

Área: Estratégia | **Tema:** Temas Emergentes em Estratégia

**MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

WOMEN IN DIRECTORY BOARD: AN ANALYSIS OF BRAZILIAN MULTINATIONAL COMPANIES

Claudia Emília Ferreira, Ivanete Schneider Hahn, Rosana Claudio Silva Ogoshi, Julia Bianchi e Aline

Ceccatto

RESUMO

Os conselhos de administração (ou times de administração ou top management team) se referem a como duas ou mais pessoas dividem a direção da cúpula administrativa de uma mesma organização e, assim, são responsáveis por sua gestão estratégica (LIMA, 2007; SILVA; SANTOS; LIMA, 2017). Os times de gestão representam um importante recurso organizacional e, como tal, devem receber maior atenção no ambiente empresarial (GE; YANG, 2009). O presente estudo teve por objetivo geral descrever as características das mulheres que integram os conselhos de administração das empresas multinacionais brasileiras listadas na B3. Para tal, foi conduzida uma pesquisa multimétodos, de modo a levantar inicialmente as empresas que possuem mulheres nos times de gestão e em seguida, caracterizá-las. Foram estudadas as Empresas Multinacionais (MNCs ou Multinational Corporation) listadas no Ranking FDC (Fundação Dom Cabral) de Empresas Multinacionais Brasileiras, que também estavam listadas na B3 (Bolsa de Valores Oficial do Brasil). Os resultados mostraram que 16 empresas possuíam mulheres em seus times de gestão, empregando um total de 27 mulheres. Os principais setores que as mulheres estão inseridas é a madeireira, tecnologia, material de transporte e mineração. A maioria das empresas que possuem mulheres em seu time de gestão estão localizadas na região Sudeste, na cidade de São Paulo. Entre as mulheres que integram esses times, observou-se que: possuem alto índice de escolaridade (especialização, mestrado ou doutorado), com formação no exterior (ampla maioria feita nos Estados Unidos), e a maioria das mulheres são fluentes em Inglês, Espanhol e Francês. 59,3% das mulheres praticam ações de voluntariado.

Palavras-Chave: Governança corporativa

ABSTRACT

The top management team (referred to in this study as board of directors or management teams) refers to how two or more people divide the direction of the administrative leadership of the same organization and are responsible for its strategic management (LIMA, 2007; SILVA; SANTOS; LIMA, 2017). Management teams represent an important organizational resource and, as such, should receive greater attention in the business environment GE; YANG, 2009). The purpose of the present study was to identify and describe the characteristics of the women who are members of the boards of directors of Brazilian multinational companies listed in B3. A multi-method survey was conducted in order to initially raise the companies that have women in the management teams and then characterize them. The MNCs listed in the FDC Ranking of Brazilian Multinational Enterprises, which were also listed in B3, were studied. The results showed that in all 16 companies had women in management teams, employing a total of 27 women. The main sectors that women are inserted in is the logging, technology, material of transport and mining. Most of the companies that have women in their management team are located in the Southeast region of the city of São Paulo. Among the women in the management teams, it was observed that: they have a high level of schooling - most of the women have a specialization, master's or doctorate; several have training abroad - with a large majority in the United States; most of the women speak besides Portuguese or English, having as other languages Spanish and French. 59.3% of women practice volunteering.

