



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

LARISSA KAROLINE SOUZA SILVA

MAIS É MELHOR! MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A
DIVULGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
RELACIONADA A GÊNERO

FORTALEZA

2020

LARISSA KAROLINE SOUZA SILVA

MAIS É MELHOR! MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A
DIVULGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA RELACIONADA
A GÊNERO

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Prof.^a Dra. Marcelle Colares Oliveira

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S581m Silva, Larissa Karoline Souza.

Mais é melhor! Mulheres no conselho de administração e a divulgação de responsabilidade social corporativa relacionada a gênero / Larissa Karoline Souza Silva. – 2020.
80 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2020.
Orientação: Profa. Dra. Marcelle Colares Oliveira.

1. Divulgação de Responsabilidade Social Corporativa. 2. Teoria da Massa Crítica. 3. Diversidade de Gênero. 4. Conselho de Administração. 5. Teoria do Tokenismo. I. Título.

CDD 658

LARISSA KAROLINE SOUZA SILVA

MAIS É MELHOR! MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A
DIVULGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA RELACIONADA
A GÊNERO

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Prof.^a Dra. Marcelle Colares Oliveira

Aprovado em: 06 / 03 / 2020

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Marcelle Colares Oliveira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Editinete Andre da Rocha Garcia
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Marli Auxiliadora da Silva
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Aos meus pais, Edilma e Barbosa, por sempre acreditarem no caminho da educação.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela ajuda e proteção, pela força e presença constante em meus dias. Por me guiar e sempre colocar pessoas maravilhosas em meu caminho.

Aos meus pais, Edilma e Barbosa, pelo apoio, amor e dedicação que tiveram comigo durante toda a vida. Eu nada seria sem o suporte, amor e cuidados despendidos. À minha irmã Ligiane por me mostrar sempre que o melhor caminho é a educação. Amo vocês!

À minha orientadora, Marcelle Colares Oliveira, pela paciência durante este período tão delicado, pelo suporte acadêmico e valiosas contribuições ao trabalho.

Aos professores participantes da banca examinadora Editinete Andre da Rocha Garcia, Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano e Marli Auxiliadora da Silva pelo tempo e valorosas colaborações para elaboração da dissertação.

Aos amigos do mestrado, por dividirem angústias, risos e diversos momentos alegres. Hyane, Rafael, Priscila, Maciléya, Jane, Geison, Érica, Nicolas, Rebeka, sem vocês a jornada teria sido mais difícil, obrigada pelo companheirismo. Ao Manuel Salgueiro pela ajuda e sugestões fundamentais para a conclusão dessa etapa.

Ao Grupo de Pesquisa em Análise Multivariada Aplicada (GAMA), pelo apoio e ensinamentos quantitativos.

Aos amigos que não puderam se fazer tão presentes nesse momento da vida, mas que tenho certeza da felicidade e pensamentos positivos que tiveram em toda essa jornada. Em especial à Paloma, André e Bruna, que nunca descreditaram de mim.

Aos professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC).

À Universidade Federal do Ceará (UFC), e ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC), pelo suporte acadêmico. À Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP), pelo suporte acadêmico e financeiro.

“O mundo que a gente nasceu e a forma que fomos criados não foram escolhas nossas. Mas sustentar essas estruturas desiguais é. Romper com elas também.”

(Elisamara Santos)

RESUMO

A divulgação de informações é uma ferramenta que visa assegurar a transparência sobre as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o desempenho referente às questões de gênero pela empresa. Nesse contexto, a participação de mulheres pode possibilitar um conselho de administração mais sensível às demandas de gênero. Frente a essas questões, a Teoria da Massa Crítica e a Teoria do Tokenismo surgem como uma alternativa singular para o suporte teórico do estudo. A Teoria da Massa Crítica afirma que é necessário ao menos três mulheres no conselho de administração para influenciar a dinâmica do processo de tomada de decisão. A Teoria do Tokenismo trata sobre quatro grupos minoritários, com proporções variadas de indivíduos, nos quais o aumento dos sujeitos dos grupos minoritários torna possível a formação de coalizões que afetem a dinâmica do grupo. O objetivo do estudo é analisar se o nível de divulgação de informações acerca de RSC voltadas para as ações referentes às questões de gênero é influenciado pela composição e quantidade de mulheres nos conselhos de administração das empresas à luz da Teoria da Massa Crítica e da Teoria do Tokenismo. Para tanto, foram colhidas informações de 2.199 organizações de 52 países que apresentam informações sobre práticas de RSC relacionadas a gênero e composição do conselho de administração na base de dados da *Thomson Reuters Eikon*, referentes ao período de 2010 a 2017. Foram realizadas estatísticas descritivas dos dados, teste de diferença de médias, análise de correspondência simples (Anacor) e regressão com dados em painel. Como resultado, destaca-se inicialmente a média de 7,31 para a divulgação de informações de gênero pelas organizações (de uma pontuação máxima de 10 pontos). No tocante ao percentual de mulheres nos conselhos, a média correspondeu a 13,97% de mulheres presentes no conselho de administração. Além disso, verificou-se que cerca de 22% das observações do estudo apresentaram três ou mais mulheres nos conselhos, ou seja, detém massa crítica. Observou-se que, com relação à divulgação de gênero (DIVULG_GEN), as empresas com massa crítica de mulheres apresentaram uma média superior as empresas sem massa crítica, sendo a diferença entre esses dois grupos estatisticamente significativa a 1%. Com relação às empresas pertencentes a países que possuem ou não regulamentação específica sobre cotas para mulheres nos conselhos, verificou-se, também, uma diferença de médias significativa a 1%. Quanto à realização da análise de correspondência, observou-se a predominância de países pertencentes ao grupo inclinado, conforme divisão proposta pela Teoria do Tokenismo. Por fim, constatou-se que as variáveis massa crítica de mulheres (THREE_WOMEN), tamanho do conselho (TAM_CADM), tamanho da empresa (TAM) e ROA apresentaram-se estatisticamente significantes. Dessa forma, os achados da pesquisa inferem que a existência de uma massa crítica de mulheres dentro do conselho de administração influencia de maneira positiva o nível de divulgação de informações acerca de RSC relacionada a gênero das empresas.

Palavras-chave: Divulgação de Responsabilidade Social Corporativa; Teoria da Massa Crítica; Diversidade de Gênero; Conselho de Administração; Teoria do Tokenismo.

ABSTRACT

The disclosure of information is a tool that aims to ensure transparency about the Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives and the performance related to gender issues by the company. It is suggested that the participation of women enables a board of directors that is more sensitive to gender demands. Based on these issues, Critical Mass Theory and Tokenism Theory appear as a singular alternative for the theoretical support of the study. Critical Mass Theory affirms that at least three women on the board of directors are needed to influence the dynamic of the decision-making process. Tokenism Theory deals with four minority groups, with varying proportions of individuals, in which the increase in minority subjects in the groups makes it possible to form coalitions that affect the dynamics of the group. The aim of this study is to analyze whether the level of disclosure of information about CSR towards actions related to gender issues is influenced by the composition and number of women on the boards of directors of companies according to the Critical Mass Theory and the Theory of Tokenism. For this purpose, information was collected from 2.199 organizations from 52 countries that present information on CSR practices related to gender and composition of the board of directors in the Thomson Reuters Eikon database, referring to the period from 2010 to 2017. Descriptive statistics of data, mean difference test, simple correspondence analysis (Anacor) and panel data regression were performed. As a result, it is possible to highlight the average of 7,31 for the dissemination of gender information by organizations (of a maximum score of 10 points). Regarding the percentage of women on the boards, the average corresponded to 13,97% of women on the board of directors. In addition, it was found that about 22% of the study's observations had three or more women on the boards, in other words, they have critical mass. It was observed that, in relation to the dissemination of gender (DIVULG_GEN), companies with a critical mass of women had a higher average than companies without a critical mass, with the difference between these two groups being statistically significant at 1%. Regarding the companies that belong to countries that do or do not have specific regulations on quotas for women on the boards, there was also a significant difference in averages at 1%. In terms of correspondence analysis, there was a predominance of countries belonging to the inclined group, according to the division proposed by Tokenism Theory. Finally, it was found that the variables critical mass of women (THREE_WOMEN), size of the board (TAM_CADM), size of the company (TAM) and ROA were statistically significant. Thus, the research findings infer that the existence of a critical mass of women within the board of directors positively influences the level of disclosure of information about CSR related to the companies' gender.

Keywords: Corporate Social Responsibility Disclosure; Critical Mass Theory; Gender Diversity; Board of directors; Tokenism Theory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Análise de correspondência dos países da amostra com os grupos da Teoria do Tokenismo	54
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagem da Teoria da Massa Crítica em estudos anteriores.....	38
Quadro 2 – Índice de divulgação de ações de Responsabilidade Social Corporativa relativas a gênero	43
Quadro 3 – Variáveis dependente e independentes, operacionalização e embasamento teórico	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição da população: empresas segregadas por países	42
Tabela 2 – Análise descritiva das variáveis da pesquisa	48
Tabela 3 – Análise descritiva por países	49
Tabela 4 – Análise descritiva por massa crítica	51
Tabela 5 – Análise descritiva para países com regulamentação específica.....	53
Tabela 6 – Número de observações dos países por grupos da Teoria do Tokenismo	55
Tabela 7 – Teste <i>Tukey</i> para diferença de médias da divulgação de gênero entre empresas com diferentes percentuais de mulheres	57
Tabela 8 – Regressão <i>pooled OLS</i> para a divulgação de gênero sob a ótica da Teoria do Tokenismo	58
Tabela 9 – Regressões <i>pooled OLS</i> para a divulgação de gênero sob a ótica da Teoria da Massa Crítica	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANACOR	Análise de Correspondência Simples
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IZA	<i>Institute for the Study of Labor</i>
MENA	Médio Oriente e Norte da África
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSG	Responsabilidade Social de Gênero
SNN	Sistemas Nacionais de Negócios
UNGC	<i>United Nations Global Compact</i>
WEP	Princípios de Empoderamento das Mulheres

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 Responsabilidade Social Corporativa.....	22
<i>2.1.1 A influência das mulheres na Responsabilidade Social Corporativa.....</i>	<i>24</i>
2.2 Governança Corporativa e Conselho de Administração	26
<i>2.2.1 Diversidade de Gênero no Conselho de Administração.....</i>	<i>28</i>
2.3 Teoria do Tokenismo e Teoria da Massa Crítica.....	30
2.4 Responsabilidade Social Corporativa e práticas de divulgação de gênero	35
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Tipologia de pesquisa	41
3.2 População e amostra do estudo	41
3.3 Instrumento de coleta de dados.....	42
3.4 Tratamento dos dados.....	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1 Análise descritiva dos resultados	48
4.2 Análise multivariada sob a ótica da Teoria do Tokenismo.....	58
4.3 Análise multivariada sob a ótica da Teoria da Massa Crítica.....	59
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	62
6 CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS	72

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta a contextualização e problemática da pesquisa, bem como expõe o questionamento e o objetivo geral e específicos, os quais demonstram as intenções do estudo. Por fim, aborda-se a justificativa da pesquisa, indicando quais as motivações pertinentes que embasam a necessidade de sua realização.

Os graves escândalos corporativos e a existência de falhas nos sistemas de governança, além dos problemas sociais e ambientais, têm proporcionado à relação entre a Governança Corporativa e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) um maior destaque e repercussão global (JAIN; JAMALI, 2016; RYAN; BUCHHOLTZ; KOLB, 2010; WALLS; BERRONE; PHAN, 2012). Sob o amparo da Governança Corporativa, violações e falhas corporativas recentes direcionaram o foco para as demandas quanto à boa governança, e a promoção de aspectos como a ética corporativa, confiabilidade, justiça, transparência e a responsabilidade empresarial, ampliando a discussão sobre os tópicos de governança corporativa. Contudo, espera-se que essas organizações permaneçam gerando lucro, continuando com um alto padrão de Governança Corporativa, e ainda assim, estejam alinhadas aos interesses de seus diversos *stakeholders* (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008).

A esfera da responsabilidade social das organizações tem atraído crescentemente a atenção sobre o modo como as corporações abordam suas relações com suas diferentes partes interessadas. Nos últimos anos, os pesquisadores observaram oportunidades e têm mostrado crescente interesse em investigar o efeito que a presença de mulheres no conselho de administração tem no desempenho da Responsabilidade Social Corporativa (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; BOULOUTA, 2013; CELIS et al., 2015; NEKHILI et al., 2017; TERJESEN; SEALY; SINGH, 2009).

Há uma diversidade de motivações encontradas que abarcam a relação da presença mais recorrente das mulheres na alta administração, seja nos conselhos de administração ou nos cargos de direção. É possível o agrupamento destas motivações em três distintos argumentos: o aspecto da justiça; aspecto comercial e aspecto moral (CELIS et al., 2015).

Quanto ao argumento da justiça, espera-se que a perspectiva de gênero transcorra por todos os tópicos relativos à Responsabilidade Social Corporativa, quer em maior ou menor amplitude, fazendo com que as organizações procurem promover valores de justiça e igualdade (MEDINA-VICENT, 2017; VELASCO et al., 2010). Além do mais, considera-se

que os argumentos ultrapassarão o aspecto da justiça, relativo à equidade ou oportunidade, uma vez que o gerenciamento da diversidade e a inserção total e equilibrada dos gêneros nas corporações acarretarão em benefícios e no aproveitamento dos recursos humanos presentes dentro da organização (VELASCO et al., 2010).

No que se refere ao aspecto comercial e/ou organizacional observam-se motivações acerca da melhoria da imagem e reputação das empresas, da implantação de diferentes capacidades e conhecimentos no conselho de administração. Conselhos diversificados intensificam a fluidez de recursos humanos competentes dentro de uma corporação e estão relacionados com mulheres em cargos de direções corporativas, crescimento no desempenho financeiro, mais inovação e um maior desempenho do grupo (CATALYST, 2015). A ocupação de cargos diretivos por mulheres pode determinar ou aprimorar a reputação dentro da empresa, em decorrência de sua vivência em demandas fundamentais para a RSC (HYUN et al., 2016).

Da perspectiva filosófica, a integração do ponto de vista ligado ao gênero, dentro do contexto da gestão organizacional, é uma questão moral, uma vez que o campo econômico integra a vida social. Conseqüentemente, essas práticas também contribuem com relação ao estímulo de valores como justiça e igualdade (MEDINA-VICENT, 2017).

Diante do exposto, constatam-se vantagens relativas à presença de mulheres em cargos relevantes dentro do cenário corporativo. Ademais, quando mulheres passam a acreditar em suas capacidades, elas passam a encorajar outras mulheres, para que assim estas também sejam capazes de progredir profissionalmente (OLIVEIRA et al., 2015). A influência e prestígio de mulheres empreendedoras fortalecem outras mulheres, proporcionando circunstâncias viáveis para que estas, de maneira atuante, conquistem a superação quanto à condição de desvantagem social em que se deparam (SCHIAVO; MOREIRA, 2005).

Um fundamento expressivo para promover o desempenho das mulheres em funções com altas responsabilidades, ocupando espaços em que possam tomar decisões, é o efeito multiplicador no empoderamento de outras mulheres, seja esse em todos os aspectos de suas vidas (ONU MUJERES, 2014). O comportamento empático à ajuda será mais notório nas mulheres do que nos homens. A empatia é uma característica mais associada ao estereótipo feminino. Desta maneira, uma maior quantidade de conselhos mais diversificados quanto a gênero, contendo conselheiras representando o estereótipo de gênero feminino, apresentarão maior probabilidade de evidenciar respostas fundamentadas em empatia às questões de RSC (BOULOUTA, 2013).

No que concerne à participação das mulheres no conselho, Daily e Dalton (2003) relatam que a presença delas seria capaz de ampliar perspectivas, conhecimentos, modo de trabalho e as experiências profissionais únicas em relação aos diretores do gênero masculino. Ademais, a participação de mulheres possibilita que a alta administração torne-se mais sensível às demandas específicas das mulheres (KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008). No entanto, algumas pesquisas identificaram que a presença de mulheres no conselho de administração não está significativamente relacionada a uma maior RSC, nem a ampliação da divulgação dessas práticas (KHAN, 2010; SAID; OMAR; ABDULLAH, 2013).

Em um conselho de administração com predominância masculina ter voz e ser ativo é algo difícil de ocorrer, sendo a autonomia do grupo minoritário afetada. Conseqüentemente, o que pode dificultar a aplicação de estratégias de RSC nas empresas, e a transparência na divulgação dos relatórios (AMRAN; LEE; DEVI, 2014). Além de haver argumentos que alegam que a possibilidade de não significância do papel das mulheres nas práticas de responsabilidade social corporativa deve-se a circunstância de que, em contextos de nações desenvolvidas, elas teriam o mesmo acesso à educação, treinamentos e trabalho que os homens (GIANNARAKIS; KONTEOS; SARIANNIDIS, 2014).

Uma perspectiva que está sendo incorporada atualmente na Responsabilidade Social Corporativa é a inclusão de gênero (VELASCO et al., 2010). Na literatura emergiu a utilização do termo Responsabilidade Social de Gênero (RSG) (CELIS et al., 2015, 2014; MEDINA-VICENT, 2017; VELASCO et al., 2010, 2014), que pondera e engloba os objetivos relativos a igualdade de gênero nas distintas práticas de responsabilidade social implantadas por uma corporação (VELASCO et al., 2013). O gênero é um aspecto intrínseco à Responsabilidade Social Corporativa, esta pode possuir várias dimensões, no entanto, são as ações voltadas à diversidade de gênero que contribuirão para a igualdade (VELASCO et al., 2010). A equidade de gênero é um propósito social que as organizações podem incluir voluntariamente no curso normal de suas operações comerciais, além das relações com seus parceiros, no âmbito de suas iniciativas de Responsabilidade Social (CELIS et al., 2014; MEDINA-VICENT, 2017).

As ações de Responsabilidade Social Corporativa iniciaram a abranger a problemática de gênero de diversas formas, seja através de práticas inerentes a gênero ou mediante programas e/ou projetos mais extensos de RSC (GROSSER; MOON, 2017). Essas questões apresentam-se em distintos conjuntos de ações de RSC, a exemplo dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPS), sendo fruto de uma sinergia entre a ONU Mulheres e o Pacto Global da ONU, dos quais os sete princípios compreendem a igualdade de gênero na

liderança organizacional, no ambiente de trabalho, no desenvolvimento corporativo, nas redes de suprimentos e/ou fornecedores e nas práticas de marketing (GROSSER; MOON, 2017; ONU MULHERES; UNGC, 2017). Ademais, as orientações de RSC e os marcos em alusão a igualdade de gênero estão se multiplicando, frequentemente agregadas as práticas habituais de RSC (GROSSER; MOON, 2017).

Estudos anteriores averiguaram a colaboração da Responsabilidade Social Corporativa em direção a igualdade de gênero em um arranjo de integração de gênero (GROSSER, 2009; GROSSER; MOON, 2005). Verifica-se a inserção de parâmetros de igualdade de gênero em distintos instrumentos de RSC: medidas de investimento socialmente responsável a respeito de assuntos referentes a funcionários e a própria diversidade; relatórios de gerenciamento de capital humano; e orientações de relatórios de RSC (GROSSER; MOON, 2005).

Uma literatura recente discute e analisa a divulgação de informações corporativas sobre questões de gênero (CELIS et al., 2015, 2014; GONÇALVES et al., 2016; GROSSER, 2009; GROSSER; MOON, 2008; MEDINA-VICENT, 2017; OLIVEIRA et al., 2018; VELASCO et al., 2010, 2014), por vezes voltadas para a lente da Responsabilidade Social Corporativa, investigando essa relação com as práticas no ambiente laboral (CELIS et al., 2015, 2014; GROSSER, 2009; GROSSER; MOON, 2005, 2008; OLIVEIRA et al., 2018). Ademais, também foram observadas pesquisas que analisaram a RSC e o gênero no tocante à Governança Corporativa (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; FERNANDEZ-FEIJOO; ROMERO; RUIZ, 2012; KATO; KODAMA, 2018; POST; RAHMAN; RUBOW, 2011; RAO; TILT, 2016a).

Diversos autores apontam que a divulgação de informações de RSC, relativas às ações para diminuição de desigualdades de gênero, associadas às políticas públicas e práticas inovadoras para encarar essas questões, auxiliam no sentido de concretização de melhorias para a qualidade de vida da população, ainda que sejam insuficientes (GROSSER, 2009; GROSSER; MOON, 2005, 2008; OLIVEIRA et al., 2018; THOMPSON, 2008). Surgem, assim, oportunidades para as investigações sobre a RSC e suas diversas dimensões, inclusive a divulgação de informações, especialmente as referentes às questões de gênero (CELIS et al., 2015, 2014; GONÇALVES et al., 2016; OLIVEIRA et al., 2018). Além do mais, constata-se que mulheres ocupando cargos na alta administração são mais propensas a focar em demandas relativas a igualdade de gênero na destinação de recursos (SOARES; MARQUIS; LEE, 2011).

A forma que a diversidade do conselho de administração afeta as relações com a RSC tem o suporte teórico fundamental fornecido, de maneira mais geral, por meio de duas teorias organizacionais: a teoria da agência e a teoria da dependência de recursos (BEAR; RAHMAN; POST, 2010). No entanto, essas abordagens não evidenciam sequer as distinções entre os gêneros em tarefas dos conselhos relacionadas à RSC, nem o efeito diferente da diversidade de gênero no conselho nas diferentes métricas de *performance* social corporativa (BOULOUTA, 2013).

