muito relevante nos conselhos.

A palavra foi passada à conselheira do BNDES Joisa Campanher Dutra, que falou sobre como concilia a carreira na Fundação Getulio Vargas (FGV) com a atuação em colegiados (na Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel e agora no CA do BNDES). Aproveitou para sublinhar seu apoio também à pauta AGS e mencionar o lançamento do livro *Vivi para Ver* (2021), da conselheira Sonia Favaretto, que trata da atuação nessa agenda que vem sendo finalmente aceita e praticada pelas empresas de forma mais dominante. Joisa disse que as mulheres não pedem nenhum favor, apenas que permitam o seu desenvolvimento profissional em iguais condições. A conselheira mencionou a renomada juíza Ruth Ginsburg da Suprema Corte Norte-americana, falecida recentemente, que sempre advogou pela representatividade feminina, pela meritocracia e por políticas de proteção ao direito das minorias nos Estados Unidos da América (EUA). A fala foi complementada por Rachel Maia, que comentou sobre um evento na Suíça que contou com a participação de uma jovem negra (a única mulher entre 13 pessoas em um colegiado de estudantes), em que ela expressou que “eu tenho valor, só precisava de uma oportunidade”. Ao mencionar esse exemplo, Rachel pediu

mais oportunidades para as mulheres, sublinhando que a pluralidade traz ganhos.

Por fim, a conselheira do BNDES Heloisa Bedicks, ao retomar a palavra, mencionou que a BNDESPAR apontou sete conselheiras nas 37 posições de titulares em CAs de suas investidas no ano de 2021, ou seja, cerca de 19% de mulheres. Citou ainda que, atualmente, na Espanha, a presença feminina nos CAs de empresas é inferior a 20%, na Itália está entre 20% e 40% e na França, em mais de 40%, conforme exposto na abertura do evento. Finalizando, mencionou a existência de estudos bem fundamentados que apontam que uma parcela de 35% de mulheres nos CAs seria um percentual interessante e desejável para dar densidade e representatividade feminina a esses colegiados, mencionando que uma mulher sozinha, isolada em um conselho, tem dificuldade de atuar.

Por fim, a diversidade racial, geracional e regional foi citada como igualmente importante nos CAs, bem como a diversidade de competências, formação e visão, ou seja, que a diversidade *latu sensu* contribui, e muito, para uma boa formação de conselhos.

2 de dezembro de 2021

Painel: Desafios dos conselhos pós-pandemia

Moderadores: Bruno Laskowsky (diretor) e Heloisa Belotti Bedicks (conselheira do BNDES)

Painelistas: Alexandre Silva (presidente do Conselho da Embraer), Pedro Parente (presidente do Conselho da BR Foods) e Nicola Calicchio (diretor de Estratégia do SoftBank)

Temas:

A abertura do segundo dia de evento foi feita pelo diretor Bruno Laskowsky, que apresentou os painelistas convidados e um resumo de suas trajetórias profissionais. Usando o tema principal do evento como linha mestra, a conselheira do BNDES Heloisa Bedicks comentou sobre a visão dos conselhos no futuro, sobretudo nesse ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (Vuca), bem como sobre a necessidade de se ter maior diversidade na composição desses colegiados para lidar melhor com as mudanças, que passam a ocorrer com maior velocidade.

A pergunta que liga as falas dos convidados teve como objeto a composição e a responsabilidade dos conselhos nos rumos das empresas nesse contexto desafiador.

O convidado Alexandre Silva começou respondendo que os conselhos precisam ter uma composição balanceada (tanto no quesito de gênero quanto de experiências pregressas), e que seus integrantes precisam estar comprometidos com os interesses da companhia, colocando-se permanentemente de prontidão para atender as demandas. Ele mencionou ainda que a Embraer se deparou recentemente com dois “cisnes negros”: o retrocesso na negociação com a Boeing e a pandemia. Nesse contexto, explicou que o conselho e os executivos foram instados a responder de forma expedita e efetiva a ambos os desafios. Sublinhou que, para isso, foi importante contar com uma matriz de competências adequada no CA da Embraer e que, atualmente, a diversidade está representada na composição do conselho da empresa com duas mulheres e dois estrangeiros.