Keywords: Internacionalização

MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

1 INTRODUÇÃO

Este estudo teve como sua principal motivação a recente discussão sobre a legislação europeia, que busca resolver o considerável desequilíbrio entre mulheres e homens, no processo de decisão econômica nos níveis hierárquicos mais altos das empresas públicas e privadas. A proposta, apresentada em 2012 pela Comissão Europeia, está pautada no artigo 157, n.3, do TFUE (*Treaty on the Functioning of the European Union*), 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, sendo implementado obrigatoriamente em janeiro de 2018 nas empresas públicas europeias, e em janeiro de 2020 no setor privado. A lei prevê que as empresas devem fazer nomeações com base em critérios pré-estabelecidos, claros e neutros. Se os candidatos forem igualmente qualificados, a vantagem deve ser dada ao sexo feminino. A diretiva não se aplica as micro, pequenas e médias empresas (EUROPARL, 2018). A presença das mulheres no mundo corporativo é um tema que levanta diversas discussões. Em termos de pesquisa científica, diversos estudos abordam o tema da equipe de direção (ou *top management team*) tratando especificamente de grandes empresas (MICHEL; HAMBRICK, 1992; HAMBRICK, 1995; SIMONS; PELLED; SMITH, 1999; SILVA; SANTOS; LIMA, 2017), mostrando que esta discussão já acontece a pelo menos três décadas. De modo geral, as pesquisas do tema trazem o importante papel que esse tipo de equipe desempenha nos processos estratégicos e a influência que têm sobre o crescimento e o desempenho das organizações (LIMA, 2007; SILVA; SANTOS; LIMA, 2017).

O *top management team* (também designados como grupos ou times de gestão ou ainda os conselhos de administração) se refere a como duas ou mais pessoas dividem a direção da cúpula administrativa de uma mesma organização e, assim, são responsáveis por sua gestão estratégica (LIMA, 2007; SILVA; SANTOS; LIMA, 2017). As equipes de direção representam um importante recurso organizacional e, como tal, devem receber maior atenção no ambiente empresarial (GE; YANG, 2009).

Dados da *International Labour Organization* (2015) mostram que existe uma forte ligação entre mulheres nos conselhos de administração e melhor desempenho. Mulheres são mais propensas a se concentrar em indicadores de desempenho, como a satisfação do cliente e responsabilidade social corporativa, e são mais capazes de monitorar a prestação de contas da diretoria e autoridade, levando a uma melhor governança corporativa. A presença de mulheres nos conselhos reforça a cultura de uma empresa e imagem pública de diversidade e inclusão, permitindo que as empresas retenham e cultivem seus melhores talentos em todos os níveis.

Pesquisas sugerem que empresas com mais conselheiras do sexo feminino obtêm melhores resultados financeiros, são mais socialmente responsáveis e menos propensas a se engajar em atividades ilícitas, como fraude (THAMS; BENDELL; TERJESEN, 2018). Não obstante, há inúmeras evidências de que é bom para os negócios ter diversidade, ter mulheres e homens nos conselhos de administração (ZILLMAN, 2018). Contudo, se conhece pouco sobre a presença das mulheres nos conselhos de administração de empresas de capital brasileiro, principalmente grandes empresas multinacionais. Por este motivo, este estudo se destina a descrever as características das mulheres que integram os conselhos de administração das empresas multinacionais brasileiras listadas na B3.

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 provisionam o capital e os que o aplicam na geração de valor. Os investidores têm-se preocupado cada vez mais com a composição de gênero nos altos cargos das empresas (PETRARCA, ROLLEMERG, 2018). Nas corporações norte-americanas, em 1995, 69% dos conselhos tinham pelo menos uma diretoria do sexo feminino (33% tinham duas), comparando-se aos 60% em 1992 e apenas 11% em 1972 (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 29). Segundo dados coletados pela *Corporate Women Directors International* (CWDI) e publicados em 2015, 53 das 100 maiores empresas da América Latina possuem uma mulher em seu conselho de administração.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa refere-se a um sistema de aperfeiçoamento de gestão (SILVA, 2012). O autor explica ainda 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”.

Assim, entendemos que governança corporativa é 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).

No quadro 1 são apresentados os quatro princípios fundamentais para a Governança Corporativa.