Desta forma, a Teoria da Massa Crítica e a Teoria do Tokenismo surgem como uma alternativa singular. A Teoria da Massa Crítica afirma que ao menos três mulheres são necessárias para influenciar a forma de trabalho do conselho de administração, de modo a afetar a dinâmica e processo que ocorrem entre os membros do conselho (ERKUT; KRAMER; KONRAD, 2008; KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008). Enquanto a Teoria do Tokenismo trata sobre quatro grupos minoritários, com proporções variadas de indivíduos, nos quais o aumento dos sujeitos dos grupos minoritários torna possível a formação de coalizões que afetem a dinâmica do grupo (KANTER, 1977b, 1977a). Os mecanismos por meio dos quais a diversidade do conselho impacta nas condutas dos grupos, na tomada de decisão e agendas, aconselham que a proporcionalidade (proporcional de minorias), quantitativo (a exemplo da massa crítica) e, ocasionalmente, indicadores resumidos são considerações relevantes quanto à diversidade (POST; RAHMAN; RUBOW, 2011).

Assim, a presença de mulheres nos conselhos de administração não apresentará uma influência ínfima na governança, a não ser que tenha uma massa crítica de, no mínimo, três mulheres (KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008). Caso o tamanho total do grupo seja pequeno, os *tokens* (símbolos) são considerados indivíduos solitários, sendo o único sujeito desse tipo no grupo. Ainda que existam dois *tokens* no grupo, esses sujeitos dificilmente desempenhem uma ligação influente neste mesmo grupo (KANTER, 1977a). Mulheres encontrando-se sozinhas, ou em número inferior, são consideradas *tokens* em grupo ocupado majoritariamente por homens. Esse contexto é frequentemente encarado pelas mulheres que atuam no campo organizacional, além de outras áreas que, anteriormente, eram ocupadas unicamente por homens nos diversos níveis organizacionais (KANTER, 1977a).

Ademais, a Teoria da Massa Crítica propõe que a presença de uma ou duas mulheres em um conselho de administração não é suficiente para que mudanças aconteçam dentro do ambiente organizacional (KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008; KRAMER et al., 2007). Destaca-se que Asch (1955), na década de 1950, já salientava que grupos nos quais os

integrantes são submetidos a, no mínimo, três pontos de vista de minoritários, o grupo inclina-se a ponderar, considerar e aprender com estes.

A influência positiva das mulheres nos conselhos de administração é capaz de melhorar os *ratings* da RSC (BEAR; RAHMAN; POST, 2010). Dessa maneira, ter um quantitativo superior de mulheres pode sensibilizar os conselhos para as práticas de RSC, além de fornecer concepções que sejam pertinentes para tratar de demandas inerentes a RSC (WILLIAMS, 2003). Esse quantitativo nos conselhos pode sinalizar para as partes interessadas que a organização atenta-se às questões relativas as mulheres e as minorias sociais e, conseqüentemente, é considerada socialmente responsável (BEAR; RAHMAN; POST, 2010).

Nesse sentido, entende-se ser necessário salientar a relevância da divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero. A divulgação de informações é uma ferramenta para assegurar a transparência sobre as iniciativas de RSC e o desempenho referente a questões de gênero, comunicando aos diversos *stakeholders* o comportamento da organização a esse respeito (AMORELLI; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2019; GARCÍA-SÁNCHEZ; OLIVEIRA; MARTÍNEZ-FERRERO, 2019).

Ademais, para avaliar a evolução que os direitos das mulheres obtiveram, é primordial que haja a divulgação de informações a respeito das questões de gênero nos relatórios de Responsabilidade Social Corporativa. É escasso o conhecimento acerca de como as mulheres no conselho de administração condicionam a divulgação voluntária e, afeta o desempenho e o desenvolvimento de relatórios que contenham as questões de gênero (GARCÍA-SÁNCHEZ; OLIVEIRA; MARTÍNEZ-FERRERO, 2019). Em síntese, é clara a necessidade de fortalecer efetivamente o desempenho e a divulgação das ações envolvendo questões de gênero (GARCÍA-SÁNCHEZ; OLIVEIRA; MARTÍNEZ-FERRERO, 2019; OLIVEIRA et al., 2018).

Com base no exposto, frente ao levantamento teórico e empírico, fundamentado na Teoria da Massa Crítica e Teoria do Tokenismo, o presente trabalho procura responder o seguinte questionamento: Qual a influência da composição e da quantidade de mulheres nos conselhos de administração das empresas no nível de divulgação de informações acerca de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero?

Frente à problemática levantada, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar se o nível de divulgação de informações acerca de Responsabilidade Social Corporativa voltadas para as ações referentes à igualdade de gênero é influenciado pela composição e

quantidade de mulheres nos conselhos de administração das empresas à luz da Teoria da Massa Crítica e da Teoria do Tokenismo, que servem de base para o estudo.

Com intuito de alcançar o objetivo geral, tal como auxiliar para que a questão da pesquisa seja respondida, são propostos os seguintes objetivos específicos:

1) Apresentar a interligação entre os estudos sobre a divulgação de gênero e a Teoria do Tokenismo e a Teoria da Massa Crítica;

2) Comparar a aplicação da Teoria do Tokenismo e a Teoria da Massa Crítica, através de análises empíricas, visando a explicação da divulgação de ações de gênero.

Diante de um contexto social repleto de modificações, cada vez mais a sociedade cobra das organizações que estas sejam capazes de administrar, mensurar e divulgar os impactos que elas geram para a coletividade no que se refere a gênero. A sociedade enxerga a necessidade de verificar o avanço e eficácia da promoção da igualdade de gênero (GAZZOLA; SEPASHVILI; PEZZETTI, 2016; GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2009). Há igualmente uma exigência de informações por parte dos *stakeholders* sobre o estímulo, práticas e políticas que as entidades adotam na busca por essa igualdade (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2009).

As investigações na esfera da Governança Corporativa têm discutido, de maneira significativa, a ocupação e representação de mulheres em conselhos de administração, comitês e diretorias (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; FERNANDEZ-FEIJOO; ROMERO; RUIZ, 2012; GROSSER, 2011; POST; RAHMAN; RUBOW, 2011; RAO; TILT, 2016a). Além disso, pesquisas verificam se essa representatividade na alta administração das organizações chega a interferir na filantropia e/ou práticas de Responsabilidade Social Corporativa implementadas pela corporação (CELIS et al., 2015, 2014; FUENTE; GARCÍA-SÁNCHEZ; LOZANO, 2017; GROSSER, 2011; HAFSI; TURGUT, 2013). No entanto, vale salientar que são raros os estudos na literatura que apurem sobre as práticas de RSC direcionadas exclusivamente à minimização das desigualdades de gênero (OLIVEIRA et al., 2018).

Frente à demanda de investigações que possam demonstrar a participação de mulheres nos conselhos de administração e que identifiquem a influência desta participação nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero; e, segundo relatos de Grosser e Moon (2008), dada a constatação de inadequação em estudos anteriores quanto à divulgação de informações relativas às ações e práticas empresariais voltadas a gênero; esta pesquisa busca inovar ao investigar a presença quantitativa de mulheres no conselho de administração influenciando nesta divulgação, possuindo como suporte teórico a Teoria da Massa Crítica e a Teoria do Tokenismo, visto que a literatura ainda aponta uma lacuna quanto

à aplicação de ambas as teorias no campo da Governança Corporativa (ERKUT; KRAMER; KONRAD, 2008; KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008).

Até meados de 2011 haviam poucas investigações empíricas que assegurassem a validade efetiva da Teoria da Massa Crítica em estudos que envolviam mulheres na alta administração (ERKUT; KRAMER; KONRAD, 2008; KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008; TORCHIA et al., 2010). Com a aplicação teórica, deslocou-se a discussão acerca da proporção e da participação de mulheres conselheiras e diretoras para a relevância da quantidade, ou seja, considera-se a dimensão do grupo minoritário (TORCHIA; CALABRÒ; HUSE, 2011). Os estudos envolvendo a Teoria da Massa Crítica abordam, normalmente, o contexto político ou organizacional. No entanto, no campo organizacional esta discussão ainda é incipiente, mesmo que sejam observados estudos envolvendo inovação, estratégias dos conselhos de administração e responsabilidade social corporativa (AMORELLI; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2019; NEKHILI et al., 2017; TORCHIA et al., 2010; TORCHIA; CALABRÒ; HUSE, 2011).

A literatura que investiga a presença de mulheres em funções de gestão, ou que ocupam cargos no conselho de administração, apresenta-se nitidamente associada a debates mais amplos com relação à igualdade de gênero, aos negócios e à Responsabilidade Social Corporativa (GROSSER, 2011). Dessa forma, a discussão envolvendo a diversidade de gênero no conselho de administração e as práticas de RSC relacionadas a gênero traz à tona a discussão sobre se mulheres estão preocupadas com o fortalecimento do gênero, e se a quantidade faz a diferença no alcance desse objetivo. Além disso, buscando verificar a abordagem do poder do grupo, da massa crítica, visto que esta poderá revelar a possibilidade de convergência de forças nesse sentido. Em resumo, procura-se averiguar se mulheres em posição de decisões estratégicas, participando da alta administração corporativa, em quantidade suficiente, terão influência e preocupação materializadas. Os estudos que utilizam essa teoria não focam na divulgação de informações de RSC voltadas para gênero e esse é o diferencial desse trabalho.

Além disso, o estudo contribui academicamente com a discussão da Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero, com uma diferente visão das pesquisas abrangendo a diversidade de gênero no cenário corporativo, apresentando como suporte teórico a Teoria da Massa Crítica e a Teoria do Tokenismo, pouco investigadas no contexto dos estudos da ciência contábil. Contribui com a construção da discussão de gênero dentro no ambiente corporativo, apontando a massa crítica de mulheres como temática

relevante na investigação de iniciativas que busquem a promoção da igualdade de gênero e fortalecimento das minorias, do discurso feminista e das mulheres.

Ao mesmo tempo, contribui com as organizações e sociedade por apresentar o nível de participação das mulheres nos conselhos de administração das empresas, e por apontar se a existência da massa crítica de mulheres influencia na divulgação de ações de RSC relativas a gênero. Contribui para os governos, porque possibilita identificar o atual cenário do país com relação à diversidade de gênero nas organizações e quanto ao cumprimento de regulamentações específicas sobre cotas de gênero nos conselhos de administração. Dessa forma, proporciona aos governantes o direcionamento para políticas públicas que procurem efetivas melhorias para as mulheres que compõem a força de trabalho nas organizações dos países investigados na pesquisa. Além de práticas e condutas visando a participação igualitária das mulheres na alta hierarquia das organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem como objetivo apresentar uma breve fundamentação teórica para o estudo, destacando-se os seguintes temas: responsabilidade social corporativa; a influência das mulheres na RSC; governança corporativa e conselho de administração; diversidade de gênero no conselho de administração; Teoria do Tokenismo e Teoria da Massa Crítica; e, por fim, apresenta-se a discussão sobre a divulgação das práticas de RSC relacionadas a gênero e os resultados de estudos empíricos anteriores envolvendo esta temática, possibilitando, assim, o suporte para a hipótese da presente pesquisa.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

No início século XX, o conceito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) continuou a progredir em relevância e significado, tornando-se alvo de vasto debate, sendo que Bowen (1953) alega que as responsabilidades sociais e econômicas de uma corporação são indivisíveis. Apesar das discussões vigentes relativas à compreensão da RSC ou ao que ela engloba, o tema fortaleceu-se tanto no ambiente acadêmico quanto no meio empresarial (CARROLL; SHABANA, 2010). A evolução das teorias voltadas para a Responsabilidade Social Corporativa emergiu a partir de estudos de Bowen, na década de 1950, ocasião em que publicou sua obra intitulada de *Social Responsibilities of the Businessman*, que debatia a responsabilidade social dos empresários (CARROLL, 1979, 1999). O autor foi o primeiro a discorrer sobre a temática voltada ao mundo dos negócios. A perspectiva que incorpora a RSC ao propósito do negócio não se relaciona ao que as organizações estão buscando, e sim a maneira como estão realizando isso.

A difusão da RSC foi incentivada, em grande parte, pelos movimentos sociais do período, principalmente nos EUA, e pelos acadêmicos que procuravam articular a RSC às atividades corporativas (CARROLL; SHABANA, 2010). Na década de 1960, intentou-se uma padronização para as conceituações da RSC. Davis (1960) indicou que a responsabilidade social concerne em deliberações e ações de gestores tomadas por motivos, no mínimo, parcialmente acima do interesse econômico ou técnico direto. Enquanto que McGuire (1963) sugere que a ideia de responsabilidades sociais presume que a organização não tem somente obrigações econômicas e legais, como também, inúmeras responsabilidades em relação a sociedade (LEE, 2008). Além disso, percebe-se que apesar de alguns autores, a exemplo de McGuire e Backman, que viam a responsabilidade social indo além das considerações

econômicas e legais, outros, como Manne, a via como abrangendo somente ações voluntárias puras, descrevendo a responsabilidade social como algo que uma corporação considera além dos parâmetros econômicos e legais (CARROLL, 1979).

Em meados dos anos de 1970 houve um aumento no número de definições, associando-se Responsabilidade Social Corporativa e desempenho social corporativo, surgindo assim o modelo proposto por Carroll. A contribuição mais relevante, decorrente do estudo de Carroll (1979), é relativo ao modelo tridimensional não abordar as finalidades econômicas e sociais das empresas como inconciliáveis. De maneira oposta, esses dois propósitos são incorporados à estrutura da responsabilidade social total da organização. Carroll (1979) relata que para que o significado de responsabilidade social englobe completamente todo o conjunto de deveres que a organização tem em relação a sociedade, ele deve integrar as categorias econômica, legal, ética e discricionária do desempenho da companhia. Cada categoria de responsabilidades é uma parcela que compõe essa responsabilidade social total, apesar de poder diferir na medida em que uma possa ter mais peso que outra (LEE, 2008).

Nos anos de 1980, discute-se a operacionalização da RSC na prática, relacionando o crescimento do foco em desempenho social corporativo e esforços para determinar o desempenho econômico, ambiental e social. Nesse período, Freeman (1984) alegou que existem outros interessados na corporação que necessitam ter suas posições consideradas no momento das deliberações por parte da companhia, alguns desses atores seriam os administradores, funcionários, clientes, fornecedores e a própria comunidade. Assim, tem-se que a visão de maximização dos lucros deve ser expandida, agregando a maior quantidade possível de *stakeholders*. Desta forma, cabe aos gestores equilibrarem as relações das organizações com as partes interessadas, do contrário, a empresa ficará à mercê dos riscos de não atender aos seus propósitos.

Na década de 1990 agregou-se a discussão de Responsabilidade Social Corporativa ao entendimento sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Essa inserção da sustentabilidade nas corporações pode ser compreendida como uma mudança no entendimento sobre a função da organização para com a sociedade (ROBERTS, 1992). Buscando responder as demandas da Assembleia Geral das Nações Unidas, publicou-se, em 1987, o Relatório *Brundtland*, o qual determinou novas bases para o desenvolvimento, relatando as políticas e condutas primordiais com o intuito que as nações progredissem de maneira democrática. Nesse relatório emergiu o termo desenvolvimento sustentável, que trata do desenvolvimento que seja capaz de atender as necessidades do presente sem arruinar as

possibilidades das próximas gerações de atenderem as suas próprias necessidades (WCED, 1987).

Salienta-se que as definições relativas à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável tornaram-se parte das discussões sobre Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL; SHABANA, 2010). Um negócio pode ser considerado sustentável quando for possível atender ao *triple bottom line*, isto é, no momento em que a corporação empenha-se em atingir sua finalidade econômica gerando, concomitantemente, benefícios ambientais e sociais (ELKINGTON, 1994). A preocupação com tais benefícios tornou-se mais eminente nos últimos anos, especialmente com o avanço da conscientização dos *stakeholders* em relação às questões orientadas à Responsabilidade Social Corporativa (HU; LOH, 2018; REVERTE, 2009).

2.1.1 A influência das mulheres na Responsabilidade Social Corporativa

A literatura tem verificado que a presença de mulheres compondo o conselho de administração tem potencial para influenciar o debate da elaboração e divulgação dos relatórios de Responsabilidade Social Corporativa (FERNANDEZ-FEIJOO; ROMERO; RUIZ-BLANCO, 2013; HARJOTO; LAKSMANA; LEE, 2015; RAO; TILT, 2016b), além de impactar nas reuniões do conselho. As mulheres levantam e debatem indagações fundamentadas em sua vivência como empresárias, executivas e consumidoras (KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008; TERJESEN; SEALY; SINGH, 2009); inclinam-se a debater questões relacionadas a diversos *stakeholders* e são mais propensas a realizar questionamentos complexos acerca de questões de pensamento, assumir posicionamento minoritário e ao diálogo (KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008). As aptidões, condutas e eficácia das mulheres que ocupam funções de gestão, são satisfatoriamente similares às dos homens (EVERETT; THORNE; DANEHOWER, 1996; MORRISON; GLINOW, 1990). Ademais, de modo geral, as mulheres são capazes de apresentar atributos que as tornam ainda mais apropriadas, para alguns cargos gerenciais, que os homens (EVERETT; THORNE; DANEHOWER, 1996).

Devido a relevância da temática da diversidade de gênero na alta administração, é possível observar a atenção dada, seja por meio dos códigos de governança ou por leis e decretos, com relação ao tema em questão. O Código de Governo das Sociedades do Reino Unido, do ano de 2014, estimula a atuação das mulheres nos conselhos de administração visando favorecer o funcionamento eficaz e preservar relações eficazes com os principais

interessados (JIZI, 2017). Assim como é abordado no Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que relata que o conselho deve propiciar que a diretoria determine e divulgue políticas que proporcionem igualdade de oportunidades para o ingresso de mulheres em cargos da alta administração das empresas (IBGC, 2015).

Um conselho composto por mais mulheres agrega qualidade ao debate na mesa de reuniões e às suas deliberações, uma vez que normalmente a participação das mulheres no conselho assegura a existência da diversidade demográfica e reflete as diferenças do ambiente socioeconômico, o que favorece a compreensão do ambiente de negócios (HILLMAN; DALZIEL, 2003; JIZI, 2017). Além disso, a literatura traz que as mulheres estão mais direcionadas às questões sociais, visto que organizações com maior presença feminina nos conselhos propiciam maior quantidade de doações à filantropia, envolvimento ambiental e atividades focadas no bem-estar coletivo (JIZI, 2017; POST; RAHMAN; RUBOW, 2011; SOARES; MARQUIS; LEE, 2011; THOMPSON, 2008).

Mulheres apresentam um direcionamento menos orientado ao próprio interesse e mais voltado ao da sociedade (JIZI, 2017). O excesso de sensibilidade e/ou emotividade é um dos traços historicamente femininos, que os homens, pertencentes a cargos mais elevados no mercado, mais criticam e julgam nas mulheres (KANTER, 1977a). No entanto, é justamente essa maior sensibilidade da mulher que a torna mais propícia a adoção e interesse com o aspecto social dentro do contexto organizacional. Além disso, observa-se outras questões pertinentes quanto a este assunto: mulheres têm experiências profissionais mais variadas, podendo, assim, auxiliar as decisões do conselho de maneira mais criativa e inovadora (BURKE, 1994); além de proporcionar o aumento na diversidade de opiniões dentro da corporação. Dessa forma, identifica-se como motivação adicional para agregar mulheres em posições da alta administração, onde ocupem cargos passíveis de tomada de decisão, o impacto positivo que elas causam na Responsabilidade Social Corporativa (CELIS et al., 2015).

A literatura tem indicado que um maior quantitativo de mulheres no conselho de administração das organizações tem a capacidade de ocasionar melhorias para o desempenho social da corporação, em virtude das mulheres manifestarem uma maior sensibilidade no que diz respeito aos assuntos relativos às iniciativas de RSC (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; FERNANDEZ-FEIJOO; ROMERO; RUIZ, 2012; HAFSI; TURGUT, 2013), além de uma maior pluralidade de concepções para os conselhos melhorarem a imagem das corporações e causarem impacto na comunidade (HILLMAN; DALZIEL, 2003; JIZI, 2017). Ademais, constatou-se que conselhos de administração com três ou mais mulheres em sua composição

são determinantes para a evidenciação das práticas de RSC, além de ocorrer um aumento na divulgação acerca das estratégias de RSC (FERNANDEZ-FEIJOO; ROMERO; RUIZ, 2012).

Essa maior sensibilidade quanto às práticas de RSC fornece visões que sejam relevantes para o tratamento dessas questões, além de sinais para os investidores sobre o potencial de aprimoração da reputação da empresa (BEAR; RAHMAN; POST, 2010). Em pesquisa envolvendo gênero e sustentabilidade corporativa, Galbreath (2011) afirma que, em razão das habilidades relacionais, as mulheres nos conselhos de administração são mais predispostas e capazes de se envolverem com vários membros e responderem às suas necessidades, ocasionando em uma maneira para manifestar a capacidade de resposta social.

2.2 Governança Corporativa e Conselho de Administração

A pesquisa desenvolvida por Berle e Means (1932), apontada por muitos como referência para a discussão sobre Governança Corporativa, publicada com o título de *The Modern Corporation and Private Property*, tratava sobre as características das corporações modernas. Esses autores foram pioneiros na discussão sobre as vantagens e custos possíveis, que resulta da separação entre propriedade e controle, já em vigor em algumas notáveis organizações. Desde então, é admitido que a dispersão do capital ou fragmentação acionária gera circunstâncias favoráveis para o abuso de poder e a presença de conflitos de interesses entre gestores e acionistas (BERLE; MEANS, 1932). A pulverização tem a capacidade de fortalecer o poder dos agentes, ampliando, assim, as possibilidades destes se comportarem de modo a favorecer seus interesses particulares, em desfavor das ambições dos principais (BERLE; MEANS, 1932; JENSEN; MECKLING, 1976).

