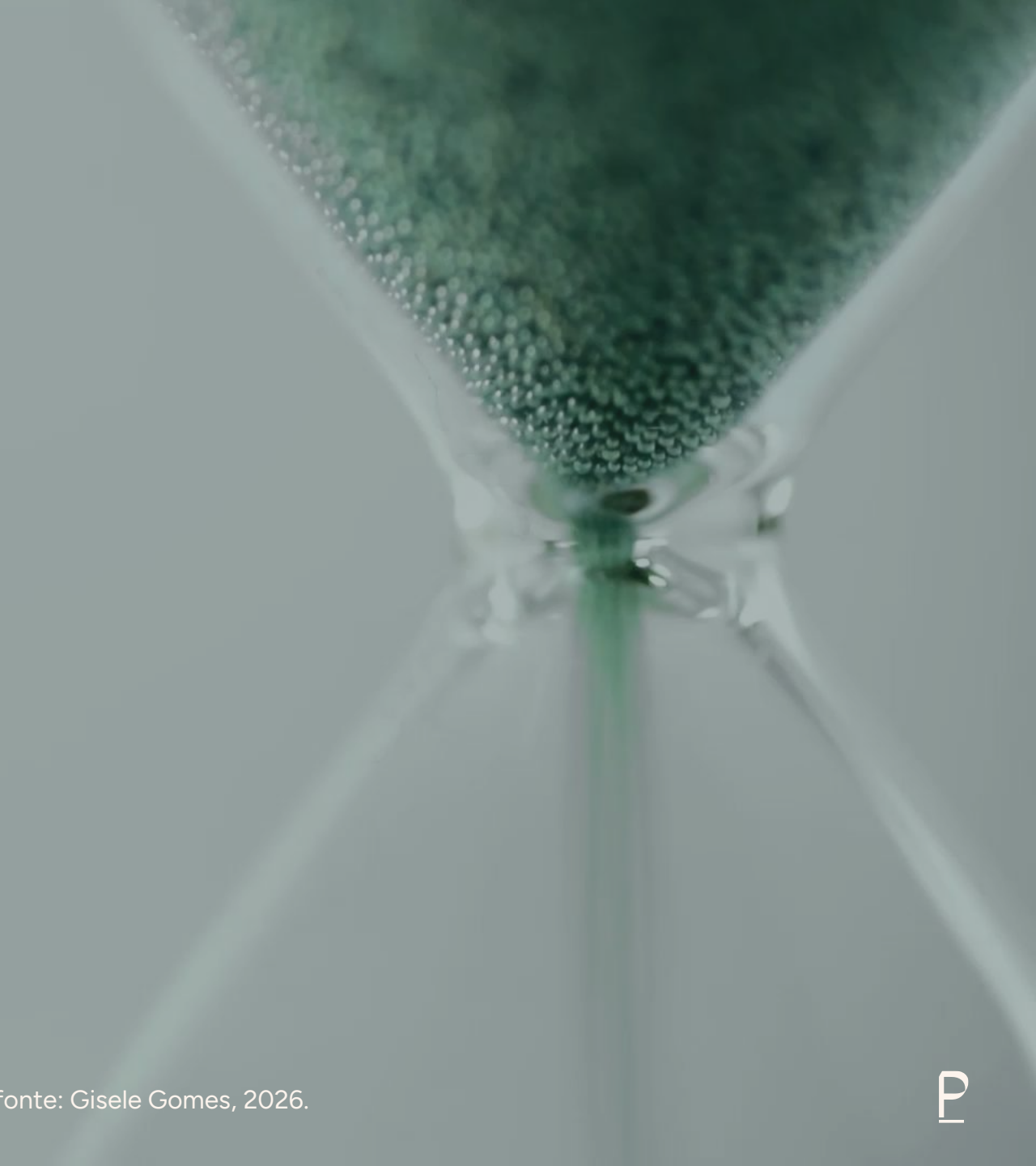


Inclusão e diversidade em Conselhos

Parônima



“ Se eu tivesse uma hora para resolver um problema e minha vida dependesse da solução, eu passaria os primeiros 55 minutos determinando a pergunta correta a ser feita, uma vez sabendo essa pergunta, poderia resolver o problema em menos de cinco minutos.

Albert Einstein

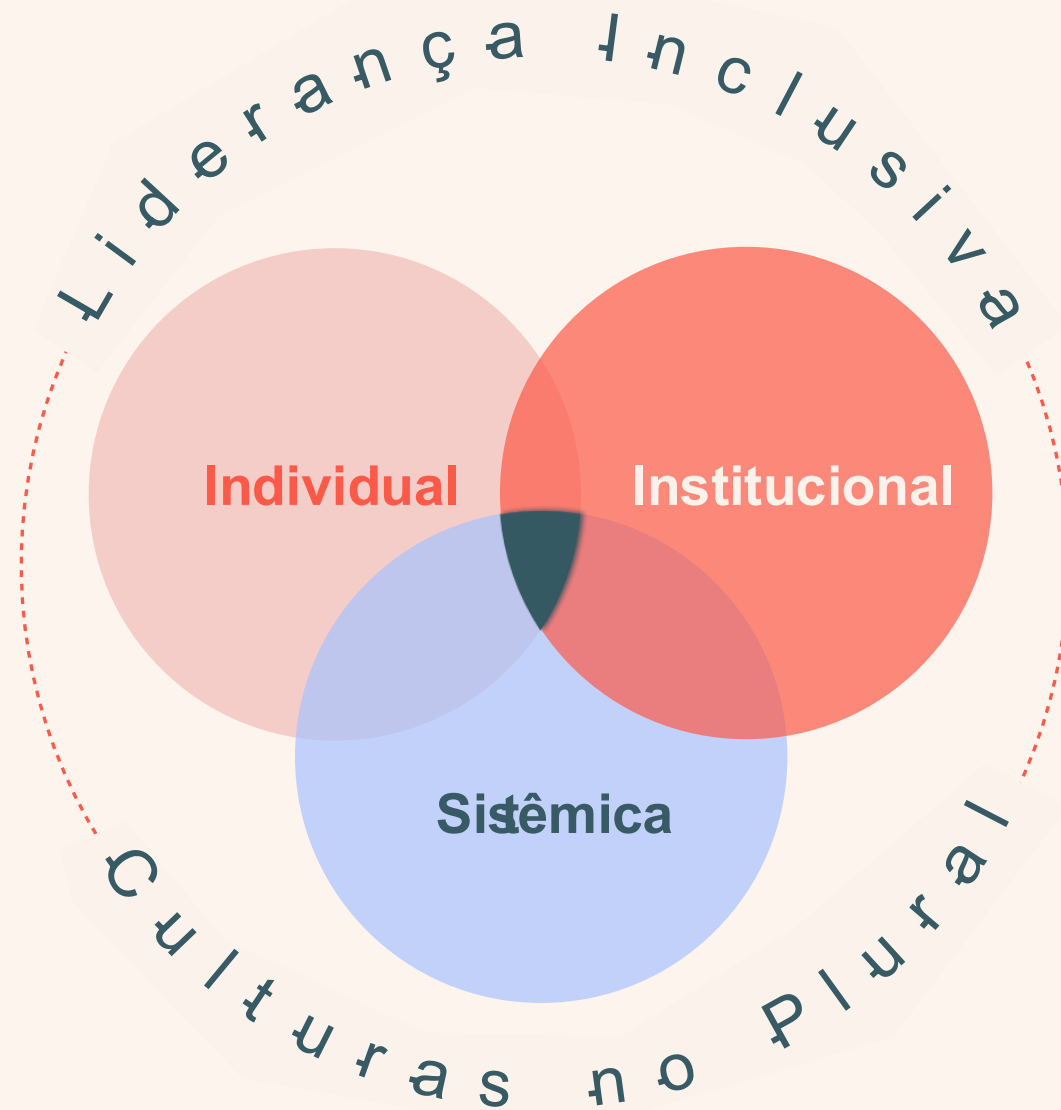
Fonte: Design de Culturas Regenerativas
Daniel Christian Wahl

