

MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DE MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

WOMEN ON THE BOARD OF DIRECTORS
OF BRAZILIAN MULTINATIONALS

CLAUDIA EMÍLIA FERREIRA
claudiaemiliaferreira001@gmail.com

IVANETE SCHNEIDER HAHN
ivischneider@hotmail.com

FLAVIA LUCIANE SCHERER
flaviascherer@globo.com

NATHÁLIA RIGUI TRINDADE
nathaliariguitrindade@gmail.com.

JULIA BIANCHI
juliambianchi@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo geral analisar a presença feminina nos Conselhos de Administração (CAs) das empresas multinacionais (MNCs) brasileiras listadas na B3. Para tal, foi conduzida uma pesquisa multimétodo. Inicialmente, levantou-se as MNCs brasileiras que possuíam mulheres em CAs para, em seguida, caracterizá-las. Foram estudadas as MNCs listadas no Ranking da Fundação Dom Cabral (FDC), que também estavam listadas na Bolsa de Valores Oficial do Brasil (B3). Os resultados mostraram que 16 empresas possuíam mulheres em seus CAs, totalizando 27 mulheres conselheiras. Os principais setores em que as mulheres estão inseridas é a madeireira, tecnologia, material de transporte e mineração. A maioria das empresas estão localizadas na cidade de São Paulo. Sobre as mulheres investigadas, observou-se: alto índice de escolaridade (especialização, mestrado ou doutorado), com formação no exterior (ampla maioria feita nos Estados Unidos); fluência em inglês, espanhol e francês e; participação em ações de voluntariado.

Palavras-chave: Estratégia. Governança corporativa. Conselhos de Administração. Mulheres. Diversidade de gênero.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the female presence in the Boards of Directors (BDs) of Brazilian multinational companies (MNCs) listed in B3. To this end, a multimethod research was conducted. Initially, brazilian MNCs that had women in BDs were raised to then characterize them. The MNCs listed in the Dom Cabral Foundation

(FDC) Ranking were studied, which were also listed on the Official Stock Exchange of Brazil (B3). The results showed that 16 companies had women in their BDs, totaling 27 women counselors. The main sectors that women are inserted in are timber, technology, transportation material and mining. Most of the companies are located in the city of São Paulo. Regarding the women investigated, it was observed: high level of education (specialization, master's or doctorate), with training abroad (large majority made in the United States); fluency in English, Spanish and French and; participation in voluntary actions.

Keywords: Strategy. Corporate governance. Boards of Directors. Women. Gender Diversity.

1 INTRODUÇÃO

A recente discussão sobre a legislação europeia, que busca resolver o desequilíbrio existente entre mulheres e homens no processo de decisão econômica nos níveis hierárquicos mais altos das empresas públicas e privadas, fortalece e promove a discussão sobre a presença feminina nos papéis de liderança no mundo corporativo. Conforme Brieger *et al.* (2017) embora exista um crescente envolvimento das mulheres nos negócios e a importância de sua participação nos Conselhos de Administração (CAs) seja cada vez mais reconhecida, as mulheres ainda são sub-representadas nos mesmos.

Assim, a proposta apresentada em 2012 pela Comissão Europeia, está pautada no artigo 157, n.3, do *Treaty on the Functioning of the European Union* (TFUE), que garante a aplicação do princípio da igualdade entre homens e mulheres no emprego e na atividade profissional (EUROPARL, 2018). A lei estabelece o objetivo de um mínimo de 40% de mulheres como membros executivos dos Conselhos de Administração das empresas.

Neste contexto, a desigualdade de gênero, nomeadamente nos CAs, tem sido foco de diversas discussões acadêmicas em diferentes países nas últimas quatro décadas (LAZZARETTI; GODOI, 2012). Por exemplo, conforme Joecks, Pull e Scharfenkamp (2018), um número crescente de estudos investiga a ligação entre a representação das mulheres no conselho e o desempenho financeiro das empresas. Já, Kakabadse *et al.* (2015) destacam a relação com práticas aprimoradas de governança corporativa. Ainda, Harjoto, Laksmana e Lee (2015), relacionam com uma orientação mais forte da responsabilidade social das empresas.

Embora tenha havido um avanço tanto nas discussões sobre a participação feminina nos CAs, quanto em legislações de diversos países que buscam garantir essa diversidade de gênero dentro das atividades profissionais, os dados de diversos estudos demonstram que elas ainda são subvalorizadas no mercado de trabalho (LAZZARETTI; GODOI, 2012; BRIEGER *et al.*, 2017). Por exemplo, no Brasil, dados coletados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), mostram que mesmo com um número cada vez maior de mulheres nas universidades e no mercado de trabalho, apenas 10% dos assentos dos CAs são ocupados por pessoas do gênero feminino (CAFÉ, 2020).

Além disso, segundo uma pesquisa publicada no Estadão, realizada pela consultoria KPMG, entre as empresas brasileiras listadas no Novo Mercado – o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores Oficial do Brasil (B3) – apenas 6% dos membros dos conselhos são do sexo feminino. Isso significa que somente 36% dessas companhias contam

com pelo menos uma mulher no Conselho de Administração. De acordo com a Folha de São Paulo (2018), multinacionais com atuação no Brasil passaram a adotar políticas para elevar a participação de mulheres em cargos de alto escalafão.

Diante disso, esforços têm sido dispendidos para o entendimento dos determinantes da diversidade de gênero do conselho, as relações e interações entre os fatores que impactam na diversidade de gênero nestes ambientes (BRIEGER *et al.*, 2017). Terjesen, Sealy e Singh (2009) destacam que características individuais, da empresa, do setor e do país podem ser utilizadas para explicar a participação feminina em Conselhos de Administração.

