

Governança Corporativa e Diversidade Racial no Brasil: um Retrato das Companhias Abertas

Corporate governance and racial diversity in Brazil: a picture of public companies

Resumo

O presente artigo resume os resultados de uma pesquisa realizada entre janeiro e maio de 2021 com todas as companhias abertas brasileiras, identificadas em tal período, buscando retratar a diversidade racial existente nos cargos de membro do conselho de administração, de diretor presidente e de diretor financeiro. Obtivemos resposta detalhada de cerca de 15% da amostra total de 442 companhias. A fim de testar o significado estatístico dos resultados, aplicamos um método de avaliação de todos os membros do conselho e da alta administração de todas as demais companhias abertas, utilizando a mesma metodologia para identificar inscrições fraudulentas em programas de ação afirmativa em universidades brasileiras. A comparação das amostras demonstrou que os resultados foram estatisticamente robustos levando a conclusões desconcertantes. Foi identificado que 0,00% dos cargos dos conselhos de administração pesquisados eram ocupados por pessoas pretas e que apenas 1,05% deles eram ocupados por pessoas pardas. Isso demonstra que a chance de uma pessoa branca ocupar alguns dos cargos mais bem remunerados do país é 58 vezes maior em comparação a uma pessoa não branca. Os resultados com relação aos cargos de diretor presidente e de diretor financeiro foram ainda mais impactantes, uma vez que não foram identificadas quaisquer pessoas pretas ou pardas em tais posições. Tais dados confirmaram a hipótese da pesquisa de que a governança corporativa das companhias abertas brasileiras reforça determinadas características da estrutura social brasileira, profundamente marcada por traços patriarcais e racistas.

Palavras-chave. Governança corporativa. Direito societário. Ética corporativa empática. Governança Socioambiental (ESG). Direitos humanos. Diversidade. Racismo.

Abstract

This article summarizes the results of a research carried out between January and May 2021 with all Brazilian public companies, identified in such period, aiming to analyze the racial diversity of the positions of members of the board of directors, CEO, and CFO. We obtained detailed answers from about 15% of the total sample of 442 public companies. To test the statistical significance of the results, we applied an evaluation method to all board members and officers of all other public

companies, using the same methodology to identify fraudulent enrollments in affirmative action programs at Brazilian universities. Comparison of samples demonstrated that the results were statistically robust, leading to disconcerting conclusions. We identified that 0.00% of the positions of the boards of directors surveyed were occupied by black people and that only 1.05% of them were occupied by brown people. This demonstrates that the chance of a white person occupying some of the highest-paid positions in the country is 58 times greater compared to a non-white person. The results regarding the positions of CEO and CFO were even more impressive since no black or brown people were identified in such positions. Such data confirmed the research hypothesis that the corporate governance of Brazilian public companies reinforces certain characteristics of the Brazilian social structure, deeply marked by patriarchal and racist traits.

Keywords. *Corporate governance. Corporate law. Emphatic corporate ethics. Environmental and social governance. Human rights. Diversity. Racism.*

Introdução¹

A hipótese deste artigo é que a governança corporativa das companhias abertas brasileiras reforça determinadas características de sua estrutura social, profundamente marcada por traços patriarcais e racistas. Como se verá adiante, tais traços estão impregnados no tecido social como resultado do processo de transição de uma sociedade escravocrata novecentista para uma economia moderna. Essa conexão resulta de uma série de leis promulgadas no ano de 1850 com a finalidade de reformar os sistemas jurídicos público e privado em preparação para o fim da escravidão, quais sejam, a Lei Eusébio de Queiroz, a Lei de Terras e o Código Comercial de 1850. Por sua vez, esse novo regime jurídico permitiu a criação de um sistema de castas não baseado em uma segregação legal na esfera pública, como o identificado nos Estados Unidos da América no mesmo período, ou na África do Sul durante o regime do Apartheid. Ao contrário, o regime de segregação sutil verificado no Brasil utilizou principalmente o direito privado, em geral, e o

¹ O presente artigo representa a síntese de um dos capítulos da tese apresentada no concurso de [--]. Agradeço a todas as companhias abertas que colaboraram com a pesquisa e a todas aquelas e todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta pesquisa e o resultado do trabalho, em particular ao apoio com a pesquisa de [--], à assistência bibliográfica de [--], à revisão técnica estatística de [--], à revisão formal de [--] e aos valiosos comentários dos membros da banca de [--]. Agradeço também os comentários recebidos durante o Seminário do [--], em especial os comentários de [--].

controle de grandes companhias, em particular, como meios para consolidar um sistema duradouro de segregações econômicas e raciais.

A fim de testar nossa hipótese, desenvolvemos um método para identificar a cor ou raça dos diretores executivos e financeiros e dos membros do conselho de administração das companhias abertas brasileiras. A pesquisa foi baseada em um questionário aplicado a todas as companhias abertas do mercado brasileiro de valores mobiliários, com perguntas específicas a respeito da diversidade de seu conselho e alta administração. Nossa pesquisa demonstrou que a totalidade dos diretores executivos das companhias abertas brasileiras que responderam ao questionário são brancos, apesar de a população negra representar mais da metade da população total brasileira, sendo que tal resultado se demonstrou estatisticamente relevante com base em nossa metodologia. Ou seja, os empregos mais bem pagos no Brasil estão fechados para pessoas negras, lançando as bases para uma sociedade baseada em castas. Tais características podem explicar a persistência da desigualdade econômica no país e a instabilidade das organizações democráticas. Nesse sentido, o presente artigo também procura investigar, com base na literatura de referência sobre o racismo e as estruturas de classe enquanto pilares da desigualdade econômica e instabilidade democrática, se essas constatações com relação à sociedade brasileira possuem valor universal para lidar com a crescente ameaça do racismo aos regimes democráticos ao redor do mundo.

Durante o período de pesquisa, realizada entre janeiro e maio de 2021, obtivemos resposta detalhada de cerca de 15% da amostra total. A fim de testar o significado estatístico dos resultados, aplicamos um método de avaliação de todos os membros do conselho e da alta administração de todas as demais companhias abertas, utilizando a mesma metodologia para identificar inscrições fraudulentas em programas de ação afirmativa em universidades brasileiras. A comparação das amostras demonstrou que os resultados foram estatisticamente robustos e as conclusões, desconcertantes. Foi identificado que 0,00% dos cargos dos conselhos de administração pesquisados eram ocupados por pessoas negras e que apenas 1,05% deles eram ocupados por pessoas pardas. Isso demonstra que a chance de uma pessoa branca ocupar alguns

dos empregos mais bem remunerados do país é 58 vezes maior em comparação a uma pessoa não branca².

Com base no estudo pioneiro de Gunnar Myrdal sobre os padrões de discriminação nos Estados Unidos da América durante o período de segregação racial³, constatamos que a sociedade brasileira apresenta certas características – reveladas pelo acesso a alguns dos cargos mais bem remunerados do país, em suas maiores companhias – que permitem a identificação de um sistema de castas no Brasil semelhante ao descrito por Myrdal⁴. Além disso, o fato de a governança corporativa dessas companhias seguir um regime “clânico”⁵, com o predomínio do hereditarismo e da exclusão de mulheres e de pessoas negras dos cargos de chefia e de maior remuneração, leva à conclusão de que o modelo de governança corporativa no Brasil é predominantemente patriarcal.

Para que a transição para uma sociedade verdadeiramente democrática seja possível, tais cargos devem ser abertos a todos, independentemente de gênero ou raça⁶. Assim, a adoção de

² Destaca-se que foram incluídos na pesquisa também pessoas amarelas e indígenas, cuja presença nos conselhos de administração e cargos de alta administração das companhias abertas brasileiras, embora superior à de pessoas pretas e pardas, também denota uma sub-representação quando comparada à de pessoas brancas.

³ MYRDAL, Gunnar. *An American Dilemma: The Negro Problem and Modern Democracy*. New York: Routledge, 2017.

⁴ A análise de Myrdal sobre as causas econômicas do racismo existente nos Estados Unidos da América à época foi a base teórica da decisão *Brown v. Board of Education*, da Suprema Corte daquele país, a qual deu fim à segregação racial legal e marcou o início do chamado “movimento de direitos civis”. Em tal decisão, foi utilizado o seguinte argumento: “Such considerations apply with added force to children in grade and high schools. To separate them from others of similar age and qualifications solely because of their race generates a feeling of inferiority as to their status in the community that may affect their -hearts and minds in a way unlikely ever to be undone. [...] Whatever may have been the extent of psychological knowledge at the time of *Plessy v. Ferguson*, this finding is amply supported by modern authority”. NR 11 “[...] see generally Myrdal, *An American Dilemma* (1944)”. ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. *Brown v. Board of Education*, 347 U.S. 483 (1954), p. 494-495. A análise de Myrdal também é considerada um fundamento teórico relevante para políticas de ação afirmativa, para eliminar o ciclo de exclusão social causado pelo racismo.

⁵ Em referência à definição clássica de empresa no Brasil cunhada por Fernando Henrique Cardoso. CARDOSO, Fernando Henrique. *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2020, p. 127.

⁶ A necessidade de abertura de tais cargos para quaisquer indivíduos, independente de características pessoais, como um requisito para a transição para uma sociedade verdadeiramente democrática, coaduna-se com o segundo princípio de justiça proposto por John Rawls em sua “Teoria da Justiça”. Em tal teoria, o autor procura desenvolver um método de ponderação e balanceamento normativo que justifique a escolha dos princípios fundamentais a serem adotados por uma sociedade justa. Tal método é baseado na ideia de uma posição original na qual as partes contratantes devem estabelecer os princípios de justiça sem que conheçam a posição social daqueles que representam. Utilizando-se desse artifício, o autor extrai dois princípios de justiça, dentre os quais se destaca o segundo, pelo qual as desigualdades sociais e econômicas devem ser ordenadas de tal modo que sejam, concomitantemente, para o maior benefício dos menos favorecidos e ligadas a cargos e posições acessíveis a todos sob condições de uma justa igualdade de oportunidades. Conforme define Rawls: “The second principle applies, in the first approximation, to the distribution of income and wealth and to the design of organizations that make use of differences in authority and responsibility. While the distribution of wealth and income need not be equal, it must be to everyone’s advantage, and at the same

uma política pública de ações afirmativas obrigatórias às companhias abertas brasileiras seria louvável, a fim de efetivamente tornar essas vagas abertas a comunidades sub-representadas. Esperamos, por fim, que este estudo possa instigar a realização de pesquisas futuras, em parceria com acadêmicos de outras jurisdições, a fim de aplicar a mesma metodologia e criar uma base de dados internacional sobre o tema.

O presente trabalho está dividido em três partes principais. Primeiro, vamos revisitar a literatura contemporânea sobre a relação entre governança corporativa e diversidade, com particular atenção ao tema racial. Posteriormente, apresentaremos a metodologia e os resultados da pesquisa sobre diversidade racial nas companhias abertas brasileiras. Tal debate será complementado pela reflexão sobre se os resultados da pesquisa reforçam ou não o modelo patriarcalista identificado por autores clássicos que se debruçaram sobre a origem da desigualdade social no Brasil.

I. Governança Corporativa, Diversidade e Racismo

O tema da diversidade já vinha, nas últimas décadas, ganhando destaque nos debates sobre a governança corporativa. A diversidade era uma das Metas do Milênio e, dessa forma, foi incorporada ao aspecto social dos programas de governança socioambiental (ESG), assim como sempre teve destaque em meio às políticas de direitos humanos e negócios. No entanto, a partir do ano de 2020, com a grande atenção demandada pelo movimento Black Lives Matter desencadeado pelo chocante assassinato de George Floyd, na cidade de Minneapolis, no Estados Unidos da América, os debates sobre diversidade e governança corporativa ganharam um senso de urgência. Concomitantemente, o desenvolvimento de políticas de diversidade em grandes companhias passou a apresentar uma técnica que diferencia este tema das políticas de ESG e de direitos humanos e negócios, caracterizado pela adoção de ações afirmativas.