Quem sou eu
na fila do pão?



Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.

Cartografia de Agência Situada





Dra. Gisele Gomes

CEO Parônima

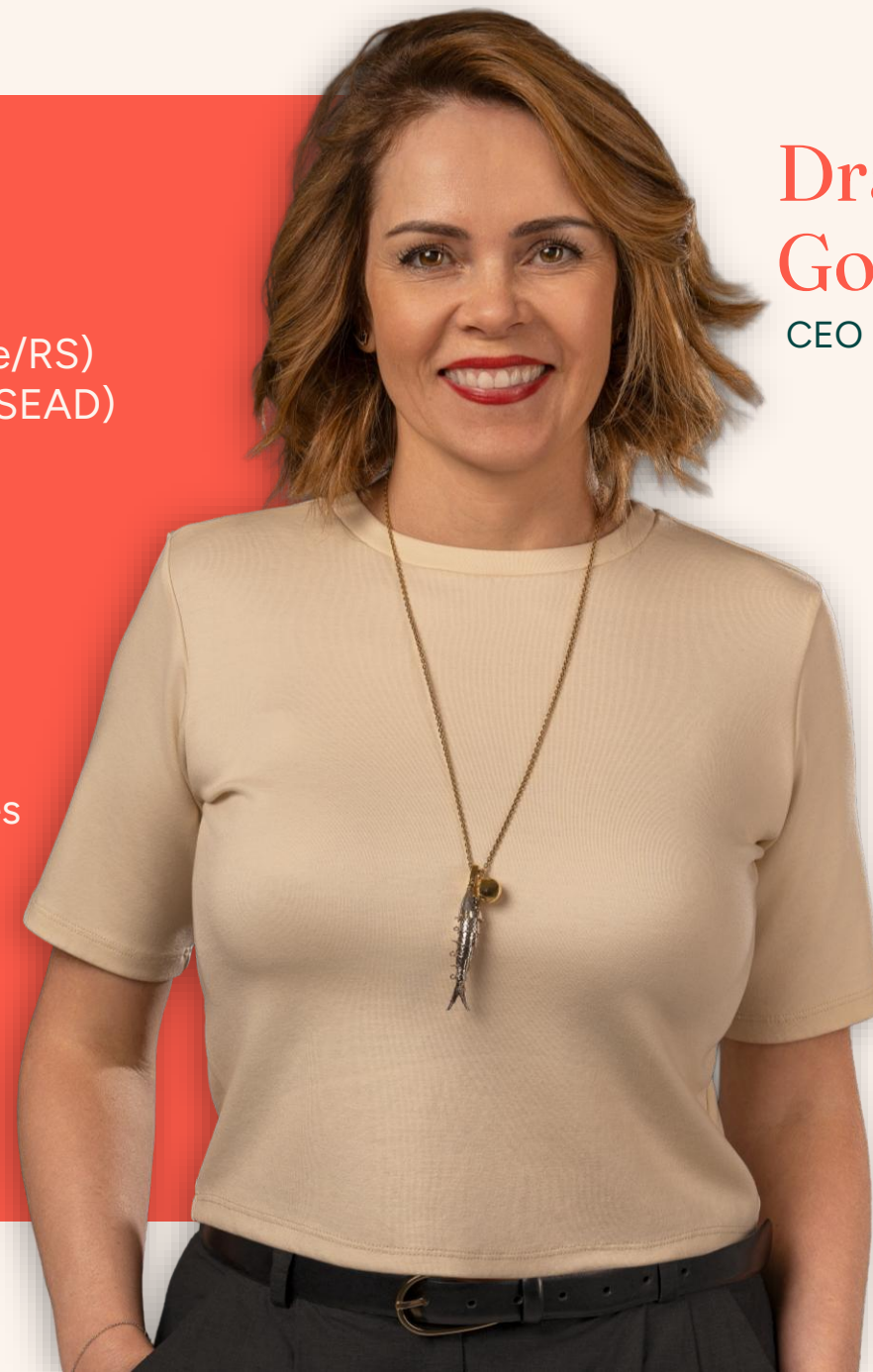
Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.