Quadro 1 – Valores da Governança Corporativa

| | |
|--|---|
| TRANSPARÊNCIA (DISCLOSURE) | Envolve a divulgação das informações transmitidas aos principais interessados na organização, especialmente aqueles de alta relevância, que causam impacto nos negócios e que envolve risco ao empreendimento. |
| EQUIDADE (FAIRNESS) | É o 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. |
| PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY) | Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. |
| RESPEITO AS 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. |

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti, 2014

Segundo Silveira (2006), os problemas relacionados à governança corporativa despertam um interesse cada vez maior das autoridades públicas, pois trazem problemas

econômicos e sociais, como demissões, lacunas no mercado, fuga de investidores, aumento do custo de capital e redução dos investimentos.

Brown e Caylor (2004) e Donaldson (2003) explicam que a boa governança corporativa tende a gerar maior confiança dos investidores e maior liquidez para o mercado. Para Silveira (2006), empresas com boa governança corporativa têm, teoricamente, menor custo de capital próprio e de terceiros, ou seja, menor custo médio ponderado de capital.

Desse modo, Aldrighi e Mazzer (2007) sugerem que o maior conflito se dá entre acionistas majoritários e minoritários, uma vez que no país há alta concentração de propriedade, o que permite aos controladores realizarem, direta ou indiretamente, a gestão da empresa. A governança corporativa é variável, altera com os diferentes fatores da organização.

3 MULTINACIONAIS

Dunning (1988) define as multinacionais como empresas que possuem produção ou outras atividades que agregam valor ao produto fora do país no qual estão incorporadas. Já segundo Buckley e Casson (2009), multinacional é a empresa que controla as suas atividades em dois ou mais países, e sua atuação baseia-se na procura por redução de custos de produção e de outras atividades vinculadas, assim como inovação tecnológica, de produtos e de processos. As unidades podem se especializar em funções específicas e distintas entre si, tais como pesquisa e desenvolvimento, ou marketing, por exemplo. De acordo com Barlett e Ghoshal (2000) as multinacionais são empresas que estão no mercado por um longo período e firmadas no mercado.

As multinacionais têm uma incumbência ética, mas também têm as capacidades e o alcance global para coordenar as várias instituições e recursos necessários para desenvolver suas capacidades nos países em desenvolvimento e gerar crescimento econômico por meio de inovações acessíveis (ANSARI; MUNIR; GREGG, 2012; HART, 2010).

A vantagem específica das multinacionais (MNCs) se reflete em sua base de recursos, em seu desenho organizacional e em suas estratégias (CHACAR; CELO; THAMS, 2010). A Teoria Econômica da internacionalização de empresas já enfatizava as vantagens específicas das MNCs (BUCKLEY; CASSON, 1976; DUNNING, 1973), haja vista que sob esta abordagem as empresas MNCs podem transferir para outros países as vantagens específicas da firma, capacidades organizacionais ou gerenciais que são difíceis de imitar por rivais e são facilmente transferíveis dentro da mesma empresa (HAHN, 2017).

A discussão sobre vantagens específicas das empresas indica ainda, que as MNCs exibem uma vantagem em indústrias baseadas no conhecimento em tecnologia intensiva. A disponibilidade de tecnologia por meio das fronteiras gera oportunidades adicionais para a aprendizagem organizacional, a recombinação de conhecimento original, e inovação finalmente bem-sucedida (BELLAK, 2004; ANGELI; JAISWAL, 2015). Todos esses fatores sugerem que algumas multinacionais podem desfrutar de vantagem competitiva sobre empresas nacionais, devido à sua natureza multinacional. Assim, Hennart (2011) argumenta que a multinacionalidade permite às empresas apropriar-se de mais valores de seus ativos do que empresas concorrentes que não optaram por se internacionalizar.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo por base os objetivos específicos do estudo, esta pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa. Refletir sobre a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa significa pensar em duas correntes paradigmáticas que têm norteado a pesquisa científica no decorrer de sua história (QUEIROZ, 2006).