Conforme Zillman (2018), há inúmeras evidências de que é bom para os negócios ter diversidade, ter mulheres e homens nos Conselhos de Administração. Contudo, se conhece pouco sobre essa presença em empresas de capital brasileiro, principalmente empresas multinacionais (MNCs). Assim, a partir do mencionado, torna-se importante explorar as características individuais, da empresa, do setor e do país na representação feminina nos CAs, especialmente em empresas multinacionais (MNCs) brasileiras. Por isso, o presente artigo tem por objetivo analisar a presença feminina nos Conselhos de Administração das empresas multinacionais brasileiras listadas na B3.

Conforme Brieger *et al.* (2017) pesquisas sobre governança corporativa no nível individual demonstram que uma sólida formação educacional é essencial para que as mulheres atinjam cargos no conselho. Assim, ao considerar cada vez mais importante a presença de mulheres nos CAs, com a realização do estudo, espera-se contribuir com o entendimento de como ampliar a nomeação feminina para a ocupação de um maior número de assentos nos conselhos. Além disso, ao considerar as características individuais, da empresa, do setor e do país, busca-se contribuir com a discussão brasileira sobre a participação de mulheres nos CAs, possibilitando traçar comparativos entre diferentes realidades nacionais e internacionais.

Para isso, o artigo está estruturado em seis seções, sendo esta introdução a primeira delas. Na sequência, as duas próximas seções são destinadas a apresentar a literatura sobre Governança Corporativa e o Conselho de Administração e, também, o corpo de estudos que investiga a participação das mulheres em Conselhos de Administração. De posse desse conhecimento, a quarta seção é destinada a apresentação do percurso metodológico para realização do estudo. Já, a seção cinco apresenta os principais resultados encontrados e encerra-se o presente artigo com a apresentação das considerações finais do estudo.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A governança corporativa refere-se a um sistema de aperfeiçoamento de gestão (SILVA, 2012). O autor explica que a governança corporativa é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital. Pode-se entender, então, governança corporativa como um conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações (HITT ; HOSKISSON; IRELAND; 2008).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, inicialmente com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, apresenta o seguinte conceito:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 20).

Neste sentido, pode-se destacar que a Governança Corporativa apresenta quatro princípios fundamentais, a saber: i) **transparência** (*disclosure*) - envolve a divulgação das informações transmitidas aos principais interessados na organização, especialmente àqueles de alta relevância, que causam impacto nos negócios e que envolve risco ao empreendimento; ii) **equidade** (*fairness*) - trata do respeito dos direitos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quando nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais; iii) **prestação de contas** (*accountability*) - prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. e; iv) **respeito às leis** (*compliance*) - representa a conformidade quanto ao cumprimento de normas reguladoras, expressa nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nas instituições legais do País e na legislação em vigor (ANDRADE; ROSSETI, 2014).

Dentro da estrutura de governança corporativa, os Conselhos de Administração são fundamentais para as empresas, na medida em que constituem o elo entre os acionistas e os executivos, servindo, portanto, de ligação entre os que aprovisionam o capital e os que o aplicam na geração de valor (PETRARCA; ROLLEMERG, 2018). Conforme o IBGC (2015, p.39) a definição de Conselho de Administração é "o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico". O conceito proposto ainda destaca a responsabilidade do conselho no processo de tomada de decisão estratégica do negócio, destacando o papel de elo entre a diretoria e os sócios.

Assim, o Conselho de Administração é percebido como um órgão que tem a responsabilidade de decidir em nome dos proprietários, sendo que suas prerrogativas legais impostas incluem o monitoramento das decisões e a supervisão da gestão, contratando, demitindo e definindo a remuneração dos executivos. Correia, Amaral e Louvet (2014) tratam dos determinantes da eficiência de Conselhos de Administração e defendem que fatores como: participação ativa de diretores independentes (externos à firma); separação das funções de CEO e de presidente do conselho; e pequena quantidade de conselheiros, caracterizam um Conselho de Administração eficiente.

Conforme Silva e Margem (2015), é possível identificar quatro fatores que afetam o Conselho de Administração e contribuem para o desempenho: composição, características, estrutura e processo de atuação. No que diz respeito a **composição** do conselho, analisa-se o seu tamanho (número de membros) e tipos de conselheiros (internos e externos à organização e

participação e representação das minorias étnicas e mulheres). Já, quanto as **características**, observa-se experiência e formação dos conselheiros, autonomia, propriedade ou não de ações da empresa, dentre outras variáveis. Por **estrutura** entende-se a organização do conselho, divisão do trabalho, formação de comitês e eficiência de suas operações. Por fim, o **processo de atuação** se refere, principalmente, às atividades de tomada de decisão do conselho.

Ao abordar os fatores composição e características, uma das vertentes de estudo diz respeito a presença de mulheres nos CAs, a qual, segundo Silva e Margem (2015), aumenta a diversidade e reduz o *groupthinking* ao introduzir diferentes pontos de vista, o que pode trazer maior eficiência na tomada de decisão e melhores resultados de desempenho para a empresa. Neste sentido, a próxima seção destina-se a abordar a literatura existente sobre mulheres em CAs.

3 ABORDAGENS SOBRE MULHERES EM CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Conforme mencionado, há um número crescente de estudos que investiga a presença feminina nos Conselhos de Administração (JOECKS; PULL; SCHARFENKAMP, 2018). Dados da *International Labour Organization* (2015), por exemplo, mostram que existe uma forte ligação entre mulheres nos conselhos de administração e melhor desempenho. Conforme evidências empíricas apresentadas, mulheres podem ser mais propensas a se concentrar em indicadores de desempenho como a satisfação do cliente e responsabilidade social corporativa (TERJESSEN; SEALY; SINGH, 2009; GROSVOLD; RAYTON; BRAMMER, 2015). Além disso, a presença de mulheres nos conselhos pode favorecer a cultura de uma empresa e imagem pública de diversidade e inclusão.

Assim, Saeed *et al.* (2018) destacam que esse crescente reconhecimento da importância das mulheres em cargos de gestão e liderança levou diversos pesquisadores a examinar os fatores que influenciam sua representação nesses cargos. Para Brieger *et al.* (2017), o *gap* existente na representação feminina em posições de liderança é reflexo de diversos encargos do mundo dos negócios. Especificamente no que diz respeito a presença de mulheres em Conselhos de Administração, várias características podem influenciar esse fenômeno, tais como: características **individuais**, da **empresa**, do **setor** e do **país**.