Como consequência da mudança de poder, emergiram os conflitos de interesse, também conhecido como conflitos de agência. Estes foram promovidos na discussão de Berle e Means (1932), referindo-se aos possíveis custos e benefícios originários da separação entre propriedade e controle e, posteriormente, por Jensen e Meckling (1976), que relataram como alguns dos fatores fundamentais dos conflitos entre agente e principal, os seguintes pontos: as distintas exposições ao risco; nível de esforço dedicado; apropriação de vantagens e mordomias pelo proprietário-administrador; e conflitos entre sócios.

No vínculo existente entre agente e acionistas, os gestores atuam de modo oportunista, buscando potencializar sua utilidade pessoal, agindo em seu interesse particular, e não da riqueza dos principais (BERLE; MEANS, 1932; JENSEN; MECKLING, 1976). Desta forma, apresentando um desalinhamento de interesses entre as partes. Sendo este, também,

produto da ausência de contratos completos e agentes perfeitos (ANDRADE; ROSSETTI, 2004). Com isso, parte-se da suposição de que a conduta dos agentes não pode ser totalmente examinada e, em razão disso, os contratos são considerados incompletos (ARROW, 1985).

O ponto central da Teoria da Agência consiste em determinar o contrato de natureza mais eficiente que abranja a relação entre principais e agentes, os quais estão passíveis a dispor de objetivos diferentes e conflituosos, que podem interferir no bom andamento da organização (EISENHARDT, 1989; FAMA, 1980; FAMA; JENSEN, 1983; JENSEN; MECKLING, 1976). Para mitigação destes conflitos, indicam-se mecanismos de governança corporativa que controlam a conduta egoísta do gestor (EISENHARDT, 1989).

Em resposta aos conflitos entre agentes e principais, a governança corporativa surge de modo a atuar de maneira a dirimi-los, ou mesmo eliminá-los (PINHEIRO; CARRIERI; JOAQUIM, 2013). Uma maneira de reduzir esses conflitos de interesses seria por meio do alinhamento de interesses dos gestores com os interesses organizacionais (CLEGG; HARDY; NORD, 1996; EISENHARDT, 1989; FAMA; JENSEN, 1983), e a harmonia no relacionamento entre agentes e principais, buscando reduzir os custos de agência, para assim salvaguardar os interesses dos acionistas (CLEGG; HARDY; NORD, 1996).

Sob uma perspectiva mais ampla, o estudo de Jensen e Meckling (1976) colaborou para a própria conceituação da Governança Corporativa, que passou gradualmente a ser entendida como uma reunião de mecanismos internos e externos, sejam eles de incentivo e/ou controle, que procuram reduzir os custos resultantes do problema de agência. Assim, a governança corporativa aparece como efeito da separação entre a propriedade da empresa e seu controle, em resposta a um sistema por meio do qual as corporações são dirigidas e controladas (CADBURY, 2000). A questão primordial da governança corporativa é relativa a maneira de garantir aos principais (acionistas) que eles alcancem um retorno sobre seu capital financeiro aplicado na organização (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Para Silveira (2004) a governança corporativa é determinada como instrumentos externos e internos que se propõem a harmonizar o vínculo entre agentes e principais. A divulgação de informações, assim como a existência de um mercado competitivo, seriam exemplos de mecanismos externos, enquanto a remuneração e o conselho de administração corresponderiam aos instrumentos internos. Dessa forma, o Conselho de Administração possui uma função crítica, sendo ela o monitoramento da gestão em nome dos acionistas, tratando-se de um tipo de mecanismo de mitigação dos conflitos (EISENHARDT, 1989; FAMA; JENSEN, 1983).

Os mecanismos de Governança Corporativa podem ser subdivididos em níveis; Jain e Jamali (2016) mencionam os seguintes mecanismos como os mais significativos: no nível institucional, são considerados mecanismos institucionais formais, a exemplo do sistema legal e político, assim como os informais, crenças e normas culturais; no nível de empresa, averigua-se a estrutura de propriedade das organizações, características do conselho de administração, remuneração e incentivos; no nível de grupo, analisa-se a diversidade demográfica dos gestores, além do capital social do gestor e redes de recursos; e, por fim, no nível individual, engloba os atributos demográficos e sociopsicológicos dos colaboradores da alta administração.

Dentre os mecanismos relatados anteriormente, a composição do conselho de administração é apontada como um instrumento eficaz de governança corporativa para as organizações (HARJOTO; JO, 2011). Este mecanismo, considerado específico, exerce função expressiva na disciplina e na orientação da administração para tomar as decisões mais pertinentes em cada circunstância e para cada empresa (CUERVO, 2002). Além de ser o principal mecanismo com o potencial de monitorar a administração da corporação e inibir a probabilidade de problemas de risco moral de agentes concretizados por possíveis condutas oportunistas (FAMA; JENSEN, 1983). Sendo o risco moral referente à procura da maximização da própria utilidade em detrimento dos demais (KOTOWITZ, 1989).

Ademais, o Conselho de Administração pode ser considerado como um elo entre gestores e acionistas. Além de ser encarregado da aprovação e monitoramento das deliberações em grupo, operando como um vínculo entre agentes e acionistas (BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011). Seguindo a teoria da agência (FAMA; JENSEN, 1983; JENSEN; MECKLING, 1976), os códigos de governança estimulam os conselhos a serem ativos e independentes no controle da conduta da alta administração.

Assim, observa-se que a diversidade do conselho de administração é um importante mecanismo de governança corporativa, que auxilia nas deliberações e decisões dos gestores, contribuindo de forma a dispor de conhecimentos, experiências e habilidades mais diversas. Podendo, assim, abordar todos os aspectos relevantes que envolvam as práticas de Responsabilidade Social Corporativa.

2.2.1 Diversidade de Gênero no Conselho de Administração

A concepção precisa sobre a diversidade no conselho de administração ainda não está clara. Tal diversidade pode ser associada especificamente as diferenças de estrutura do

conselho: tamanho, independência, dualidade do CEO, entre outros; como também às características demográficas entre os conselheiros: gênero, etnia, idade e nacionalidade (HAFSI; TURGUT, 2013). Essa diversidade presente na sala de reuniões é esperada devido à dinâmica externa e interna. Hafsi e Turgut (2013) relatam que esta primeira é alusiva ao desejo das partes interessadas em que haja a diversidade dentro da corporação, abrangendo o conselho de administração. Já a segunda diz respeito a capacidade da empresa atrair os melhores talentos do mercado de trabalho, sem que haja discriminação em razão das características individuais destes sujeitos.

Vale salientar que os estudos relativos a essas duas perspectivas de diversidade de conselho não são mutuamente excludentes, dado que ambas podem afetar o desempenho social e financeiro das organizações (HAFSI; TURGUT, 2013). O conselho de administração, quando mais diversificado, deve direcionar a uma conduta mais efetiva de seus integrantes, e também possibilita um melhor entendimento sobre o mercado e a equipe, além de uma tomada de decisão mais acertada (TORCHIA et al., 2010).

Quando o conselho apresenta-se mais heterogêneo, como um todo, seja no aspecto de estrutura ou demográfico, a empresa terá à disposição uma maior variedade de experiências, conhecimentos e capacidades. Deste modo, conforme exposto por Bear, Rahman e Post (2010), quanto maior a diversidade de recursos presente no conselho de administração, maior será a capacidade de compreensão e resolução de problemas que possibilitam ao conselho abordar efetivamente o ambiente corporativo e incentivar classificações positivas para a responsabilidade social corporativa.

Observa-se que a demanda das mulheres nos conselhos das organizações ganhou notoriedade e interesse prático, em nível internacional, assim como ocorreu nas pesquisas a respeito da governança corporativa (TORCHIA et al., 2010). A expansão da pluralidade de gênero nos conselhos corporativos, que está associada a ampliação do quantitativo de mulheres que integram os conselhos, é capaz de possibilitar melhoras nas decisões organizacionais, além de aumentar a diversidade de perspectivas e de demandas a serem consideradas (BEAR; RAHMAN; POST, 2010).

A existência de mais conselheiras, do sexo feminino, pode incentivar um diálogo mais interativo entre os componentes do conselho de administração, se reconhecido que os distintos gêneros proporcionam estilos de liderança, normalmente, divergentes (BEAR; RAHMAN; POST, 2010). O foco na constituição numérica dos grupos da alta administração é predominante na atualidade, e observa-se na preocupação presente com o crescimento da quantidade de mulheres ocupando posições na gerência sênior e na própria diretoria (LEWIS;

SIMPSON, 2012). As investigações neste âmbito fundamentaram-se em noções de equilíbrio numérico. Kanter (1977a) afirma que as mulheres bem-sucedidas na esfera corporativa, ocupando cargos na alta administração, são, na generalidade, atípicas em suas corporações. Em contrapartida, as mulheres que atuam no mercado, em outros cargos, estão desequilibradamente em posições inferiores nas organizações.

Pesquisas reconhecem que argumentos envolvendo questões éticas e econômicas são consideradas relevantes para a admissão de mais mulheres nas diretorias e conselhos corporativos. Trata-se de comportamento antiético rejeitar o acesso de mulheres e/ou outras minorias ao poder social, meramente em consequência de características individuais, a exemplo do gênero, nacionalidade, religião ou raça, aspectos estes que não estão associados à capacidade desses sujeitos (TORCHIA et al., 2010). Perspectivas mais amplas possibilitam melhores avaliações, por parte do conselho de administração, das necessidades dos distintos *stakeholders* (BEAR; RAHMAN; POST, 2010).

Uma maior inserção de mulheres nos conselhos de administração é uma maneira de aprimorar os processos críticos do conselho, dentre eles as estratégias pertinentes a Responsabilidade Social Corporativa. Conforme abordado por Barka e Dadour (2015) e Bear, Rahman e Post (2010) a diversidade de gênero no conselho possibilita distintas concepções e direcionamentos para discussões abertas que melhorem a capacidade de abordar as questões sobre RSC.

2.3 Teoria do Tokenismo e Teoria da Massa Crítica

A inclusão do gênero em pesquisas que buscam explicar a dinâmica do comportamento corporativo ganhou espaço na obra *Men and Women of the Corporation* de Rosabeth Moss Kanter, em 1977. A obra precursora teve uma influência de grande alcance, especialmente na investigação inicial sobre mulheres em cargos de gestão (LEWIS; SIMPSON, 2012), uma vez que a autora buscou identificar os efeitos das proporções na vida em grupo. Kanter (1977a) relata que o estudo desenvolvido por Georg Simmel, em meados dos anos de 1950, observou a importância dos números no contexto de vida social, alegando que a mudança numérica altera qualitativamente as relações de grupo. No entanto, este estudo não verificou a relevância da proporção de tipos sociais no grupo, focando apenas na influência dos números absolutos nessa interação.

Dessa forma, Kanter (1977) sugeriu a Teoria do Tokenismo em seu estudo de campo realizado em uma corporação industrial pertencente à *Fortune 500*. A indústria, em

1972, apresentou a primeira mulher admitida no quadro de vendedores. Já ao final de 1974, a organização detinha cerca de 20 mulheres em treinamento, em um universo de 300 homens no setor de vendas da indústria. Com isso, dividiram-se em pequenos grupos compostos por 10 a 12 vendedores, onde havia apenas 1 ou 2 mulheres em cada grupo. A teoria do tokenismo de Kanter pondera as consequências dos benefícios e malefícios numéricos das questões relacionadas à visibilidade dos grupos minoritários nas corporações (LEWIS; SIMPSON, 2012). A autora explana que proporções são os números relativos de indivíduos social e culturalmente distintos pertencentes a um determinado grupo (KANTER, 1977a), que é crítico na formação dinâmica da interação na vida em grupo (KANTER, 1977a, 1977b).

Para que seja possível teorizar as interações, Kanter construiu uma tipologia que consiste em quatro distribuições distintas majoritária-minoritária (CHILDS; KROOK, 2008). São identificados quatro categorias de grupos com base em conjuntos proporcionais variados (KANTER, 1977a, 1977b; LEWIS; SIMPSON, 2012), onde grupos com proporções distintas de indivíduos diferem em dinâmica e processo. No entanto, os grupos uniformes apresentam somente um padrão de indivíduo, sendo este uma classe social significativa (KANTER, 1977a). Esses conjuntos são capazes de gerar suas próprias diferenças, entretanto, eles são considerados homogêneos no tocante a aspectos como sexo, raça ou etnia (KANTER, 1977a).

Grupos enviesados ou distorcidos são aqueles onde ocorre uma tendência de um tipo de indivíduo em relação ao restante do grupo, ou seja, há uma predominância. É o caso da presença de sujeitos dominantes e de *tokens*, conhecidos como símbolos. Os dominantes conduzem o grupo e, conseqüentemente, a cultura em que este funcionará. Já os *tokens* são considerados representantes da sua classe, e devido a sua baixa representatividade são denominados símbolos (KANTER, 1977a). Se o tamanho do grupo enviesado for relativamente pequeno, as pessoas consideradas símbolos podem igualmente ser apontadas como sujeitos solitários, sendo o único existente no grupo. Contudo, ainda que haja dois *tokens* no grupo classificado como enviesado, permanece complicado estes constituírem uma coalizão que tenha a força suficiente para fazer a diferença dentro do grupo dominante (KANTER, 1977a).

Grupos inclinados caminham para divisões menos extremas. Nesse caso os majoritários são meramente uma maioria que representa os indivíduos minoritários que possuem uma eminente capacidade de formar alianças, buscando impactar a cultura do grupo (KANTER, 1977a). Em grupos equilibrados há possíveis subgrupos originados a partir dos majoritários e minoritários. A cultura e a interação são características marcantes que retratam o equilíbrio encontrado nesse tipo de grupo (KANTER, 1977a). Os resultados para sujeitos

pertencentes a um grupo de pares tão equilibrado, independente de qual tipo seja, dependerão de demais fatores estruturais e pessoais, englobando a criação de subgrupos ou papéis e competências diferenciadas (KANTER, 1977a).

Os atributos inerentes ao grupo enviesado sustentam um ponto de partida essencial para o entendimento dos efeitos da proporção, apesar do grupo representar uma instância extrema do fenômeno, é identificado por uma vasta quantidade de mulheres em diversos grupos e corporações no qual as distribuições numéricas têm historicamente beneficiado os homens (KANTER, 1977a). Esses grupos envolvem uma grande quantidade de um tipo social (dominantes) em detrimento de outro (*tokens*). Observa-se a associação de três fenômenos perceptivos aos *tokens*: visibilidade, os *tokens* capturam um fragmento de consciência desproporcional; polarização, visto que são demasiadas desigualdades entre *tokens* e dominantes; e assimilação, características dos *tokens* são distorcidas para se adaptarem a generalizações preexistentes sobre seu tipo social (KANTER, 1977a).

A forma define o processo, afunilando o universo de oportunidades de interação. A forma de um grupo com uma distribuição enviesada de tipos sociais produz certas assimilações dos *tokens* pelos dominantes. Essas assimilações definem a dinâmica de interação entre *tokens* e dominantes e constituem as pressões que os dominantes aplicam aos *tokens*. Desta maneira, verificam-se respostas simbólicas específicas a essas pressões (KANTER, 1977a). Apresentam-se como reações a mulher simbólica se apagar ou ceder ao grupo majoritário, em detrimento ao seu posicionamento, bem como uma masculinização do comportamento da mulher, visando a obediência ao padrão determinado pelo grupo dominante. Kanter (1977a) argumenta que a exemplo da assimilação, um dos fenômenos perceptivos concernentes aos *tokens*, nesta tendência, as características e particularidades dos *tokens* tendem a ser alteradas, buscando a generalização.

Partindo dessa perspectiva de quatro grupos caracterizados a partir de proporções distintas de sujeitos, o estudo de Kanter (1977a) decorre da investigação de somente um tipo desses quatro grupos, uma conjuntura na qual a proporção de homens para mulheres é distorcida, sendo favorável aos homens, visto que sua preocupação central é a de desvendar o que acontece com mulheres que ocupam a condição de símbolos em meio a um grupo repleto de homens (KANTER, 1977a). Os efeitos de números relativos podem alterar a interpretação dos resultados encontrados em pesquisas (KANTER, 1977a). Números relativos afetam em um teste justo do que homens ou mulheres são capazes, de forma natural, de realizar (KANTER, 1977a).

O trabalho de Kanter acarretou em uma linha de investigações dentro das pesquisas voltadas a gênero e organizações, testando-se a teoria do tokenismo em distintas circunstâncias de trabalho (KANTER, 1977a; LEWIS; SIMPSON, 2012). Este corpo de pesquisa abrange investigações voltadas à ciência política, (legisladoras do sexo feminino) (BRATTON, 2005; CHILDS; KROOK, 2008; DAHLERUP, 1988) e a ciência social (mulheres em conselhos de administração) (BROOME; CONLEY; KRAWIEC, 2011; ERKUT; KRAMER; KONRAD, 2008; SINGH; VINNICOMBE, 2004; TORCHIA; CALABRÒ; HUSE, 2011).

No momento em que um grupo enviesado ou distorcido transforma-se em um grupo inclinado, como defendido por Kanter, verifica-se uma modificação na dinâmica de grupo, assim, levando a uma minimização da visibilidade da minoria, atenuando a sensação de desconforto psicológico e gerando uma cultura de aceitação (KANTER, 1977a, 1977b; LEWIS; SIMPSON, 2012). Desta maneira, sujeitos que antes eram considerados símbolos, passam a ter mais força dentro do grupo que estão inseridos. Portanto, à medida que o grupo torna-se mais heterogêneo, o grupo, até então minoritário, demonstra menor visibilidade, uma vez que as diferenças quantitativas de representatividade foram reduzidas.

Os indivíduos podem, assim, encontrar-se na condição de simbólicos, mesmo que não estejam ali de forma proposital, para exibição pelos funcionários de uma empresa. É suficiente estar em uma posição onde os demais da categoria não são comumente encontrados, para ser o primeiro de uma classe a entrar em um novo grupo, ou para representar uma cultura e um conjunto de competências e habilidades interacionais muito distintas para integrantes da categoria numericamente dominante (KANTER, 1977a).

Contudo, vale salientar que Kanter (1977a) relata que não é por ser um indivíduo solitário, em um grupo com outros tipos de membros, que estes serão obrigatoriamente símbolos. Caso seja observado que a presença destes membros é assumida como certa, para o grupo ou organização em questão, e agregado à cultura dominante, estes não serão considerados símbolos, uma vez que o seu status é simplesmente decorrente de distribuições aleatórias, e não um reflexo da raridade de seu tipo nesse sistema. Seria o caso dos países onde a legislação obriga um número mínimo de mulheres no conselho de administração das organizações, nessa situação as mulheres não seriam consideradas *tokens* (símbolos).

A massa crítica é um conceito transmitido da sociologia para a ciência política e, posteriormente, para o uso popular nas últimas três décadas (DAHLERUP, 1988). Como observado por Drude Dahlerup, a definição é emprestada da física nuclear, a qual se refere à quantidade indispensável para originar uma reação em cadeia, uma decolagem irreversível em

uma nova circunstância ou processo. A massa crítica fundamenta-se na crença de que a forma de um corpo público delineará os processos e políticas dessa entidade (GREY, 2002).

A discussão acerca da massa crítica no estudo sobre mulheres e política remete a três trabalhos seminais, dois elaborados por Kanter (1977a, 1977b) e um por Dahlerup (1988). Apesar das duas autoras estarem preocupadas principalmente com a maneira como as mulheres reagem à dinâmica de marginalização em cenários de minorias, cada uma delas conclui, com certas especulações, a respeito de como essas situações irão mudar ao passo que o número de mulheres for ampliado (CHILDS; KROOK, 2008). Essas últimas ideias constituem a essência da conceituação de massa crítica, que empregou-se por posteriores pesquisadores, que por sua vez converteram as possibilidades apontadas por Kanter e Dahlerup em perspectivas mais firmes sobre o comportamento das mulheres, que chamamos de teoria da massa crítica (CHILDS; KROOK, 2008).

A teoria da massa crítica aplicada à ciência social (BROOME; CONLEY; KRAWIEC, 2011; ERKUT; KRAMER; KONRAD, 2008; KANTER, 1977a, 1977b; KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008; KRAMER et al., 2007; TORCHIA et al., 2010), tem como contribuição fundamental a proposição de que a natureza das relações dos grupos está sujeito à dimensão do grupo minoritário. Desta forma, particularmente, alterar a dimensão de um grupo minoritário também modifica o impacto no grupo superior (TORCHIA et al., 2010).

Nas ocasiões em que há um sujeito sendo confrontado com as posições unânimes de outros três indivíduos, há uma grande probabilidade de sua opinião se harmonizar com essa posição unânime existente. Ademais, quando o tamanho do grupo é três, as pressões exercidas por este acentuam-se de maneira eficaz (ASCH, 1955). Logo, três é o número adequado para que seja possível sentir o efeito dos indivíduos minoritários no grupo (ASCH, 1955; KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008; KRAMER et al., 2007), assim, os estudos sugerem que ter três ou mais mulheres é o necessário para se atingir a massa crítica. Quando alcançada pode ser particularmente benéfica, com o intuito de promover mudanças, além de causar uma mudança fundamental na sala de reuniões e melhorar a governança corporativa (KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008; KRAMER et al., 2007).