Os estudos qualitativos são capazes de revelar uma riqueza maior de dados, bem como facilitar a exploração de eventuais contradições e paradoxos (GOMES; ARAÚJO, 2005). A pesquisa quantitativa, por sua vez, permite a quantificação de dados e o seu tratamento ocorre por meio de técnicas estatísticas. Este tipo de pesquisa busca conferir exatidão aos resultados, bem como reduzir possíveis distorções ocorridas a partir da análise e interpretação dos dados e consequente ampliação da margem de segurança quanto às inferências (CRESWELL, 2007; MADEIRA et al., 2011). A união dessas duas abordagens vem sendo colocada como a saída para os problemas encontrados de cada método isolado. Dessa forma, o modelo quali-quantitativo não vem como uma contraposição aos métodos quantitativos, mas sim como um complemento a estes. O intuito é de preencher as lacunas verificadas nas pesquisas quantitativas (GOMES; ARAÚJO, 2005).

Em relação à natureza de seu objetivo, caracteriza-se como descritiva. Na pesquisa descritiva realiza-se a análise, o registro e a interpretação dos fenômenos sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2002). A pesquisa é descritiva por identificar, registrar e analisar as variáveis que se relacionam com o fenômeno.

Para a operacionalização da pesquisa, a população da mesma foi composta pelas empresas multinacionais brasileiras. Como critério para selecionar as empresas, foi utilizada a definição de empresas multinacionais, ou seja, 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 classificar as empresas como multinacionais, é necessário ter acesso a índices e informações sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Esses dados costumam ser acessíveis por meio de levantamentos diretos, feitos com as empresas, como é o caso do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Assim, tendo em vista a acessibilidade, optou-se por utilizar as empresas listadas no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras.

A partir desta lista, foi feito o levantamento das empresas que são listadas na B3. Isso porque, para ter a obrigatoriedade de possuir um Conselho de Gestão, a empresa precisa obrigatoriamente ser uma S.A. (Sociedade Anônima). Além disso, as empresas listadas na B3 são compelidas a dispor mais informações públicas, o que torna o levantamento das informações mais fácil.

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 ficou organizado da seguinte forma:

- **1ª Etapa** - destinou-se a levantar informações de caracterização das empresas multinacionais brasileiras pertencentes a amostra.
- **2ª Etapa** – esta etapa levantou informações sobre as mulheres nos conselhos de gestão: há mulheres no conselho de gestão; quantas; Idade (aproximada); escolaridade; onde concluiu a graduação; área de formação da graduação; onde concluiu a especialização (ou MBA); área de formação da especialização (ou MBA); onde concluiu o mestrado ou doutorado; área de formação do mestrado ou doutorado; fez estágio ou inserção no exterior?; em que nível foi a experiência internacional; Escola; país; experiência profissional total; experiência na empresa; quais são as experiências anteriores; experiência em voluntariado; e línguas.

A estratégia de coleta de dados primários aconteceu por meio de uma pesquisa documental. Conforme Gil (2008) a pesquisa documental se caracteriza por analisar documentos originais da empresa (arquivos, cartas...), bem como, documentos que já tiveram algum tipo de processamento, como relatórios, demonstrativos, tabelas, entre outros. Na prática, foram analisados os seguintes documentos e registros das empresas pertencentes a amostra:

website da empresa (páginas primárias e secundárias); notícias públicas sobre a empresa e as mulheres, 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 obter as informações sobre as mulheres, utilizou-se as páginas no LinkedIn, Facebook, Currículos online e outras páginas que tivessem informações públicas sobre as pesquisadas.

Para a análise dos dados predominantemente qualitativos foi realizado uma análise de conteúdo. Bardin (2004) organiza e separa a técnica de análise de conteúdo em três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Em segundo momento, foram adotadas análises quantitativas. Isso porque, a partir da organização e análise dos dados qualitativos, foi possível quantificar o perfil das mulheres que integram os conselhos de gestão, sendo essas análises apresentadas por meio de gráficos e tabelas.