Em nível **individual**, Brieger *et al.* (2017) afirmam que a pesquisa sobre governança corporativa mostrou que uma sólida formação educacional é essencial para que as mulheres atinjam cargos no conselho. Neste sentido, conforme Terjesen, Sealy e Singh (2009), as perspectivas teóricas para explicar o fenômeno no nível individual se concentram nas características das mulheres que participam de CAs e utilizam abordagens como a Teoria do Capital Humano (BECKER, 1964), Teoria das Características de *Status* (BIERNAT; KOBRYNOWICZ, 1997) e *Gender Self-Schema*.

O Quadro 1 apresenta a descrição de cada uma dessas abordagens teóricas.

Quadro 1 - Abordagens teóricas no nível individual

Abordagem teórica	Características
Capital humano	A teoria do capital humano (BECKER, 1964) examina o papel dos estoques cumulativos de educação, habilidades e experiência de um indivíduo no aprimoramento das capacidades cognitivas e produtivas que beneficiam o indivíduo e sua organização.
Características de Status	Considera que a mulher, por ser considerada membro de um grupo de menor status, precisa se mostrar muito mais capacitada do que um candidato homem para ser escolhida para uma vaga no conselho (BIERNAT; KOBRYNOWICZ, 1997).
Gender Self-Schema	Diz respeito a construção psicológica de um indivíduo, baseada em vários aspectos, neste caso específico, no gênero. Normalmente são desenvolvidos desde a infância e servem como modelos mentais através dos quais as informações são processadas (TERJESSEN; SEALY; SINGH, 2009). Assim, a seleção de conselheiros acontece a partir de visões de comportamentos, papéis e expectativas apropriados ao gênero que podem influenciar a seleção de executivos (OAKLEY, 2000). Assim, em um ambiente predominantemente masculino, as mulheres acabam sendo preteridas.

Fonte: Elaborado a partir de Terjesen, Sealy e Singh (2009).

A Teoria do Capital Humano foi desenvolvida na década de 1960 e tem como precursores Theodore W. Schultz e Gary S. Becker. Nessa abordagem, as habilidades pessoais, que podem ser características naturais intrínsecas da pessoa ou adquiridas no decorrer do tempo, são o capital que pode levar o indivíduo a obter vantagens e a tornar-se mais produtivo (CABRAL *et al.*, 2016). Conforme Terjesen, Sealy e Singh (2009), essa teoria analisa o impacto do conhecimento acumulado da educação, habilidades e experiência, na capacidade cognitiva e produtiva que pode beneficiar o indivíduo e sua organização. No entanto, uma das críticas que a teoria enfrenta é o fato de que nem sempre o acúmulo de capital humano resulta no acúmulo de produtividade ou renda (LAZZARETTI; GODOI, 2016).

Inicialmente, nos estudos específicos sobre a participação feminina nos CAs, sob a perspectiva da Teoria do Capital Humano, acreditava-se que os responsáveis pela seleção dos membros dos Conselhos de Administração tinham a percepção de que as mulheres não possuíam conhecimento adequado para assumir assentos no conselho (BURKE, 2000). No entanto, o estudo de Singh, Terjesen e Vinnicombe (2008) refuta esse posicionamento ao investigar o caso do Reino Unido e evidenciar que a probabilidade de um indivíduo ter experiência internacional e ter cursado um MBA é maior para o sexo feminino do que para o masculino.

Desta forma, considerando a Teoria do Capital Humano, Lazzaretti e Godoi (2016), buscaram identificar as pesquisas que investigaram as características que candidatas a conselheiros precisariam ter para se tornar um membro nomeável aos CAs e que poderiam contribuir para a participação feminina nos CAs. O Quadro 2 apresenta os estudos identificados e, também, as características consideradas em cada um deles.

Quadro 2 - Características desejáveis em candidatas a conselheiro

Estudos/Autores	Características	
Burke (1993, 1994, 1997)	*Currículo bom *Experiência como CEO	*Ampla rede de relacionamentos *Conhecimentos da área de negócios *Experiência como chefe de departamento
Pajo, McGregor e Cleland (1997)	*Notoriedade	*Habilidade de comunicação e tomada de decisão
Burgess e Tharenou (2002)	*Experiência como CEO	* Experiência no exterior
Zelechowski e Bilimoria (2004)	*Experiência como CEO	
Sheridan e Milgate (2005)	*Conhecimento da área de negócios *Notoriedade	*Ampla rede de relacionamentos *Parentesco com a organização
Shilton, McGregor e Tremaine (2010)	*Querer ser conselheira	*Ampla rede de relacionamentos
	*Notoriedade	
Colaco, Myers e Nitkin (2011)	*Ampla rede de relacionamentos	
Hansen, Ladegard e Buehrmann (2012)	*Experiência como CEO	*Conhecimento do setor da indústria
	*Alto nível educacional	*Experiência como conselheiro
	*Não ser tão jovem	*Conhecimento na área de estratégia
	*Experiência no exterior	*Experiência em órgãos governamentais
	*Experiência acadêmica	*Habilidade e experiência como líder
	*Ser confiável	

Fonte: Lazzaretti e Godoi (2016, p.745)

Conforme apresentado no Quadro 2, todos esses estudos buscam identificar as características que podem explicar como os investimentos em capital humano podem ter um impacto na presença feminina em Conselhos de Administração (LAZZARETTI; GODOI, 2016). Conforme mencionado por Brieger *et al.* (2017), muitas vezes as capacidades, a experiência, os recursos e as redes das mulheres são considerados mais baixos do que realmente são. Essa suposição, então, se constitui em uma barreira adicional para a diversidade de gênero nos CAs. Por isso, estudos destinados a apresentar evidências empíricas sobre as características das mulheres ainda são necessários.