Alexandre enfatizou o papel do CA como guardião da gestão de riscos da companhia, executando essa função por meio de mapeamento

e monitoramento permanentes. Por fim, foi citada a importância que a Embraer dá ao tema da inovação, já que cada nova aeronave, ainda que siga o mesmo modelo de outra já construída, vem acompanhada de inovações, e que isso é um processo constante dentro da companhia. Nesse sentido, além dessa inovação estimulada, existe a inovação disruptiva, da qual um exemplo é o veículo EVE – projeto de aeronave autônoma.

O presidente do Conselho da BR Foods, Pedro Parente, respondeu à provocação inicial ao mencionar o desafio que a pandemia representa, acentuado pela crise energética e pela restrição hídrica que atingem o Brasil, lembrando também que há diferentes crises no suprimento de energia em nível global. Ele confirmou a necessidade de os conselheiros atuarem com comprometimento, prontidão e velocidade no sentido de assegurar a resiliência da companhia em um ambiente adverso e desafiador, comentando ainda sobre a importância e o desafio em torno da pauta ASG.

O diretor de Estratégia do SoftBank, Nicola Calicchio, respondeu que, enquanto o gestor é o executor, o conselheiro precisa provocar o *management* ao fazer as perguntas certas. Calicchio destacou a relevância da alocação de capital e do desenvolvimento do orçamento no plano de negócios e o papel da inovação tecnológica (*blockchain*, por exemplo), fazendo uma previsão de que muitas empresas financeiras poderão ser impactadas pelas mudanças se não se adaptarem na velocidade e forma corretas.

Outro ponto explorado pelos mediadores foi o grau de dificuldade de ser gestor e/ou conselheiro em empresa privada *versus* em empresa estatal. Nesse sentido, Pedro Parente destacou inicialmente que ser executivo no setor privado é bem mais simples. Segundo ele, a diferença básica, como gestor, começa pela dificuldade de premiar

por mérito e de renovar os quadros que não conseguem ter um desempenho compatível no setor público, além do fato do controle estar voltado ao processo, e não ao resultado, o que acaba não estimulando a inovação. A mensagem final de sua fala foi: “como inovar no setor público se o importante é seguir as regras, normas e padrões existentes?”

Aproveitando esse gancho, os mediadores lançaram mão de uma última pergunta: “como inovar no setor estatal com tentativa e erro se você não pode errar?”

O diretor do SoftBank Nicola Calicchio foi o escolhido para desenvolver o assunto e concluiu que, no setor privado, o executivo é mensurado pela proporção entre acertos e erros, porém, no setor público, cada erro pode ser imperdoável. Nesse sentido, na visão dele, o papel do CA é dar o direcionamento estratégico para os executivos, pensando na frente. Ele finalizou comentando que o conselheiro hoje deve ter uma visão holística para que possa enxergar o mundo nos seus mais diversos ângulos e entender como isso afeta a companhia.

Por fim, a mediadora Heloisa Bedicks elaborou a última pergunta direcionada aos três painelistas: “como é a transição de executivo para conselheiro?”

Alexandre Silva mencionou que há casos em que o novo conselheiro tem dificuldade de se comportar na posição e no ambiente, uma vez que executivo e conselheiro têm, de fato, atribuições bem distintas. Ele usou o exemplo da Embraer, citando que, atualmente, o CA da companhia conta com a presença de pessoas mais jovens com menos de cinquenta anos inclusive, o que não se via há anos, e ressaltou o desafio da adaptação desses profissionais ao contexto.

Pedro Parente falou sobre sua experiência no Comitê de Nomeação da Vale, ressaltando que os acionistas precisam ter consciência sobre a importância da matriz de competências e que, sem tal preocupação, o conselho poderá não ter condições de cumprir bem sua missão.