A questão racial, no Brasil, está intimamente ligada ao próprio desenvolvimento do direito comercial, em geral, e societário, em particular. A Lei Eusébio de Queiroz, a Lei de Terras e o Código Comercial de 1850 faziam parte do mesmo processo social e legislativo, resultante da

time, positions of authority and responsibility must be accessible to all. One applies the second principle by holding positions open, and then, subject to this constraint, arranges social and economic inequalities so that everyone benefits". RAWLS, John. *A Theory of Justice*. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press, 2003, p. 53.

pressão do governo britânico pelo encerramento do tráfico negreiro pelo Brasil. Assim, o caráter reacionário e pouco aderente aos princípios liberais que influenciaram legislações equivalentes na própria Grã-Bretanha e na Europa continental à mesma época foi implantado de forma bastante seletiva no Brasil, permitindo, ao mesmo tempo, o embranquecimento da mão de obra industrial, pelo prolongamento da escravidão legal, uma gradual transição do capital da aquisição de escravos para a atividade comercial e industrial, e a preservação da concentração agrária.

O sistema societário e de governança corporativa brasileiro atual pode, em grande medida, ter suas bases ligadas a tal processo, cujo objetivo central era a preservação da estrutura de classe existente frente a uma pressão internacional para sua alteração. Assim, os déficits na implementação do modelo societário que, no Brasil, obstou a emergência dos efeitos da Revolução Financeira identificados nas economias centrais do capitalismo permanecem plantados até o presente momento em nossa realidade social, impedindo o avanço do modelo econômico de nosso país. Considerando-se tal situação, entender a relação entre a governança corporativa e questões de raça no Brasil é essencial para superar tais limitações seculares.

Dentro da perspectiva do que se chama de racismo estrutural, a exclusão de grupos minoritários dos espaços de poder se dá de forma sistemática, em razão de um projeto de discriminação e de dominação social⁷. Nesse sentido, a possibilidade de exclusão de pessoas negras das estruturas centrais da administração de companhias brasileiras não se dá apenas como reflexo de outras formas de exclusão, mas como parte de tal sistema de manutenção do racismo estrutural. Adilson Moreira entende que os sistemas sociais operam a partir dos interesses de indivíduos “majoritários” – homens e brancos, por exemplo, no caso brasileiro –, no intuito de manterem as hierarquias sociais⁸. O ambiente corporativo está inserido dentro desses sistemas sociais, sendo regulado não apenas pela lógica econômica do mercado, mas também pelas relações culturais e políticas⁹. A partir dessa constatação, segundo a qual companhias não se encontram em um vácuo mercadológico, infere-se que o sistema social de exclusão das minorias – mulheres e não brancos – também é reproduzido dentro das próprias estruturas das companhias. Ainda segundo Moreira, as companhias, enquanto sujeitos sociais, “operam como agentes de reprodução de sistemas de

⁷ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 466.

⁸ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 466.

⁹ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 670.

opressão nas suas práticas diárias”, devendo o ambiente empresarial ser visto como um “sistema racializado”¹⁰.

Estudando a composição dos conselhos de administração no Canadá, Aaron Dhir a chamou de cultura de homogeneidade generalizada (*culture of widespread homogeneity*) dos membros e destacou dois possíveis motivos para tal: (i) o *pool problem*; e (ii) os vieses cognitivos implícitos¹¹. O *pool problem* é apresentado como explicação para a falta de candidatos qualificados e diversificados para ocupar os cargos nos conselhos de administração, o que geraria uma falta de diversidade. Dhir entende que a perpetuação da homogeneidade do conselho pode ser mais bem explicada pela ciência psicológica por meio do impacto de vieses implícitos.

No caso canadense, as companhias explicavam os baixos níveis de representação em seus conselhos e em cargos de gestão como o produto de uma “falta de mulheres qualificadas”¹² e “falta de candidatos que fossem visivelmente de minorias”¹³. Ou seja, as razões apontadas pelas companhias para preservação das desigualdades eram, sistematicamente, ligadas ao argumento do *pool problem*. À época da pesquisa, em 2010, constatou-se que menos da metade das pessoas de minorias que eram qualificadas para cargos de gerência efetivamente ocupava esses cargos. Assim, apesar de sua disponibilidade no mercado, os candidatos de minorias eram impedidos de ocupar tais posições, constituindo, portanto, uma questão de percepção, e não de realidade.

Tais impedimentos ou barreiras à entrada nos mais altos escalões do mercado de trabalho podem ser explicados pelas “cognições sociais implícitas”¹⁴, que podem ser entendidas como julgamentos morais que ocorrem automaticamente de maneira instintiva e não intencional, que dão azo a condutas preconceituosas¹⁵. Um exemplo apontado por Dhir foi o de que ser branco era visto como uma característica de liderança¹⁶. Consequentemente, as pessoas brancas são

¹⁰ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 670.

¹¹ DHIR, Aaron. Towards a Race and Gender-Conscious Conception of the Firm: Canadian Corporate Governance, Law and Diversity. *Queen's Law Journal*, Ontario, v. 35, p. 569-624, mar. 2010.

¹² BURKE, Ronald J. Women on Corporate Boards of Directors: Views of Canadian Chief Executive Officer. *Women in Management Review*, [s.l.], v. 9, n. 5, p. 3-10, 1994 *apud* DHIR, Aaron. Towards a Race and Gender-Conscious Conception of the Firm: Canadian Corporate Governance, Law and Diversity. *Queen's Law Journal*, Ontario, v. 35, p. 569-624, mar. 2010, p. 578.

¹³ CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Toward Maximizing the Talents of Visible Minorities: Potential, Performance and Organizational Practices*. Ottawa: Conference Board of Canada, 2004. *apud* DHIR, Aaron. Towards a Race and Gender-Conscious Conception of the Firm: Canadian Corporate Governance, Law and Diversity. *Queen's Law Journal*, Ontario, v. 35, p. 569-624, mar. 2010, p. 578.

¹⁴ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 380.

¹⁵ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 381.

¹⁶ DHIR, Aaron. Towards a Race and Gender-Conscious Conception of the Firm: Canadian Corporate Governance, Law and Diversity. *Queen's Law Journal*, Ontario, v. 35, p. 569-624, mar. 2010, p. 580.

consideradas aquelas com maior potencial de liderança e os tomadores de decisão estão mais propensos a preferir pessoas brancas às demais. Por outro lado, as minorias raciais são percebidas de maneira implicitamente negativa para a maioria das pessoas, o que explicaria, em parte, os estereótipos e os preconceitos¹⁷.

Tais constatações repercutem em estudos que apontam para relações de favoritismo no ambiente empresarial. Assim, membros do conselho de administração que sejam homens e brancos tendem a reproduzir conselhos predominantemente masculinos e brancos, resultando na perpetuação desse quadro¹⁸. Considerando-se que existe uma tendência humana de favorecimento do igual dentro de qualquer grupo, as perspectivas de alteração orgânica dessa homogeneidade são pequenas. A cultura e prática jurídicas que moldam a atividade empresarial facilitam a homogeneidade dos conselhos, prejudicando os esforços de diversificação¹⁹. Na luta contra a discriminação, e para que haja inclusão, as companhias podem, não obstante suas estruturas, “desempenhar um papel essencial”²⁰. Tal participação pode se dar por meio de ações afirmativas, como o estabelecimento de cotas nos conselhos, ou mesmo pela coparticipação de funcionários nos conselhos²¹.

As ações afirmativas contribuem para “a promoção da diversificação dos espaços de poder”²² e almejam a criação de uma realidade na qual o corpo das instituições, também privadas, represente e reflita o pluralismo social²³. Segundo Flávia Piovesan, as ações afirmativas funcionam como medidas especiais e temporárias que buscam remediar atos discriminatórios passados e objetivam “acelerar o processo com o alcance da igualdade substantiva por parte de

¹⁷ BLAKEMORE, Jessica. Implicit Racial Bias and Public Defenders. *Georgetown Journal of Legal Ethics*, Washington, DC, v. 29, n. 4, p. 833-845, 2016 *apud* MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 382.

¹⁸ “And yet there is little opportunity to inject a plurality of opinion into the director-nomination process — for example, by allowing shareholders to challenge the corporation’s choice of directors. As a result, there is a continuing inertia that leads to self-perpetuation, and little chance to challenge the ‘behavioral bias toward homogeneity’.” DHIR, Aaron. Towards a Race and Gender-Conscious Conception of the Firm: Canadian Corporate Governance, Law and Diversity. *Queen’s Law Journal*, Ontario, v. 35, p. 569-624, mar. 2010, p. 607.

¹⁹ DHIR, Aaron. Towards a Race and Gender-Conscious Conception of the Firm: Canadian Corporate Governance, Law and Diversity. *Queen’s Law Journal*, Ontario, v. 35, p. 569-624, mar. 2010, p. 603.

²⁰ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 707.

²¹ Com relação à implementação de cotas na experiência brasileira, observa-se que o STF já decidiu a respeito da constitucionalidade do sistema de cotas, como é o caso do Recurso Extraordinário n. 597.285, de relatoria do Ministro Ricardo Lewandowski, em que o STF confirmou a constitucionalidade do sistema de cotas adotado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Brasil. Supremo Tribunal Federal. Recurso Extraordinário nº 597.285.

²² MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 709.

²³ MOREIRA, Adilson José. Miscigenando o Círculo do Poder: Ações afirmativas, Diversidade Racial e Sociedade Democrática. *Revista da Faculdade de Direito da UFPR*, Curitiba, v. 61, n. 2, p. 117-148, 2016.

grupos vulneráveis, como as minorias étnicas e raciais, e as mulheres, entre outros grupos”²⁴. Já para Cynthia Estlund, a preocupação com justiça social também desempenha um papel no compromisso de aumentar a representação das minorias dentro das organizações²⁵. Mais do que reparar os erros do passado histórico, objetiva-se “construir uma sociedade na qual pessoas de diferentes grupos sociais estejam adequadamente representadas nas posições de poder”²⁶.

A alteração da lógica das ações afirmativas teve início com “a percepção de que o desempenho das companhias privadas depende da capacidade delas de responder às demandas do pluralismo no plano nacional e internacional”²⁷. A diversidade passou a ser vista como uma “estratégia que pode trazer ganhos consideráveis para as instituições que a empregam”²⁸. Os benefícios para as companhias oriundos da diversidade podem ser considerados uma vantagem competitiva²⁹, que se expressa na capacidade de uma companhia de “aumentar a criatividade e pela capacidade de resolver problemas que surgem dos obstáculos presentes em uma economia capitalista baseada na competitividade”³⁰.

No entanto, nessa busca para tornar a diversidade “um aspecto da identidade institucional de uma companhia”³¹, um ponto para o qual se deve atentar é a representação simbólica. Isso significa que a presença de representantes de grupos minoritários em espaços decisórios da companhia poderia reforçar uma ideia de “tokenismo”³², segundo a qual eles

²⁴ PIOVESAN, Flávia. Ações Afirmativas da Perspectiva dos Direitos Humanos. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 35, n. 124, p. 43-55, jan./abr. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v35n124/a0435124.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2021.

²⁵ “In a society in which race still divides people, both geographically and psychically, convening people of different races to cooperate in pursuit of shared objectives helps build a more integrated society.” ESTLUND, Cynthia L. Putting Grutter to Work: Diversity, Integration, and Affirmative Action in the Workplace. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, Berkeley, v. 26, n. 1, p. 1-39, 2005, p. 15. Disponível em: <https://lawcat.berkeley.edu/record/1119764>. Acesso em: 15 jun. 2021.

²⁶ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 711.

²⁷ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 714.

²⁸ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 713.

²⁹ COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, [s.l.], v. 5, n. 3, p. 45-56, ago. 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165021>. Acesso em: 17 jun. 2021.

³⁰ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 714.

³¹ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 715.