No nível da **empresa**, estudos indicam prováveis características da empresa que podem influenciar na presença de mulheres em CAs. Neste sentido, estudos sugerem quanto maior o tamanho da empresa e/ou o tamanho do Conselho de Administração maior a probabilidade de representação feminina em CAs (BRIEGER *et al.*, 2017; SAEED *et al.*, 2018). Para Saeed *et al.* (2018) tendo em vista a probabilidade de as características da empresa influenciarem a com-

posição de gênero do CA, a compreensão desses efeitos é essencial, pois as empresas tentam derivar valores estratégicos do capital humano.

Já, no nível do **setor**, há um fluxo de pesquisa que defende que a presença feminina em conselhos é maior em setores específicos da economia, por exemplo: artes, serviços, mídia, assistência médica, finanças, bancos, transporte e varejo (AZMAT; RENTSCHLER, 2015; TERJESEN; SEALY; SINGH, 2009; BRAMMER; MILLINGTON; PAVELIN, 2007). Para Brieger *et al.* (2017), empresas que fazem parte de setores com maior empregabilidade de mulheres demonstram maior propensão para participação feminina no conselho.

Por fim, características do **país** também são foco de diversos estudos que objetivam investigar a participação feminina em CAs (BRIEGER *et al.*, 2017). A influência das características do país pode ser explicada pelas instituições culturais, regulatórias, econômicas e de governança corporativa (GROSVOLD; BRAMMER, 2011).

Por exemplo, países europeus possuem legislação que regulamenta o mínimo de 40% de mulheres como membros executivos dos conselhos de administração das empresas, sendo implementado obrigatoriamente em janeiro de 2018 nas empresas públicas europeias, e em janeiro de 2020 o setor privado. A lei prevê que as empresas devem fazer nomeações com base em critérios pré-estabelecidos, claros e neutros. Se os candidatos fossem igualmente qualificados, a vantagem deve ser dada ao sexo feminino. A diretiva não se aplica as micro, pequenas e médias empresas (EUROPARL, 2018).

Já, no Brasil, não há regulamentação a respeito de cotas para mulheres em CAs. As discussões sobre a temática ainda se dão de forma incipiente, uma vez que o projeto de lei 112/2010, que estabelece aos conselhos das empresas públicas, sociedades de economia mista e outras empresas controladas pela União uma porcentagem mínima de 40% de mulheres em sua constituição até o ano de 2022, ainda está em tramitação.

A partir do mencionado, a próxima seção será dedicada a apresentação do percurso metodológico do estudo.

4 MÉTODO

Para analisar a presença feminina nos Conselhos de Administração das empresas multinacionais brasileiras listadas na B3, realizou-se uma pesquisa descritiva, uma vez que buscou identificar, registrar e analisar as variáveis que se relacionam com o fenômeno estudado.

Para a operacionalização da pesquisa, a população é composta pelas empresas multinacionais brasileiras. Como critério para selecionar as empresas, utilizou-se a definição de empresas de “capital e controle majoritariamente brasileiro que desenvolvam atividades internacionais de manufatura, montagem e prestação de serviços” ou, empresas estabelecidas com “centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição no exterior” (BARAKAT *et al.*, 2016, p.31). Para isso, utilizou-se as empresas listadas no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. A partir dessa lista, selecionou-se aquelas empresas que também estavam listadas na bolsa de valores oficial do Brasil (B3), uma vez que para a existência obrigatória do Conselho de Administração, a

empresa deve ser necessariamente uma Sociedade Anônima (S.A.). Além disso, as empresas listadas na B3 são compelidas a dispor informações públicas, o que possibilita o levantamento das informações.

A partir do estabelecimento das empresas investigadas, foi desenvolvido um *codebook*, ou seja, um instrumento pré-elaborado para coleta das informações que compuseram o banco de dados. Este instrumento foi organizado da seguinte forma:

1ª Etapa - destinou-se a levantar informações de caracterização das empresas, setor e país da amostra, tais como: (1) presença de mulheres em CAs; (2) quantidade de mulheres em CAs; (3) setores das empresas; (4) principal produto da empresa e; (5) Estado Federativo.

2ª Etapa - esta etapa levantou informações em nível individual das mulheres presentes nos CAs. As informações coletadas abrangeram uma série de questões, a saber: (1) grau de escolaridade; (2) local de conclusão da graduação; (3) área de formação da graduação; (4) local de conclusão de especialização; (5) área de formação da especialização; (6) local de conclusão de mestrado/doutorado; (7) área de formação do mestrado/doutorado; (8) estudos no exterior; (9) nível dos estudos no exterior; (10) instituição de ensino no exterior; (11) país em que estudou; (12) Idiomas; (13) experiência em voluntariado.

A estratégia de coleta de dados primários aconteceu por meio de uma pesquisa documental, na qual foram analisados os seguintes documentos:

- **Para coleta de dados sobre as empresas:** website da empresa (páginas primárias e secundárias); notícias públicas sobre a empresa e participação feminina (disponíveis na internet e em veículos de imprensa); página para relação com investidores; informações sobre as empresas listadas na B3, na página da empresa, na bolsa e em páginas secundárias.

- **Para coleta de dados sobre as mulheres participantes de CAs:** páginas no LinkedIn, Facebook, Currículos on-line e outras páginas que tivessem informações públicas sobre as pesquisadas.

Para a análise dos dados, inicialmente estabeleceu-se categorias de análise, operacionalizadas por meio de enumeração das características analisadas – 5 categorias para análise da empresa, setor e país e 13 categorias para análise das mulheres participantes de CAs. Posteriormente, foram determinadas a frequência absoluta e relativa dos dados conforme categorias mencionadas, o que permite evidenciar um cenário geral das características nos diferentes níveis de análise, sendo essas apresentadas por meio de gráficos e tabelas na próxima seção.

5 RESULTADOS

Esta seção destina-se a apresentar os resultados obtidos na pesquisa. Para tal, inicialmente foi elaborado um levantamento das multinacionais brasileiras listadas na B3, a partir do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016. A segunda etapa se consistiu em verificar a presença de mulheres no quadro dos CAs de cada uma destas empresas.