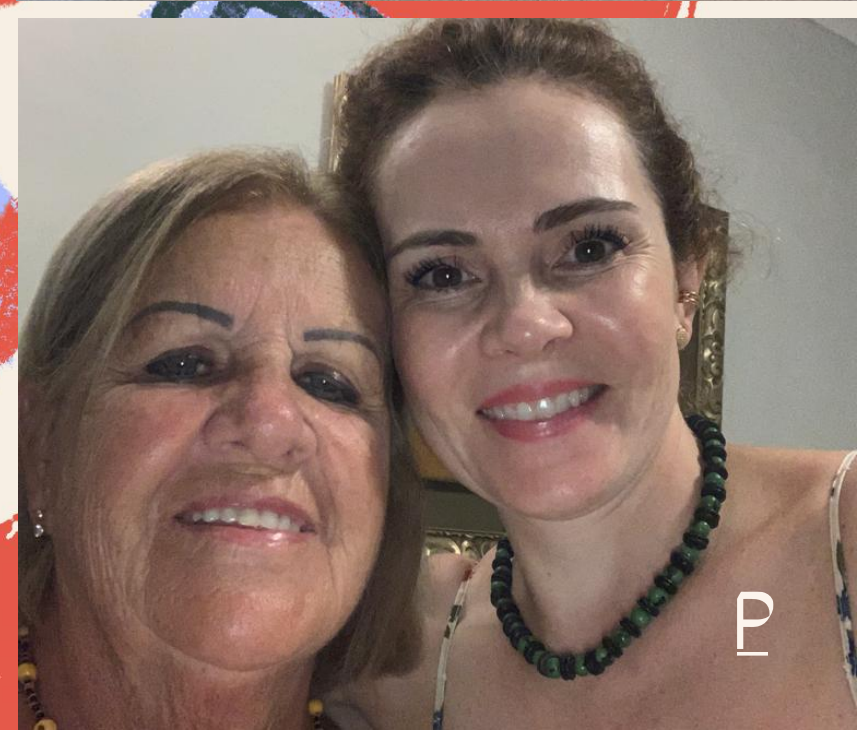


- PhD Diversidade Cultural e Inclusão Social (Feevale/RS)
- MBA em Inteligência Artificial
- **Coordenadora Núcleo Cooperativa de Crédito**
- Professora da FGV
- Mestra em Diversidade Cultural e Inclusão Social (Feevale/RS)
- Especialista em Balanço de Gênero nas organizações (INSEAD)
- Certificada pela UN Women em Gender Equality, Gender Promotion, Women's Leadership and Decision Making
- Ótima cozinheira e motorista
- 2016 - Embaixadora da Rede Global de Mulheres Líderes
- 2014 - Embaixadora do Programa WYCUP
- 2010 - Mãe do Heitor
- 2009 - Colaboradora Sicredi
- 2008 - Secretária de Governança da Sicredi Participações
- 2006 - Casada com Javier
- Especialista em Negócios Internacionais (EU Katowice/ Polônia)
- Graduada em Ciências Sociais (Unisinos)
- Intercâmbio Faculdades Notre Dame de la Paix (Bélgica)
- Ensino médio Eletrotécnica

Dra. Gisele Gomes

CEO Parônima





Por que precisamos falar
sobre isso em 2026?

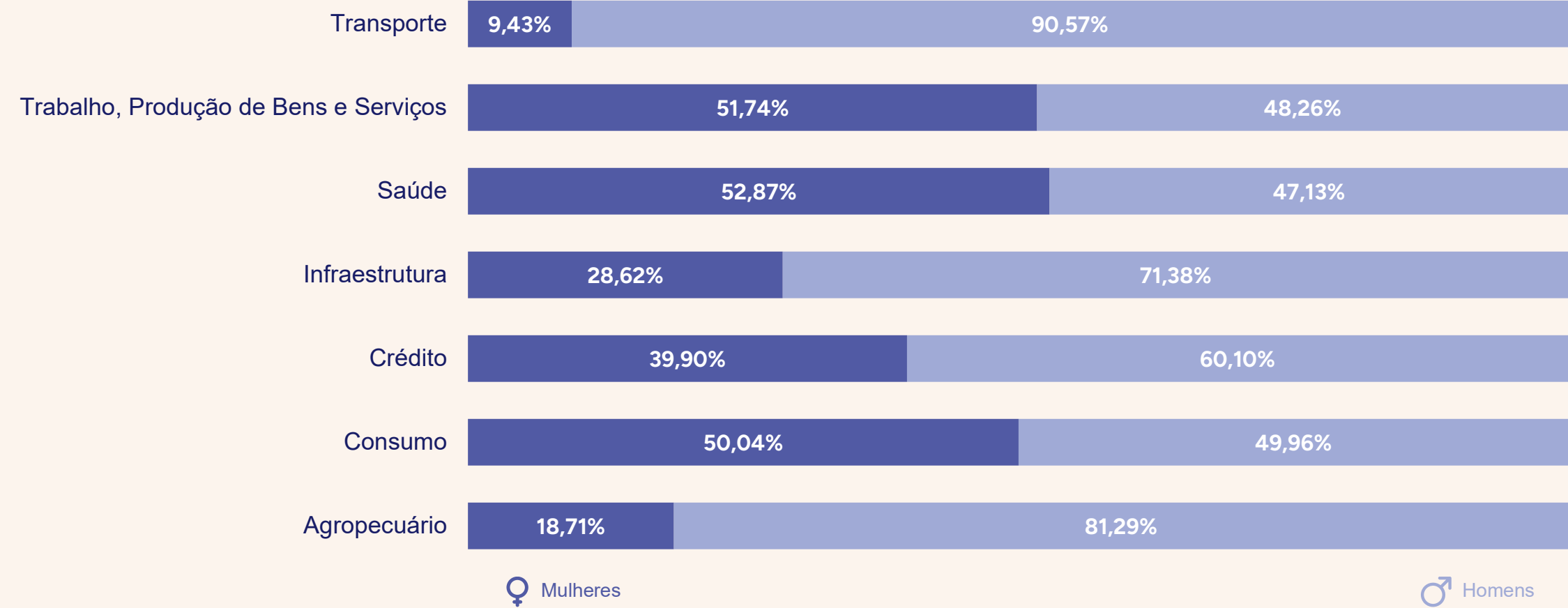


Ainda é uma
questão?