³² Uma obra precursora sobre a questão do tokenismo foi *Men and Women of the Corporation* (1977), a qual teve grande influência na investigação inicial sobre mulheres em cargos de poder e os efeitos das proporções na vida em grupo. Cf. KANTER, Rosabeth Moss. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977. Para outras análises posteriores a Kanter, ver: BROOME, L. L.; CONLEY, J. M.; KRAWIEC, K. D. Does Critical Mass Matter? Views from the Boardroom. *Seattle University Law Review*, Seattle, v. 34, n. 4, p. 1049–1080, 2011; CARBADO, Devon W.; GULATI, Mitu. Race to the Top of the Corporate Ladder: What Minorities do When they Get There. *Washington And Lee Law Review*, [s.l.], v. 61, n. 4, p. 1645-1693, 2004; TORCHIA, Mariateresa; CALABRÒ, Andrea; HUSE, Morten. Women Directors on Corporate Boards: from Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, [s.l.], v. 102, n. 2, p. 299-317, 25 fev. 2011.

representariam, simbolicamente, um grupo que se difere daquele “superior”, masculino, branco e dominante. A ideia de “tokenismo” vem da crítica de Martin Luther King, ao identificar que, no caso de políticas de inclusão racial, a prática nos Estados Unidos da América tinha sido a de criação de algumas situações simbólicas de integração, que, ao invés de representar mudanças estruturais, preservavam o processo discriminatório. As companhias que buscam líderes de outras raças apenas a nível simbólico não produzirão ganhos de desempenho nem maior proteção contra danos reputacionais ou de superação mercadológica, pois é necessário atingir uma massa crítica para que o valor agregado por esses indivíduos seja realizado³³.

O argumento de que a diversidade teria reflexos econômicos positivos³⁴ é atraente e, no caso da diversidade racial, deve ser visto em consonância com a teoria da convergência de interesses. Segundo tal teoria, é necessário o alinhamento dos interesses dos oprimidos racialmente com os daqueles que têm o poder de reformar para que uma mudança significativa ocorra³⁵. Steven Ramirez argumenta ainda que, no contexto da governança corporativa, a busca pela reforma baseada em raça deve adotar as aberturas favoráveis que existem no capitalismo político e coordenar suas agendas com as agendas do poder dominante³⁶.

Em tal sentido, o movimento de inclusão e de integração da diversidade coloca as companhias enquanto “agentes de transformação social”³⁷, ao passo que incluem grupos socialmente vulneráveis. Para Moreira, esse processo criaria as “condições objetivas de paridade

³³ DHIR, Aaron. Towards a Race and Gender-Conscious Conception of the Firm: Canadian Corporate Governance, Law and Diversity. *Queen's Law Journal*, Ontario, v. 35, p. 569-624, mar. 2010, p. 594.

³⁴ Sobre os debates acerca da perspectiva econômica da diversidade, ver PORTUGAL GOUVÊA, Carlos. Democracia e Minorias: Perspectivas Econômicas sobre o Pluralismo. In: JUBILUT, Liliana Lyra; BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco; MAGALHÃES, José Luiz Quadros de. *Direito à Diferença*: v. 1. São Paulo: Saraiva, 2013. cap. 13, p. 273-299.

³⁵ “The political calculus could have been different and fundamentally more in favor of a superior outcome in terms of race. Interest convergence theory holds that reform occurs when the interests of the racially oppressed align with the interests of the people who have the power to bring about reform. This process requires that the alignment be fully understood before reform can occur. This in turn underscores the importance of educating and persuading the relevant powers. Competing interests must be overcome. Alliances must be formed-and re-formed – as needed in each specific context. In short, the interest alignment that is fundamental to convergence theory is manipulable.” RAMIREZ, Steven A. Games CEOs Play and Interest Convergence Theory: Games CEOs Play and Interest Convergence Theory. *Washington And Lee Law Review*, [s. l], v. 61, n. 4, p. 1583-1613, 15 jun. 2014, p. 1585.

³⁶ “Real and durable change cannot occur in a democracy without the concurrence of those holding political and economic power. While one may bemoan the current distribution of political and economic power, there is little to be gained from dwelling on this point. The end result is merely to burden racial reform with distribution issues that are far more prone to headwinds. A more effective approach is to take the current distribution of economic and political power as a given and find a way to operate within those constraints.” RAMIREZ, Steven A. Games CEOs Play and Interest Convergence Theory: Games CEOs Play and Interest Convergence Theory. *Washington And Lee Law Review*, [s. l], v. 61, n. 4, p. 1583-1613, 15 jun. 2014, p. 1606.

³⁷ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 716.

de participação: instrumentos para que os indivíduos possam ter os meios materiais para serem reconhecidos como atores sociais competentes”³⁸. Os desafios a serem enfrentados pela promoção da diversidade nas companhias não são poucos³⁹, mas o questionamento das associações cognitivas implícitas terá implicações para a governança corporativa. Para Dhir, os preconceitos cognitivos da classe de membros de conselhos de administração predominantemente branca e masculina podem ser atenuados à medida que se familiarizarem com os candidatos que estão fora desse “padrão”⁴⁰.

Além dos reflexos nos conselhos de administração, não podem ser ignorados aqueles que ocorrem no desempenho econômico e financeiro das companhias. A propósito, são os impactos cada vez mais crescentes no desempenho das companhias que têm feito com que o setor financeiro finalmente se alinhe para demandar maior adesão das companhias abertas a políticas de diversidade. Ao mesmo tempo, o desalinhamento da sociedade e, por consequência, das companhias brasileiras com tais movimentos pode reforçar, no longo prazo, o caráter periférico do sistema produtivo nacional.

Nesse sentido, o aumento da heterogeneidade nas companhias alia-se a múltiplos potenciais benefícios, sendo que atualmente já é possível identificar um conjunto de dados que pode tanto explicar quanto comprovar se existe uma relação de causa e efeito entre tais fatores⁴¹. A correlação entre a rentabilidade e a diversidade na liderança das companhias é estudada há anos,

³⁸ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 716.

³⁹ Além daqueles discutidos anteriormente para as cotas de gênero e daqueles apontados por Dhir – o *pool problem* e os vieses cognitivos implícitos – para Moreira alguns obstáculos devem ser considerados. “Primeiro, os que são contrários a essa iniciativa argumentam que corporações operam de forma racional porque estão à procura dos melhores funcionários, o que as desestimula a discriminar pessoas que podem ter grande desempenho profissional. (...) Segundo, os opositores dessas medidas afirmam que elas seriam discriminatórias porque restringem direitos de pessoas brancas. (...) Terceiro, temos a ideia de que as instituições estatais são as únicas forças sociais que devem promover a inclusão de minorias raciais.” MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 716-717.

⁴⁰ DHIR, Aaron. Towards a Race and Gender-Conscious Conception of the Firm: Canadian Corporate Governance, Law and Diversity. *Queen’s Law Journal*, Ontario, v. 35, p. 569-624, mar. 2010, p. 581.

⁴¹ Aqueles citados por Dhir em sua pesquisa de 2010 seriam: “(1) diversity improves the ability of the board to monitor managers due to increased independence; (2) diversity improves the decision making of the board due to unique new perspectives, increased creativity, and nontraditional innovative approaches; (3) diversity improves the information provided by the board to managers due to the unique information held by diverse directors; (4) diverse directors provide access to important constituencies and resources in the external environment; (5) board diversity sends important positive signals to the labor market, product market, and financial market, and (6) board diversity provides legitimacy to the corporation with both external and internal constituencies”. DHIR, Aaron. Towards a Race and Gender-Conscious Conception of the Firm: Canadian Corporate Governance, Law and Diversity. *Queen’s Law Journal*, Ontario, v. 35, p. 569-624, mar. 2010, p. 592.

e existe uma crescente literatura indicando evidências de que o aumento de diversidade gera um aumento no desempenho econômico das companhias⁴².

Dois pontos podem ser destacados como presentes nas pesquisas de desempenho que reforçam o conceito de uma ética empática: a diversidade do conselho pode tornar a companhia mais sensível aos interesses dos consumidores e funcionários – grupos cada vez mais diversificados –, além de diminuir os custos da não diversidade por melhorar a imagem institucional, de reduzir custos sociais e econômicos da discriminação e de permitir que os conselhos identifiquem oportunidades de mercado mais amplas⁴³.

Em tal sentido, conforme mostra o relatório de 2020 da McKinsey & Company, quanto maior a representação, maior a probabilidade de a companhia superar o desempenho de seus pares menos diversos⁴⁴. A pesquisa, que considerou um conjunto de dados que abrange 15 países e mais de 1.000 companhias, demonstrou em seus resultados uma probabilidade de 25% de que as companhias com maior diversidade de gênero na liderança executiva tenham lucratividade acima da média do que aquelas menos diversas. A diferença de desempenho entre as companhias com maior diversidade de gênero (30% ou mais) e aquelas menos diversas (com menos de 10%) é de 48%⁴⁵. No caso de diversidade étnica e cultural, os dados também apontam para um desempenho acima da média (*out performance*) para as companhias mais diversas frente àquelas menos diversas, superando-as na lucratividade em 36%⁴⁶. Vale ressaltar que a probabilidade de desempenho superior é maior para a diversidade na etnia do que para o gênero.

⁴² Ver CARTER, David A.; SIMKINS, Betty; SIMPSON, W. Gary. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, [s.l.], v. 38, n. 1, p. 33-53, fev. 2003. ERHARDT, Niclas L.; WERBEL, James D.; SHRADER, Charles B. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 102-111, abr. 2003. SLATER, Stanley F.; WEIGAND, Robert A.; ZWIRLEIN, Thomas J. The Business Case for Commitment to Diversity. *Business Horizons*, [s.l.], v. 51, n. 3, p. 201-209, maio 2008; SINGH, Val. Ethnic Diversity on Top Corporate Boards: a Resource Dependency Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, [s.l.], v. 18, n. 12, p. 2128-2146, dez. 2007.

⁴³ MAGNIER, Veronique; ROSENBLUM, Darren. Quotas and the Transatlantic Divergence of Corporate Governance. *Northwestern Journal of International Law & Business*, Chicago, p. 249-298, jun. 2014, p. 903.

⁴⁴ HUNT, Vivian *et al.* *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. [s.l.]: McKinsey & Company, 2020, 52 p. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 18 jun. 2021.

⁴⁵ HUNT, Vivian *et al.* *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. [s.l.]: McKinsey & Company, 2020, p. 3.

⁴⁶ HUNT, Vivian *et al.* *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. [s.l.]: McKinsey & Company, 2020, p. 3.

Um estudo realizado a partir de fundos de *venture capital* expõe uma nova visão sobre a questão⁴⁷. Como é uma área que apresenta menos barreiras institucionais, uma vez que todo investidor é um tomador de decisões e as escolhas têm consequências comerciais claras, o entendimento da relação de causalidade é facilitado. Segundo Paul Gompers e Silpa Kovvali, é evidente que a diversidade melhora significativamente o desempenho financeiro dos fundos de *venture capital* em medidas como investimentos lucrativos a nível de portfólio individual da companhia e nos retornos gerais do fundo⁴⁸.

Tais estudos permitem verificar de forma concreta a existência de uma relação de causalidade entre o grau de diversidade na liderança das companhias e sua rentabilidade financeira. Como os investidores estão, cada vez mais, incluindo entre os seus critérios para tomada de decisão se as companhias investidas têm ou não boas práticas de diversidade, bem como dados concretos dessas práticas para apresentar, a tendência natural é que o custo de capital diminua para as companhias que adotam políticas de diversidade e que, por isso, apresentam bons resultados, e aumente para as companhias que não o fazem. Ou seja, é uma profecia que se autorrealizará. As companhias com melhores práticas terão melhor desempenho financeiro, pois o seu custo de capital será menor, ampliando necessariamente a margem de investimento ou de lucro. No sentido contrário, as companhias menos diversas ficarão cada vez menos competitivas e relegadas a mercados secundários e de baixa lucratividade.