Em particular, procura-se explorar a definição de massa crítica, que trata da teoria de que as minorias, sejam elas de gênero, étnicas ou raciais possivelmente não causarão influência no conselho de administração até que elas passem de poucas *tokens* para uma minoria significativa no conselho (BROOME; CONLEY; KRAWIEC, 2011). Poucos são os estudos que aplicam a Teoria da Massa Crítica para elucidar a contribuição das mulheres nos conselhos de administração das organizações (ERKUT; KRAMER; KONRAD, 2008;

TORCHIA et al., 2010). Terjesen, Sealy e Singh (2009) apontam para a concepção de massa crítica como um arcabouço de pesquisa em rápido avanço na investigação de questões pertinentes às mulheres e à alta administração.

Observa-se, também, que os estudos a respeito do impacto e conformidade em grupos assinalam que três pode ser considerado um número adequado na dinâmica de grupo (ASCH, 1955; ERKUT; KRAMER; KONRAD, 2008; KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008), uma vez que esse número de mulheres, ou outras minorias, é capaz de afetar, consideravelmente, o conteúdo e o processo das discussões do conselho de administração (ERKUT; KRAMER; KONRAD, 2008; TORCHIA et al., 2010). É necessária a presença de, ao menos, três mulheres em um conselho de administração antes de estas efetivamente fazerem a diferença (TORCHIA et al., 2010). Conforme evidenciado por Dahlerup (1988), por analogia, considera-se que uma mudança qualitativa acontecerá quando as mulheres ultrapassarem uma proporção em torno de 30% em uma entidade. Uma grande minoria pode fazer a diferença, ainda que seja uma minoria.

2.4 Responsabilidade Social Corporativa e práticas de divulgação de gênero

A igualdade de gênero trata-se de um objetivo ético e moral que as organizações consideradas socialmente responsáveis possuem a capacidade e o dever de assumir como propósitos (VELASCO et al., 2013), cientes de certa necessidade de se superar o passivo histórico e cultural existente, sendo este proveniente dessa desigualdade. Na concepção de Velasco et al. (2013) a Responsabilidade Social de Gênero pode ser entendida como a busca do objetivo da equidade de gênero nas inúmeras práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa. A organização deve ser capaz de atestar a igualdade de chances para homens e mulheres, seja mediante políticas ou práticas, sendo elas internas ou externas à corporação (CELIS et al., 2015).

Em investigação realizada por Burke (1993), em uma organização localizada no Canadá, o pesquisador indagou a 60 CEOs do sexo masculino se a existência de uma mulher no conselho de administração faria alguma diferença. Mais da metade dos respondentes afirmaram que conter mulheres no conselho de administração implica positivamente na sensibilidade com as consumidoras do sexo feminino, no desenvolvimento, progresso e na permanência de diversas mulheres presentes na corporação, bem como para entender melhor os obstáculos enfrentados pelas empregadas mulheres. Celis et al. (2015) enfatizam a capacidade das mulheres na alta gestão em promover iniciativas que envolvam a igualdade de

gênero no contexto das estratégias de RSC. Dessa forma, as organizações poderiam se favorecer dos valores e recursos das mulheres para atender às necessidades e expectativas das próprias mulheres como indivíduos que possuem interesse na corporação.

Em pesquisa elaborada no ano subsequente, Burke (1994) constatou que as mulheres que participam do conselho de administração incentivam as outras mulheres a almejem posições melhores dentro da organização, até mesmo cargos na alta administração. Além disso, buscam recrutar outras mulheres (LAZZARETTI, 2012). As aplicações da Teoria da Massa Crítica fundamentam-se no conceito para explicar uma variedade de resultados distintos, mais claramente situações onde o quantitativo superior de mulheres resulta em maior relevância às questões das mulheres, como os casos em que o aumento da presença de mulheres não resultará em quase ou nenhuma modificação, afirmando que as mulheres podem não ter formado uma massa crítica (CHILDS; KROOK, 2008).

Celis et al. (2015) buscaram identificar se a presença de mulheres no conselho de administração, diretorias, na alta e média gerência e incubidas da gestão dos departamentos de RSC influenciaria na inserção de iniciativas de RSC voltadas a equidade de gênero, ou seja, práticas de RSG. Para isso, constituíram uma amostra com 19 empresas espanholas que são signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) em 31 de dezembro de 2011. Seus achados mostram que a amostra dividia-se em dois grupos de empresas, o primeiro grupo mostrava-se com um nível superior de práticas de RSG, com exceção da governança corporativa. Também constatou-se que apresentavam um número superior de mulheres em todos os níveis pesquisados. Já o segundo grupo apresentou um maior grau de adoção nas iniciativas de RSG com relação a governança, no entanto, as outras práticas demonstraram implementação inferior ao do outro grupo, e um percentual menor de mulheres nas funções gerenciais. Por fim, Celis et al. (2015) constataram que a presença de mulheres nos cargos indicados anteriormente influencia na inserção de práticas de RSC voltadas a igualdade de gênero.

Ainda relativo ao estudo realizado por Celis et al. (2015), no primeiro grupo, encontrado por meio de análise de cluster, percebe-se que há um percentual de mulheres que ultrapassa o valor de 10%, com isso, observa-se um maior nível de implementação de ações de RSC relativas a equidade de gênero. Em contrapartida, no segundo grupo as gestoras simbolizam menos de 10% do total, o que poderia ocasionar o tokenismo (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; CELIS et al., 2015; KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008).

No Brasil, estudo elaborado por Oliveira et al. (2018), procurou analisar a influência das características dos Sistemas Nacionais de Negócios (SNN) na divulgação de

práticas de RSC com enfoque em gênero, a amostra do estudo contempla as 150 empresas da América Latina que assinaram a Declaração de Apoio aos WEPs. Seus resultados indicaram que o grau mais elevado de divulgação relacionou-se ao estabelecimento de liderança corporativa de alto padrão para a igualdade de gênero. Os achados revelaram que o nível referente as variáveis de concentração de poder e individualismo da nação e a orientação para a feminilidade afetaram de modo negativo a divulgação de iniciativas relacionadas ao gênero. Ademais, o grau de desenvolvimento econômico da nação e a pressão dos sindicatos desempenham um impacto positivo. Vale salientar que alguns indicadores possuíram um nível alto de divulgação, no entanto, isso não garante que as organizações possuam práticas visando a igualdade de gênero (a exemplo da composição da governança), apenas que ela realiza a divulgação desta prática.

A divulgação das práticas relativas à equidade de gênero nas empresas brasileiras que aderiram aos WEPs também foi tema de pesquisa desenvolvida por Rodrigues Júnior et al. (2017), onde se examinou o nível desta divulgação. Foram analisadas 99 organizações brasileiras cujos CEOs assinaram a Declaração de Apoio aos WEPs, partiu-se da suposição que as empresas signatárias dos WEPs possuem um nível superior de divulgação de práticas de RSC relacionadas a gênero. As organizações apresentaram uma média de divulgação em torno de 7,20 pontos, o que corresponde a um grau de divulgação em torno de 25% dos 28 pontos possíveis. Destaca-se que apenas 37% das corporações atingiram uma pontuação acima deste valor. Caso fossem desconsideradas as 29 empresas que não realizaram nenhuma divulgação, a média se converteria em 10,19 e o nível de evidenciação subiria para 40%. Esta situação encontrada pode ser apontada como preocupante, pois as organizações são signatárias dos WEPs, assim, acreditava-se que o nível de divulgação encontrado seria elevado.

García-Sánchez, Oliveira e Martínez-Ferrero (2019) identificam evidências sobre como as mulheres ocupando cargos nos conselhos influenciam os relatórios nas questões de gênero. As autoras ainda examinaram o efeito moderador entre a diversidade de gênero nos conselhos de administração e as variáveis de nível de país referentes à orientação das partes interessadas. Para tanto, recorreu-se a uma amostra internacional, contendo um total de 8.609 observações, de 28 países, do ano-base de 2007 a 2016. Observou-se que as mulheres nos conselhos aumentaram a probabilidade da divulgação de informações de RSC relacionadas a questões de gênero. Além disso, os achados indicam que as forças institucionais relativas às pressões das partes interessadas fortalecem esse efeito; a maior divulgação sobre questões de

gênero que as lideranças femininas alcançam é potencializada quando as organizações estão situadas em países orientados para as partes interessadas.

Ao questionar as próprias conselheiras, Burke (1997) constatou que um efeito positivo é o fato das colaboradas da organização sentirem-se mais entusiasmadas em trabalhar, e do mesmo modo, sensibilizar o próprio conselho de administração sobre questões relativas às funcionárias mulheres. Essa investigação foi posteriormente confirmada por Bilimoria (2006) que, ao analisar as corporações listadas na Fortune 500, no ano de 1999, observou haver indícios de que as mulheres conselheiras são relevantes para o sucesso das demais mulheres da organização.

O Quadro 1 apresenta uma síntese de estudos que apontam a Teoria da Massa Crítica como base teórica da pesquisa, evidenciando de que modo essa teoria foi abordada pelos autores. Há pesquisas que englobam a teoria tanto no campo político, como no campo organizacional. No entanto, frente às investigações realizadas, observou-se a não utilização da Teoria da Massa Crítica no contexto organizacional para debater a divulgação de informações acerca de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero. Desta forma, esta é uma das contribuições desta pesquisa.

- continua -

Quadro 1 – Abordagem da Teoria da Massa Crítica em estudos anteriores.

Contexto Organizacional		
Autores	Título	Abordagem da teoria da massa crítica na pesquisa
Erkut, Kramer e Konrad (2008)	Critical mass: does the number of women on a corporate board make a difference?	Verificaram se a existência de uma massa crítica de mulheres no conselho pode afetar nas habilidades das mulheres de exercerem uma liderança eficaz. Analisar se as variações na capacidade das diretoras mulheres podem influenciar a dinâmica do conselho quando apresentam apenas uma, duas e três ou mais mulheres compondo o conselho de administração.
Konrad, Kramer e Erkut (2008)	Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards	A existência de várias mulheres ajuda a quebrar os estereótipos aos quais as mulheres solitárias estão sujeitas. Uma massa crítica de mulheres ajuda a mudar uma dinâmica de comunicação exclusivamente masculina. E, por fim, a pesquisa sobre influência e conformidade em grupos indica que três podem ser um “número mágico” na dinâmica de grupos, o que sugere que ter três mulheres pode ser benéfico para a criação de mudanças no ambiente organizacional.
Torchia et al. (2010)	Critical mass theory and women directors’ contribution to board strategic tasks	Os achados apoiam os argumentos tratados pela teoria da massa crítica, identificando que pelo menos três mulheres podem ser particularmente benéficas em termos de contribuição para as tarefas estratégicas dos conselhos corporativos.
Broome, Conley e Krawiec (2011)	Does critical mass matter? Views from the boardroom	Analisaram os resultados de quarenta e seis entrevistas com diretores corporativos e outros membros relevantes sobre o tópico geral sobre se, e como, a composição racial, étnica e de gênero dos conselhos corporativos é importante, exploraram as visões sobre o conceito de massa crítica dessas minorias.

Quadro 1 – Abordagem da Teoria da Massa Crítica em estudos anteriores.

Contexto Organizacional		
Autores	Título	Abordagem da teoria da massa crítica na pesquisa
Torchia, Calabrò e Huse (2011)	Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass	Utilizaram-se da teoria da massa crítica para identificar se um número crescente de mulheres nos conselhos de administração resulta em um acúmulo de massa crítica que contribui substancialmente para a inovação da empresa. Testaram se pelo menos três mulheres podem constituir a massa crítica desejada, identificando diferentes minorias de mulheres nos conselhos (uma mulher, duas mulheres e pelo menos três mulheres).
Nekhili et al. (2017)	Gender-diverse board and the relevance of voluntary CSR reporting	Focaram em investigar a teoria da massa crítica aplicada para conselheiras mulheres e testaram se o número de conselheiras é importante para moderar a relação entre o nível de relatórios de responsabilidade social corporativa e o desempenho baseado no mercado.
Amorelli e García-Sánchez (2019)	Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting	Examinaram o efeito da presença de conselheiras nos conselhos sobre a divulgação da responsabilidade social corporativa, concentrando-se na massa crítica necessária desse grupo minoritário e a moderação do capital humano dos membros do conselho.
Contexto Político		
Autores	Título	Abordagem da teoria da massa crítica na pesquisa
Grey (2002)	Does size matter? Critical mass and New Zealand's women MPs	Descreve a expectativa na literatura de massa crítica existente e a testa usando a Câmara dos Representantes da Nova Zelândia como um estudo de caso. Busca entender se a massa crítica de mulheres influencia no debate das políticas públicas voltadas a esse grupo.
Bratton (2005)	Critical mass theory revisited: the behavior and success of token women in state legislatures	Pesquisas sobre mulheres e representação argumentaram que as mulheres que atuam em legislaturas compostas por grupos distorcidos - ou seja, legislaturas nas quais as mulheres representam menos de 15% dos membros - evitam abordar os interesses das mulheres e são marginalizadas por outros legisladores.
Chaney (2006)	Critical mass, deliberation and the substantive representation of women: evidence from the UK's devolution programme	Realizaram-se análises das transcrições de 327 debates em plenário da Assembleia Nacional do País de Gales, onde as mulheres constituíam 42% dos membros eleitos. A evidência mostra que mulheres parlamentares efetuaram uma mudança qualitativa na natureza do debate político, pois 47,7% de todos os debates em plenário incluíram discussões sobre “questões de mulheres” e pouco mais da metade de todos os debates em plenário incluíam referências à igualdade.
Childs e Krook (2008)	Critical mass theory and women's political representation	Abordaram as preocupações recentes sobre a utilidade da massa crítica como um conceito na pesquisa sobre a representação política das mulheres. Buscou delinear suas intuições sobre a mudança de políticas à medida que a proporção de mulheres legisladoras cresce, revisitando as contribuições de Kanter e Dahlerup.

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando as evidências empíricas e teóricas encontradas, a presente pesquisa propõe testar as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O conselho de administração composto por uma massa crítica de mulheres influencia positivamente o nível de divulgação de responsabilidade social corporativa relacionada a gênero.

Hipótese 2: Empresas classificadas em grupos com um maior quantitativo de mulheres no conselho de administração, sob a ótica da Teoria do Tokenismo, tendem a apresentar uma maior divulgação de responsabilidade social corporativa relacionada a gênero.

Assim, atingir a massa crítica de mulheres no conselho de administração é prática necessária, não somente por impactar a natureza das interações grupais, mas por ampliar a diversidade de opiniões e perspectivas dentro de um grupo (CHANEY, 2006). Dessa forma, não basta apenas ter mulheres compondo o conselho de administração das organizações, é necessário que haja massa crítica, que resulte em representatividade substancial para que as mulheres comecem a ter peso suficiente para deixarem de ser vistas como símbolos, apenas representando uma categoria, e passem a ter suas opiniões consideradas dentro do contexto organizacional. Portanto, as mulheres podem começar a influenciar as iniciativas da corporação, visando, assim, contribuir com ações que possam beneficiar tanto a organização, seja com relação a imagem desta perante a sociedade, como também as próprias funcionárias e outras partes interessadas das empresas.

3 METODOLOGIA

A presente seção tem como propósito descrever os procedimentos metodológicos aplicados com a finalidade de alcançar os objetivos geral e específicos determinados na pesquisa. Para tal, evidencia-se a tipologia da pesquisa, a população e amostra, seguidos pelos métodos de coleta de dados e os procedimentos empregados para o tratamento e análise de dados.

3.1 Tipologia de pesquisa

O estudo classifica-se, quanto aos seus objetivos, como uma pesquisa de caráter descritivo, visto que consiste em analisar se o nível de divulgação de informações acerca de Responsabilidade Social Corporativa voltadas para as ações referentes à igualdade de gênero é influenciado pela composição e quantidade de mulheres nos conselhos de administração das empresas. De acordo com Collis e Hussey (2005) e Gray (2012) a pesquisa descritiva busca averiguar as peculiaridades, descrever e resumir as características de um fenômeno específico. Nessa perspectiva, consideram-se como itens de investigação um caso particular, um grupo ou um sujeito (RICHARDSON, 2012). A presente pesquisa é desenvolvida por meio de dados secundários obtidos mediante base de dados da *Thomson Reuters Eikon*.

Em se tratando da abordagem do problema, o estudo configura-se como quantitativo, que segundo Malhotra (2006) busca estimar de maneira quantificada os dados da pesquisa. Procura indícios, provas convincentes, as quais são fundamentadas em amostras significativas e, de algum modo, se utiliza de análises estatísticas para investigar as ligações e comportamentos entre as variáveis (COLLIS; HUSSEY, 2005; ROESCH, 2006). Dessa forma, verifica-se a influência da composição e quantidade de mulheres nos conselhos de administração das empresas na Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero, mediante os seguintes testes estatísticos: estatística descritiva, teste de médias, análise de correspondência simples (Anacor) e regressão com dados em painel.

3.2 População e amostra do estudo

A população compreende todas as organizações pertencentes a base de dados da *Thomson Reuters Eikon*, nos 8 anos compreendidos no intervalo entre 2010 e 2017. Optou-se pelo período devido ao fato de no ano de 2010 ter ocorrido o lançamento dos Princípios de

Empoderamento das Mulheres (WEPs), princípios que buscam apontar o caminho para as melhores práticas, elaborando a dimensão de gênero da responsabilidade corporativa (ONU MULHERES; UNGC, 2017). Salienta-se, ainda, que o ano de 2017 corresponde ao último ano de dados disponibilizados pela base *Thomson Reuters Eikon* até a data da coleta. A amostra deste estudo, por sua vez, é constituída pelas empresas listadas que contêm as informações sobre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa relacionadas a gênero, além de dados relativos a composição do conselho de administração, totalizando 2.199 empresas, conforme destacado na Tabela 1, segregadas por países.

Tabela 1 – Descrição da população: empresas segregadas por países.

Total de empresas					
Países	2010-2017	Países	2010-2017	Países	2010-2017
África do Sul	17	Filipinas	16	México	15
Alemanha	55	Finlândia	16	Nigéria	1
Arábia Saudita	5	França	72	Noruega	14
Austrália	48	Grécia	14	Nova Zelândia	3
Áustria	12	Holanda	25	Panamá	1
Bélgica	23	Hong Kong	79	Polônia	19
Brasil	54	Hungria	4	Portugal	6
Canadá	162	Índia	20	Qatar	2
Chile	15	Indonésia	23	Reino Unido	153
China	108	Irlanda	18	República Tcheca	4
Cingapura	31	Israel	13	Rússia	25
Colômbia	8	Itália	28	Suécia	37
Coreia do Sul	46	Japão	141	Suíça	46
Dinamarca	12	Jordânia	1	Tailândia	20
Egito	7	Kuwait	3	Taiwan	90
Emirados Árabes	3	Luxemburgo	4	Turquia	21
Espanha	34	Malásia	24		
Estados Unidos	599	Marrocos	2		

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Os dados secundários da presente pesquisa foram obtidos mediante base de dados da *Thomson Reuters Eikon*. No Quadro 2 são apresentados os indicadores que compõem o índice de divulgação de Responsabilidade Social Corporativa que se refere às ações que revelam o comprometimento das empresas no tocante às questões de gênero. Adotou-se o valor 1 (um) quando a empresa divulgava determinado indicador, e o valor 0 (zero) caso contrário. Assim, o índice é composto por um total de 10 indicadores, sendo estes retirados da base de dados:

Quadro 2 – Índice de divulgação de ações de Responsabilidade Social Corporativa relativas a gênero.

Índice de divulgação de ações de RSC relativas a gênero - Pontuação máxima por empresa: 10 pontos
Indicadores
1. Divulgação de políticas de diversidade do conselho
2. Divulgação do percentual de mulheres no conselho
3. Divulgação de gênero dos executivos
4. Divulgação de funcionárias mulheres
5. Divulgação de mulheres gerentes
6. Divulgação da disponibilização de serviço de creche
7. Divulgação de flexibilidade no horário de trabalho
8. Divulgação de controvérsias de diversidade
9. Divulgação de políticas de diversidade e oportunidades
10. Divulgação de metas de diversidade e oportunidades

Fonte: Indicadores extraídos da base de dados da *Thomson Reuters Eikon*.

3.4 Tratamento dos dados

Buscando identificar a composição do conselho de administração das organizações, avaliar o nível de divulgação de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero em perspectiva global, bem como realizar análise separada por países e por empresas que não possuem ou possuem uma, duas e três ou mais mulheres, foram estabelecidas as variáveis utilizadas na pesquisa. O Quadro 3 sintetiza essas variáveis, bem como suas operacionalizações e embasamento teórico.

- continua -

Quadro 3 – Variáveis dependente e independentes, operacionalização e embasamento teórico.

Constructo	Variável dependente	Operacionalização	Embasamento teórico
Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero (Divulg_gen)	Índice de divulgação de informações de RSC relacionadas a gênero (Divulg_gen)	Pontuação obtida pela organização com os indicadores que compõem o índice Divulg_gen	Base de dados da Thomson Reuters Eikon.
Constructo	Variáveis independentes	Operacionalização	Embasamento teórico
Composição do Conselho de Administração (COMP_CADM)	Massa Crítica de mulheres no Conselho de Administração (Three_Women)	Variável dummy: 1 – para observações com a presença de três ou mais mulheres no conselho de administração; 0 – para as observações sem mulheres ou com a presença abaixo de três mulheres.	Erkut, Kramer e Konrad (2008); Torchia, Calabrò e Huse (2011).
	Duas mulheres no Conselho de Administração (Two_Women)	Variável dummy: 1 – para observações com a presença de duas mulheres no conselho de administração; 0 – para as observações sem mulheres ou com a presença diferente de duas mulheres.	