AnuárioCoop – Sistema OCB

Distribuição por gênero e ramo dos cooperados - 2025

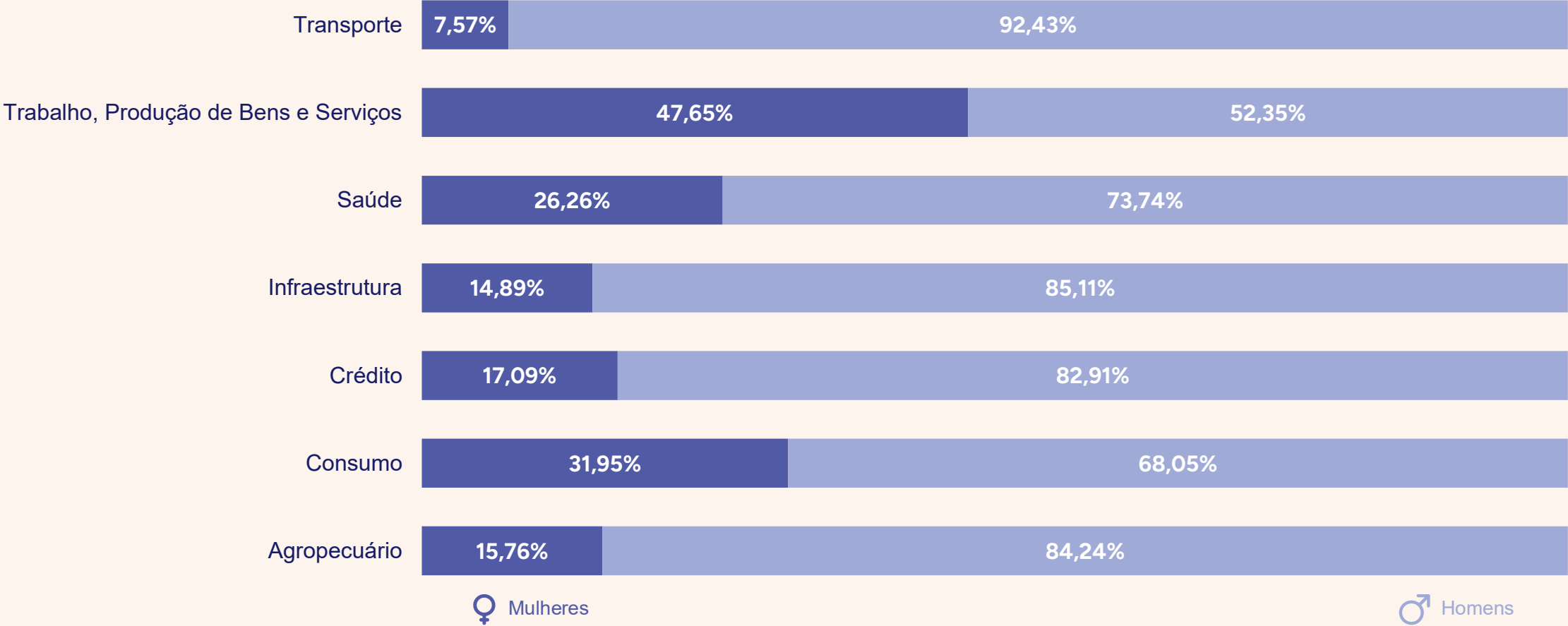


Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2026 — OCB/Sescoop. Dados de referência: 31/12/2025.

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.

AnuárioCoop – Sistema OCB

Distribuição na governança por gênero em cada ramo - 2025



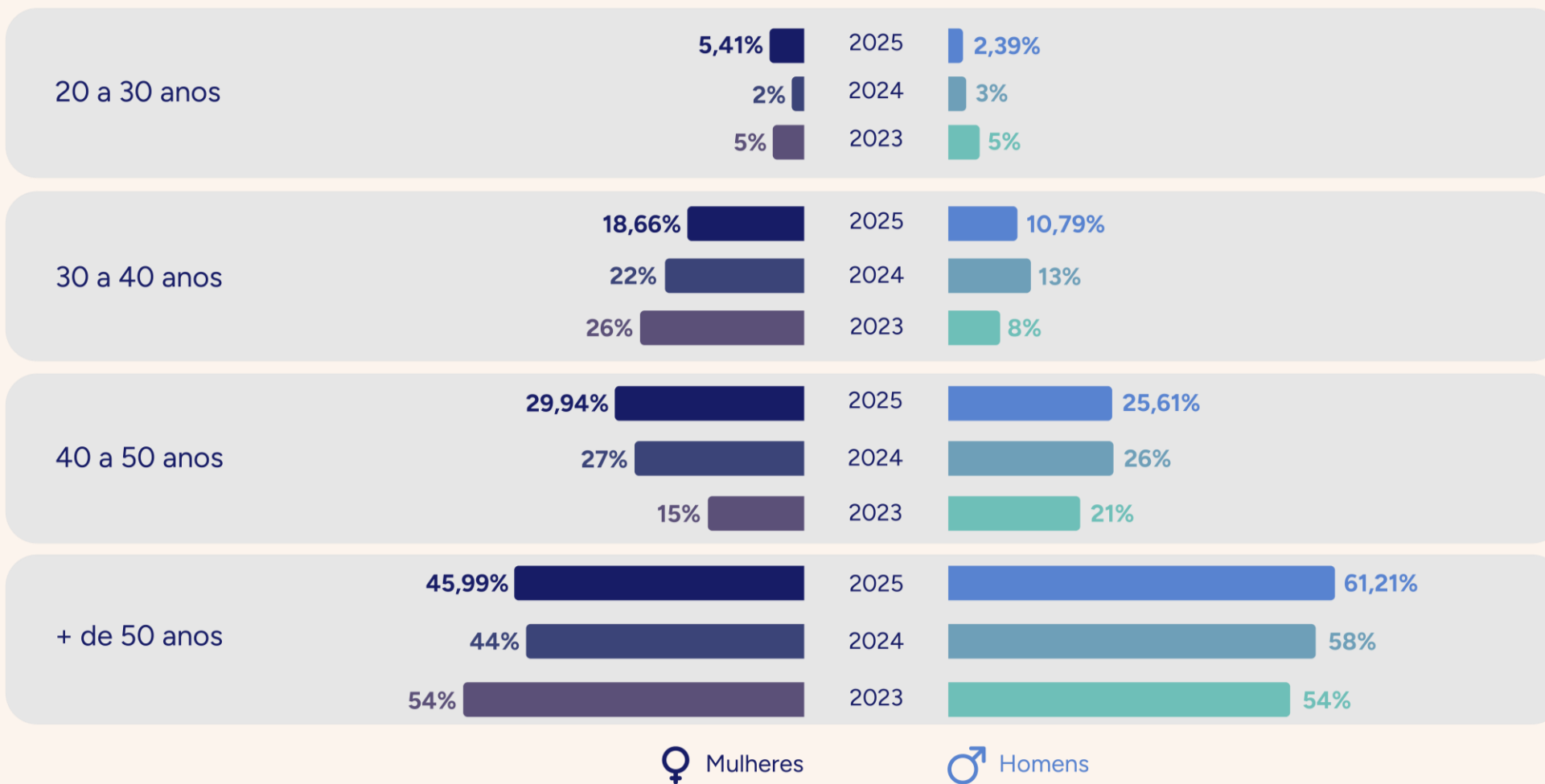
Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2026 — OCB/Sescoop. Dados de referência: 31/12/2025.

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.