Esta transformação tem impacto até mesmo na própria teoria do desenvolvimento. Se originalmente a teoria do desenvolvimento tinha atenção apenas para a formação de capital, migrando posteriormente para a atenção ao investimento tecnológico e, mais recentemente, ao capital humano, a tendência contemporânea é uma análise profunda do comportamento das companhias. Tal tendência de análise de comportamento social como preditor de desempenho econômico é algo que Gunnar Myrdal já havia destacado como sendo um fator determinante para

⁴⁷ GOMPERS, Paul; KOVVALI, Silpa. The Other Diversity Dividend. *Harvard Business Review*, Massachusetts, p. 1-7, jul. 2018. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/57b5d617cd0f68597a858559/t/5de815e96509bf0b18b38717/1575491050314/hbr-the-other-diversity-dividend.11.19.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.

⁴⁸ GOMPERS, Paul; KOVVALI, Silpa. The Other Diversity Dividend. *Harvard Business Review*, Massachusetts, p. 1-7, jul. 2018, p. 7.

o desenvolvimento, que é a superação de valores retrógrados que impedem a operação do sistema econômico⁴⁹.

Um exemplo concreto que corrobora essa tese é o caso do sistema bancário dos Estados Unidos da América. Em pesquisa conduzida por Brian D. Feinstein, Peter Conti-Brown e Kaleb Nygaard, foi demonstrado que o aumento da diversidade na composição dos conselhos de administração dos doze bancos que integram o Sistema de Reserva Federal, entidades responsáveis por avaliar os empréstimos de bancos comerciais a comunidades carentes e historicamente marginalizadas, está associado à aprovação de maiores empréstimos a essas comunidades⁵⁰. De acordo com os resultados, as instituições analisadas cujos órgãos de governança corporativa possuíam em sua composição membros hispânicos ou negros estavam atreladas a maiores pontuações de seus bancos membros na avaliação de performance do Community Reinvestment Act de 1977⁵¹, diploma legal criado para exigir que as agências reguladoras do sistema financeiro federal encorajem as instituições financeiras a atender às necessidades de crédito das comunidades locais em que estão fretadas⁵². Trata-se de uma experiência que permite identificar a correlação entre a efetivação de políticas de diversidade no âmbito da governança corporativa das instituições e a promoção do desenvolvimento social das comunidades afetadas.

II. A Pesquisa de Governança Corporativa e Diversidade Racial no Brasil

⁴⁹ Ao desenvolver tal argumento, Myrdal estava descrevendo especificamente o sistema de castas existente em determinadas sociedades asiáticas. A esse respeito, confira-se: MYRDAL, Gunnar. *Asian Drama: An Inquiry into the Poverty of Nations*. v. 3. New York: Pantheon, 1968, p. 1863. No entanto, tais processos podem ser também identificados na sociedade brasileira. A questão é que o tempo para que tal conduta seja eventualmente alterada está ficando cada vez mais limitado, pois os impactos das novas tecnologias, principalmente a inteligência artificial, na governança corporativa, tenderão a reforçar tais preconceitos e discriminações, se não forem criadas estruturas institucionais adequadas para evitar a reprodução de processos discriminatórios.

⁵⁰ FEINSTEIN, Brian D.; CONTI-BROWN, Peter; NYGAARD, Kaleb. Board Diversity Matters: An Empirical Assessment of Community Lending at Federal Reserve-Regulated Banks. *Corporate Governance & Economics eJournal*, [s.l.], v. 14, n. 2, Jan. 2022, p. 1.

⁵¹ FEINSTEIN, Brian D.; CONTI-BROWN, Peter; NYGAARD, Kaleb. Board Diversity Matters: An Empirical Assessment of Community Lending at Federal Reserve-Regulated Banks. *Corporate Governance & Economics eJournal*, [s.l.], v. 14, n. 2, Jan. 2022, p. 4.

⁵² “12 U.S.C. § 2903(a)(1) (1) regulated financial institutions are required by law to demonstrate that their deposit facilities serve the convenience and needs of the communities in which they are chartered to do business; (2) the convenience and needs of communities include the need for credit services as well as deposit services; and (3) regulated financial institutions have continuing and affirmative obligation to help meet the credit needs of the local communities in which they are chartered. (b) It is the purpose of this chapter to require each appropriate Federal financial supervisory agency to use its authority when examining financial institutions, to encourage such institutions to help meet the credit needs of the local communities in which they are chartered consistent with the safe and sound operation of such institutions.”

O principal traço da desigualdade econômica brasileira é a sobreposição de questões raciais e de gênero. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2009 a população negra representava apenas 15% dentre os 10% mais ricos do país, mas um total de 72% entre os 10% mais pobres, refletindo o fato de que a renda média do homem branco brasileiro foi de R\$ 1.491,00 no período, comparado com uma renda média da mulher negra de R\$ 544,40⁵³. No mesmo ano, o índice de desemprego de homens brancos estava em 5,3%, ao passo que para mulheres negras o índice era de 12,5%. Estudos recentes demonstram já um processo de agravamento da situação e uma ampliação das desigualdades conforme nos aproximamos dos níveis mais altos de renda. Conforme constatou um relatório da Oxfam com base na análise de dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), “entre os 10% mais ricos, brancos ganhavam R\$ 11.026,36 mensais em 2016 enquanto negros ganhavam R\$ 5.384,0073, ou seja, menos da metade (ou cerca de 49% dos rendimentos daqueles). Em 2017, essa proporção regrediu ainda mais, com brancos ganhando R\$ 13.753,63 frente a R\$ 6.186,01 por mês em média, no caso dos negros, o que equivale a 45% do que ganhava a população branca desse decil. Entre 2016 e 2017, negros do decil mais rico incrementaram suas rendas em 8,10%, menos da metade dos ganhos da população branca, que foram de 17,35%”⁵⁴.

Considerando-se tal situação, um passo importante é medir a capacidade das companhias brasileiras de implementar uma ética corporativa empática, ou seja, aquela capaz de ampliar ao máximo a eficiência da atividade econômica visando atingir um número máximo de potenciais clientes. Para medir tal capacidade, o conceito mais adequado parece-nos ser aquele prevalente na metodologia de governança socioambiental, tanto para questões de políticas ambientais, quanto para as de direitos humanos, de combate à corrupção e de diversidade, que é o conceito de *tone at the top* – isto é, do tom, no sentido de adesão a tais políticas, nos níveis mais altos da estrutura da governança corporativa.

Diante disso, parece-nos adequado identificar o perfil racial nos principais cargos das companhias abertas brasileiras, quais sejam, os cargos de membro do conselho de administração, de diretor executivo (*chief executive officer* - CEO) e de diretor financeiro (*chief financial officer* - CFO). Surpreendentemente, não identificamos qualquer pesquisa sobre o tema, por iniciativa de organização pública e privada, tanto no Brasil quanto internacionalmente. Basta

⁵³ INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS. *Retratos das Desigualdades de Gênero e Raça*. 4. ed. Brasília: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, 2011, p. 34-35.

⁵⁴ OXFAM. *País Estagnado: um Retrato das Desigualdades Brasileiras 2018*. São Paulo: Oxfam, 2018, p. 20.

esse fato para revelar a profundidade do problema. Nas múltiplas décadas, nas quais a governança corporativa foi objeto de estudos de acadêmicos, associações, consultorias especializadas, órgãos reguladores, organismos internacionais e outros agentes, não nos foi possível identificar, até o presente momento, um levantamento do perfil racial da administração de companhias abertas⁵⁵.

De forma a suprir tal falha, realizamos uma pesquisa sobre diversidade racial nas companhias abertas brasileiras, cujos principais resultados são apresentados abaixo.

Entre janeiro e maio de 2021, foi realizada uma pesquisa com todas as sociedades anônimas de capital aberto brasileiras registradas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e listadas na B3 para identificação do perfil racial de seus diretores executivos, diretores financeiros e membros do conselho de administração⁵⁶. O objetivo final era comparar os dados estatísticos encontrados com os índices gerais da população brasileira, a fim de verificar se o grau de diversidade racial na alçada dos órgãos de governança corporativa analisados estaria de acordo com a distribuição proporcional seguida pela população total do país, ou, em caso negativo, qual o grau de descompasso entre a sociedade e as companhias abertas.

Os dados examinados foram coletados por meio da consulta de documentos das companhias disponibilizados ao mercado por meio dos portais da bolsa de valores, da CVM e de seus próprios sites, nos quais foi possível identificar os nomes dos dirigentes correspondentes a cada cargo⁵⁷. A metodologia de análise para a definição do perfil racial dos administradores baseou-se no método de heteroidentificação a partir de suas características fenotípicas⁵⁸, e foi realizada por meio de fotos encontradas publicamente na Internet. Destaca-se que tal método de classificação é o mesmo utilizado para a verificação da autodeclaração em processos seletivos e

⁵⁵ Foram identificados alguns estudos empíricos recentes sobre governança corporativa e diversidade racial em setores específicos, como no setor financeiro, baseados em dados existentes em órgãos reguladores, como o excelente estudo de Brian Feinstein, Peter Conti-Brown e Kaleb Nygaard, referido acima, sobre os bancos comunitários registrados no *Federal Reserve*, dos Estados Unidos da América. Ver FEINSTEIN, Brian D.; CONTI-BROWN, Peter; NYGAARD, Kaleb. Board Diversity Matters: An Empirical Assessment of Community Lending at Federal Reserve-Regulated Banks. *Corporate Governance & Economics eJournal*, [s.l.], v. 14, n. 2, Jan. 2022.

⁵⁶ Em razão de alguns dados utilizados para a realização desta pesquisa possuírem natureza sensível, nos termos do Art. 5º, III, Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), a planilha utilizada para a organização das informações das companhias e seus administradores não será disponibilizada publicamente. Assim, para solicitação de acesso a ela, deve ser encaminhado um e-mail a [--]. O banco de dados gerado será doado ao Instituto [--] para que possa ser atualizado periodicamente e para permitir o acesso público aos resultados por meio do endereço [--].

⁵⁷ Para fins da pesquisa, foram consideradas as composições mais atualizadas dos órgãos administrativos das companhias durante o período de realização da coleta de dados.

⁵⁸ Tal método de classificação em cor ou raça de acordo com características fenotípicas teve por base relevante estudo produzido pelo IBGE. Cf. PETRUCCELLI, José Luis; SABOIA, Ana Lucia (org.). *Características Étnico-Raciais da População: Classificações e Identidades*. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv63405.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2021.

concursos públicos com reserva de vagas ou ações afirmativas semelhantes para candidatos pertencentes a minorias étnico-raciais⁵⁹.

Ao todo, foram pesquisadas 442 companhias e 3.561 cargos, dentre os quais 449 diretores executivos, 407 diretores financeiros e 2.705 membros efetivos do conselho de administração⁶⁰.

Os dados apurados nesse primeiro momento da pesquisa foram submetidos à validação pelas próprias companhias, a fim de garantir-se a predominância da autodeclaração dos avaliados – assim como é feito nas pesquisas demográficas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cujos dados são computados a partir do critério da autodeclaração. Para os resultados, foram levados em consideração tão somente os dados confirmados pelas companhias, uma vez que consideram não apenas o critério da heteroidentificação fenotípica, que pode apresentar falhas, mas também, presume-se, o critério da autodeclaração das pessoas ocupantes dos cargos pesquisados.

Assim, das 442 companhias contactadas, foram recebidas confirmações dos dados raciais de 69 delas, ou 15,61% do total, permitindo uma análise robusta do ponto de vista estatístico. O intervalo de confiança da pesquisa é de 95% e as margens de erro são de, no máximo, 3,8% para a população preta e parda. Como resultado, dos 727 cargos confirmados, foram identificadas 712 pessoas brancas, 9 amarelas, 6 pardas e 0 pretas.