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 (que inclui 50 multinacionais Brasileiras). A segunda etapa consistiu em verificar a presença de mulheres no quadro do conselho administrativo de cada uma destas empresas. Este levantamento identificou vinte e sete mulheres, listadas nos conselhos administrativos de dezesseis empresas – sendo estas descritas nos resultados a seguir.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS QUE POSSUEM MULHERES NOS TIMES DE GESTÃO

A partir do levantamento feito com as 50 multinacionais que integram o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, sendo destas, 27 listadas na B3, verificou-se que apenas 16 empresas possuíam mulheres nos times de gestão. Os dados gerais como as empresas participantes e suas colaboradoras constam na Tabela 1.

Tabela 1 – Identificação das empresas

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

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

Os resultados permitem verificar que, empresas como Duratex (4 mulheres), Embraer (3 mulheres) e Vale (3 mulheres) se destacam entre as demais, sendo que seus times de gestão são praticamente igualitários em termos de distribuição de gênero.

Na Tabela 2 encontram-se relacionados o principal produto da empresa multinacional, com a quantidade de mulheres que emprega. Construção e tecnologia da informação e comunicação possuem a maior quantidade de mulheres (4 mulheres), seguindo pela extração de minerais e fabricação de veículos e aeronaves (3 mulheres).

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 | 100,0 |

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

O estado de São Paulo, o maior centro empresarial do Brasil, possui também a maior quantidade de empresas que possuem mulheres em seus times de gestão. Em São Paulo foram listadas 19 mulheres, sendo este estado seguido por Minas Gerais (com 4 mulheres). A Tabela 3 apresenta os dados.

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 | 100,0 |

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

Após a caracterização das empresas, a próxima subseção destina-se a caracterizar e apresentar quem são as mulheres que integram os times de gestão das MNCs brasileiras.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS MULHERES QUE ATUAM NOS TIMES DE GESTÃO

A Tabela 4, apresenta o grau de escolaridade de cada mulher que compõem o time de gestão das empresas. Pode-se verificar que, a ampla maioria das mulheres possuem pós-graduação, sendo especialização ou MBA (10 mulheres) e mestrado ou doutorado (08 mulheres).

Tabela 4 - Grau de escolaridade das integrantes dos times de gestão 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 | 100,0 |

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

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

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)

A Tabela 6 apresenta as áreas de graduação das mulheres que compõem os times de gestão das empresas pesquisadas. Pode-se verificar que, a maioria das mulheres se formaram em Administração (4 mulheres).

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 |
| Engenharia 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 | 100,0 |

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

A *Harvard Business School* é uma instituição de ensino superior privada situada nos Estados Unidos. Na pesquisa realizada percebeu-se que a maioria das mulheres se especializou nesta instituição (5 mulheres). Em segundo lugar, tem-se a Fundação Dom Cabral (2 mulheres) e Pontifícia Universidade Católica (2 mulheres) (vide Tabela 7).

Tabela 7 - Universidade que cursou a especialização ou MBA

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

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

A Tabela 8 apresenta as áreas para cursar especialização ou MBA escolhidas pelas mulheres que compõem o time de gestão das empresas pesquisadas. Pode-se verificar que, a maioria das mulheres se especializaram na área de administração (7 mulheres).

Tabela 8 - Área que cursou a especialização ou MBA

| Área | Frequência | Porcentagem (%) |
|------------------------------------|------------|-----------------|
| Administração (<i>business</i>)* | 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

Observando a tabela 9 percebe-se que a Universidade de São Paulo possui maior quantidade de mulheres que cursaram mestrado ou doutorado (4 mulheres).

Tabela 9 - Universidade que as mulheres cursaram mestrado ou doutorado

| Universidade | Frequência | Porcentagem (%) |
|------------------------------------|------------|-----------------|
| USP | 4 | 14,8 |
| <i>Cornell University</i> | 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)

A tabela 10, possibilita visualizar as áreas para cursar mestrado ou doutorado escolhidas pelas mulheres que compõem o time de gestão das empresas pesquisadas. Verifica-se novamente, que a maioria das mulheres se formaram na área de Administração (5 mulheres).