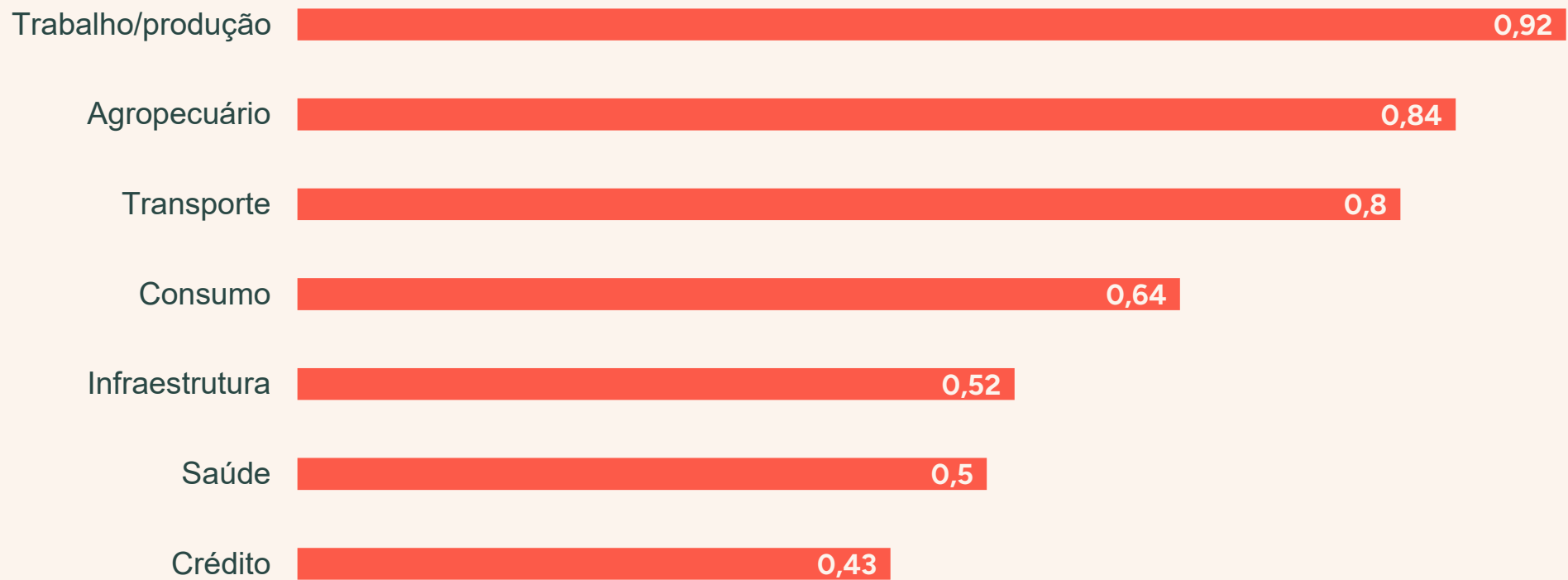
AnuárioCoop - Sistema OCB

Distribuição de líderes por gênero - 2023, 2024 e 2025



Cada sexo soma 100% entre as quatro faixas etárias - o gráfico mostra como cada sexo se distribui por idade, não a contagem absoluta de pessoas.
Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2026 — OCB/Sescoop. Dados de referência: 31/12/2025.

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.



Taxa de conversão = $(\% \text{ de mulheres na direção}) \div (\% \text{ de mulheres na base de cooperadas})$

Investimento com lente de gênero

(Gender Lens Investing)



Invest in women. Invest in the world.

Home 2X Criteria ▾ Investors Qualified Investments News ▾ 2X Global Join Investor Log-in

What is the 2X Challenge?

The 2X Challenge is a movement launched at the G7 Summit in Canada in 2018 to collectively mobilise \$3 Billion in private sector investments in developing country markets over 3 years. This played a critical role in building the field of gender lens investing, mobilising a total of **US\$33.63 Billion to support gender equality and women's economic empowerment since 2018 (2018-2023).**

The [G7 Leaders' Summit 2024 in Italy](#) welcomed the new commitment by Development and Multilateral Finance Institutions to **invest at least US\$20 Billion over three years (from 2024-2027)** to advance measurable changes and financing directed to women's empowerment. They also called upon other **public and private actors to join the 2X Challenge.**

We invite capital providers to join us in this bold new collective commitment.

Menor inadimplência em crédito para mulheres: padrão documentado em múltiplos estudos ao longo de mais de uma década.

Fontes: World Development (ScienceDirect), 2011

Padronização internacional de critérios: o 2X Challenge estabelece limiares mínimos de liderança, emprego e consumo feminino para que uma empresa se qualifique a receber capital de fomento de países do G7.

Fonte: 2X Criteria, portal oficial da iniciativa. Lançado no G7 Summit de 2018; critérios atualizados em junho de 2021.

Presença crescente de PMEs lideradas por mulheres em fundos de fomento: de 23% (2015) para 30% (2021) das empresas nas carteiras apoiadas pelo Dutch Good Growth Fund.

Fonte: DGGF, relatório de impacto divulgado em 2023

Framework técnico de investimento com lente de gênero em agronegócio: FMO (banco de desenvolvimento holandês) publica diretrizes específicas para investimento sensível a gênero em agronegócio.

Fonte: relatório "Women Included", FMO, 2019, conteúdo específico não verificado além da existência confirmada da publicação.

Demografia Brasileira

Mulheres

51,5%
da população

Homens

48,5%
da população

Negros (pretos + pardos IBGE)

55,5%
da população

Pessoas com deficiência

7,3% 8,9%
(Censo) ou (PNAD Contínua)

Domicílios com responsável mulher

49,1%
da população

Fonte: IBGE, 2022

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.

Princípios de cooperação

Os princípios cooperativos são diretrizes pelas quais as cooperativas colocam seus valores em prática.

Adesão voluntária e aberta

Organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas que possam utilizar os seus serviços e que estejam dispostas a aceitar as responsabilidades da adesão, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.

Controle democrático dos membros

Organizações democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na definição das suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres que atuam como representantes eleitos responsáveis perante os membros.

Participação Econômica dos Membros

Autonomia e Independência

Educação, Treinamento e Informação

Cooperação entre cooperativas

Preocupação com a comunidade
As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus membros.

Governança e legitimidade

Cooperativa é organização de gestão democrática por princípio doutrinário não opcional de mercado: a assimetria de representação é uma contradição interna ao modelo, independente de resultados e performance.

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.



De que forma a presença de mulheres em cargos de liderança impacta, na prática, o desempenho das cooperativas, seja em resultados, tomada de decisão ou relação com os cooperados?

Flip it to test



Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.

O que a evidência mais robusta mostra é que o impacto vem da qualidade do ambiente decisório quando ele deixa de ser homogêneo.

O efeito é estrutural, não individual

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.



Isso importa especialmente no cooperativismo, onde a missão é dupla: viabilidade econômica e participação do quadro social. Em muitas cooperativas, mulheres são maioria entre os cooperados. Quando os espaços de decisão não espelham essa composição, decisões são tomadas com informação incompleta, não porque algum grupo seja menos capaz, mas porque nenhum grupo homogêneo consegue capturar a complexidade de uma base diversa. Diversidade cognitiva real produz diagnósticos mais completos; não porque mulheres "representem mulheres", mas porque perspectivas diferentes fazem perguntas diferentes.