⁵⁹ Nesse sentido, confira-se: Art. 2º, § 1º, Orientação Normativa nº 3/2016, da Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=02/08/2016&jornal=1&pagina=54&totalArquivos=56>. Acesso em: 25 ago. 2021; Art. 3º, § 2º e 9º, § 1º, Portaria Normativa nº 4/2018, da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/9714349/do1-2018-04-10-portaria-normativa-n-4-de-6-de-abril-de-2018-9714345. Acesso em: 25 ago. 2021; Ponto 3.1, “c”, Edital do processo seletivo para acesso aos cursos presenciais de graduação da UFMG em 2020 pelos candidatos selecionados por meio do SiSU com base no resultado do ENEM. Disponível em: <https://www.ufmg.br/sisu/wp-content/uploads/2019/12/Edital-Sisu-UFMG-2020.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2021; e Art. 9º, III e § 2º, Resolução nº 1657/2021, do Conselho Universitário da UECE. Disponível em: <http://www.uece.br/wp-content/uploads/2021/04/resolucao-uece.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2021.

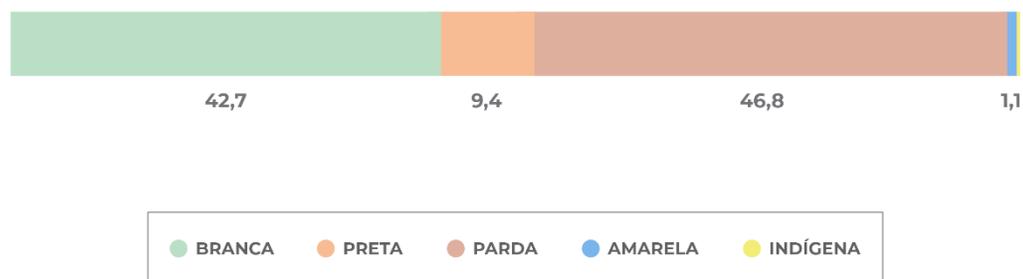
⁶⁰ Ressalta-se que foram computados mais de uma vez nesse montante os administradores que porventura apareceram mais de uma vez na pesquisa (seja por possuírem dois ou mais cargos na mesma companhia, ou por pertencerem a duas ou mais companhias), na medida em que nos interessa como referencial a análise dos percentuais de cargos das companhias, ainda que se repetissem as pessoas deles ocupantes. Por isso, preferimos utilizar a terminologia de cargos pesquisados, e não pessoas pesquisadas.

Os dados extraídos do perfil racial da administração das companhias abertas foram então comparados com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2019⁶¹, de forma a identificar a diferença entre o perfil da administração das companhias e a realidade social brasileira. Considerando-se que a PNAD é uma pesquisa que busca identificar tendências demográficas de forma estatística em períodos inferiores aos dos censos nacionais, parece-nos adequada a escolha dos dados demográficos brasileiros mais recentes para tal comparação. De acordo com referida pesquisa, os dados de diversidade étnico-racial apurados em âmbito nacional são os seguintes:

⁶¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2019*. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>. Acesso em: 30 jul. 2021.

Figura 1 – Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua de 2012-2019

População residente, por cor ou raça (%)



Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2019*. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>. Acesso em: 30 jul. 2021.

Apresentaremos os principais resultados da pesquisa de governança corporativa e diversidade racial (PDR) divididos por tipo de cargo:

Tabela 1 – Comparação entre os dados da pesquisa de diversidade racial com a PNAD para o cargo de conselho de administração

Cor ou raça	PDR	PNAD	Diferença
Amarela/indígena*	1,22%	1,1%	0,12%
Branca	97,73%	42,7%	55,03%
Parda	1,05%	46,8%	-45,75%
Preta	0,00%	9,4%	-9,40%

Fonte: Autor.

*Apesar de ter sido incluída a categoria de indígenas na pesquisa (a exemplo do PNAD), não foi identificada nenhuma pessoa indígena entre os cargos pesquisados. Contudo, tendo em vista que a PNAD contabiliza pessoas amarelas e indígenas em conjunto, isto é, constando ambas as categorias sob um mesmo percentual de 1,1%, optou-se por adotar o mesmo referencial para fins comparativos, ainda que o total de indígenas identificados tenha sido nulo.

Gráfico 1 – Comparação entre os dados da pesquisa de diversidade racial com a PNAD para o cargo de conselho de administração



Fonte: Autor.

Tabela 2 – Comparação entre os dados da pesquisa de diversidade racial com a PNAD para o cargo de CEO

Cor ou raça	PDR	PNAD	Diferença
Amarela/indígena	0,00%	1,1%	-1,10%
Branca	100,00%	42,7%	57,30%
Parda	0,00%	46,8%	-46,80%
Preta	0,00%	9,4%	-9,40%

Fonte: Autor.

Gráfico 2 – Comparação entre os dados da pesquisa de diversidade racial com a PNAD para o cargo de CEO



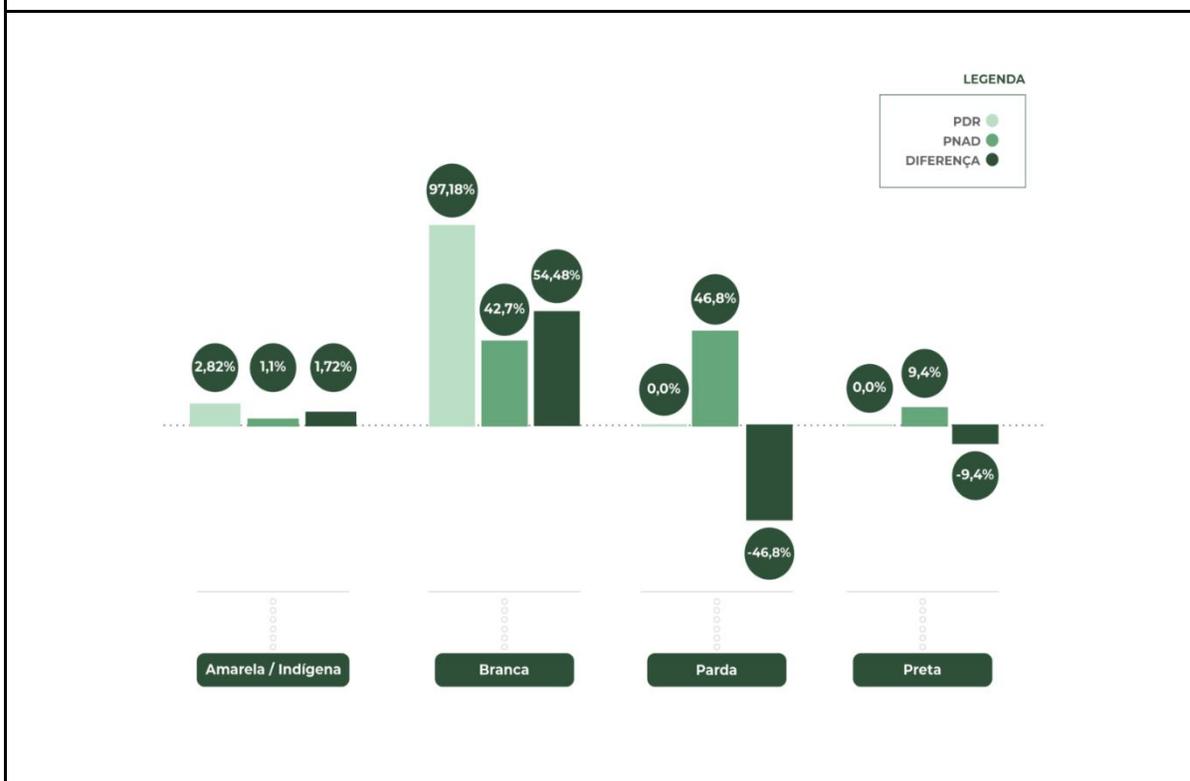
Fonte: Autor.

Tabela 3 – Comparação entre os dados da pesquisa de diversidade racial com a PNAD para o cargo de CFO

Cor ou raça	PDR	PNAD	Diferença
Amarela/indígena	2,82%	1,1%	1,72%
Branca	97,18%	42,7%	54,48%
Parda	0,00%	46,8%	-46,80%
Preta	0,00%	9,4%	-9,40%

Fonte: Autor.

Gráfico 3 – Comparação entre os dados da pesquisa de diversidade racial com a PNAD para o cargo de CFO

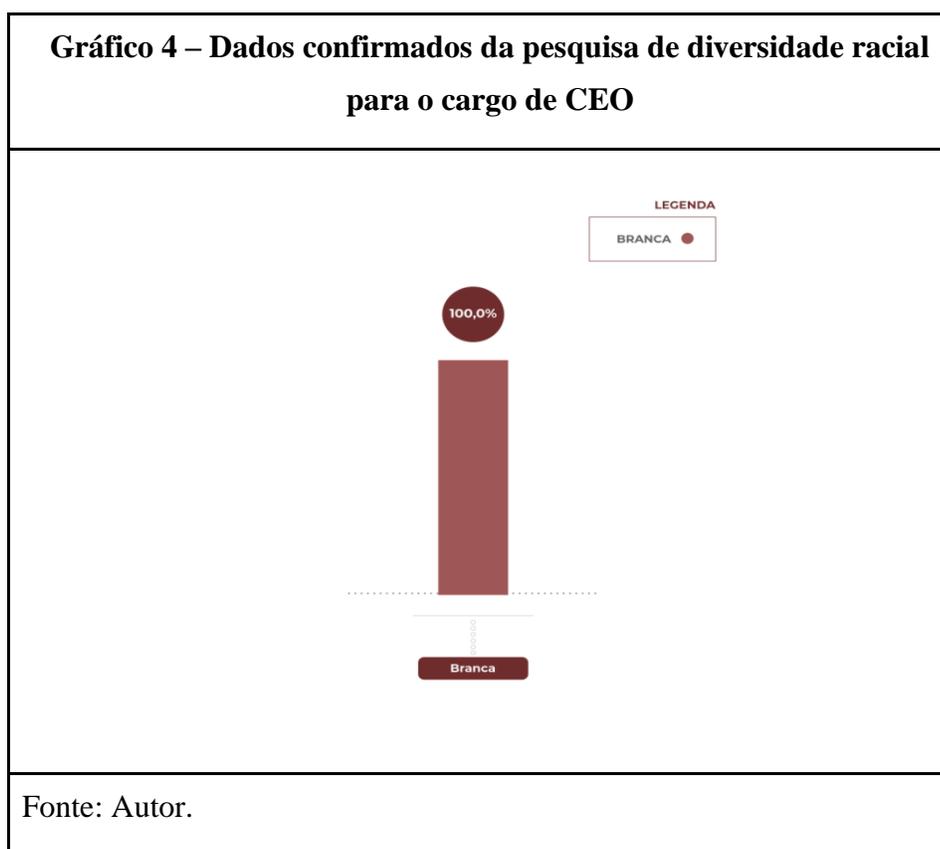


Fonte: Autor.

Os resultados da pesquisa de diversidade racial evidenciam uma enorme vantagem auferida pelas pessoas brancas, e, em particular, homens brancos, para ocupar os cargos das principais estruturas de governança corporativa das companhias abertas no Brasil. Nossa pesquisa indicou que a chance de uma pessoa branca ocupar um cargo de alta gestão nas empresas listadas na B3 é quase 58 vezes maior em comparação à chance esperada conforme a distribuição de cor e raça obtida pela PNAD. Mais do que uma mera vantagem, os resultados evidenciam uma segregação racial latente. As diferenças com a distribuição racial na sociedade são abissais e denotam a interferência do racismo estrutural no processo de seleção de membros do conselho de administração, de diretores executivos e de diretores financeiros.