Quadro 3 – Variáveis dependente e independentes, operacionalização e embasamento teórico.

Constructo	Variáveis independentes	Operacionalização	Embasamento teórico
	Uma ou nenhuma mulher no Conselho de Administração (One_Women)	Variável dummy: 1 – para observações com a presença de uma ou nenhuma mulher no conselho de administração; 0 – para as observações com a presença superior a uma mulher.	
	Percentual de mulheres no Conselho de Administração, conforme Teoria do Tokenismo (Tokenismo)	Grupo uniforme 0% de mulheres no conselho; grupo enviesado até 15% de mulheres no conselho; grupo inclinado abaixo de 40% de mulheres no conselho; grupo equilibrado até 50% de mulheres no conselho.	-
	Tamanho do Conselho de Administração (TAM_CADM)	Número de membros do Conselho de Administração	García-Sánchez, Oliveira e Martínez-Ferrero (2019); Galbreath (2011).
Variáveis de controle (CONT)	Tamanho (TAM)	Logaritmo natural de ativo total	García-Sánchez, Oliveira e Martínez-Ferrero (2019); Torchia, Calabrò e Huse (2011).
	Retorno sobre o ativo (ROA)	Lucro líquido/ativo total	García-Sánchez, Oliveira e Martínez-Ferrero (2019); Bear, Rahman e Post (2010).
	Setor de atividade (SETOR)	Setor de atividade da empresa (dummy)	García-Sánchez, Oliveira e Martínez-Ferrero (2019).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para se alcançar os objetivos propostos no estudo e verificar o comportamento dos dados, foram realizadas análises descritivas dos dados, com o propósito de observar as características das variáveis da pesquisa e averiguar diferenças e semelhanças quanto aos grupos. De acordo com Fávero e Belfiore (2017), a estatística descritiva expõe e sintetiza os atributos fundamentais examinados em um agrupamento de dados, proporcionando ao pesquisador melhor percepção do comportamento dos dados. A análise é fundamentada no conjunto de dados investigados no estudo, relativo à amostra, sem tirar conclusões ou inferências a respeito da população.

Com a finalidade de comparação, foi analisado, por intermédio de um teste de diferença entre médias - teste de Wilcoxon -, as prováveis diferenças entre os países que possuem e não possuem regulamentação específica sobre cotas para mulheres nos conselhos de administração, de acordo com o *Institute for the Study of Labor (IZA)*, através da pesquisa *IZA World of Labor*, no ano de 2018 (SMITH, 2018). Podendo ser uma legislação específica, com indicação de percentuais, ou uma lei branda, com indicação nas diretrizes de boa

governança. O teste de Wilcoxon é um teste não paramétrico, uma alternativa ao teste t de Student, para os casos em que não há uma distribuição normal dos dados.

Realizou-se o teste de Tukey para se comparar médias duas a duas dos grupos indicados pela Teoria do Tokenismo. Posteriormente, foi realizada uma análise de correspondência simples (Anacor), procurando investigar a associação entre os países e os grupos existentes identificados com base em várias representações proporcionais de tipos de pessoas nas organizações. Sendo, nesse estudo, considerada a proporção de mulheres existentes no conselho de administração. Os grupos são divididos, de acordo com a Teoria do Tokenismo, em grupos uniformes, no qual não haverá nenhuma mulher presente no grupo, 0%; enviesados, proporção de até 15% de mulheres; inclinados, uma minoria de aproximadamente 35%; e equilibrados, em que as mulheres serão de 40% a 50% do número de indivíduos presentes no conselho de administração.

De acordo com Fávero e Belfiore (2017) a Anacor é uma técnica de análise bivariada, verificando-se a associação e força, entre duas variáveis categóricas, se existe uma associação que tenha significância estatística (FÁVERO; BELFIORE, 2017). Ademais, esta análise apresenta suas associações por intermédio de um mapa perceptual, baseado na associação entre objetos ou atributos especificados pelo pesquisador (HAIR et al., 2009), onde se pode verificar as semelhanças e diferenças de comportamento entre as categorias e variáveis da pesquisa (FÁVERO; BELFIORE, 2017).

Os modelos de regressão para dados em painel são pertinentes para se analisar o comportamento de certo fenômeno, representado pela variável dependente, na presença de estruturas de dados organizados em grupos, apresentando medidas repetidas ou longitudinais (FÁVERO; BELFIORE, 2017). De acordo com Greene (2012), o modelo de uma regressão de dados em painel pode ser demonstrado da seguinte maneira:

$$y_{it} = \mathbf{x}'_{it}\boldsymbol{\beta} + \mathbf{z}'_{it}\boldsymbol{\alpha} + \varepsilon_{it}$$

Existem K regressores em \mathbf{x}_{it} , desconsiderando o intercepto. A heterogeneidade é representada por $\mathbf{z}'_{it}\boldsymbol{\alpha}$, onde \mathbf{z}_i contém um termo constante e um grupo de variáveis específicas do grupo, podendo ser observáveis, como raça, sexo, nacionalidade, ou uma característica não observável, tal como aspectos familiares específicos ou preferências, que são apontadas como constantes no decorrer do tempo t (GREENE, 2012). Se \mathbf{z}_i for observável

para todos os sujeitos, o modelo será ser tratado como um modelo linear ordinário e ajustado por mínimos quadrados ordinários (MQO) (GREENE, 2012).

Se porventura z_i represente uma característica não observável, mas associada com x_{it} , os coeficientes estimados via MQO serão considerados tendenciosos e inconsistentes. À vista disso, é preciso optar por fixar o termo z_i para os grupos de indivíduos em relação ao tempo, sendo essa abordagem intitulada de efeitos fixos (GREENE, 2012). Contudo, caso z_i retrate uma característica não observável, que não está associada com as variáveis independentes, a estimação dos coeficientes torna-se um modelo de regressão linear com erro composto para heterogeneidade como componente aleatório, sendo essa abordagem para dados em painel chamada de efeitos aleatórios (GREENE, 2012).

A partir das variáveis elencadas no Quadro 3, para se averiguar a possível influência da composição e quantidade de mulheres nos Conselhos de Administração na Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero, foram adotados os seguintes modelos econométricos, definidos com o intuito de testar as hipóteses levantadas:

$$\text{Divulg_gen}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{THREE_WOMEN}_{it} + \beta_2 \text{TAM_CADM}_{it} + \beta_3 \text{TAM}_{it} + \beta_4 \text{ROA}_{it} + \beta_5 \text{SETOR}_i + \varepsilon_{it}$$

(Equação 1)

$$\text{Divulg_gen}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{TWO_WOMEN}_{it} + \beta_2 \text{TAM_CADM}_{it} + \beta_3 \text{TAM}_{it} + \beta_4 \text{ROA}_{it} + \beta_5 \text{SETOR}_i + \varepsilon_{it}$$

(Equação 2)

$$\text{Divulg_gen}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{ONE_WOMEN}_{it} + \beta_2 \text{TAM_CADM}_{it} + \beta_3 \text{TAM}_{it} + \beta_4 \text{ROA}_{it} + \beta_5 \text{SETOR}_i + \varepsilon_{it}$$

(Equação 3)

$$\text{Divulg_gen}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{TOKENISMO}_{it} + \beta_2 \text{TAM_CADM}_{it} + \beta_3 \text{TAM}_{it} + \beta_4 \text{ROA}_{it} + \beta_5 \text{SETOR}_i + \varepsilon_{it}$$

(Equação 4)

Para identificar qual das três especificações possíveis quanto ao modelo de regressão de dados em painel seria a mais adequada, realizou-se os seguintes testes: o primeiro teste efetuado foi o *Lagrange Multiplier (LM) de Breusch-Pagan*, que possibilita averiguar se a variância entre indivíduos é igual a zero, isto é, se não há diferenças significativas, no qual a hipótese nula afirma que não há nenhum efeito em painel, efeitos do tempo e do indivíduo, logo, sua rejeição resulta na adoção do painel de efeitos aleatórios (FÁVERO; BELFIORE, 2017). Em seguida, efetuou-se o teste *F de Chow*, em que a hipótese

nula afirma que os efeitos dos indivíduos não são significantes, para estabelecer entre efeitos fixos e a regressão por MQO. A rejeição da hipótese indica a opção pelo painel de efeitos fixos. E, por fim, para que se possa optar entre o modelo estimado por efeitos fixos ou por efeitos aleatórios, utilizou-se o teste de *Hausman*. Segundo Fávero e Belfiore (2017) a hipótese nula expressa que o termo não está correlacionado com as variáveis explanatórias, para determinar a escolha entre o painel de efeitos fixos e aleatórios. A rejeição da hipótese nula determina a aplicação de painel de efeitos fixos. Destaca-se, ainda, que a aplicação dos testes estatísticos citados nesta seção foi realizada por meio da utilização do software R (R CORE TEAM, 2016).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise descritiva dos resultados

Inicialmente realizou-se a análise das variáveis da pesquisa por meio da estatística descritiva das variáveis dependente, independentes e de controle, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Análise descritiva das variáveis da pesquisa.

Variáveis	Média	DP	CV	Mínimo	Mediana	Máximo
Divulg_gen	7,31	1,86	0,25	0,00	7,00	10,00
Three_Women	0,22	0,42	1,87	0,00	0,00	1,00
Two_Women	0,22	0,42	1,87	0,00	0,00	1,00
One_Women	0,56	0,50	0,89	0,00	1,00	1,00
PercBoardGender	13,97	12,09	0,87	0,00	12,50	71,43
NumMulheres	1,57	1,49	0,95	0,00	1,00	13,00
TAM_CADM	10,77	3,58	0,33	1,00	10,00	38,00
TAM	22,94	1,68	0,07	15,04	22,75	28,88
ROA	0,04	0,09	2,12	-1,80	0,04	1,74

Nota: Desvio Padrão (DP); Coeficiente de Variação (CV).

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se uma média para a divulgação de gênero de (7,31), este valor ultrapassa a metade do valor total que o índice pode atingir, sendo de (10) pontos por empresa, relativo à totalidade de indicadores divulgados. Além disso, com relação a esta variável, identifica-se que há homogeneidade nos dados, devido ao baixo valor indicado pelo coeficiente de variação (0,25).

Quanto às variáveis *dummy* relacionadas a presença de uma ou nenhuma (One_Women), duas (Two_Women) e três ou mais (Three_Women) mulheres no conselho de administração, evidenciaram uma média de (0,56), (0,22) e (0,22), respectivamente. Cerca de 22% das observações do estudo possuem três ou mais mulheres nos conselhos, ou seja, possuem massa crítica. A variável relativa a uma ou nenhuma mulher no conselho diferenciou-se das demais, visto que apresentou média superior, sendo mais presente nas observações da amostra. Além disso, a mediana apresentada pela variável número de mulheres (NumMulheres) foi de (1,00), isto é, mostra que 50% das observações tem pelo menos uma mulher presente no conselho de administração.

A média do percentual de mulheres (PercBoardGender) para as observações do estudo correspondeu a (13,97). Apresentando dados homogêneos, visto que o coeficiente de variação foi em torno de (0,87). Ademais, observa-se que as medianas para essa variável são

superiores a (12,50), ou seja, mostra que 50% das observações tem mais de 12,50% do conselho composto por mulheres.

No que diz respeito ao tamanho do conselho (TAM_CADM), este identificou uma média de (10,77), demonstrando que os conselhos possuem, em média, acima de 10 integrantes. Já quanto ao tamanho da empresa (TAM) e ao ROA, observou-se uma média de (22,94) e (0,04), respectivamente. Os valores pertinentes ao tamanho do conselho e tamanho da empresa apresentaram homogeneidade nos dados, em razão do baixo valor evidenciado pelo coeficiente de variação (0,33) e (0,07). No entanto, o ROA apresentou coeficiente de variação um pouco superior ao das demais variáveis (2,12).

Na Tabela 3, apresenta-se a análise descritiva, segregada por países, das variáveis de divulgação de gênero, percentual de mulheres e número de mulheres no conselho de administração.

- continua -

Tabela 3 – Análise descritiva por países.

Países	Divulgação de Gênero				Percentual de Mulheres no Conselho				Número de Mulheres			
	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana
África do Sul	7,40	3,07	0,41	9,00	19,80	7,40	0,37	20,00	2,85	1,06	0,37	3,00
Alemanha	8,26	1,25	0,15	9,00	18,85	10,98	0,58	18,75	2,81	2,02	0,72	3,00
Arábia Saudita	7,15	0,43	0,06	7,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	0,00
Austrália	7,40	2,42	0,33	8,00	15,96	12,76	0,80	16,67	1,23	1,02	0,83	1,00
Áustria	8,25	0,92	0,11	9,00	18,21	10,47	0,58	20,00	2,36	1,49	0,63	2,00
Bélgica	7,92	1,40	0,18	8,00	19,83	12,03	0,61	19,09	2,67	2,00	0,75	2,00
Brasil	6,93	3,14	0,45	8,00	7,45	7,86	1,06	8,33	0,84	0,95	1,14	1,00
Canadá	7,19	1,41	0,20	7,00	14,45	11,75	0,81	13,33	1,59	1,44	0,91	1,00
Chile	6,76	2,59	0,38	7,00	6,26	9,11	1,46	0,00	0,63	0,89	1,40	0,00
China	6,52	2,29	0,35	7,00	8,74	9,62	1,10	7,69	1,02	1,12	1,09	1,00
Cingapura	7,36	1,32	0,18	7,00	8,04	8,06	1,00	9,09	0,78	0,78	1,00	1,00
Colômbia	6,36	3,14	0,49	8,00	12,77	13,48	1,06	11,11	1,02	1,12	1,10	1,00
Coreia do Sul	6,98	1,17	0,17	7,00	0,05	0,75	13,61	0,00	0,01	0,07	13,55	0,00
Dinamarca	7,89	1,43	0,18	8,00	19,87	12,36	0,62	20,00	1,99	1,52	0,76	2,00
Egito	5,66	2,83	0,50	7,00	6,34	6,31	0,99	6,90	0,64	0,62	0,96	1,00
Emirados Árabes	6,83	1,55	0,23	7,00	3,98	6,41	1,61	0,00	0,29	0,46	1,59	0,00
Espanha	8,61	1,08	0,13	9,00	14,92	9,48	0,64	12,50	2,17	1,39	0,64	2,00
Estados Unidos	7,17	1,35	0,19	7,00	16,35	9,89	0,60	16,67	1,77	1,16	0,65	2,00
Filipinas	6,05	3,15	0,52	7,00	9,41	9,42	1,00	9,09	1,12	1,28	1,14	1,00
Finlândia	8,10	1,30	0,16	8,00	26,97	11,15	0,41	25,00	2,21	1,13	0,51	2,00
França	8,57	1,16	0,14	9,00	30,13	11,92	0,40	30,00	4,22	1,97	0,47	4,00
Grécia	7,73	0,83	0,11	8,00	12,39	9,61	0,78	12,50	1,85	1,26	0,68	2,00
Holanda	8,19	1,46	0,18	9,00	19,89	12,39	0,62	20,00	1,65	1,19	0,72	2,00
Hong Kong	7,27	1,32	0,18	7,00	8,49	9,19	1,08	8,33	1,03	1,15	1,11	1,00

Tabela 3 – Análise descritiva por países.

Países	Divulgação de Gênero				Percentual de Mulheres no Conselho				Número de Mulheres			
	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana
Hungria	7,50	2,58	0,34	8,00	9,15	7,68	0,84	7,89	1,75	1,39	0,79	1,50
Índia	6,77	2,72	0,40	8,00	8,16	6,37	0,78	8,33	0,95	0,71	0,74	1,00
Indonésia	6,53	2,92	0,45	7,00	6,18	8,64	1,40	0,00	0,47	0,64	1,36	0,00
Irlanda	7,46	1,20	0,16	7,00	16,45	8,58	0,52	16,67	1,80	1,02	0,57	2,00
Israel	6,96	2,58	0,37	7,00	17,28	8,80	0,51	14,84	1,97	1,30	0,66	2,00
Itália	8,13	1,20	0,15	9,00	22,29	12,92	0,58	21,43	3,49	2,10	0,60	3,00
Japão	7,17	1,31	0,18	7,00	2,74	6,00	2,19	0,00	0,25	0,52	2,11	0,00
Jordânia	8,63	0,74	0,09	9,00	11,46	3,81	0,33	10,00	1,25	0,46	0,37	1,00
Kuwait	7,21	0,41	0,06	7,00	7,44	7,94	1,07	6,25	0,63	0,71	1,14	0,50
Luxemburgo	7,56	0,76	0,10	7,00	15,91	12,19	0,77	17,91	1,84	1,42	0,77	2,00
Malásia	6,72	3,01	0,45	8,00	11,82	11,40	0,96	10,00	1,15	1,12	0,98	1,00
Marrocos	8,44	0,73	0,09	9,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	0,00
México	7,07	2,47	0,35	8,00	8,75	10,46	1,20	5,88	1,61	2,18	1,36	1,00
Nigéria	7,00	2,93	0,42	8,00	24,83	3,96	0,16	23,21	3,38	0,52	0,15	3,00
Noruega	8,37	0,75	0,09	9,00	42,61	7,18	0,17	40,83	3,65	0,88	0,24	4,00
Nova Zelândia	7,42	1,10	0,15	7,00	21,06	15,81	0,75	14,29	1,46	1,06	0,73	1,00
Panamá	6,13	2,47	0,40	7,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	0,00
Polônia	6,51	2,78	0,43	7,00	14,69	13,82	0,94	11,81	1,30	1,16	0,90	1,00
Portugal	8,42	0,77	0,09	9,00	7,61	8,60	1,13	4,76	1,38	1,52	1,11	1,00
Qatar	7,38	0,81	0,11	7,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	0,00
Reino Unido	7,98	1,23	0,15	8,00	16,89	11,02	0,65	16,67	1,70	1,24	0,73	2,00
República Tcheca	7,34	1,47	0,20	7,50	9,79	8,19	0,84	9,09	1,28	1,02	0,80	1,00
Rússia	7,34	1,48	0,20	7,00	5,39	7,10	1,32	0,00	0,63	0,85	1,34	0,00
Suécia	8,44	1,04	0,12	9,00	30,58	12,17	0,40	28,57	3,04	1,28	0,42	3,00
Suíça	7,65	1,40	0,18	8,00	13,07	11,09	0,85	12,50	1,26	1,13	0,90	1,00
Tailândia	6,85	2,99	0,44	8,00	12,91	10,88	0,84	8,33	1,98	1,72	0,87	1,00
Taiwan	6,13	3,11	0,51	7,00	8,19	9,57	1,17	7,14	0,88	1,04	1,18	1,00
Turquia	7,27	2,34	0,32	8,00	9,81	10,02	1,02	8,33	1,19	1,17	0,98	1,00

Nota: Desvio Padrão (DP); Coeficiente de Variação (CV).

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a divulgação de gênero apresenta uma média acima da metade da pontuação possível para os países pertencentes a amostra, variando principalmente entre 6,5 e 8,5. Além disso, observa-se que todas as medianas foram superiores a 7, ou seja, mostra que 50% das observações tem um índice de divulgação acima de 7 pontos. Com relação a esta variável, os países que se destacaram positivamente, com os maiores valores quanto ao nível de divulgação, foram: França (8,57); Espanha (8,61) e Jordânia (8,63). Já o destaque negativo, com menores médias, ficou para os seguintes países: Egito (5,66); Filipinas (6,05); Panamá (6,13); Taiwan (6,13) e Colômbia (6,36).

A respeito da variável percentual de mulheres, constatou-se que quatro países não continham nenhuma mulher nos conselhos de administração das empresas que integram a amostra. Sendo eles: Panamá (0,00); Arábia Saudita (0,00); Qatar (0,00) e Marrocos (0,00). Além disso, Coreia do Sul (0,05); Japão (2,74) e Emirados Árabes (3,98) também se destacaram negativamente, por apresentar um percentual inferior a 5%. No que se refere aos países que tiveram um percentual superior de mulheres, vale destacar a Nova Zelândia (21,06); Itália (22,29); Nigéria (24,83); Finlândia (26,97); França (30,13); Suécia (30,58) e Noruega (42,61), sendo países que atingiram acima de 20% de mulheres compondo o conselho. Ressalta-se a Noruega, único país a evidenciar um resultado superior a 40%.

Por fim, demonstrou-se a média do número de mulheres nos conselhos de administração. Constatou-se que quatro países possuíam uma média abaixo de 0,5, trata-se da Coreia do Sul (0,01); Japão (0,25); Emirados Árabes (0,29) e Indonésia (0,47). Contudo, quem teve destaque positivo por exibir as maiores médias foi a Suécia (3,04); Nigéria (3,38); Itália (3,49); Noruega (3,65) e França (4,22). Esses cinco países demonstram que, em média, suas empresas possuem uma massa crítica de mulheres compondo os conselhos de administração.

Após análise descritiva segregada por países, calculou-se as estatísticas descritivas das variáveis empregadas na pesquisa, subdivididas em empresas que possuem e não possuem massa crítica de mulheres, e realizou-se testes de diferença de média, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Análise descritiva por massa crítica.