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.



- Impacto vem da composição do ambiente decisório, não de traços atribuídos ao gênero.
- Massa crítica de três ou mais diretoras reduz pensamento de grupo e amplia o debate (Kanter, 1977; Kramer, Konrad & Erkut, 2006)
- Conselhos com ao menos três diretoras de cada gênero, até 79% mais ativos em reuniões (Schwartz-Ziv, estudo com empresas estatais israelenses, n=331)
- No cooperativismo: mulheres costumam ser maioria na base associada; conselho não espelhado produz diagnóstico incompleto



Governança, risco e sustentabilidade

Pergunta: o que muda no dia a dia em gestão de risco, inovação e ESG?

IFC sistematizou 70 estudos *peer reviewed* com correlação positiva entre diversidade de liderança e práticas ambientais, compliance e reporte ESG

Byron & Post (2016), mais de 26 mil empresas: efeito sobre performance social é cerca de cinco vezes maior que sobre performance financeira

Mecanismo: conselhos controlam mais decisões de governança do que resultados de mercado

Efeito mais forte onde há paridade cultural, ou seja, participação com poder real de decisão

O custo da ausência

Pergunta: o que as cooperativas deixam de capturar com baixa presença feminina?

Perda de talento: ambientes excludentes perdem cooperadas engajadas e profissionais qualificadas

Perda de legitimidade: maior representação feminina associada a melhores práticas éticas e maior confiança institucional

Perda de diagnóstico: desconexão entre quem decide e quem é afetado pelas decisões de crédito, produto e tecnologia

Pressão regulatória concreta: União Europeia com meta de 40% de representação feminina em conselhos até 2026; B3 com modelo pratique ou explique. Cotas 30% mulheres em empresas estatais brasileiras.

Os entraves são estruturais, não de mérito

Pergunta: o que limita a ascensão de mulheres nas cooperativas?

Não é falta de preparo:
mulheres têm hoje mais
anos de estudo do que
nunca no Brasil

É cultura organizacional,
setorial e regional que
naturaliza a ausência
feminina nos espaços
de decisão

Opera por repetição
e indicação informal,
não por regra explícita

Exige ação em camadas:
participação desde a base,
visibilidade de trajetórias, mudança
de quem chega e quem permanece

Da performance à legitimidade

Pergunta: quais os ganhos concretos e qual é o argumento que sustenta a inclusão?

Ganhos mais robustos
aparecem em qualidade de governança, reporte ESG e cultura organizacional

Na cooperativa: liderança que espelha o quadro associado aumenta reconhecimento e participação, propriedade coletiva exige gestão coletiva

Argumento de desempenho
é ferramenta para quem ainda exige prova econômica, não é o motivo central

Motivo central: são espaços de poder em organizações que pertencem às mulheres tanto quanto a qualquer cooperado

Carta opinião IFC

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.

Private Sector Opinion

Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case

42

IFC Corporate
Governance
Knowledge
Publication



About IFC Corporate Governance Group

The Group brings together staff from investment support and advisory operations into a single, global team. This unified team advises on all aspects of corporate governance and offers targeted client services in areas such as increasing board effectiveness, improving the control environment, and family businesses governance. The Group also helps support corporate governance improvements and reform efforts in emerging markets and developing countries, while leveraging and integrating knowledge tools, expertise, and networks at the global and regional levels.

Alexandre Di Miceli and Angela Donaggio

This paper explores the existing body of research linking a higher proportion of women in business leadership—including on boards of directors and in senior management—to improve overall company performance. The authors conducted a comprehensive literature review to uncover substantial evidence connecting increased gender diversity at the top with enhanced environmental, social, and governance standards. They identified equally strong evidence connecting better ESG with stronger corporate performance, building a comprehensive business case for the value of women's participation on boards and in senior management.

Foreword

There is an alchemy that goes on in the best boardrooms—as with the best teams—that creates extra value from the combination of individuals and differing views. To be sure, gathering a group with similar backgrounds and skills may yield benefits. However, the larger opportunity lies in bringing together a diverse range of perspectives, because it offers a better chance of generating positive impacts far greater than the sum of its parts.

This is the promise of diversity: that the convergence of varied perspectives, experiences and backgrounds in the boardroom will stimulate more robust debate and discussion, driving richer challenge and decision making, and delivering greater value. A diverse board is less likely to fall into the trap of groupthink, less likely to get caught up in the present, and more likely to ask itself the fundamental questions that will sustain the business over the long term.

Similarly, a diverse team of executives in the senior leadership cadre offers a breadth and depth of expertise, creating added value that emanates from different experiences and perspectives.

Diversity is about a whole range of issues, from skills and experience to culture, national origin, race, and style of thought. Gender is among the most visible types of diversity, attracting considerable attention in popular culture and among market-creators, politicians, and regulators alike.

Investors, too, are increasingly focused on gender diversity in boardrooms and in senior leadership, and for good reason. Investors understand the value opportunity

Figure 1. The presence of more women in business leadership is connected to better ESG standards



"Ida Liu, chefe global do Citi Private Bank, destacou uma mudança significativa na distribuição da riqueza global. Atualmente, as mulheres controlam aproximadamente um terço da riqueza global. No entanto, as projeções indicam que, nos próximos quatro anos, esse número ultrapassará 50%, com um valor estimado de US\$ 30 trilhões sob o controle das mulheres. Essa transferência substancial de riqueza ressalta a crescente influência econômica das mulheres em todo o mundo."

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.



Movimento Black Money

Se os consumidores negros formassem um país, seria o 11º país do mundo em população, com 114,8 milhões de pessoas, e 17º país em consumo. Apesar disso, os negros são sub-representados na comunicação – mais de 90% das campanhas publicitárias têm protagonistas brancos. “O estudo apresenta um panorama do consumo negro no Brasil, do ponto de vista dos consumidores e dos empreendedores. Os negros no Brasil representam 56% da população e movimentam, em renda própria, R\$ 1,7 trilhão por ano. Apesar disso, 72% dos consumidores negros consideram que as pessoas que aparecem nas propagandas são muito diferentes deles e 82% gostariam de ser mais ouvidos pelas empresas”, revela Meirelles.