No caso dos diretores executivos, a pesquisa indicou um percentual de favorecimento de pessoas brancas de 57,3% em relação ao número de pessoas brancas na sociedade

brasileira, e um prejuízo para as pessoas negras em relação ao padrão social de 46,8%, uma vez que tais cargos são ocupados exclusivamente por pessoas brancas. Seguindo a terminologia de John Rawls, tal fato indica que essas posições sociais não estão abertas para pessoas negras, o que desafiaria o seu próprio critério de justiça em sociedades democráticas⁶². O Gráfico 4 abaixo ressalta a gravidade da situação identificada, na qual 100% dos diretores executivos das companhias respondentes, ou seja, o cargo com a maior remuneração, são brancos.



A situação é particularmente grave considerando-se que os cargos da alta administração das companhias abertas brasileiras representam os cargos com as mais altas remunerações de todos os postos de trabalho do país (pelo menos dos quais se dispõe de informações públicas). Um levantamento realizado pelo consultor Renato Chaves com 70 companhias abertas, com base no detalhamento de dados de remunerações mínima e máxima disponibilizado à CVM sobre o ano de 2019, indicou uma remuneração média anual para o cargo

⁶² RAWLS, John. *A Theory of Justice*. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press, 2003, p. 53.

de diretor executivo de R\$ 11,1 milhões. Segundo o estudo, a remuneração dos diretores executivos chega a ser, em algumas companhias abertas brasileiras, 663 vezes maior que a do funcionário médio da companhia⁶³. Não surpreendentemente, os números brasileiros são superiores aos números já divulgados de pesquisas sobre países desenvolvidos, nos quais tais variações também acompanham o nível de desigualdade social. Assim, entre os países industrializados, os Estados Unidos da América apresentam os maiores múltiplos, de 320 vezes em 2019, de acordo com o Economic Policy Institute⁶⁴, em patamares inferiores ao Brasil, mas superiores a outros países ricos com menor desigualdade social.

Em que pese a necessidade de estudos mais profundos sobre a correlação entre os patamares de remuneração de membros da alta administração de companhias abertas e os patamares de desigualdade social em cada país, no caso brasileiro o fato relevante é que tais posições não estão abertas a pessoas negras, o que reforça a linha divisória por raça que caracteriza nosso padrão de desigualdade com segregação racial. O racismo estrutural, de acordo com Adilson Moreira, seria identificável em situações nas quais “as atividades dos membros dos diferentes grupos raciais não podem ocupar as mesmas funções; aquelas que são mais valorizadas devem ser desempenhadas por membros do grupo racial dominante”⁶⁵.

De forma a analisar se existiriam diferenças entre as companhias de controle privado e as sociedades anônimas de economia mista, segregamos as informações para verificar se o controle estatal, ou mesmo o mecanismo de coparticipação instituído pela Lei nº 12.353/2010⁶⁶ teriam algum impacto na representatividade de grupos minoritários em suas instâncias administrativas. Como se percebe pela Tabela 4 abaixo, não foram identificadas diferenças relevantes com relação aos membros dos conselhos de administração, exceto por uma diferença positiva de 3,40% no número de pessoas identificadas como pardas. Com relação aos diretores executivos, considerando-se que todas as companhias que responderam à pesquisa possuíam pessoas brancas em tal cargo, não se identificou qualquer variação.

⁶³ VALOR ECONÔMICO. *CEOs têm remuneração 600 vezes maior que funcionário*. 28 de agosto de 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/09/28/ceos-tem-remuneracao-600-vezes-maior-que-funcionario.ghtml>. Acesso em: 15 ago.2021.

⁶⁴ ECONOMIC POLICY INSTITUTE. *CEO Compensation Surged 14% in 2019 to \$21.3 million*. Disponível em: <https://files.epi.org/pdf/204513.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2021.

⁶⁵ MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020, p. 558.

⁶⁶ O Art. 2º da Lei nº 12.353, de 28 de dezembro de 2010, prevê que: “Os estatutos das empresas públicas e sociedades de economia mista de que trata esta Lei deverão prever a participação nos seus conselhos de administração de representante dos trabalhadores, assegurado o direito da União de eleger a maioria dos seus membros”.

Tabela 4 - Comparação entre os dados confirmados de Sociedades Anônimas de Economia Mista (SAEM)* e Sociedades Anônimas de Controle Privado (SACP) para o cargo de Conselho de Administração					
Cor ou raça	SAEM*	SAEM* (%)	SACP	SACP (%)	Diferença %
Amarela/ indígena	0	0,00%	7	1,33%	-1,33%
Branca	46	95,83%	514	97,90%	-2,07%
Parda	2	4,17%	4	0,76%	3,40%
Preta	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
Totais	48	100,00%	525	100,00%	
<p>Fonte: Autor.</p> <p>*A terminologia de Sociedade Anônima de Economia Mista (SAEM) foi adotada conforme disposto no Art. 235 da Lei nº 6.404/1976 (Lei das Sociedades Anônimas), em detrimento da terminologia adotada pela Lei nº 13.303/2016.</p>					

Os dados aqui apresentados demonstram a necessidade urgente de implementação de programas de ação afirmativa para composição dos conselhos e diretorias das companhias abertas brasileiras como condição necessária para o alcance da democracia e o combate ao racismo estrutural e às desigualdades sociais no país. Como já precisamente formulado por Fábio Konder Comparato em seu trabalho sobre o poder de controle nas sociedades anônimas, as companhias também dependem de legitimidade social⁶⁷. Neste caso, a segregação racial na governança

⁶⁷ COMPARATO, Fábio Konder. *O Poder de Controle na Sociedade Anônima*. 1. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1976.

corporativa das companhias abertas brasileiras era uma verdade inconveniente que esta pesquisa buscou apenas documentar. Uma alteração legislativa nesse sentido urge, na medida em que poderá ser um importante remédio para a potencial cristalização do racismo estrutural nas companhias brasileiras nos anos que se seguirão.

III. O Modelo Patriarcalista de Governança Corporativa

Os métodos do poder tradicional weberianos são a gerontocracia, o patriarcalismo e o patrimonialismo. Tais métodos diferenciam-se pelo uso ou não de uma administração pessoal, sendo que (i) a gerontocracia caracteriza-se pela escolha dos líderes por meios tradicionais, como a idade, (ii) o patriarcalismo é caracterizado pela seleção da liderança com base em regras hereditárias e (iii) o patrimonialismo caracteriza-se pelo uso de uma estrutura administrativa organizada, mas sem a separação rígida entre o patrimônio público e privado⁶⁸.

Eduardo Munhoz propôs uma aproximação entre os modelos de poder legítimo de Weber e o sistema societário brasileiro, argumentando que tal sistema seria patrimonialista⁶⁹. Tal análise alinha-se com o argumento de Sérgio Lazzarini em estudo demonstrando que o processo de privatização brasileiro a partir dos anos 1990 teria resultado na manutenção de uma relação de coinvestimento nas companhias privatizadas entre famílias brasileiras controladoras de grandes grupos econômicos e o próprio Estado brasileiro, o que caracterizaria o capitalismo brasileiro como um “capitalismo de laços”⁷⁰. O estudo de Sérgio Lazzarini foi baseado também na tese de Raymundo Faoro, em seu *Os donos do poder*, de que a sociedade brasileira seria marcada por um regime patrimonialista que impedia a separação entre o patrimônio público do Estado e o patrimônio pessoal dos membros do grupo social dominante, ao qual Faoro denominou “estamento”⁷¹, resultando no que identificou como uma rede de investimentos envolvendo grupos privados e governamentais.

⁶⁸ WEBER, Max. *Economy and Society: an Outline of Interpretative Sociology*. Berkeley: University of California Press, 1978, p. 231.

⁶⁹ MUNHOZ, Eduardo Secchi. Influência do Patrimonialismo na Sociedade Anônima – Importância dos Mecanismos Privados de Efetivação dos Devedores do Acionista Controlador e dos Administradores. In: FILHO; Alberto Venâncio; LOBO, Carlos Augusto da Silveira; ROSMAN, Luiz Alberto Colonna (org.). *Lei das S.A. em seus 40 anos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017, v. 1, p. 129-156.

⁷⁰ LAZZARINI, Sérgio. *Capitalismo de Laços: Os Donos do Brasil e suas Conexões*. 2. ed. São Paulo: BEI Comunicação, 2018.

⁷¹ FAORO, Raymundo. *Os Donos do Poder: Formação do Patronato Político Brasileiro*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2001.

No caso brasileiro, o controle societário, fora do âmbito das sociedades anônimas de economia mista, sempre se qualificou por sua estrutura familiar. Acreditamos que seria possível dar mais um passo em tal análise para qualificar o modelo societário brasileiro, com base nas definições weberianas, como patriarcalista e não meramente patrimonialista. Tal característica resultaria de sua natureza intrinsecamente hereditária e pela existência de um modelo de confiança entre controlador e administrador, factível por conta de um fraco regime de proteção de deveres fiduciários e de um efetivo uso do poder de controle para direção e orientação da administração. Por conseguinte, referido entendimento exige a problematização da própria tese de Faoro, segundo a qual o estamento não seria uma classe social fechada, como no sistema de castas, sendo, portanto, permeável a indivíduos de outras origens. A aplicação do modelo de estratificação social de Weber à realidade brasileira por Faoro é marcada pela ilusão da inexistência de racismo na sociedade brasileira, ao não denotar uma rigidez profunda na formação de sua classe dominante, a qual não permitiu a integração econômica das pessoas negras então residentes no Brasil ao processo econômico iniciado após as reformas legislativas de 1850 descritas acima⁷².

O erro de Faoro foi o de transportar a forma de organização da sociedade portuguesa para o Brasil como uma continuidade, sem considerar o fato de que o processo de escravização alterou profundamente a estrutura social. Fábio Konder Comparato, em sua análise do mesmo processo, corrigiu tal erro, ao identificar que se conformaram, no Brasil colonial, dois grupos sociais estanques: de um lado, o grupo economicamente dominante, e, de outro, a classe dos pobres⁷³, a qual deveria à impossibilidade de ascensão social também a destituição de acesso a recursos jurídicos. Como visto, essa classe de pobres sempre teve um recorte racial, ou seja, hereditário⁷⁴.

Outra correção importante de Fábio Konder Comparato na análise de Faoro foi com relação à imagem, presente em Faoro, de um Estado forte que conseguiria confrontar o poder

⁷² Tal posição crítica à tese de Faoro alinha-se mais à defendida pelos sociólogos Florestan Fernandes e Fernando Henrique Cardoso. Para aprofundamento do argumento, ver CARDOSO, Fernando Henrique. *Capitalismo e Escravidão no Brasil Meridional: o Negro na Sociedade Escravocrata do Rio Grande do Sul*. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003; FERNANDES, Florestan. *A Integração do Negro na Sociedade de Classes: o Legado da “Raça Branca”*, v. 1. 5. ed. São Paulo: Globo, 2008; FERNANDES, Florestan. *A Integração do Negro na Sociedade de Classes: no Limiar de uma Nova Era*, v. 2. 5. ed. São Paulo: Globo, 2008; FERNANDES, Florestan. *A Revolução Burguesa no Brasil: Ensaio de Interpretação Sociológica*. 5. ed. São Paulo: Globo, 2006.

⁷³ COMPARATO, Fábio Konder. Obstáculos Históricos à Vida Democrática em Portugal e no Brasil. *Revista Estudos Avançados*, São Paulo, v. 17, n. 47, jan./abr. 2003, p. 255.

⁷⁴ A correlação entre a exclusão social da população de ascendência africana e a falta de acesso a recursos jurídicos é particularmente bem-documentada pelas crônicas dos esforços empreendidos por Luiz Gama no século XIX para a defesa judicial de escravos libertos. GAMA, Luiz. *Liberdade*. São Paulo: Editora Hedra, 2021.

econômico. Comparato corretamente descreve a fragilidade do regime imperial, dependendo constantemente da troca de favores, com uma burocracia limitada, refletindo o caráter exclusivamente patriarcal do regime⁷⁵. Toda a dificuldade identificada no Segundo Império em lidar com o poder crescente de uma incipiente classe empresarial revelaria exatamente essa fragilidade do regime, o qual servia apenas como anteparo aos interesses da classe agrária e seu braço de comissários dependentes da exportação de produtos também agrários.