Variáveis	Empresas sem massa crítica				Empresas com massa crítica				Teste de Wilcoxon
	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana	
Divulg_gen	7,17	1,88	0,26	7,00	7,80	1,68	0,21	8,00	19.336.745***
PercBoardGender	9,36	8,40	0,90	10,00	30,15	8,71	0,29	28,57	2.036.527***
TAM_CADM	10,08	3,20	0,32	10,00	13,20	3,78	0,29	12,00	13.198.819***
TAM	22,69	1,55	0,07	22,57	23,79	1,84	0,08	23,66	17.396.888***
ROA	0,04	0,09	2,26	0,04	0,04	0,07	1,59	0,03	28.126.523***

Nota: Desvio Padrão (DP); Coeficiente de Variação (CV).

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que, relativo à Divulgação de Gênero (Divulg_gen), as empresas com massa crítica de mulheres apresentaram uma média superior as empresas sem massa crítica, sendo a diferença entre esses dois grupos significativa a 1%. Além disso, observou-se uma maior dispersão dos dados nas organizações sem massa crítica, quando averiguado o coeficiente de variação.

Em relação a análise da variável percentual de mulheres no conselho de administração (PercBoardGender), observou-se que as empresas com massa crítica de mulheres apresentaram um percentual de mulheres superior ao das empresas sem massa crítica, como esperado. A diferença encontrada é estatisticamente significativa a 1%, conforme Tabela 4. Ademais, vale salientar que as empresas sem massa crítica têm um coeficiente de variação, no percentual de mulheres no conselho, superior ao das empresas com massa crítica, indicando maior dispersão da variável.

Quanto ao tamanho do conselho (TAM_CADM), averiguou-se que as empresas com massa crítica de mulheres demonstraram uma média superior as empresas sem massa crítica, sendo a diferença entre os grupos significativa a 1%. Verificou-se que as empresas com massa crítica têm uma menor dispersão dos dados, quando observado o coeficiente de variação da variável tamanho do conselho.

A respeito da variável tamanho da empresa (TAM), as organizações com massa crítica evidenciaram uma média superior as organizações sem massa crítica. Constatou-se a diferença entre os grupos com significância estatística a 1%. Além disso, observou-se uma menor dispersão dos dados nas organizações sem massa crítica, quando averiguado o desvio padrão e o coeficiente de variação.

Acerca do retorno sobre o ativo (ROA), observou-se que as empresas com massa crítica apresentaram uma média levemente superior as empresas sem massa crítica. A diferença encontrada é estatisticamente significativa a 1%, conforme Tabela 4. Ademais, observou-se uma maior dispersão dos dados nas empresas sem massa crítica, quando verificado o coeficiente de variação.

Assim como observado na Tabela 4, que apresenta a análise descritiva de acordo com os grupos de empresas que continham ou não massa crítica de mulheres, a Tabela 5 realiza esta análise identificando a estatística descritiva e o teste de diferença entre médias para empresas pertencentes a países que possuem ou não regulamentação específica sobre cotas para mulheres nos conselhos.

Tabela 5 – Análise descritiva para países com regulamentação específica.

Variáveis	Empresas sem regulamentação específica				Empresas com regulamentação específica				Teste de Wilcoxon
	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana	
Divulg_gen	6,98	2,14	0,31	7,00	7,61	1,49	0,20	7,00	32.194.805***
PercBoardGender	8,90	10,20	1,15	7,69	18,59	11,83	0,64	18,18	20.182.482***
NumMulheres	1,01	1,22	1,21	1,00	2,08	1,53	0,74	2,00	21.466.415***
TAM_CADM	10,72	3,70	0,35	10,00	10,82	3,47	0,32	10,00	37.124.423***
TAM	22,85	1,63	0,07	22,69	23,02	1,71	0,07	22,82	36.521.336***
ROA	0,04	0,09	2,12	0,04	0,04	0,09	2,13	0,04	39.047.546

Nota: Desvio Padrão (DP); Coeficiente de Variação (CV).

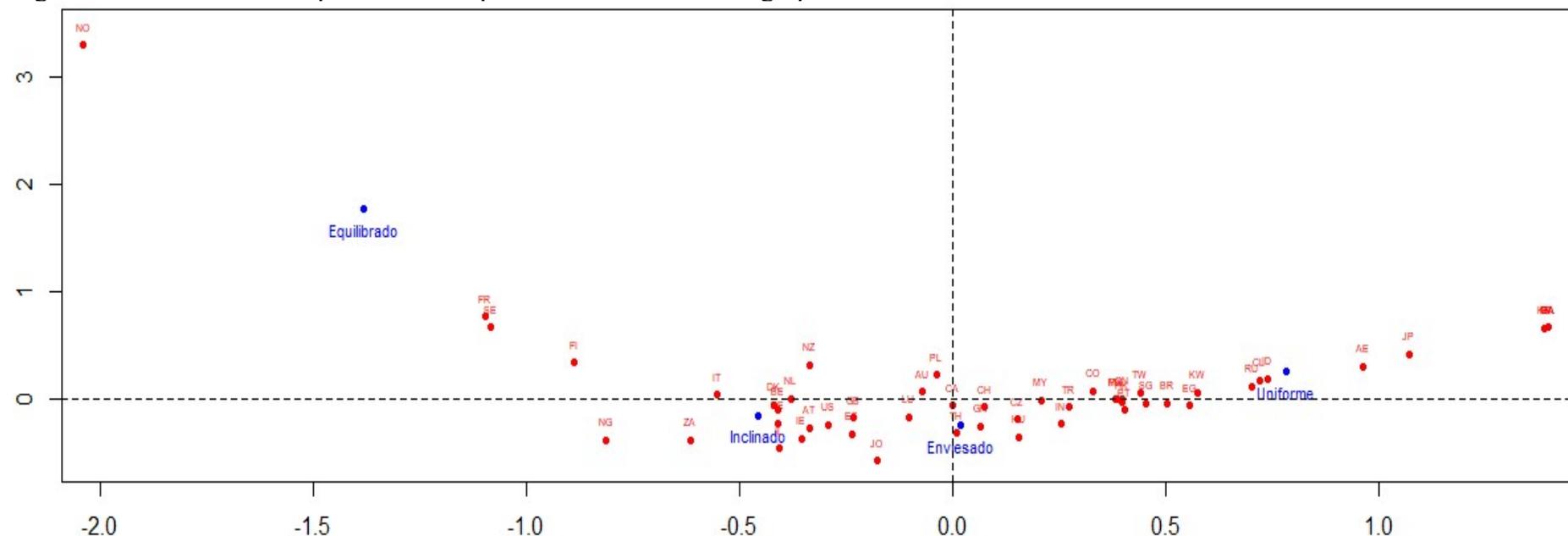
Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que os seguintes países apresentam regulamentação específica para o quantitativo de mulheres nos conselhos de administração, alguns apresentando percentuais específicos, de acordo com pesquisa realizada pela *IZA World of Labor* (SMITH, 2018): Alemanha (30%), Austrália, Áustria, Bélgica (33%), Dinamarca, Espanha (40%), Estados Unidos, Finlândia (ao menos uma mulher), França (40%), Holanda (30%), Itália (33%), Luxemburgo, Noruega (40%), Polônia, Reino Unido e Suécia. Salienta-se que nem todos os países que possuem regulamento de cotas para a representação feminina indicam algum percentual específico, como observado acima.

Com relação as variáveis da pesquisa, apenas o ROA não apresentou diferença estatisticamente significativa. A divulgação de gênero, o percentual de mulheres, o número de mulheres, o tamanho do conselho e o tamanho da empresa demonstraram diferenças entre as médias para os grupos de empresas que apresentam ou não regulamentação específica relacionada a cotas para mulheres, estas diferenças foram significantes a 1%, conforme Tabela 5. Ressalta-se que para as variáveis da pesquisa, com exceção do ROA, as empresas com regulamentação específica demonstraram uma menor dispersão dos dados quando verificado o coeficiente de variação.

A realização da análise de correspondência (Anacor) possibilitou a identificação em que tipo de grupos, de acordo com a Teoria do Tokenismo, os países se encaixavam. A partir do percentual de mulheres no conselho de administração, observou-se onde as organizações pertencentes aos países da amostra se enquadravam, se em grupos uniformes, enviesados, inclinados ou equilibrados, conforme Figura 1.

Figura 1 – Análise de correspondência dos países da amostra com os grupos da Teoria do Tokenismo.



Nota: Siglas dos países apresentados na Anacor: AE: Emirados Árabes; AT: Áustria; AU: Austrália; BE: Bélgica; BR: Brasil; CA: Canadá; CH: Suíça; CL: Chile; CN: China; CO: Colômbia; CZ: República Tcheca; DE: Alemanha; DK: Dinamarca; EG: Egito; ES: Espanha; FI: Finlândia; FR: França; GB: Reino Unido; GR: Grécia; HK: Hong Kong; HU: Hungria; ID: Indonésia; IE: Irlanda; IL: Israel; IN: Índia; IT: Itália; JO: Jordânia; JP: Japão; KR: Coreia do Sul; KW: Kuwait; LU: Luxemburgo; MA: Marrocos; MX: México; MY: Malásia; NG: Nigéria; NL: Holanda; NO: Noruega; NZ: Nova Zelândia; PA: Panamá; PH: Filipinas; PL: Polônia; PT: Portugal; QA: Qatar; RU: Rússia; SA: Arábia Saudita; SE: Suécia; SG: Cingapura; TH: Tailândia; TR: Turquia; TW: Taiwan; US: Estados Unidos e ZA: África do Sul.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Anacor e das informações apresentadas na Tabela 6, verifica-se que as empresas dos seguintes países integram, de acordo com a Teoria do Tokenismo, o grupo uniforme: Arábia Saudita, Chile, China, Cingapura, Colômbia, Coreia do Sul, Emirados Árabes, Filipinas, Indonésia, Japão, Kuwait, Malásia, Marrocos, México, Panamá, Qatar, Rússia e Taiwan. Salienta-se que o grupo uniforme é voltado a não presença de mulheres nos conselhos de administração, ou seja, conselhos formados exclusivamente por membros do sexo masculino. O grupo minoritário enviesado contém os seguintes países: Brasil, Egito, Espanha, Grécia, Hong Kong, Hungria, Índia, Israel, Jordânia, Nova Zelândia, Portugal, República Tcheca, Tailândia e Turquia. Nesses países o percentual de mulheres no conselho de administração pode atingir até 15%.

O grupo considerado inclinado abrange as organizações dos seguintes países: África do Sul, Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Estados Unidos, Finlândia, França, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Nigéria, Polônia, Reino Unido, Suécia e Suíça. Neste caso a porcentagem de mulheres sofre uma variação, encontrando-se o valor acima de 15% até 35%. Por fim, apenas as empresas da Noruega estão inseridas no grupo equilibrado, que caracteriza-se por apresentar um percentual entre 40% e 50% de mulheres no conselho de administração.

- continua -

Tabela 6 – Número de observações dos países por grupos da Teoria do Tokenismo.

Sigla	Países	Uniforme	Enviesado	Inclinado	Equilibrado
SA	Arábia Saudita	40	0	0	0
CL	Chile	71	32	17	0
CN	China	350	343	161	10
SG	Cingapura	105	97	46	0
CO	Colômbia	30	8	26	0
KR	Coreia do Sul	366	2	0	0
AE	Emirados Árabes	17	6	1	0
PH	Filipinas	55	37	36	0
ID	Indonésia	111	48	25	0
JP	Japão	892	186	48	2
KW	Kuwait	12	8	4	0
MY	Malásia	71	50	69	2
MA	Marrocos	16	0	0	0
MX	México	49	44	26	1
PA	Panamá	8	0	0	0
QA	Qatar	16	0	0	0
RU	Rússia	111	68	21	0
TW	Taiwan	308	289	109	14
BR	Brasil	184	193	54	1

Tabela 6 – Número de observações dos países por grupos da Teoria do Tokenismo.

Sigla	Países	Uniforme	Enviesado	Inclinado	Equilibrado
EG	Egito	24	28	4	0
ES	Espanha	24	133	110	5
GR	Grécia	23	58	30	1
HK	Hong Kong	248	269	109	6
HU	Hungria	6	21	5	0
IN	Índia	44	87	29	0
IL	Israel	0	52	51	1
JO	Jordânia	0	6	2	0
NZ	Nova Zelândia	4	9	8	3
PT	Portugal	18	22	8	0
CZ	República Tcheca	9	13	10	0
TH	Tailândia	29	80	51	0
TR	Turquia	57	71	38	2
ZA	África do Sul	0	36	98	2
DE	Alemanha	49	100	282	9
AU	Austrália	112	74	183	15
AT	Áustria	12	25	58	1
BE	Bélgica	20	53	102	9
CA	Canadá	361	350	560	25
DK	Dinamarca	12	23	56	5
US	Estados Unidos	574	1645	2474	99
FI	Finlândia	0	28	80	20
FR	França	6	56	379	135
NL	Holanda	37	24	130	9
IE	Irlanda	13	44	87	0
IT	Itália	21	47	139	17
LU	Luxemburgo	8	6	18	0
NG	Nigéria	0	0	8	0
PL	Polônia	46	41	54	11
GB	Reino Unido	202	367	628	27
SE	Suécia	1	28	203	64
CH	Suíça	113	99	152	4
NO	Noruega	0	0	29	83
Total		4885	5306	6818	583

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que a correspondência aos grupos não está relacionada à unanimidade das observações, mas sim ao grupo predominante relativo às observações de cada país, conforme observado na Tabela 6.

Tem-se que mulheres são mais sensíveis às questões envolvendo as iniciativas de RSC (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; HAFSI; TURGUT, 2013). Logo, empresas que apresentam uma maior diversidade no conselho de administração, detêm de uma maior

pluralidade de conhecimentos e experiências. Com isso, possibilitando diversidade de perspectivas e de demandas a serem consideradas, ocasionando, assim, melhora nas decisões organizacionais (BEAR; RAHMAN; POST, 2010). Dessa forma, realizou-se a Análise de Variância (ANOVA) buscando verificar se o nível de divulgação de RSC relacionada a gênero é diferente nos distintos grupos minoritários apresentados pela Teoria do Tokenismo. A ANOVA apresentou um F-test = 69,39 e o p-value < 0,001, assim, observou-se que ao menos uma das médias da divulgação de RSC relativa a gênero de um grupo é significativamente diferente de outro.

Em seguida realizou-se o teste *Tukey* para identificar a diferença de médias da divulgação de RSC relacionada a gênero entre empresas com diferentes percentuais de presença feminina no conselho de administração, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Teste *Tukey* para diferença de médias da divulgação de gênero entre empresas com diferentes percentuais de mulheres.

Comparação dos grupos da Teoria do Tokenismo	Divulgação de gênero
Equilibrado-Enviesado	0,6615***
Inclinado-Enviesado	0,3228***
Uniforme-Enviesado	-0,0737
Inclinado-Equilibrado	-0,3386***
Uniforme-Equilibrado	-0,7352***
Uniforme-Inclinado	-0,3966***

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontam que o grupo em que a empresa se enquadra, quanto ao percentual de mulheres no conselho, é significativo para a divulgação de gênero, indicando que quanto maior for a presença feminina nos conselhos de administração das empresas, conforme os grupos propostos pela Teoria do Tokenismo, maior será o nível de divulgação de responsabilidade social corporativa relacionada a gênero. Dessa forma, confirma-se a Hipótese 2.

As organizações classificadas como uniformes têm o nível de divulgação de gênero inferior comparado ao das empresas pertencentes a quaisquer outros grupos determinados pela Teoria do Tokenismo, sejam grupos enviesados, inclinados ou equilibrados. A divulgação de RSC relacionada a gênero é mais alta nas organizações que são consideradas como pertencentes aos grupos equilibrados, relativo à presença de mulheres nos conselhos. O grupo equilibrado é o que possui maior percentual de determinada minoria dentro do cenário empresarial (de 40% a 50%). Enquanto que nas empresas onde os grupos

organizacionais são definidos como uniformes, que tem como característica a ausência de mulheres no grupo, observa-se um nível de divulgação de gênero inferior.

Quanto ao grupo inclinado, este também apresenta maior nível de divulgação de gênero, quando comparado ao grupo enviesado, conforme demonstrado pelo teste de *Tukey* na Tabela 7. Salieta-se que o grupo inclinado é superior ao grupo enviesado, quando observado o percentual existente de mulheres nestes grupos. Destaca-se que não foi encontrada diferença significativa ao analisar os valores de divulgação de gênero para o grupo uniforme em comparação com o grupo enviesado. Por fim, as organizações classificadas no grupo inclinado apresentam nível de divulgação de RSC relacionada a gênero inferior ao grupo denominado equilibrado.

4.2 Análise multivariada sob a ótica da Teoria do Tokenismo

Realizou-se os testes de *Breusch-Pagan*, *F de Chow* e *Hausman*, no entanto utilizou-se a regressão *pooled OLS* para a divulgação de gênero sob a ótica da Teoria do Tokenismo, devido à existência de variável com efeito fixo no tempo (Setor). A Tabela 8 apresenta os resultados que buscam identificar se os diferentes grupos propostos pela Teoria do Tokenismo influenciam no nível de divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero.

- continua -

Tabela 8 – Regressão *pooled OLS* para a divulgação de gênero sob a ótica da Teoria do Tokenismo.

Variáveis	Divulgação de gênero
Intercepto	0,0735 (0,2105)
Grupo Equilibrado	0,5595 *** (0,0778)
Grupo Inclinado	0,1872 *** (0,0329)
Grupo Uniforme	0,0155 (0,0363)
TAM_CADM	0,0215 *** (0,0044)
TAM	0,3085 *** (0,0099)
ROA	-0,5278 *** (0,1527)
Setor Cons. Cíclico	-0,0425 (0,0551)
Setor Cons. não cíclico	-0,0418 (0,0657)
Setor Energia	-0,0486 (0,0609)

Tabela 8 – Regressão *pooled OLS* para a divulgação de gênero sob a ótica da Teoria do Tokenismo.

Variáveis	Divulgação de gênero
Setor Financeiro	-0,5441 *** (0,0517)
Setor Saúde	0,0243 (0,0717)
Setor Indústria	0,0818 (0,0536)
Setor Tecnologia	-0,1665 *** (0,0643)
Setor Telecomunicações	0,0273 (0,0813)
Setor Utilidades	-0,0870 (0,0747)
Obs.	17.592
F	112,7000
valor p	0,0000
R ²	0,0877

Níveis de significância: * $<0,1$; ** $<0,05$; *** $<0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as informações da Tabela 8, o modelo de regressão apresentou significância estatística a 1%. Além disso, observou-se que o poder explicativo dos dados foi acima de 8%. Ao analisar o modelo proposto, que apresenta como variável dependente a divulgação de RSC relacionada a gênero, observou-se que os grupos inclinados e equilibrados demonstraram significância estatística positiva a 1%. Assim, a existência de mulheres em percentual suficiente para classificar as organizações em grupos inclinados (aproximadamente 35%) e equilibrados (entre 40% a 50%) influencia positivamente o nível de divulgação de informações acerca de RSC relativa a gênero.

Quanto ao tamanho do conselho (TAM_CADM) e o tamanho da empresa (TAM), evidenciou-se significância positiva a 1%. Empresas de grande porte e com conselhos maiores apresentam uma maior evidência de iniciativas de RSC voltadas a gênero. No entanto, a respeito do retorno sobre o ativo (ROA), este mostrou-se negativamente significativo. Dessa forma, à medida que o ROA das organizações cresce, em consequência, o nível de divulgação de gênero é reduzido.

4.3 Análise multivariada sob a ótica da Teoria da Massa Crítica

Realizou-se os testes de *Breusch-Pagan*, *F de Chow* e *Hausman* para verificar qual o modelo de regressão com dados em painel seria mais adequado para os dados da pesquisa. Com os testes, observou-se que o indicado seria regressão com efeitos fixos. No

entanto, por possuir uma variável com efeito fixo no tempo (Setor), optou-se pela utilização da regressão *pooled OLS*.

Tabela 9 – Regressões *pooled OLS* para a divulgação de gênero sob a ótica da Teoria da Massa Crítica.