Tabela 10 - 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)

Verificou-se ainda, nos dados, que 44,4% das integrantes dos times de gestão, buscaram estudos no exterior (tanto formação complementar, ou seja, cursos de extensão, quanto especialização, mestrado ou doutorado). A Tabela 11, apresenta em qual nível de formação foram os estudos feitos no exterior pelas entrevistadas.

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 tabela 12, promove a visualização das universidades sedes das experiências de estudos internacionais das mulheres que compõem o time de gestão. Pode-se verificar que a *Harvard Business School* foi a mais frequente.

Tabela 12 - Universidade dos estudos no exterior

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

Fonte: Dados Pesquisa (2018)

Como é possível verificar na Tabela acima, o país mais frequente das universidades frequentadas pelas mulheres que compõem os times de gestão é os Estados Unidos (representando a escolha de 10 gestoras).

Por fim, foram verificados ainda 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.

Conhecendo melhor as mulheres que integram os conselhos de gestão de multinacionais brasileiras, a próxima seção destina-se a apresentar as implicações teóricas e práticas destes resultados.

5.3 DISCUSSÃO

O primeiro resultado que merece ser destacado é a alta escolaridade das mulheres que integram os conselhos de gestão. Pode não parecer significativo que um terço das mulheres tenha o nível de mestrado e doutorado, mas esse índice é muito superior do que a quantidade de mulheres que possuem estes títulos acadêmicos no Brasil.

Identificou-se que a grande maioria das mulheres possuem formação internacional, sendo em sua maioria cursos de mestrado, doutorado e de formação continuada. O país mais procurado é os Estados Unidos, aonde se encontra umas das melhores universidades listadas pela *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* a *Harvard Business School*, formação mais procurada e frequente nos currículos das mulheres que foram entrevistadas.

Outra questão que merece atenção são os setores que mais empregam mulheres nos conselhos de gestão: madeira, tecnologia, material de transporte e mineração. De alguma forma, esperava-se que elas estariam mais presentes nos setores de alimentos e produtos pessoais, o que não foi comprovado neste estudo.

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 muito inferior comparado com o sexo masculino.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa destinou-se a identificar e descrever as características das mulheres que integram os conselhos de administração das empresas multinacionais brasileiras listadas na B3. Para tal, foi conduzida uma pesquisa quali-quantitativa, de modo a levantar inicialmente as empresas que possuem mulheres nos times de gestão e 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 seu conselho de gestão. Os principais setores que as mulheres estão inseridas é madeireira, tecnologia, material de transporte e mineração. A maioria das empresas que possuem mulheres em seu time de gestão estão localizadas na região Sudeste na cidade de São Paulo.

Após a caracterização das empresas, foi efetuado o levantamento sobre as características das mulheres que atuam nos times de gestão. Observou-se um alto índice de escolaridade, sendo formadas nas áreas como Administração, Artes, Direito, Economia, entre outras. 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. O estudo mostrou que a maioria das mulheres falam além do Português o Inglês, tendo como outras línguas o Espanhol e Francês. 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 a 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.

REFERÊNCIAS

ALDRIGHI, D. M.; MAZZER NETO, R. Evidências sobre as estruturas de propriedade de capital e de voto das empresas de capital aberto no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 61, n. 2, p. 129-152, 2007.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANGELI, F.; JAISWAL, A.K. Competitive Dynamics between MNCs and Domestic Companies at the Base of the Pyramid: An Institutional Perspective. *Long Range Planning*, v.48, p.182-199, 2015.

ANSARI, S.; MUNIR, K.; GREGG, T. Impact at the 'Bottom of the Pyramid': The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment. *Journal of Management Studies*, v. 49, n.4, p.814-842, 2012.

BARAKAT, L.L. et al. Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016. 11ª Ed., São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2016.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. 2.ed., Harvard: Business School Press, 1998.