A partir disso, a seguir apresenta-se inicialmente a análise em nível da empresa, setor e país. Posteriormente, a análise em nível individual é apresentada.

5.1 Análise da Presença de Mulheres em Conselhos de Administração em nível da Empresa, Setor e País

A partir do levantamento inicial das 50 multinacionais que integram o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, verificou-se que 27 multinacionais eram listadas na B3 e, destas, 16 possuíam mulheres nos CAs. A Tabela 1 apresenta os dados gerais dessas 16 empresas e as colaboradoras que ocupam assentos nos CAs de cada uma delas.

Tabela 1 – Identificação das empresas

Empresa	Colaboradora(s)	Porcentagem (%)
Duratex	Juliana Rozenbaum Munemori Andrea Laserna Seibel Maria Alice Setubal Ana Lúcia de Mattos Barretto Villela	14,8
Vale	Denise Pauli Pavarina Sandra Guerra Isabella Saboya	11,1
Embraer	Cecília Mendes Garcez Siqueira Maria Antonieta Rosina Tedesco Maria Letícia de Freitas Costa	11,1
Natura	Carla Schmitzberger Sílvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado	7,4
BRQ Soluções em Informática	Andréa Ribeiro Quadros Mônica de Araújo Pereira	7,4
TOTVS	Claudia Elisa de Pinho Soares Maria Letícia de Freitas Costa	7,4
Tupy	Sílvia Pereira de Jesus Lucas Andrea Morango Pittigliani	7,4
Banco Bradesco	Denise Aguiar Alvarez	3,7
Braskem	Carla Gouveia Barretto	3,7
BRF	Flavia Buarque de Almeida	3,7
Cemig	Patrícia Gracindo Marques de Assis Bentes	3,7
Gol Linhas Aéreas	Anna Luiza Serwy Constantino	3,7
Indústrias Romi	Mônica Romi Zanatta	3,7
Itaú-Unibanco	Ana Lúcia de Mattos Barretto Villela	3,7
Klabin	Vera Lafer	3,7
Marfrig	Marcia A. P. Marçal dos Santos	3,7
Total		100%

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

Em **nível de empresa**, a partir dos dados apresentados na Tabela 1, pode-se dizer que embora as empresas listadas sejam todas grandes organizações, o que pode influenciar a probabilidade de representação feminina nos CAs (BRIEGER *et al.*, 2017; SAEED *et al.*, 2018), não é possível afirmar que quanto maior o tamanho da organização, maior a participação de mulheres em Conselhos de Administração. Os resultados permitem verificar, por exemplo, que empresas como Duratex (4 mulheres), Embraer (3 mulheres) e Vale (3 mulheres) se destacam entre as demais, seus CAs são praticamente iguais em termos de distribuição de gênero, sendo que estas não são necessariamente as maiores em termos de valor de mercado ou número de colaboradores.

Já, **em nível de setor**, a Tabela 2 apresenta o principal produto da empresa multinacional investigada, com a quantidade de mulheres que emprega. Sobre esse nível de análise, diversos estudos defendem que a presença feminina em conselhos é maior em setores específicos da economia, como comércio e serviços (BRIEGER *et al.*, 2017).

Tabela 2 - Principal produto da empresa

Produtos	Frequência	Porcentagem (%)
Construção	4	14,8
Tecnologia da Informação e Comunicação	4	14,8
Extração de minerais	3	11,1
Fabricação de veículos e aeronaves	3	11,1
Alimentos e Bebidas	2	7,4
Autopeças	2	7,4
Bancos e Seguradoras	2	7,4
Cosméticos	2	7,4
Eletricidade	1	3,7
Fabricação de máquinas e equipamentos	1	3,7
Indústria química	1	3,7
Madeira e Celulose	1	3,7
Transporte aéreo civil	1	3,7
Total	27	100%

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

A partir dos dados da Tabela 2, pode-se perceber que os setores de construção, tecnologia da informação e comunicação possuem a maior quantidade de mulheres (4 mulheres) nos CAs, seguindo pela extração de minerais e fabricação de veículos e aeronaves (3 mulheres). Estes achados contrastam com o defendido por McCormick Hyland e Marcellino (2002) que consideram algumas indústrias, como construção, manufatura, energia ou tecnologia da informação tradicionalmente mais dominadas por homens.

Por fim, em **nível de país**, a Tabela 3 apresenta os dados sobre a participação das mulheres em CAs em empresas multinacionais brasileiras distribuídos pelos Estados Federativos.

Tabela 3 - Estado sede da empresa

Estado	Frequência	Porcentagem (%)
SP	19	70,4
MG	4	14,8
SC	3	11,1
BA	1	3,7
Total	27	100%

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

Conforme os dados apresentados, o estado de São Paulo, o maior centro empresarial do Brasil, possui também a maior quantidade de empresas que possuem mulheres em seus CAs. Em São Paulo foram listadas 19 mulheres, sendo este estado seguido por Minas Gerais, com 4 mulheres. Essas diferenças contextuais dos ambientes institucionais nacionais poderiam ser melhores investigadas como determinantes da participação de conselhos femininos no país.

Após a análise em nível das empresas, setores e país, a próxima subseção destina-se a análise em nível individual, com isso, busca-se caracterizar e apresentar as mulheres que integram os Conselhos de Administração das multinacionais brasileiras investigadas.

5.2 Análise da Presença de Mulheres em Conselhos de Administração em nível Individual

Conforme Brieger *et al.* (2017) a pesquisa em nível individual evidenciou que a formação educacional é essencial para que as mulheres atinjam cargos nos CAs. Desta forma, a Tabela 4, apresenta o grau de escolaridade das mulheres que compõem os CAs das empresas pesquisadas.