Variáveis	Divulgação de gênero			
	(1)	(2)	(3)	
Intercepto	0,2319 (0,2117)	-0,0741 (0,2095)	0,3761 (0,2171)	*
Three_Women	0,3179 (0,0350)	*** -	- -	
Two_Women	- -	0,0058 (0,0324)	- -	
One_Women	- -	- -	-0,2260 (0,0292)	***
TAM_CADM	0,0116 (0,0044)	*** 0,0224 (0,0043)	*** 0,0135 (0,0044)	***
TAM	0,3075 (0,0099)	*** 0,3181 (0,0099)	*** 0,3086 (0,0099)	***
ROA	-0,5147 (0,1525)	*** -0,4844 (0,1528)	*** -0,5295 (0,1527)	***
Setor Cons. cíclico	-0,0433 (0,0551)	-0,0159 (0,0552)	-0,0334 (0,0551)	
Setor Cons. não cíclico	-0,0512 (0,0658)	-0,0151 (0,0658)	-0,0308 (0,0657)	
Setor Energia	-0,0463 (0,0609)	-0,0499 (0,0610)	-0,0438 (0,0609)	
Setor Financeiro	-0,5556 (0,0516)	*** -0,5372 (0,0517)	*** -0,5457 (0,0516)	***
Setor Saúde	0,0150 (0,0717)	0,0555 (0,0717)	0,0149 (0,0718)	
Setor Indústria	0,0835 (0,0536)	0,0943 (0,0537)	* 0,0853 (0,0536)	
Setor Tecnologia	-0,1779 (0,0643)	*** -0,1681 (0,0644)	*** -0,1641 (0,0643)	**
Setor Telecomunicações	0,0206 (0,0813)	0,0337 (0,0815)	0,0307 (0,0814)	
Setor Utilidades	-0,0863 (0,0747)	-0,0658 (0,0748)	-0,0834 (0,0747)	
Obs.	17.592	17.592	17.592	
F	130,1770	123,2640	128,2780	
valor p	0,0000	0,0000	0,0000	
R ²	0,0878	0,0835	0,0866	

Níveis de significância: * $<0,1$; ** $<0,05$; *** $<0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 9, ao se analisar os modelos de regressão *pooled OLS*, os quais têm como variável dependente a divulgação de gênero, constatou-se que as variáveis massa crítica de mulheres (*Three_Women*), tamanho do conselho (*TAM_CADM*), tamanho da empresa (*TAM*) e ROA apresentaram-se significantes. Verificou-se que essas variáveis são significantes positivamente a 1%, com exceção do ROA, relativo ao modelo 1. Logo, a existência de uma massa crítica de mulheres dentro do conselho de administração influencia de maneira positiva o nível de divulgação de informações acerca de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero das empresas, conforme proposto na Hipótese 1. Além disso, quanto maior for o tamanho do conselho e/ou o tamanho da empresa, maior será o nível de divulgação de RSC relativa a gênero das organizações. Diferente do que ocorre com o retorno sobre o ativo (ROA), visto que este influencia negativamente a divulgação de gênero.

Em relação ao modelo 2, observou-se que a variável do quantitativo de mulheres no conselho, neste modelo sendo o número de duas mulheres, não é estatisticamente significativa. Esse resultado apresenta como suporte a Teoria da Massa Crítica, uma vez que essa teoria sugere que é necessária uma minoria de pelo menos três indivíduos para que seja possível notar o efeito dos indivíduos minoritários no grupo. Assim, a presença de apenas duas mulheres no conselho não influencia no nível de divulgação de informações sobre RSC relacionada a gênero. No entanto, o tamanho do conselho, o tamanho da empresa e o ROA evidenciaram significância estatística a 1%, sendo que os dois primeiros impactam positivamente no nível de divulgação de gênero e o último negativamente.

Ao analisar os dados relativos ao modelo 3, constatou-se que a variável do quantitativo de mulheres, equivalendo a existência de uma ou nenhuma mulher nos conselhos de administração, é significativa negativamente a 1%. Isso indica que a circunstância da presença de apenas uma mulher, ou mesmo nenhuma, impacta negativamente no grau de divulgação de informações de RSC referentes a gênero. No entanto, destaca-se que o tamanho do conselho e o tamanho da empresa mostram-se significantes positivamente, enquanto o ROA mostra-se significativo negativamente. Dessa maneira, esse resultado sugere que o tamanho do conselho e o tamanho da empresa tem impacto positivo no nível de divulgação de informação de RSC relacionada a gênero, enquanto o ROA apresenta uma influência negativa neste nível de divulgação.

Como pode-se observar na Tabela 9, todos os modelos de regressão *pooled OLS* para a divulgação de gênero apresentaram significância estatística a 1%, a partir da análise do teste F, e apresentaram poder explicativo em torno de 8%.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Estudo realizado no final dos anos 90 afirmou que alguns especialistas indicavam que as mulheres não conseguiriam status de igualdade nos cargos da alta administração pelos próximos 20 a 30 anos (CRAMPTON; MISHRA, 1999). Cenário este ainda observado atualmente, conforme Tabela 2, quando analisado o percentual de mulheres existentes nos conselhos de administração. Mesmo depois de duas décadas do referido estudo, a desigualdade nos cargos da alta administração ainda persiste em contexto global. Ainda que sejam observados alguns países com melhores percentuais, indicando certo equilíbrio quanto à presença de mulheres nessas funções de melhor posicionamento hierárquico, essa melhoria não pode ser generalizada.

Com relação à presença de mulheres segregadas por países (Tabela 3), observa-se que a religião de um país pode ser fator influenciador para ascensão das mulheres a cargos de liderança, a exemplo de cargos na alta administração das organizações. Os principais obstáculos para o crescimento feminino na carreira é devido ao fenômeno denominado “teto de vidro”, que são barreiras que agem como impeditivos no percurso profissional das mulheres, e as barreiras culturais (MATTE; SANTOS, 2017). Com relação às barreiras, os costumes e propriamente a cultura religiosa do país pode vir a influenciar no progresso da mulher dentro do ambiente corporativo.

A presença ativa das mulheres no mercado de trabalho ainda é aspecto reprimido ou dificultado através de estereótipos socioculturais que são constantemente reproduzidos. Estes alegam que as mulheres não podem ocupar posições de liderança ou receber uma remuneração igualitária a obtida por um homem. Além disso, afirma a existência de cargos e funções que não poderiam ser preenchidos por mulheres (VILELA, 2018). Dessa forma, são observados padrões culturais impostos e reproduzidos na sociedade quanto à participação da mulher no mercado de trabalho.

Os países nórdicos, sendo eles a Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia, compartilham uma trajetória de ajuda em relação a busca pela igualdade de gênero (NIELSEN; HUSE, 2010). Dessa forma, constata-se que o aspecto cultural do país ou região pode ter certa influência para a diferenciação quanto ao percentual de mulheres presentes no conselho, bem como ao nível de divulgação de informações acerca de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero.

Um dos princípios provenientes do Alcorão consiste na concepção de que os homens e mulheres são espiritualmente similares, no entanto, divergem em suas funções e

obrigações (HOURANI, 2005). Apesar das políticas atuais da inclusão de gênero no mercado de trabalho e no ambiente político, a dimensão da população que encontra-se ativa economicamente é bem desproporcional ao se comparar homens e mulheres (CHIESA; CAVEDON, 2013). Os países pertencentes ao MENA (Médio Oriente e Norte da África), incluindo países extremamente conservadores, como Bahrain, Kuwait, Qatar, Arábia Saudita, Tunísia e Emirados Árabes, estabeleceram mudanças com intuito de qualificar e aprimorar o desempenho feminino na alta hierarquia da organização (SALLOUM; JABBOUR; MERCIER-SUISSA, 2019; SARHAN; NTIM; AL-NAJJAR, 2019).

Contudo, o entusiasmo por parte dos países islâmicos em busca da igualdade de gênero nos direitos educacionais, econômicos e de trabalho modificou-se devido a heranças das práticas culturais, tradições, costumes e crenças árabes que afetaram negativamente o progresso feminino, assegurando a soberania masculina (HEGLAND, 1999; SALLOUM; JABBOUR; MERCIER-SUISSA, 2019; SARHAN; NTIM; AL-NAJJAR, 2019). Percebe-se que homens e mulheres, da região MENA, são menos positivos quanto ao trabalho feminino, se comparado a indivíduos de outros lugares do mundo. Principalmente em razão das mulheres, normalmente, necessitarem de autorização de seus cônjuges para conseguirem atuar na força de trabalho na maioria dos países do Oriente Médio (HEGLAND, 1999; SARHAN; NTIM; AL-NAJJAR, 2019). Observa-se um nível superior de discriminação de gênero em países de maioria muçulmana quando comparados a países do Ocidente (HEGLAND, 1999; SARHAN; NTIM; AL-NAJJAR, 2019). Podendo esta ser a motivação da baixa presença de mulheres compondo os conselhos de administração das organizações pertencentes a países que apresentam essa determinada religião e cultura.

Em nações consideradas desenvolvidas, e na América Latina e no Caribe, o percentual da presença de mulheres permaneceu em um crescimento considerável (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016). Neste contexto, o aumento na proporção de mulheres na força de trabalho é o elemento mais importante com relação a diversidade de gênero na maior parte dos países do mundo (OIT, 2009). Embora o número de mulheres na força de trabalho tenha aumentado, bem como em posições que indiquem certa liderança, conforme aumenta a posição hierárquica na organização, em funções com maior comando e liderança, diminui a proporção da presença feminina ocupando tais cargos nas organizações (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Apesar de homens e mulheres possuírem conhecimentos e competências para assumir um cargo gerencial, parece existir um "teto de vidro" que simboliza barreiras invisíveis para a ascensão feminina a funções gerenciais. Uma justificativa para a existência

dessas barreiras está nos comportamentos estereotipados e tendenciosos no tocante às mulheres que ocupam cargos de alta hierarquia na organização (EVERETT; THORNE; DANEHOWER, 1996). As atitudes masculinas em relação a essas mulheres são normalmente negativas, enquanto o comportamento feminino é comumente positivo (EVERETT; THORNE; DANEHOWER, 1996). Reforçando as afirmações de que as mulheres se posicionam de maneira a favorecer e fortalecer outras mulheres no ambiente corporativo.

As empresas com massa crítica de mulheres apresentaram uma média superior de divulgação de gênero em relação as empresas sem massa crítica, conforme Tabela 4. Observa-se que a presença de mulheres nos conselhos de administração amplia a probabilidade da divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa relativas as questões de gênero (GARCÍA-SÁNCHEZ; OLIVEIRA; MARTÍNEZ-FERRERO, 2019). Sobretudo, quando essa presença atinge uma massa crítica, pois é nesse momento que as mulheres deixam de ser vistas apenas como símbolos e passam a ter voz e suas opiniões começam a ser consideradas dentro do ambiente organizacional. As mulheres sentem-se mais estimuladas em desempenhar suas funções laborais ao lado de outras mulheres, assim como sensibilizar os membros do conselho acerca das demandas relacionadas às colaboradoras mulheres (BURKE, 1997). Além de identificar a relevância feminina para o êxito das demais mulheres da corporação (BILIMORIA, 2006).

Quanto à diferença existente entre empresas pertencentes a países que possuem ou não regulamentação específica sobre cotas para mulheres nos conselhos, confirmou-se tais diferenças quanto à presença de mulheres na alta administração, conforme Tabela 5. As mudanças existentes na legislação de certos países, quanto à política de cotas mínimas para mulheres nos conselhos de administração (países como Noruega, França e Espanha possuem cotas mínimas de 40%), possivelmente atenuarão a situação do tokenismo (NIELSEN; HUSE, 2010). Contudo, a tendência de leis positivas visando amparar as minorias não foi suficiente para acabar com a intolerância e a desigualdade de gênero no mercado de trabalho (VILELA, 2018). Sendo ainda perceptível o não cumprimento de percentuais mínimos decorrentes de legislações específicas sobre cotas de gênero nos conselhos.

No entanto, as justificativas para o crescimento da diversidade de gênero na alta administração por cotas de gênero variam de assegurar a igualdade de oportunidades para homens e mulheres, a melhorar o desempenho da organização. Com isso, a introdução de cotas para mulheres em vários países ampliou a representatividade feminina nos conselhos de administração (SMITH, 2018). E esse aumento de representatividade possibilita uma maior

propensão ao debate político sobre questões de gênero (CHANEY, 2006), visto que as mulheres são mais inclinadas e sensíveis às demandas específicas das mulheres.

No que se refere a diferença de médias da divulgação de RSC relacionada a gênero aos grupos da Teoria do Tokenismo, constatou-se que essa divulgação é mais alta nas organizações que são consideradas como pertencentes aos grupos equilibrados, relativo à presença de mulheres nos conselhos. Esse resultado é coerente com o esperado, dado que as mulheres são mais direcionadas às questões sociais, possibilitando melhorias quanto à RSC das empresas (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; HAFSI; TURGUT, 2013; JIZI, 2017; POST; RAHMAN; RUBOW, 2011). Além disso, a participação das mulheres nos conselhos de administração proporcionam à alta administração uma maior sensibilidade para demandas das mulheres no contexto organizacional (KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008).

Ambientes em que a representação feminina é considerada distorcida, conforme Teoria do Tokenismo, com sua presença sendo inferior a 15%, estes indivíduos considerados *tokens* evitam abordar sobre os interesses do próprio grupo minoritário e acabam sendo marginalizados pelos legisladores pertencentes ao grupo dominante (BRATTON, 2005). Essa situação vai além do cenário político, sendo também aplicado ao ambiente organizacional.

Conforme os grupos minoritários vão se alterando, ultrapassando os percentuais de um grupo enviesado para um grupo inclinado, observa-se modificações nas práticas do grupo. Minimiza-se a visibilidade da minoria, no entanto, de uma maneira que estes sujeitos fiquem menos desconfortáveis no grupo e sintam-se mais aceitos e integrados, estabelecendo uma cultura de aceitação (KANTER, 1977a, 1977b; LEWIS; SIMPSON, 2012). Assim, indivíduos que anteriormente eram vistos como simbólicos, passam a ter mais influência e a interferir nas atividades do grupo.

Observa-se que grupos com baixo percentual de mulheres na alta administração, cenários em que é perceptível a ocorrência do tokenismo (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; CELIS et al., 2015; KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008), resulta em um menor nível de adoção e conseqüente divulgação de práticas de RSC relacionadas a equidade de gênero. Quando esse percentual é maior, conseqüentemente o nível de adoção destas práticas também aumenta (CELIS et al., 2015).

Quanto à massa crítica de mulheres, variável observada no modelo 1 da Tabela 9, verificou-se que quando há três ou mais mulheres nos conselhos de administração esta influencia a Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero. A maior presença de mulheres nos conselhos possibilita uma maior diversidade demográfica, assim, reflete-se as diferenças existentes no ambiente socioeconômico. Essa diversidade proporciona melhorias

na qualidade das discussões do conselho (HILLMAN; DALZIEL, 2003; JIZI, 2017). Além disso, as mulheres são mais predispostas a assumir posicionamento minoritário (KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008), são propensas e capazes de se envolverem com diversos membros e atenderem às suas necessidades, ocasionando em uma forma de manifestar a capacidade de resposta social (GALBREATH, 2011). A diversidade de gênero no conselho de administração é um atributo-chave, já que as conselheiras mulheres inclinam-se a uma maior transparência e responsabilidade (LUOMA; GOODSTEIN, 1999). Logo, entende-se ser mais provável a existência de iniciativas de RSC em conselhos onde haja a massa crítica de mulheres.

Observa-se a necessidade de uma massa crítica de mulheres para que seja possível modificar a dinâmica e os processos organizacionais. A teoria da massa crítica afirma que a presença de três ou mais mulheres pode impactar nas atividades de um grupo (ERKUT; KRAMER; KONRAD, 2008; KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008). Dessa forma, levando isso ao cenário da alta administração corporativa, conselheiras mulheres são mais sensíveis ao bem-estar social (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; FERNANDEZ-FEIJOO; ROMERO; RUIZ, 2012; HAFSI; TURGUT, 2013; JIZI, 2017; POST; RAHMAN; RUBOW, 2011; SOARES; MARQUIS; LEE, 2011; THOMPSON, 2008). A mulher está intimamente ligada a empatia, sendo capaz de melhor absorver as necessidades do outro. Assim, tem-se que a representatividade quantitativa de mulheres no conselho é determinante para o nível de evidenciação das práticas de RSC (FERNANDEZ-FEIJOO; ROMERO; RUIZ, 2012; WILLIAMS, 2003) e impactam nas iniciativas voltadas às mulheres (CELIS et al., 2015). A presença de massa crítica de mulheres no conselho de administração pode indicar aos *stakeholders* que a corporação está voltada às questões relativas a gênero e as minorias sociais, sendo assim, considerada socialmente responsável (BEAR; RAHMAN; POST, 2010).

A natureza das organizações está diretamente ligada à dimensão do grupo minoritário. Assim, mudar o tamanho de um grupo inferior aos demais, também altera o efeito sobre o grupo dominante (TORCHIA et al., 2010). Portanto, em situações onde observa-se um indivíduo sendo contestado com posicionamentos unânimes de outros três indivíduos, há elevada probabilidade do posicionamento daquele indivíduo se equilibrar com o posicionamento destes indivíduos. Assim, quando a dimensão do grupo apresenta três ou mais indivíduos, as pressões estabelecidas por esses se realçam de maneira eficaz (ASCH, 1955). Desta forma, a massa crítica de mulheres influenciaria positivamente a RSC voltada à gênero. Mulheres na alta administração são mais capazes de promover iniciativas que busquem a equidade de gênero dentro do cenário empresarial. Assim, as empresas se beneficiariam com

os preceitos e orientações para satisfazer as próprias demandas e expectativas femininas na organização (CELIS et al., 2015).

Contudo, quando mulheres, negros, ou outras minorias estão presentes simbolicamente em um conselho, sendo apenas *tokens*, espera-se que a influência individual seja inferior à influência auferida quando se atinge a massa crítica dentro do grupo em questão (HAFSI; TURGUT, 2013). Mesmo que se tenha dois *tokens* no grupo, esses indivíduos dificilmente formarão uma ligação que tenha impacto satisfatório no grupo (KANTER, 1977a), não são suficientes para que mudanças aconteçam, conforme observado no modelo 2 das regressões para a divulgação de gênero. Apenas duas conselheiras na alta gestão não fornecerão influência sobre as tarefas estratégicas, por não serem suficientes para descartar as evidências de tokenismo (ERKUT; KRAMER; KONRAD, 2008; KRAMER et al., 2007; TORCHIA et al., 2010). Conselhos de administração em que prevalece a presença masculina, a voz das mulheres se perde e suas opiniões tornam-se frágeis (AMRAN; LEE; DEVI, 2014).

Verificou-se que a existência de apenas duas mulheres nos conselhos de administração das organizações não influencia a divulgação de informações acerca de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero. As aplicações da Teoria da Massa Crítica baseiam-se no conceito para elucidar cenários em que a quantidade elevada de mulheres resulta em maior interesse às demandas específicas das mulheres. No entanto, nos casos em que o crescimento da participação feminina não resultará em praticamente nenhuma modificação, se atestará a possibilidade da não formação de massa crítica das mulheres (CHILDS; KROOK, 2008). Outro fator relevante para a não significância é que em grupos, onde não haja a diversidade quanto ao gênero, a empresa não irá dispor de diferentes aptidões e experiências no conselho de administração (AMRAN; LEE; DEVI, 2014).

Por fim, quanto ao modelo 3, em que há empresas com a presença de apenas uma ou nenhuma mulher no conselho de administração, observou-se a influência negativa sobre a divulgação de informações de RSC relacionada a gênero. O conselho, quanto mais homogêneo, terá uma menor diversidade de experiências e conhecimentos. Assim, essa falta de diversidade de gênero presente nos conselhos de administração impacta nas iniciativas de RSC, impossibilitando o conselho de abordar com efetividade práticas construtivas para a responsabilidade social corporativa (BEAR; RAHMAN; POST, 2010). No entanto, por mais que o emprego das mulheres tenha crescido no ambiente empresarial, sua presença nos cargos da alta administração ainda é considerada rara. Fato este denominado de teto de vidro (CASADO, 2013).

Grupos com apenas um membro minoritário, a exemplo de uma diretora ou conselheira mulher, podem avaliar que a existência de sujeitos minoritários serão apontados como *tokens*, estes indivíduos minoritários podem ser vistos como de menor status e competência (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; KANTER, 1977a). Sugere-se que, possivelmente, estas podem ser motivações que levam a deslegitimação das lideranças e participações simbólicas de mulheres nos conselhos de administração. Assim, a conselheira e/ou gestora se vê na posição de masculinização da sua imagem. A presença de uma única mulher na alta administração pode ser uma posição simbólica que a expõe a atitudes estereotipadas do grupo dominante, e ela pode se adequar às condutas existentes da sala de reuniões (COHEN; SWIM, 1995; KANTER, 1977a; TORCHIA et al., 2010). Uma vez que a perspectiva da estrutura organizacional fundamenta-se no argumento de que o arranjo organizacional adequa o comportamento das mulheres ao ambiente de negócios (FAGENSON, 1990).

Estes resultados evidenciam a maior necessidade de mulheres no conselho, para que assim, mudanças possam ser visualizadas na divulgação de gênero. Reforça-se a necessidade de progredir quanto à resolução de questões relativas à promoção da igualdade de gênero e ao fortalecimento da inclusão e progresso das mulheres nas organizações (OLIVEIRA et al., 2018).

Quanto ao tamanho do conselho, observa-se que conselhos com uma maior quantidade de membros propiciam uma maior disseminação de conhecimentos no cenário empresarial, assim, favorecendo à divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa. Fato decorrente de uma melhor atribuição das atividades, preparação de agendas de RSC e incentivo à divulgação buscando atender aos interesses sociais (JIZI, 2017; JIZI et al., 2014).

Grandes empresas dispõem de uma maior quantidade de recursos para investir na elaboração e divulgação de informações financeiras e não financeiras, de maneira a satisfazer as necessidades informacionais das partes interessadas da corporação. Dessa forma, sugere-se que quanto maior for o tamanho da empresa, maior será o nível de divulgação de informação de RSC relacionada a gênero. Visto que, organizações de maior porte dispõem de mais incentivos para evidenciar informações financeiras e não financeiras (FRIAS-ACEITUNO; RODRÍGUEZ-ARIZA; GARCIA-SÁNCHEZ, 2014).