BELLAK, C. How Domestic And Foreign Firms Differ And Why Does It Matter? **Journal Of Economic Surveys**, V.18, P.483-514, 2004.

BROWN, L. D.; CAYLOR, M. L. **Corporate governance and firm performance** (2004). Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=586423. Acesso em 11 novembro de 2018.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. *The Future of the Multinational Enterprise*. Basingstoke/UK: MacMillan, 1976.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, v.40, n.9, p.1563-1580, 2009.

CHACAR, A.S.; CELO, S.; THAMS, Y. The Performance of Multinational Affiliates versus Domestic Firms. *Journal of Management Policy and Practice*, v.11, n.4, p.47-60, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

DONALDSON, W. H. Testimony concerning implementation of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. Before the Senate Committee on Banking. **Housing and Urban Affairs**, 2003. Disponível em: <https://www.sec.gov/news/testimony/090903tswhd.html>. Acesso em: 11 novembro de 2018.

DUNNING, J.H. The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*, v.25, p. 289-336, 1973.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v.19, n. 1, p. 1-31, 1988.

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 setembro de 2018.

GE, Y.; YANG, W. Developing human capital capabilities of top management team for CoPS innovation. **Journal of Service Science & Management**, v.3, p.221–229, 2009.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, F.P; ARAÚJO, R.M. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: Seminários em Administração - FEA-USP, ed.8, São Paulo, Anais... São Paulo/SP, FEA-USP, 2005.

HAHN, S. Ivanete; **Negócios na Base da Pirâmide: Uma Análise de Empresas Multinacionais Brasileiras**. Santa Maria, 2017.

HAMBRICK, D. C. Fragmentation and the other problems CEOs have with their Top Management Teams. **California Management Review**, v. 37, n.3, p. 110–127, 1995.

HART, S. *Taking the green leap to the base of the pyramid*. In: LONDON, T.; HART, S. (eds.). Next generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual value, Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2010 (p.79-102).

HENNART, J. F. A Theoretical assessment of the empirical literature on the impact of multinationality on performance. **Global Strategy Journal**, v.1, n.1-2, p.135-151, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HUNGER, J. Davi; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores; 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista**. São Paulo: IBGC, 2015.

LIMA, E. Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. **Revista de Negócios**, v.12, n.4, p. 86-100, 2007.

MADEIRA, A. B.; LOPES, M.; GIAMPAOLI, V.; SILVEIRA, J. A. G. da. Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em Administração. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 4, jul-ago, 2011.

MICHEL, J. G.; HAMBRICK, D. C. Diversification posture and top management team characteristics. **Academy of Management Journal**, v. 35, v.1, p.9-37, 1992.

PETRARCA, L. Carolina; ROLLEMBERG, Gabriela. **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 de setembro de 2018.

QUEIROZ, L.R.S. **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: Perspectivas para o campo da etnomusicologia**. Claves, n.2, p. 87-98, 2006.

SILVA, E.C. **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, F. R.; SANTOS, E. A. D.; LIMA, E. O. **Equipes de Direção na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: uma Revisão Sistemática.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 11, n. 3, p. 21-38, 2017.

SILVEIRA, A. Di M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil.** Saint Paul Institute of Finance, 2006.

SIMONS, T.; PELLED, L. H.; SMITH, K. A. Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. **Academy of Management Journal**, v.42, n.6, p. 662–673, 1999.

THAMS, Yannick; BENDELL, Bari; TERJESEN Siri. **Very few women oversee US companies. Here's how to change that.** Disponível em: <https://theconversation.com/very-few-women-oversee-us-companies-heres-how-to-change-that-91302>. Acesso em: 01 setembro de 2018.

ZILLMAN, Claire. **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 setembro de 2018.

ANEXO 1 – LISTA DAS FONTES CONSULTADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DAS MULHERES NOS CONSLHOS 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.italu.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._Ata_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 |