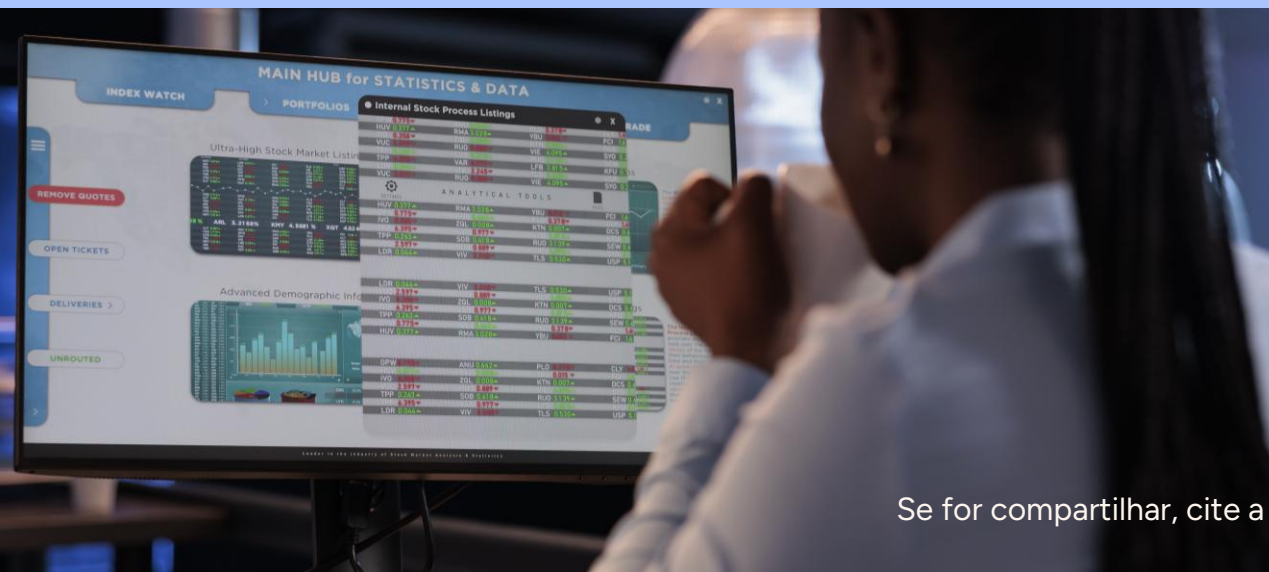
Fonte: Pesquisa A Voz e a Vez – Diversidade no Mercado de Consumo e Empreendedorismo. Instituto Locomotiva para o Instituto Feira Preta, com apoio do Itaú (2018)

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.



Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), divulgado pelo BCB em 2026 (dados 2025): o setor ultrapassou R\$ 1 trilhão em ativos, 21,2 milhões de cooperados, presença em 59% dos municípios. E o próprio BCB associa essa escala a uma exigência: governança mais madura, sucessão de lideranças e diversidade, nomeadamente, não como pauta social separada, mas como condição de capacidade institucional para sustentar o crescimento.

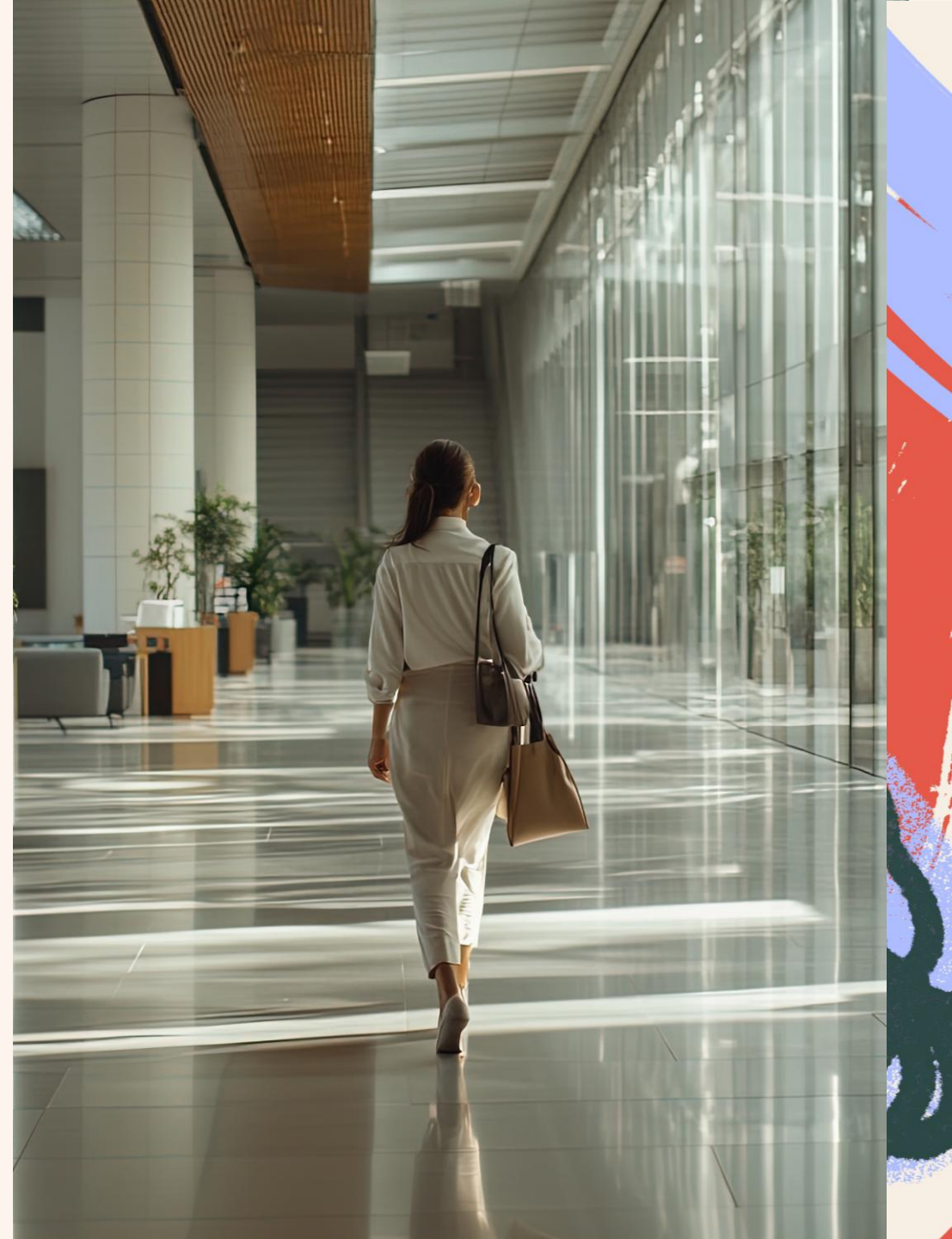
O Banco do Brasil tem um *framework* de dívida vinculada à sustentabilidade (Sustainability-Linked Bond/Loan) com KPI 4 explicitamente definido como "aumento da diversidade de gênero e racial na alta liderança", isso significa que a diversidade na liderança afeta o preço da dívida que a instituição capta no mercado. É um dos poucos casos no Brasil em que dá para dizer, com prova documental, que IDE tem relação mensurável com acesso e custo de capital



Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.