Tabela 4 - Grau de escolaridade das integrantes dos CAs das MNCs

Escolaridade	Frequência	Porcentagem (%)
Graduação	6	22,2
Especialização ou MBA	10	37,0
Mestrado	6	22,2
Doutorado	2	7,4
Sem informação	3	11,1
Total	27	100%

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

Por meio dos dados apresentados, pode-se notar que, a ampla maioria das mulheres possuem pós-graduação, sendo tanto especialização ou MBA (10 mulheres), quanto mestrado ou doutorado (08 mulheres). Cabe destacar que um terço das mulheres tem nível de mestrado e doutorado, o que evidencia um índice relativamente alto, ao comparar com a quantidade de

mulheres que possuem estes títulos acadêmicos no Brasil. Esse resultado exalta ainda mais a qualificação das mulheres participantes dos CAs de multinacionais brasileiras.

A seguir, a Tabela 5 apresenta em qual instituição as mulheres conselheiras concluíram suas graduações.

Tabela 5 - Universidade que cursou a graduação

Universidade	Frequência	Porcentagem (%)
PUC	6	22,2
USP	5	18,5
UFRJ	4	14,8
UNIP	2	7,4
FGV	1	3,7
UNIFACS	1	3,7
UNIFIEO	1	3,7
UNIMEP	1	3,7
Université Claude Bernard	1	3,7
University of Central Florida	1	3,7
Sem Informação	4	14,8
Total	27	100,0

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

No levantamento realizado, verificou-se que a maioria das mulheres (6 mulheres), que integram os CAs das empresas multinacionais brasileiras investigadas se graduou na Pontifícia Universidade Católica (PUC) – uma instituição de ensino superior privada e católica brasileira – seguindo pela Universidade de São Paulo (5 mulheres) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (4 mulheres).

Na Tabela 6 é possível identificar as áreas de formação das mulheres investigadas.

Tabela 6 - Área que cursou a graduação

Área	Frequência	Porcentagem (%)
Administração	4	14,8
Artes	2	7,4
Ciências Biológicas	2	7,4
Ciências Econômicas	2	7,4
Ciências Sociais	2	7,4
Comunicação	1	3,7

Direito	1	3,7
Economia	1	3,7
Engenharia da Produção	1	3,7
Engenharia Química	1	3,7
Engenheira Civil	1	3,7
Informática	1	3,7
Pedagogia	1	3,7
Tecnologia da Informação	1	3,7
Sem informação	6	22,2
Total	27	100%

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

Com os dados apresentados, pode-se verificar que, a maioria das mulheres possuem formação em Administração (14,8%), seguida das áreas de Artes, Ciências Biológicas, Ciências Econômicas e Ciências sociais, que representam 7,4% cada uma.

Na sequência, serão apresentados os dados referentes as pós-graduações realizadas pelas mulheres conselheiras pesquisadas. Nota-se que as mulheres investiram em formação tanto em *lato* quanto *stricto sensu*.

Tabela 7 - Universidade que cursou a especialização ou MBA

Universidade	Frequência	Porcentagem (%)
Harvard Business School	5	18,5
Fundação Dom Cabral	2	7,4
PUC	2	7,4
Babson College	1	3,7
FIA	1	3,7
Fundação Getúlio Vargas	1	3,7
Ibmec Business School	1	3,7
IBU	1	3,7
Inspere	1	3,7
Stanford University	1	3,7
Universiteit Antwerpen	1	3,7
USP	1	3,7
Sem informação	9	33,3
Total	27	100,0

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

No que diz respeito a instituição de ensino na qual cursou a especialização ou MBA, percebeu-se que a maioria (5 mulheres) se especializou na *Harvard Business School*, uma instituição de ensino superior privada situada nos Estados Unidos. Em segundo lugar, tem-se a Fundação

Dom Cabral (2 mulheres) e Pontifícia Universidade Católica (2 mulheres). Já, a Tabela 8 apresenta as áreas para cursar especialização ou MBA escolhidas pelas mulheres que compõem os CAs das empresas pesquisadas.

Tabela 8 - Área que cursou a especialização ou MBA

Área	Frequência	Porcentagem (%)
Administração (business)*	10	37,0
Ciências Biológicas	1	3,7
Gestão da Telecom	1	3,7
Política de Desenvolvimento	1	3,7
Sem informação	14	51,9
Total	27	100,0

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

* Integra as áreas de Finanças, Marketing, Gestão de Pessoas, Processos, e Negócios Internacionais

Como se pode notar, a maioria das mulheres se especializaram na área de Administração (10 mulheres), o que envolve as áreas de Finanças, Marketing, Gestão de Pessoas, Processos, e Negócios Internacionais. Já, no que tange à pós-graduação *stricto sensu*, a Tabela 9 apresenta áreas dos cursos de mestrado ou doutorado das mulheres conselheiras.

Tabela 9 - Área que cursou o mestrado ou doutorado

Área	Frequência	Porcentagem (%)
Administração	5	18,5
Ciência Política/ Psicologia da Educação	1	3,7
Ciências Biológicas	1	3,7
Gestão Pública	1	3,7
Não cursaram mestrado ou doutorado	18	66,7
Sem informação	1	3,7
Total	27	100,0

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

A partir dos dados evidenciados na Tabela 9, verifica-se novamente, que a maioria das mulheres se formaram na área de Administração (5 mulheres). Essa realidade, das conselheiras brasileiras investirem em graus acadêmicos ou de pós-graduação, vai ao encontro do que muitos autores defendem, de que uma boa formação educacional é desejável para que mulheres se tornem membros de CAs.

Adicionalmente, a Tabela 10 apresenta as principais instituições de ensino em que as mulheres pesquisadas cursaram seus cursos de mestrado/doutorado. Conforme os dados, percebe-se que a Universidade de São Paulo possui maior representatividade.

Tabela 10 - Universidade que as mulheres cursaram mestrado ou doutorado

Universidade	Frequência	Porcentagem (%)
USP	4	14,8
Cornell University	2	7,4
Fundação Getúlio Vargas	1	3,7
IBMEC	1	3,7
PUC	1	3,7
Não cursaram mestrado ou doutorado	18	66,7
Total	27	100,0

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

Para além, buscou-se dados a respeito de experiências educacionais desenvolvidas no exterior, a Tabela 11 evidencia os achados.