Faoro parecia crer na existência de um grupo dominante estamental, aberto à eventual ascensão social daqueles que adequassem suas condutas ao padrão demandado pelo *status*. No entanto, tal ascensão era apenas permitida a pessoas com uma determinada característica hereditária, qual seja, a de ser considerada uma pessoa branca, de origem europeia.

Para a realidade brasileira, parece-nos mais adequado o reconhecimento de nossa sociedade como uma sociedade de castas, perpetuadas por meio do racismo estrutural. Tal interpretação está baseada na similaridade entre a realidade brasileira atual e a dos Estados Unidos da América dos anos 1940, conforme descrita por Gunnar Myrdal em seu reconhecido estudo sobre as bases econômicas do racismo. Após entrevistar diversos homens brancos para descortinar a essência da discriminação social, Myrdal identificou a seguinte ordem hierárquica de discriminações: (i) restrições ao casamento e relações sexuais interracialais, (ii) restrições de etiqueta e de comportamento social, (iii) segregação do uso de espaços públicos, (iv) restrições ao exercício do poder político, (v) discriminação no acesso à justiça e, finalmente, (vi) discriminações econômicas, em relações comerciais e de emprego, e no acesso a programas sociais⁷⁶. Mas a maior contribuição de Myrdal foi revelar que tal ordem estava inversa. Ou seja, a discriminação mais relevante era a econômica, e as demais formas de discriminação eram exclusivamente instrumentais para a manutenção da comunidade negra em uma condição social análoga à escravidão. A precisão de tal concepção foi se afirmando ao longo do século passado, no qual as restrições legais presentes nos itens de (i) a (v) foram sendo gradualmente eliminadas. No entanto, mesmo sem suporte legal, tais discriminações são mantidas por meio dos instrumentos do racismo estrutural, garantindo a desigualdade social de base racial. Segundo Myrdal, forma-se um ciclo vicioso de exclusão econômica legitimando os próprios elementos comportamentais da

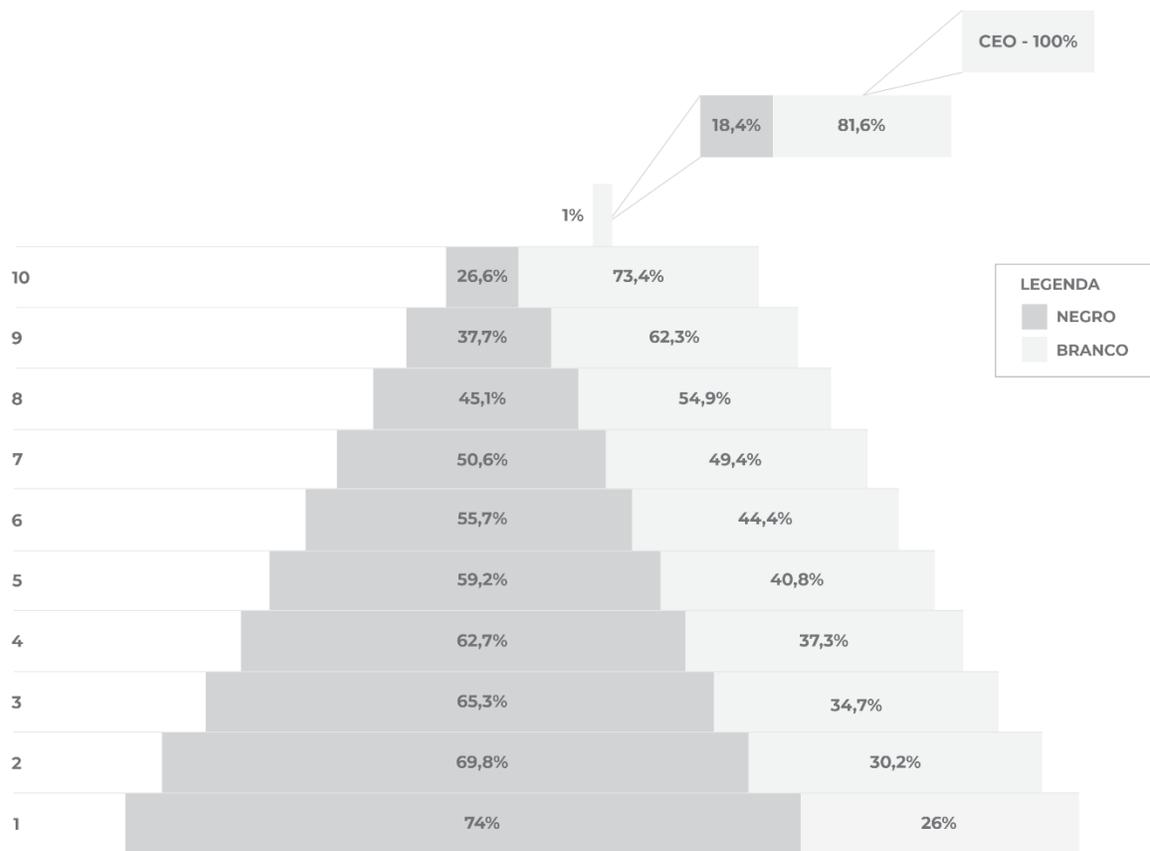
⁷⁵ Aqui Comparato faz referência ao conceito de “dialética da ambiguidade” de José Murilo de Carvalho, em sua análise histórica do período imperial. COMPARATO, Fábio Konder. Obstáculos Históricos à Vida Democrática em Portugal e no Brasil. *Revista Estudos Avançados*, São Paulo, v. 17, n. 47, jan./abr. 2003, p. 249.

⁷⁶ MYRDAL, Gunnar. *An American Dilemma: The Negro Problem and Modern Democracy*. New York: Routledge, 2017, p. 60-61.

discriminação, os quais impactam novamente as pessoas negras ao fechar oportunidades de progresso econômico.

Aplicando-se tais conceitos ao modelo de governança corporativa brasileiro, conforme o retrato trazido por nossa pesquisa de diversidade racial na alta administração das companhias abertas, percebemos que, caso seja possível imaginar a sociedade brasileira como uma pirâmide refletindo a desigualdade social, na base da pirâmide teríamos os grupos mais pobres, os quais seriam formados majoritariamente de pessoas negras, com predominância de mulheres. Conforme se fosse subindo na pirâmide, esse perfil gradualmente transmutar-se-ia para uma predominância de homens brancos. No topo da pirâmide, teríamos o percentil mais alto, reforçando a tendência de concentração, e num percentual ínfimo, o conjunto dos cargos mais bem remunerados do país, isto é, os de diretor executivo das companhias abertas, com um perfil de 100% de homens brancos. O Gráfico 5, abaixo, reproduz tal imagem com base nos dados do PNAD de 2019 e em nossa pesquisa.

Gráfico 5 – Pirâmide da desigualdade social e de raça no Brasil com ilustração da posição das estruturas de governança corporativa



Os números de 1 a 10 indicam, cada um, uma décima parte da população brasileira, dividida por faixa de renda, da mais baixa (1) até a mais alta (10).

Fonte: Autor, com base em dados do IPEA coletados do PNAD 2019.

A projeção de 1%, indicada no Gráfico 5, acima, representa o conjunto da população brasileira que ocupa os cargos mais bem remunerados do país, dos quais 18,4% são ocupados por pessoas negras e 81,6% são ocupados por pessoas brancas. Desses 81,6%, os cargos de diretores executivos (CEO) de companhias abertas brasileiras são ocupados exclusivamente por pessoas brancas. A partir do Gráfico 5, portanto, é possível observar que quanto mais se restringe a faixa de renda aos cargos mais bem remunerados do país, maior é a concentração de pessoas brancas e

menor é a participação de pessoas negras, até se chegar ao extremo dos cargos de diretores executivos de companhias abertas brasileiras em que a presença de pessoas negras é nula.

Tal modelo patriarcalista reflete-se inerentemente no tipo de controle societário brasileiro. A tal modelo Fernando Henrique Cardoso chamou de “empresas clônicas”, em estudo sobre o empresariado industrial brasileiro que foi objeto de sua tese de livre-docência na Universidade de São Paulo⁷⁷. A formação do autor em sociologia permitiu identificar os traços marcadamente patriarcalistas no padrão de governança das grandes companhias brasileiras ainda em 1964. Tal traço de controle familiar como regime dominante foi preservado em nosso modelo de governança corporativa até o momento atual. Mas essa estrutura patriarcalista tem uma profunda base histórica. Gilberto Freyre mencionou no prefácio à primeira edição de sua obra mais conhecida que a casa-grande, “embora associada particularmente ao engenho de cana, ao patriarcalismo nortista, não se deve considerar expressão exclusiva do açúcar, mas da monocultura escravocrata e latifundiária em geral: criou-se no Sul o café tão brasileiro como no Norte o açúcar”⁷⁸.

Note-se que a casa-grande não era limitada ao Norte, como não era limitada à própria casa-grande e à atividade agrária. As reformas legislativas de 1850, com o conjunto da Lei de Terras, a Lei Eusébio de Queiroz e o Código Comercial, criaram a base para a transferência do capital da economia escravocrata para a indústria, mantidas as características essenciais do patriarcalismo. A profundidade de tal vínculo demanda estudo mais profundo e constante, do qual a presente pesquisa sobre diversidade racial no seio das grandes companhias brasileiras é apenas um primeiro passo.

⁷⁷ “O padrão mais difundido de direção dos empreendimentos industriais no Brasil continua a basear-se na autoridade obtida pelo controle da propriedade. Isso não acarreta, em si mesmo (...) nenhum elemento de diferenciação, dentro do quadro geral da economia capitalista. Entretanto, como a propriedade das empresas se restringe, em geral, aos grupos familiares, o padrão de controle dos empreendimentos implica a intromissão dos proprietários em decisões que ultrapassam o limite natural de ingerência dos acionistas nas empresas dos países desenvolvidos. De fato, além da participação nas decisões fundamentais das empresas (por exemplo, a determinação de novos investimentos), que constitui praticamente um corolário do sistema de apropriação privada, os proprietários das ‘empresas clônicas’ exercem intensa atuação administrativa. Essa prática afeta as possibilidades de racionalização e de expansão do empreendimento, pois o excesso de controle pessoal e direto restringe a eficiência possível. Assim, por exemplo, a prática normal de controle familiar das empresas no Brasil exclui, em regra, a delegação de autoridade para pessoas fora do círculo familiar, o que impede a diferenciação burocrática da administração e o aproveitamento de técnicos e especialistas. Em geral, não apenas a administração faz-se através de membros da família proprietária, como a maior soma de autoridade é exercida unipessoalmente pelo ‘patriarca’, chefe de família.” CARDOSO, Fernando Henrique. *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico no Brasil*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2020, p. 127.

⁷⁸ FREYRE, Gilberto. *Casa-Grande e Senzala: a Formação da Família Brasileira sob o Regime Patriarcal*. 52. ed. São Paulo: Global, 2013, p. 43.

A imagem reforça o entendimento de que as estruturas da governança corporativa não apenas são influenciadas pela sociedade na qual se encontram, como também a influenciam de maneira determinante. As grandes companhias estão em uma posição econômica estratégica na sociedade para produzir condutas de emulação, em consonância com a análise de Veblen⁷⁹. Isso porque a organização econômica moderna, inicialmente baseada em máquinas analógicas e atualmente em máquinas digitais, depende da criação de padrões de comportamento⁸⁰. Tal percepção reforça a conclusão de que a ausência de diversidade racial na administração das grandes companhias conduz à necessidade de implementação de uma política de cotas nos conselhos de administração e da diretoria das grandes companhias como medida de reforma estrutural da governança corporativa brasileira.