O paper do IFC prova que mulheres na liderança elevam padrões ambientais, sociais e de governança, e que essa elevação, por sua vez, melhora o desempenho integral das empresas. Não é estilo; é arquitetura de poder. Não é magia; é evidência. E, mesmo sem evidência, seria o justo.

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2025.





Mulheres na liderança e no ESG obriga a conversa a ser estrutural: pipelines, conselhos, indicadores, cultura, políticas.

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.



Mulheres não performam melhor porque são mulheres. Mulheres performam diferente porque a estrutura social produz experiências diferentes, e essas experiências alteram a leitura institucional.

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.

ESG sem ID&E é
gerenciamento de
dano reputacional



E ID&E na liderança
sem legitimidade são
só peças deslocadas
num tabuleiro que
continua o mesmo



ID&E sem
interseccionalidade
é maquiagem



Leitura estratégica de cenário
Estamos em muitas tarefas

Dados robustos
Somos obrigadas a estudar mais



Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.



The background of the slide features several thin, red, curved lines that sweep across the frame, creating a sense of movement and design.

Justiça + Inteligência Institucional + Redistribuição de Poder

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.





Identidade

Experiências

Interseccionalidade

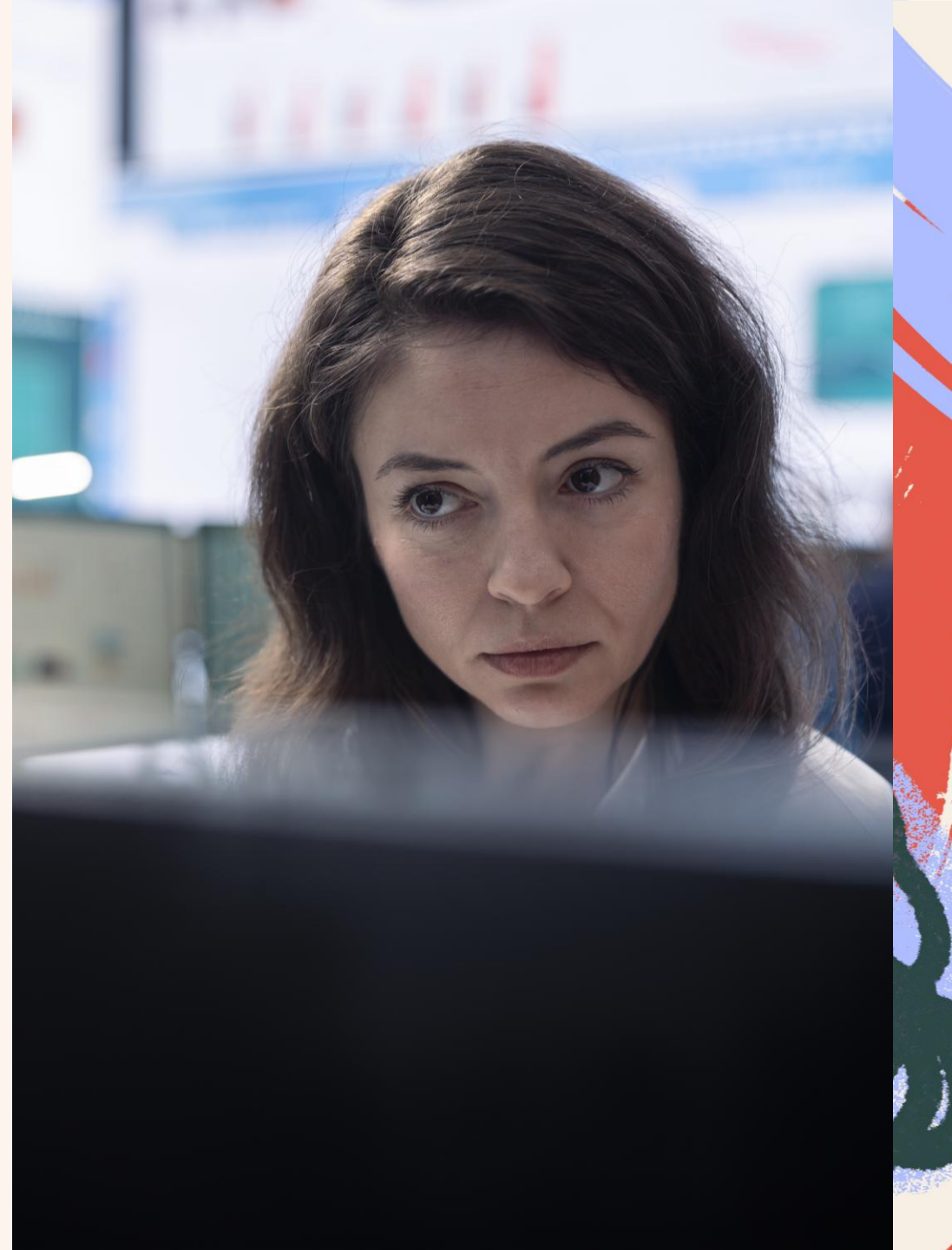
Características

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.

Mulheres como sensores avancados do futuro

A ideia aqui não é essencializar, mas mostrar que mulheres, por viverem em ambientes onde o poder é distribuído de modo assimétrico, desenvolvem uma capacidade ímpar de leitura sistêmica. É quase como ter um radar calibrado para o “fora de lugar”. Esse radar é um ativo estratégico. Em ESG, isso significa detectar riscos antes que viabilizem crises. Em DE&I, significa enxergar padrões que outros chamariam de “casos isolados”. Em cooperativismo, isso vira intuição comunitária.

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.



- A performance é evidência, não justificativa;
- A justiça é justificativa, não bônus;
- A redistribuição de poder (Ida Liu) é inevitabilidade, não retórica;
- E a entrada de mulheres reconfigura a estrutura, não o estilo.

Não estamos legitimando mulheres pela performance. Estamos mostrando que, quando mulheres entram, a estrutura inteira melhora, inclusive a performance.



A regra epistemológica

- A mulher não é causa da melhora. A melhora é consequência da pluralidade que antes era impedida.
- A única hierarquia válida: justiça → estrutura → efeitos.
- Colocar performance no centro é repetir o patriarcado gerencial.
- Colocar justiça no centro é desmontar a lógica da exclusão.

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.





Por onde começar?
Pelas estratégias que a OCB oferece.



Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.

{ELAS
pelo coop

geração 

Se for compartilhar, cite a fonte: Gisele Gomes, 2026.



Obrigada!

Instagram: giselegomes.co

LinkedIn: giselegomes

Parônima