Tabela 11 - Nível dos estudos no exterior

Formação	Frequência	Porcentagem (%)
Graduação	3	11,1
Especialização	5	18,5
Mestrado	3	11,1
Cursos de extensão ou curta duração	1	3,7
Não tiveram inserção de estudos internacional ou sem informação	15	55,6
Total	27	100,0

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

A partir dos dados, verificou-se que 44,4% das integrantes dos CAs, buscaram estudos no exterior, tanta formação complementar (cursos de extensão), quanto especialização (mestrado ou doutorado). As universidades sedes das experiências de estudos internacionais das mulheres que compõem os Conselhos de Administração é apresentada na Tabela 12.

Tabela 12 - Universidade dos estudos no exterior

Universidade	Frequência	Porcentagem (%)
Harvard Business School	5	18,5
Cornell University	3	11,1
Babson College	1	3,7
Université Claude Bernard	1	3,7
Universiteit Antwerpen	1	3,7
University of Central Florida	1	3,7
Não tiveram inserção de estudos internacional ou sem informação	15	55,6
Total	27	100,0

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

Pode-se verificar que a *Harvard Business School* foi instituição que mais citada. Assim, destaca-se que o país mais frequente das universidades frequentadas pelas mulheres que compõem os CAs é os Estados Unidos (representando a escolha de 10 conselheiras). É importante dar destaque ao fato de que a maioria das mulheres possuem formação internacional, sendo em cursos de mestrado, doutorado e de formação continuada.

Por fim, foram verificados os idiomas que as entrevistadas são fluentes ou o equivalente. Verifica-se que o inglês possui o maior índice (11), seguido pelo espanhol (7) e francês (7), percebe-se que a maioria das colaboradoras possuem fluência em ao menos três línguas. De modo complementar, levantou-se que ao menos 16 mulheres (do total de 27) praticam ações de voluntariado.

Conforme se pode notar, as conselheiras brasileiras investigadas contribuem com conhecimentos e habilidades diversas dentro de seus CAs, uma vez que apresentam formação acadêmica diversa. Muitas delas investiram em pós-graduação em nível de mestrado e doutorado, outras em especializações e MBAs, o que demonstra o capital humano acumulado pelas conselheiras e que pode ser considerado uma característica importante para que pudessem garantir seus espaços dentro dos CAs.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa destinou-se a analisar a presença feminina nos Conselhos de Administração das empresas multinacionais brasileiras listadas na B3. Para tal, inicialmente levantou-se as empresas que possuem mulheres nos Conselhos de Administração para, em seguida, caracterizá-las. Foram estudadas as MNCs listadas no Ranking FDC de Empresas Multinacionais Brasileiras, que também estavam listadas na B3.

Os resultados mostraram que no total 16 empresas possuíam mulheres nos times de gestão, empregando um total de 27 mulheres. Algumas empresas possuíam até quatro integrantes e as demais entre uma e três em seus CAs. A maioria das empresas que possuem mulheres em seu time de gestão estão localizadas na região Sudeste na cidade de São Paulo. E, os principais setores que as mulheres estão inseridas é madeireira, tecnologia, material de transporte e mineração. Esses achados surpreenderam, uma vez que esperava-se uma presença feminina maior nos setores de alimentos e produtos pessoais, o que não foi comprovado neste estudo.

No que diz respeito a análise em nível individual, foi efetuado o levantamento sobre as características das mulheres que atuam nos CAs das multinacionais brasileiras investigadas. O primeiro resultado que merece ser destacado é a alta escolaridade das mulheres que integram os conselhos de gestão. Observou-se que a formação predominante é nas áreas de Administração, Artes, Direito, Economia. A grande maioria das mulheres possuem especialização, mestrado ou doutorado, diversas com inserção no exterior. Grande maioria dos estudos fora do Brasil aconteceu nos Estados Unidos. Além disso, o estudo mostrou que a maioria das mulheres falam além do Português o Inglês, tendo como outras línguas o Espanhol e Francês e 59,3% das mulheres participam ações de voluntariado.

Assim como qualquer pesquisa, mesmo tendo atingido seu objetivo, cabe levantar suas limitações, algumas inerentes ao tipo de pesquisa, ao método e à amostra. Em primeiro lugar, deve-se levantar a dificuldade de conduzir pesquisas com empresas brasileiras. Isso porque, empresas brasileiras, de um modo geral, não publicam suas informações ao público, principalmente por considerarem que isso pode dar aos concorrentes acesso a informações competitivas importantes (HAHN, 2017). Isso torna a pesquisa documental um tipo de pesquisa com dificuldades, inerentes ao ambiente empresarial.

Em segundo lugar, cabe evidenciar que há outras empresas multinacionais brasileiras, que deixaram de ser analisadas pelo tipo de recorte da amostra. Assim, estes resultados devem ser tomados como únicos. Infere-se ainda, que por haver apenas 16 empresas e 27 mulheres, os tipos de análises quantitativas são apenas de distribuição de frequência, por haver limitações no emprego de outras técnicas.