Conclusão

Nos dias atuais, existe uma clara demanda da sociedade para que as companhias assumam um papel ativo na transformação social para além apenas de sua contribuição para com a atividade econômica na qual forem especializadas. Tal demanda supera a mera regulação das externalidades negativas, a responsabilidade social corporativa ou a filantropia. É uma demanda por um engajamento ideológico com questões sociais, de forma que investidores, trabalhadores e consumidores só desejem ter uma relação com companhias que apresentem algum tipo de identidade com seus valores pessoais. Tal demanda coloca a ética corporativa como a principal questão da governança corporativa no século XX, requerendo um comportamento empático das companhias, sobretudo em matéria de direitos humanos.

No caso brasileiro, seguindo a lógica identificada por Myrdal como lastro das condutas discriminatórias, uma visão estática do modelo nos levaria a acreditar que as companhias não possuem pessoas negras na alta administração em razão, por exemplo, dos problemas educacionais do país. No entanto, o modelo cíclico proposto por Myrdal nos levaria a identificar que, pelo contrário, é o fato de as companhias abertas não contratarem pessoas negras para a alta

⁷⁹ Para o entendimento do efeito da emulação na reprodução de costumes na sociedade contemporânea a partir das classes não trabalhadoras, ver: VEBLIN, Thorstein. *The Theory of the Leisure Class*. Oxford: Oxford University, 2009, p. 15-22.

⁸⁰ “The discipline of the machine process enforces a standardization of conduct and of knowledge in terms of quantitative precision, and inculcates a habit of apprehending and explaining facts in terms of material cause and effect.” VEBLIN, Thorstein. *The Theory of Business Enterprise*. New York: Charles Scribner’s Sons, 1904, p. 37.

administração que conduz à perpetuação de um regime educacional discriminatório, uma vez que o exemplo dado pelas grandes companhias acaba sendo reproduzido socialmente, levando outros agentes econômicos a emularem tal comportamento, deixando de contratar pessoas negras para posições de alta remuneração. Tal prática é repetida até a base social, na qual as famílias negras deixam de investir na educação de suas filhas e seus filhos com o propósito de que venham ocupar posições de liderança no mundo empresarial, por acreditarem que tais postos estão fechados a pessoas que não pertençam a uma determinada raça. Já as famílias brancas investem desproporcionalmente na educação de seus filhos para ocuparem tais posições, fazendo com que até pessoas eventualmente pouco talentosas ascendam a uma condição de liderança com base em privilégios culturais herdados. Com isso, forma-se um profundo ciclo vicioso, do qual, sem remédios estruturais de combate à discriminação e à desigualdade social, é difícil desvencilhar-se.

Sem esforços como os aqui propostos, de reforma estrutural da governança corporativa por meio da inserção de pessoas negras na alta administração das companhias abertas, teremos a preservação, no caso brasileiro, de um modelo de governança corporativa não apenas patrimonialista em sua estrutura, mas que está constantemente flertando com o desvirtuamento de seu controle em direção a um regime totalitário dogmático. Em um regime como este, os instrumentos jurídicos do controle difuso perderiam toda a sua efetividade, impedindo o próprio desenvolvimento do sistema econômico, mantendo a sociedade em um nível de baixo desenvolvimento permanente, como o experimentado nas últimas décadas no Brasil. Portanto, falhar em tal projeto representará, inexoravelmente, um profundo distanciamento das companhias brasileiras da realidade de suas concorrentes nos países centrais do capitalismo, com o risco imanente da ampliação da desigualdade social internacional e doméstica em desfavor da sociedade brasileira.

Apesar de tais conclusões estarem baseadas na pesquisa realizada apenas com companhias abertas brasileiras, é possível supor que tais processos ocorrem em outras sociedades em graus mais ou menos elevados. No entanto, com a expansão da desigualdade interna dos países em diversas sociedades nas últimas décadas, somada com o recrudescimento do racismo em diversas regiões como resultado de múltiplos fatores, existem indícios de o processo que identificamos na sociedade brasileira poderia se repetir em outras sociedades, fazendo com que tal debate ganhe relevância universal.

Referências bibliográficas

- BLAKEMORE, Jessica. Implicit Racial Bias and Public Defenders. *Georgetown Journal of Legal Ethics*, Washington, DC, v. 29, n. 4, p. 833-845, 2016.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Recurso Extraordinário nº 597.285.
- BROOME, L. L.; CONLEY, J. M.; KRAWIEC, K. D. Does Critical Mass Matter? Views from the Boardroom. *Seattle University Law Review*, Seattle, v. 34, n. 4, p. 1049–1080, 2011.
- BURKE, Ronald J. Women on Corporate Boards of Directors: Views of Canadian Chief Executive Officer. *Women in Management Review*, [s.l.], v. 9, n. 5, p. 3-10, 1994.
- CARBADO, Devon W.; GULATI, Mitu. Race to the Top of the Corporate Ladder: What Minorities do When they Get There. *Washington And Lee Law Review*, [s.l.], v. 61, n. 4, p. 1645-1693, 2004.
- CARDOSO, Fernando Henrique. *Capitalismo e Escravidão no Brasil Meridional: o Negro na Sociedade Escravocrata do Rio Grande do Sul*. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- CARDOSO, Fernando Henrique. *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2020.
- CARTER, David A.; SIMKINS, Betty; SIMPSON, W. Gary. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, [s.l.], v. 38, n. 1, p. 33-53, fev. 2003.
- COMPARATO, Fábio Konder. Obstáculos Históricos à Vida Democrática em Portugal e no Brasil. *Revista Estudos Avançados*, São Paulo, v. 17, n. 47, jan./abr. 2003.
- COMPARATO, Fábio Konder. *O Poder de Controle na Sociedade Anônima*. 1. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1976.
- CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Toward Maximizing the Talents of Visible Minorities: Potential, Performance and Organizational Practices*. Ottawa: Conference Board of Canada, 2004.
- COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, [s.l.], v. 5, n. 3, p. 45-56, ago. 1991.
- DHIR, Aaron. Towards a Race and Gender-Conscious Conception of the Firm: Canadian Corporate Governance, Law and Diversity. *Queen's Law Journal*, Ontario, v. 35, p. 569-624, mar. 2010.

ECONOMIC POLICY INSTITUTE. *CEO Compensation Surged 14% in 2019 to \$21.3 million*. Disponível em: <https://files.epi.org/pdf/204513.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2021.

ERHARDT, Niclas L.; WERBEL, James D.; SHRADER, Charles B. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 102-111, abr. 2003.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. *Brown v. Board of Education*, 347 U.S. 483 (1954).

ESTLUND, Cynthia L. Putting Grutter to Work: Diversity, Integration, and Affirmative Action in the Workplace. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, Berkeley, v. 26, n. 1, p. 1-39, 2005.

FAORO, Raymundo. *Os Donos do Poder: Formação do Patronato Político Brasileiro*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2001.

FEINSTEIN, Brian D.; CONTI-BROWN, Peter; NYGAARD, Kaleb. Board Diversity Matters: An Empirical Assessment of Community Lending at Federal Reserve-Regulated Banks. *Corporate Governance & Economics eJournal*, [s.l.], v. 14, n. 2, Jan. 2022.

FERNANDES, Florestan. *A Integração do Negro na Sociedade de Classes: o Legado da “Raça Branca”*, v. 1. 5. ed. São Paulo: Globo, 2008.

FERNANDES, Florestan. *A Integração do Negro na Sociedade de Classes: no Limiar de uma Nova Era*, v. 2. 5. ed São Paulo: Globo, 2008.

FERNANDES, Florestan. *A Revolução Burguesa no Brasil: Ensaio de Interpretação Sociológica*. 5. ed. São Paulo: Globo, 2006.

FILHO; Alberto Venâncio; LOBO, Carlos Augusto da Silveira; ROSMAN, Luiz Alberto Colonna (org.). *Lei das S.A. em seus 40 anos*. v. 1. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

FREYRE, Gilberto. *Casa-Grande e Senzala: a Formação da Família Brasileira sob o Regime Patriarcal*. 52. ed. São Paulo: Global, 2013.

GAMA, Luiz. *Liberdade*. São Paulo: Editora Hedra, 2021.

GOMPERS, Paul; KOVVALI, Silpa. The Other Diversity Dividend. *Harvard Business Review*, Massachusetts, p. 1-7, jul. 2018.

HUNT, Vivian *et al.* *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. [s.l.]: McKinsey & Company, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2019*. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>. Acesso em: 30 jul. 2021.

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS. *Retratos das Desigualdades de Gênero e Raça*. 4. ed. Brasília: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, 2011.

JUBILUT, Liliana Lyra; BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco; MAGALHÃES, José Luiz Quadros de. *Direito à Diferença*: v. 1. São Paulo: Saraiva, 2013.

KANTER, Rosabeth Moss. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977.

LAZZARINI, Sérgio. *Capitalismo de Laços: Os Donos do Brasil e suas Conexões*. 2. ed. São Paulo: BEI Comunicação, 2018.

MAGNIER, Veronique; ROSENBLUM, Darren. Quotas and the Transatlantic Divergence of Corporate Governance. *Northwestern Journal of International Law & Business*, Chicago, p. 249-298, jun. 2014.

MOREIRA, Adilson José. Miscigenando o Círculo do Poder: Ações afirmativas, Diversidade Racial e Sociedade Democrática. *Revista da Faculdade de Direito da UFPR*, Curitiba, v. 61, n. 2, p. 117-148, 2016.

MOREIRA, Adilson José. *Tratado de Direito Antidiscriminatório*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020.

MYRDAL, Gunnar. *An American Dilemma: The Negro Problem and Modern Democracy*. New York: Routledge, 2017.

MYRDAL, Gunnar. *Asian Drama: An Inquiry into the Poverty of Nations*. v. 3. New York: Pantheon, 1968.

OXFAM. *País Estagnado: um Retrato das Desigualdades Brasileiras 2018*. São Paulo: Oxfam, 2018.

PETRUCCELLI, José Luis; SABOIA, Ana Lucia (org.). *Características Étnico-Raciais da População: Classificações e Identidades*. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

PIOVESAN, Flávia. Ações Afirmativas da Perspectiva dos Direitos Humanos. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 35, n. 124, p. 43-55, jan./abr. 2005.

PORTUGAL GOUVÊA, Carlos. Democracia e Minorias: Perspectivas Econômicas sobre o Pluralismo. In: JUBILUT, Liliana Lyra; BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco; MAGALHÃES, José Luiz Quadros de. *Direito à Diferença*: v. 1. São Paulo: Saraiva, 2013.

RAMIREZ, Steven A. Games CEOs Play and Interest Convergence Theory: Games CEOs Play and Interest Convergence Theory. *Washington And Lee Law Review*, [s. l.], v. 61, n. 4, p. 1583-1613, 15 jun. 2014.

RAWLS, John. *A Theory of Justice*. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press, 2003.

SINGH, Val. Ethnic Diversity on Top Corporate Boards: a Resource Dependency Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, [s.l.], v. 18, n. 12, p. 2128-2146, dez. 2007.

SLATER, Stanley F.; WEIGAND, Robert A.; ZWIRLEIN, Thomas J. The Business Case for Commitment to Diversity. *Business Horizons*, [s.l.], v. 51, n. 3, p. 201-209, maio 2008.

TORCHIA, Mariateresa; CALABRÒ, Andrea; HUSE, Morten. Women Directors on Corporate Boards: from Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, [s.l.], v. 102, n. 2, p. 299-317, 25 fev. 2011.

VALOR ECONÔMICO. *CEOs têm remuneração 600 vezes maior que funcionário*. 28 de agosto de 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/09/28/ceos-tem-remuneracao-600-vezes-maior-que-funcionario.ghml>. Acesso em: 15 ago.2021.

VEBLEN, Thorstein. *The Theory of Business Enterprise*. New York: Charles Scribner's Sons, 1904.

VEBLEN, Thorstein. *The Theory of the Leisure Class*. Oxford: Oxford University, 2009.

WEBER, Max. *Economy and Society: an Outline of Interpretative Sociology*. Berkeley: University of California Press, 1978.