Por fim, cabe ressaltar que a igualdade de gêneros é uma batalha diária no mundo corporativo e em toda sociedade. Levando-se em conta o que foi observado no estudo realizado, ainda é possível verificar que o número de mulheres que se encontram nos Conselhos de Administração das empresas multinacionais brasileiras é inferior se comparado com a presença do sexo masculino nesses espaços. Assim, sugere-se como estudos futuros, a realização de pesquisas qualitativas que busquem ampliar as discussões sobre a temática no país.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2014.
- AZMAT, F.; RENTSCHLER, R. Gender and ethnic diversity on boards and corporate responsibility: The case of the arts sector. *Journal of Business Ethics*. First online: 6, p.1-20, 2015.
- BARAKAT, L.L. *et al. Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016*. 11ª ed. São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2016.
- BECKER, G. *Human Capital*. Chicago, IL : University of Chicago Press, 1964.
- BIERNAT, M; KOBRYNOWICZ, D. Gender and race-based standards of competence: lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social Psychology*. 3, 544, 1997 .
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; PAVELIN, S. Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, v. 15, n. 2, p.393-403, 2007.
- BRIEGER, S. A.; FRANCOEUR, C.; WELZEL, C.; BEN-AMAR, W. Empowering Women: The Role of Emancipative Forces in Board Gender Diversity. *Journal Business Ethics*, 2017.
- CABRAL, A.; SILVA, C.L. de M.; SILVA, L.F.L. Teoria do capital humano, educação, desenvolvimento econômico e suas implicações na formação de professores. *Revista Principia*, n.32, 2016.
- CAFÉ, V. Mesmo qualificadas, mulheres têm mais dificuldade de crescer na carreira. *Correio Braziliense*, 2020. Disponível em : https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/02/16/internas_economia,828388/mesmo-qualificadas-mulheres-tem-mais-dificuldade-de-crescer-na-carreir.shtml. Acesso em: 22 abr. 2020.
- CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Determinantes da eficiência de conselhos de administração de empresas negociadas na Bm&FBovespa. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v.8, n. 21, 2014.
- EUROPARL. *Gender Balance On Boards*. Disponível em: <http://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-area-of-justice-and-fundamental-rights/file-gender-balance-on-boards>. Acesso em: 10 set. 2018.
- FOLHA DE SÃO PAULO. *Ter mulher em cargo de chefia vira estratégia de multinacionais no Brasil*. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/01/1579953-ter-mulher-em-cargo-de-chefia-vira-estrategia-de-multinacionais-no-brasil.shtml>. Acesso em: 15 out. 2018.
- GROSVOLD, J.; BRAMMER, S. National institutional systems as antecedents of female board representation: An empirical study. *Corporate Governance: An International Review*, v.19, n.2, p.116-135, 2011.
- GROSVOLD, J.; RAYTON, B.; BRAMMER, S. Women on corporate boards: A comparative institutional analysis. *Business and Society*. First online: 3, p.1-40, 2015.
- HARJOTO, M.; LAKSMANA, I.; LEE, R. Board diversity and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 132, n.4, p.641-660, 2015.
- HIIT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- IBGC . *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. 2015.
- JOECKS, J.; PULL, K.; SCHARFENKAMP, K. Perceived roles of women directors on supervisory boards: Insights from a qualitative study. *German Journal of Human Resource Management*, p.1-27, 2018.
- KAKABADSE, N. K.; FIGUEIRA, C.; NICOLOPOULOU, K.; HONG YANG, J.; KAKABADSE, A. P.; O' ZBILGIN, M. F. Gender diversity and board performance: Women's experiences and perspectives. *Human Resource Management*, v. 54, n. 2, p.265-281, 2015.
- LAZZARETTI, K.; GODOI, C.K. A participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas Brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da Teoria do capital humano. *Revista Gestão & Conexões*, v. 1, n. 1, jul./dez. 2012.
- MCCORMICK HYLAND, M.; MARCELLINO, P. A. Examining gender on corporate boards: A regional study. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, v. 2, n. 4, p. 24-31, 2002.

PETRARCA, L.C.; ROLLEMBERG, G. *Diversidade de gênero nos Conselhos de Administração*. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/diversidade-de-genero-nos-conselhos-de-administracao-29072018>. Acesso em: 02 set. 2018

SAEED, A. *et al.* Board Gender Diversity and Organizational Determinants: Empirical Evidence from a Major Developing Country. *Emerging Markets Finance and Trade*, 2018.

SILVA, E. C. da. *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores*. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, A.; MARGEM, H. Mulheres em Cargos de Alta Administração Afetam o Valor e Desempenho das Empresas Brasileiras? *Rev. Bras. Finanças (Online)*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, 2015.

SINGH, V.; TERJESEN, S.; VINNICOMBE, S. Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ. *European Management Journal*, v.26, n.1, p.48, 2008.

TERJESEN, S.; SEALY, R.; SINGH, V. Women directors on corporate board: a review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, v. 17, n. 3, p. 320-337, May 2009.

ZILLMAN, C. *The EU Is Taking a Drastic Step to Put More Women on Corporate Boards*. Disponível em: <http://fortune.com/2017/11/20/women-on-boards-eu-gender-q/quot/>. Acesso em: 02 set. 2018.

ANEXO 1 – LISTA DAS FONTES CONSULTADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DAS MULHERES NOS CONSELHOS DE GESTÃO

Tupy	http://ri.tupy.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=54409
Marfrig	http://ri.marfrig.com.br/pt/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites
Vale	http://www.vale.com/brasil/EN/aboutvale/leadership/board/Pages/default.aspx
Embraer	https://ri.embraer.com.br/show.aspx?idCanal=Wmucb8uR4UfOplaP3iV3nQ==
Gol Linhas Aéreas	http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53865
Indústrias Romi	http://www.romi.com/investidores/governanca-corporativa/conselhos-e-diretoria/
Natura	https://natu.infoinvest.com.br/governanca-corporativa/nossos-lideres
Braskem	http://www.braskem-ri.com.br/conselhos-e-diretoria
Itaú Unibanco	https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/ShowEstrutura.aspx?idMateria=ekV82nTH4zjJW7kbTC9VTA==
Duratex	http://www.duratex.com.br/ri/governanca-corporativa/conselho-da-administracao-e-diretoria
Banco Bradesco	https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/governancacorporativa/136_conselhos-diretoria.aspx?AbaSelecionada=2
BRQ Soluções em Informática	http://www.brq.com/ri/docs/2018/07/01_Atata_RCA_-26.05.2017.pdf
TOTVS	https://ri.totvs.com/ptb/conselho-de-administracao
Klabin	http://ri.klabin.com.br/governanca-corporativa/conselhos-e-diretoria
BRF	http://ri.brf-global.com/pt-br/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/
Cemig	http://ri.cemig.com.br/static/ptb/diretoria_conselheiros.asp?idioma=ptb