6 CONCLUSÃO

Em relação a massa crítica de mulheres, constatou-se que quando há três ou mais mulheres compondo os conselhos de administração, ocorre influência de maneira positiva na Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero, assim, houve a confirmação da Hipótese 1. Além disso, observou-se que as empresas classificadas em grupos equilibrados, que apresentam o maior quantitativo de mulheres nos conselhos de administração, conforme os grupos propostos pela Teoria do Tokenismo, demonstram um maior nível de divulgação de RSC relacionada a gênero, confirmando-se a Hipótese 2. A maior participação feminina nos conselhos de administração possibilita uma maior diversidade demográfica, retratando as diferenças existentes no ambiente socioeconômico. Além disso, as mulheres são mais propensas a apresentar posicionamento favorável aos minoritários, promovendo iniciativas que busquem a igualdade de gênero dentro do contexto empresarial. Entende-se ser mais provável a existência de ações de RSC em conselhos que apresentem a massa crítica de mulheres, devido a modificação da dinâmica e dos processos organizacionais.

Quando observada a presença de apenas duas mulheres na alta administração das empresas esta não impacta no nível de divulgação de informações a respeito da Responsabilidade Social Corporativa relativa a gênero. As aplicações da Teoria da Massa Crítica respaldam-se no conceito para explicar cenários nos quais o grande número de mulheres resulta em maior atenção às questões específicas das mulheres. Como no modelo 2 do estudo apresentou-se apenas o número de duas mulheres, não se observou significância estatística. Este resultado tem amparo na Teoria da Massa Crítica, visto que a teoria indica ser necessária uma quantidade de ao menos três sujeitos para ser verificada a influência dos minoritários no grupo.

No que se refere a existência de uma ou nenhuma mulher, no conselho de administração, constatou-se influência negativa no grau de divulgação de informações de RSC voltadas à gênero. A alta administração terá uma menor diversidade de experiências e conhecimentos no caso de maior homogeneidade das características dos membros, a ausência de diversidade neste órgão impacta na efetividade das práticas construtivas para a responsabilidade social corporativa. Grupos com a participação de apenas um indivíduo minoritário, conselheiras mulheres, podem ter suas lideranças deslegitimadas e participações consideradas simbólicas nos conselhos de administração

Além disso, cabe destacar outros achados da pesquisa. Mesmo que as mulheres tenham conseguido progredir nas organizações nas últimas décadas, elas seguem sendo sub-

representadas em funções da alta administração. Verificou-se que cerca de 22% das observações do estudo detêm três ou mais mulheres nos conselhos, isto é, possuem massa crítica. Enquanto que os outros 78% apresentam duas mulheres ou menos nos conselhos de administração. A variável relacionada a uma ou nenhuma mulher no conselho difere das demais, dado que apresenta média superior, cerca de 56% da amostra do estudo, sendo considerada a mais presente nas observações. A variável relativa ao número de mulheres apresentou uma mediana de (1,00), ou seja, demonstra que 50% das observações tem, no mínimo, uma mulher presente no conselho de administração. A média de divulgação de gênero das empresas pertencentes ao estudo foi de (7,31), este valor supera a metade do valor total que o índice pode alcançar, sendo de (10) pontos por organização, relativo à totalidade de indicadores divulgados.

A respeito das participações femininas segregadas por países, percebe-se que a religião predominante em uma nação pode vir a influenciar na ascensão das mulheres a cargos que envolvem liderança na organização. Os costumes e propriamente a cultura e religião do país pode afetar o crescimento da mulher dentro do cenário corporativo. Averiguou-se que quatro países não incluíam nenhuma mulher nos conselhos de administração das corporações que integram a amostra: Arábia Saudita; Marrocos; Panamá e Qatar. Destaca-se que dos países que não apresentaram nenhuma mulher no conselho de administração, três apresentam forte influência da cultura religiosa. No que se refere aos países que evidenciaram um percentual superior de mulheres, vale destacar a Finlândia (26,97); França (30,13); Itália (22,29); Nigéria (24,83); Noruega (42,61); Nova Zelândia (21,06) e Suécia (30,58). Dentre esses países, nota-se que três são considerados países nórdicos, esses países compartilham uma trajetória de ajuda visando a busca pela igualdade de gênero no ambiente corporativo.

Além disso, identificou-se que há diferença significativa quanto à divulgação de RSC relacionada a gênero, o percentual de mulheres e o número de mulheres entre os grupos de organizações que apresentam ou não regulamentação específica para cotas de mulheres nos conselhos de administração. Sendo identificado que a média desses valores são superiores nos países com regulamentação. Ainda foi possível observar o não cumprimento por alguns países de percentuais mínimos resultantes de legislações específicas sobre cotas de gênero nos conselhos de administração.

Ressalta-se que apenas as organizações pertencentes à Noruega estão englobadas no grupo equilibrado, que possuem um percentual entre 40% e 50% de mulheres nos conselhos de administração. As empresas inclusas no grupo uniforme, com ausência de mulheres nos conselhos, têm o grau de divulgação de gênero inferior ao das empresas

inseridas em quaisquer outros grupos determinados pela Teoria do Tokenismo, sejam grupos enviesados, inclinados ou equilibrados. É o grupo equilibrado que apresenta maior percentual de minorias, nesse caso, mulheres. Além de apresentar, em todos os comparativos, melhor nível de divulgação de informações de RSC relacionada a gênero. Por fim, a presença feminina em percentual satisfatório para categorizar as empresas em grupos inclinados (aproximadamente 35%) e equilibrados (entre 40% a 50%) afeta positivamente o nível de divulgação de RSC relativa a gênero. Enquanto que os grupos com baixo percentual de mulheres, ocasiões em que se percebe o tokenismo, resulta em um menor nível de adoção e divulgação de práticas de RSC relacionadas a equidade de gênero.

Apesar da relevância dos resultados, é apropriado destacar algumas limitações do estudo. O número moderado de indicadores utilizados para construção do índice de divulgação de ações de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero, devido ao uso específico de variáveis disponibilizadas pela base de dados da *Thomson Reuters Eikon*. Têm-se como limitação a mensuração da variável dependente, índice de divulgação de informações de RSC relacionadas a gênero, visto que é uma das formas possíveis de se divulgar as iniciativas de RSC voltadas a gênero dentro do cenário empresarial. Além disso, o método aplicado para a análise dos resultados para identificação da influência entre as variáveis. Limitou-se as variáveis aos aspectos da composição do conselho e características das empresas, não se observando a utilização de uma análise multinível modificaria os panoramas encontrados no estudo.

Para estudos futuros sugere-se a possibilidade de métodos alternativos, a exemplo da análise multinível, procurando identificar se outros critérios existentes nos níveis macro, médio e micro poderiam ser justificativas para tais resultados, além da perspectiva de gênero nos conselhos de administração, embasada na Teoria da Massa Crítica e Teoria do Tokenismo. Sugere-se, para além da perspectiva descritiva, utilização de outras técnicas estatísticas que realize a comparação entre os países do estudo, com intuito de identificar as diferenças existentes entre eles. Por fim, recomenda-se a aplicação de outros indicadores para retratar o constructo da Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero.

REFERÊNCIAS

- AMORELLI, M. F.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, p. 1–18, 2019.
- AMRAN, A.; LEE, S. P.; DEVI, S. S. The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 4, p. 217–235, 2014.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARROW, K. J. The economics of agency. In: PRATT, J.; ZECKHAUSER, R. (Eds.). **Principals and agents: the structure of business**. Boston: Harvard Business School Press, 1985. p. 37–51.
- ASCH, S. E. Opinions and social pressure. **Scientific American**, v. 193, n. 5, p. 31–35, 1955.
- BARKA, H. BEN; DADOUR, A. Investigating the relationship board interlocks and corporate between director's profile, social responsibility. **Management Decision**, v. 53, n. 3, p. 553–570, 2015.
- BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 2, p. 207–221, 2010.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New Brunswick and London: Transaction Publishers, 1932.
- BILIMORIA, D. The relationship between women corporate directors and women corporate officers. **Journal of Managerial Issues**, v. 18, n. 1, p. 47–61, 2006.
- BOULOUTA, I. Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 113, n. 2, p. 185–197, 2013.
- BRATTON, K. A. Critical mass theory revisited: the behavior and success of token women in state legislatures. **Politics & Gender**, v. 1, n. 1, p. 97–125, 2005.
- BRENES, E. R.; MADRIGAL, K.; REQUENA, B. Corporate governance and family business performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 3, p. 280–285, 2011.
- BROOME, L. L.; CONLEY, J. M.; KRAWIEC, K. D. Does critical mass matter? Views from the boardroom. **Seattle University Law Review**, v. 34, p. 1049–1080, 2011.
- BURKE, R. J. Women on corporate boards of directors. **Equal Opportunities International**, v. 12, n. 6, p. 5–13, 1993.
- BURKE, R. J. Women on corporate boards of directors: views of Canadian Chief Executive Officers. **Women in Management Review**, v. 9, n. 5, p. 3–10, 1994.
- BURKE, R. J. Women on corporate boards of directors: a needed resource. **Journal of**

Business Ethics, v. 16, n. 9, p. 909–915, 1997.

CADBURY, A. The corporate governance agenda. **Corporate Governance: An International Review**, v. 8, n. 1, p. 7–15, 2000.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85–105, 2010.

CASADO, T. Dilemas do universo feminino. **GVexecutivo**, v. 12, n. 1, p. 42–45, 2013.

CATALYST. **2014 Catalyst Census: Women Board Directors**. New York: Catalyst, 2015.

CELIS, I. L. R. de et al. Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? **Business Ethics: A European Review**, v. 24, n. 1, p. 91–110, 2015.

CELIS, I. L. R. de et al. La responsabilidad social como instrumento para el fomento de la igualdad de género en la empresa: la responsabilidad social de género. **Revista de Dirección y Administración de Empresas**, n. 21, p. 181–202, 2014.

CHANEY, P. Critical mass, deliberation and the substantive representation of women: evidence from the UK's devolution programme. **Political Studies**, v. 54, n. 4, p. 691–714, 2006.

CHIESA, C. D.; CAVEDON, N. R. O entrelaçamento da cultura Árabe-Mulçumana com a cultura organizacional: um estudo etnográfico. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 2, p. 87–109, 2013.

CHILDS, S.; KROOK, M. L. Critical mass theory and women's political representation. **Political Studies**, v. 56, n. 3, p. 725–736, 2008.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

COHEN, L. L.; SWIM, J. K. The differential impact of gender ratios on women and men: tokenism, self-confidence, and expectations. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 21, n. 9, p. 876–884, 1995.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAMPTON, S. M.; MISHRA, J. M. Women in Management. **Public Personnel Management**, v. 28, n. 1, p. 87–106, 1999.

CUERVO, A. Corporate governance mechanisms: A plea for less code of good governance

and more market control. **Corporate Governance: An International Review**, v. 10, n. 2, p. 84–93, 2002.

DAHLERUP, D. From a small to a large minority: women in Scandinavian politics. **Scandinavian Political Studies**, v. 11, n. 4, p. 275–298, 1988.

DAILY, C. M.; DALTON, D. R. Women in the boardroom: a business imperative. **Journal of Business Strategy**, v. 24, n. 5, out. 2003.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 3, p. 90–100, 1994.

ERKUT, S.; KRAMER, V. W.; KONRAD, A. M. Critical mass: does the number of women on a corporate board make a difference? In: VINNICOMBE, S. et al. (Eds.). **Women on Corporate Boards of Directors**. New Horizo ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008. p. 222–240.

EVERETT, L. H.; THORNE, D.; DANEHOWER, C. Cognitive moral development and attitudes toward women executives. **Journal of Business Ethics**, v. 15, n. 11, p. 1227–1235, 1996.

FAGENSON, E. A. At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases. **Journal of Business Ethics**, v. 9, n. 4–5, p. 267–274, 1990.

FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288–307, 1980.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **The Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301–325, 1983.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de Análise de Dados, Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FERNANDEZ-FEIJOO, B.; ROMERO, S.; RUIZ-BLANCO, S. Women on boards: Do they affect sustainability reporting? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 6, p. 351–364, 2013.

FERNANDEZ-FEIJOO, B.; ROMERO, S.; RUIZ, S. Does board gender composition affect corporate social responsibility reporting? **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 1, p. 31–39, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIAS-ACEITUNO, J. V.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L.; GARCIA-SÁNCHEZ, I. M. Explanatory factors of integrated sustainability and financial reporting. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 1, p. 56–72, 2014.

FUENTE, J. A.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M.; LOZANO, M. B. The role of the board of

directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information. **Journal of Cleaner Production**, v. 141, p. 737–750, 2017.

GALBREATH, J. Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. **Journal of Management and Organization**, v. 17, n. 1, p. 17–38, 2011.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I.; OLIVEIRA, M. C.; MARTÍNEZ-FERRERO, J. Female directors and gender issues reporting: the impact of stakeholder engagement at country level. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, p. 1–14, 2019.

GAZZOLA, P.; SEPASHVILI, E.; PEZZETTI, R. CSR as a mean to promote gender equality. **Economia Aziendale Online**, v. 7, n. 1, p. 95–99, 2016.

GIANNARAKIS, G.; KONTEOS, G.; SARIANNIDIS, N. Financial, governance and environmental determinants of corporate social responsible disclosure. **Management Decision**, v. 52, n. 10, p. 1928–1951, 11 nov. 2014.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Incluindo a questão de gênero nos relatórios de sustentabilidade - um guia para profissionais**. Netherlands: GRI, 2009.

GONÇALVES, E. B. DO P. et al. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95, 2016.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREENE, W. H. **Econometric analysis**. 7a. ed. New York: Pearson Education, 2012.

GREY, S. Does size matter? Critical mass and New Zealand's women MPs. **Parliamentary Affairs**, v. 55, p. 19–29, 2002.

GROSSER, K. Corporate social responsibility and gender equality: women as stakeholders and the European Union sustainability strategy. **Journal of Business Ethics**, v. 18, n. 3, p. 290–307, 2009.

GROSSER, K. **Corporate social responsibility, gender equality and organizational change: a feminist perspective**. University of Nottingham, 2011.

GROSSER, K.; MOON, J. Gender mainstreaming and corporate social responsibility: reporting workplace issues. **Journal of Business Ethics**, v. 62, n. 4, p. 327–340, 2005.

GROSSER, K.; MOON, J. Developments in company reporting on workplace gender equality?. A corporate social responsibility perspective. **Accounting Forum**, v. 32, n. 3, p. 179–198, 2008.

GROSSER, K.; MOON, J. CSR and feminist organization studies: towards an integrated theorization for the analysis of gender issues. **Journal of Business Ethics**, v. 155, n. 2, p. 321–342, 2017.

HAFSI, T.; TURGUT, G. Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 3, p. 463–479, 2013.

HAIR, F. J. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARJOTO, M. A.; JO, H. Corporate governance and CSR nexus. **Journal of Business Ethics**, v. 100, n. 1, p. 45–67, 2011.

HARJOTO, M.; LAKSMANA, I.; LEE, R. Board diversity and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 132, n. 4, p. 641–660, 2015.

HEGLAND, M. E. Gender and religion in the Middle East and South Asia: Women's voices rising. In: MERIWETHER, M.; TUCKER, J. E. (Eds.). **Social history of women and gender in the modern Middle East**. Colorado: Westview Press, 1999. p. 177–212.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. DE A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 489–505, 2016.

HILLMAN, A. J.; DALZIEL, T. Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 3, p. 383–396, 2003.

HOURANI, A. **A history of the Arab peoples**. Londres: CPI Bookmarque, 2005.

HU, M.; LOH, L. Board governance and sustainability disclosure: a cross-sectional study of singapore-listed companies. **Sustainability**, v. 10, n. 7, p. 2578, 2018.

HYUN, E. et al. Women on boards and corporate social responsibility. **Sustainability (Switzerland)**, v. 8, n. 4, p. 1–26, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016.

JAIN, T.; JAMALI, D. Looking Inside the Black Box: The Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility. **Corporate Governance: An International Review**, v. 24, n. 3, p. 253–273, 2016.

JAMALI, D.; SAFIEDDINE, A. M.; RABBATH, M. Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. **Corporate Governance**, v. 16, n. 5, p. 443–459, 2008.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

JIZI, M. The influence of board composition on sustainable development disclosure. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 5, p. 640–655, 2017.

JIZI, M. I. et al. Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: evidence from the US banking sector. **Journal of Business Ethics**, v. 125, n. 4, p. 601–615, 2014.

- KANTER, R. M. Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to Token women. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 965–990, 1977a.
- KANTER, R. M. **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books, 1977b.
- KATO, T.; KODAMA, N. The effect of corporate social responsibility on gender diversity in the workplace: econometric evidence from Japan. **British Journal of Industrial Relations**, v. 56, n. 1, p. 99–127, 2018.
- KHAN, H. U. Z. The effect of corporate governance elements on corporate social responsibility (CSR); reporting: Empirical evidence from private commercial banks of Bangladesh. **International Journal of Law and Management**, v. 52, n. 2, p. 82–109, 2010.
- KONRAD, A. M.; KRAMER, V.; ERKUT, S. Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. **Organizational Dynamics**, v. 37, n. 2, p. 145–164, 2008.
- KOTOWITZ, Y. Moral hazard. In: **Allocation, Information and Markets**. Palgrave Macmillan UK, 1989. p. 207–2013.
- KRAMER, V. W. et al. Critical mass on corporate boards: why three or more women enhance governance. **The Wellesley Centers for Women's**, v. 31, p. 19– 22, 2007.
- LAZZARETTI, K. **A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação e experiência profissional à luz da teoria do capital humano**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.
- LEE, M. D. P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 53–73, 2008.
- LEWIS, P.; SIMPSON, R. Kanter Revisited: Gender, Power and (In)Visibility. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 2, p. 141–158, 2012.
- LUOMA, P.; GOODSTEIN, J. Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 553–563, 1999.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATTE, C.; SANTOS, A. C. M. Z. DOS. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 6, n. 2, p. 163–184, 2017.
- MEDINA-VICENT, M. Responsabilidad social de género y obligatoriedad moral. **Femeris: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género**, v. 2, n. 1, p. 30–48, 2017.
- MORRISON, A. M.; GLINOW, M. A. VON. Women and minorities in management. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 200–208, 1990.
- NEKHILI, M. et al. Gender-diverse board and the relevance of voluntary CSR reporting. **International Review of Financial Analysis**, v. 50, p. 81–100, 2017.

NIELSEN, S.; HUSE, M. The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, n. 2, p. 136–148, 2010.

OLIVEIRA, K. DE B. et al. Estudo do empoderamento na perspectiva de mulheres líderes. **Pretexto**, v. 16, n. 4, p. 82–99, 2015.

OLIVEIRA, M. C. et al. The Influence of the Characteristics of the National Business System in the Disclosure of Gender-Related Corporate Social Responsibility Practices. **Administrative Sciences**, v. 8, n. 14, p. 1–17, 2018.

ONU MUJERES. **Empoderamiento político de las mujeres: marco para una acción estratégica**. Ciudad de Panamá: Oficina regional para las Américas y el Caribe, 2014.

ONU MULHERES; UNGC. **Princípios de empoderamento das mulheres**. ONU Mulheres e Pacto Global Rede Brasileira. 2017. Disponível em:
<http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/%0Ahttp://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf>.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Key indicators of the labour market**. 6. ed. Geneva: International Labour Office, 2009.

PINHEIRO, A. S.; CARRIERI, A. DE P.; JOAQUIM, N. DE F. Esquadrinhando a governança corporativa: o comportamento dos personagens sob o ponto de vista dos discursos dos autores acadêmicos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 63, p. 231–242, 2013.

POST, C.; RAHMAN, N.; RUBOW, E. Green governance: boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p. 189–223, 2011.

R CORE TEAM. **R: A language and environment for statistical computing**. Viena, Áustria: R Foundation for Statistical Computing, 2016.

RAO, K.; TILT, C. Board composition and corporate social responsibility: the role of diversity, gender, strategy and decision making. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 2, p. 327–347, 2016a.

RAO, K.; TILT, C. Board diversity and CSR reporting: an australian study. **Meditary Accountancy Research**, v. 24, n. 2, 2016b.

REVERTE, C. Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by spanish listed firms. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 2, p. 351–366, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBERTS, R. W. Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory. **Accounting Organizations and Society**, v. 17, n. 6, p. 595–612, 1992.

RODRIGUES JÚNIOR, M. S. et al. Disclosure of gender-based social information by brazilian companies that signed the women's empowerment principle. **RISUS - Journal on Innovation and Sustainability**, v. 8, n. 4, p. 3–23, 2017.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RYAN, L. V.; BUCHHOLTZ, A. K.; KOLB, R. W. New directions in corporate governance and finance: implications for business ethics research. **Business Ethics Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 673–694, 2010.

SAID, R.; OMAR, N.; ABDULLAH, W. N. Empirical investigations on boards, business characteristics, human capital and environmental reporting. **Social Responsibility Journal**, v. 9, n. 4, p. 534–553, 2013.

SALLOUM, C.; JABBOUR, G.; MERCIER-SUISSA, C. Democracy across gender diversity and ethnicity of Middle Eastern SMEs: How does performance differ? **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 1, p. 255–267, 2019.

SARHAN, A. A.; NTIM, C. G.; AL-NAJJAR, B. Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay. **International Journal of Finance and Economics**, v. 24, n. 2, p. 761–786, 2019.

SCHIAVO, M. R.; MOREIRA, E. N. **Glossário social**. Rio de Janeiro: Comunicarte, 2005.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737–783, 1997.

SILVEIRA, A. D. M. DA. **Governança Corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 254 f. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SINGH, V.; VINNICOMBE, S. Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. **Corporate Governance**, v. 12, n. 4, p. 479–488, 2004.

SMITH, N. Gender quotas on boards of directors. **IZA World of Labor**. 2018.

SOARES, R.; MARQUIS, C.; LEE, M. **Gender and corporate social responsibility: it's a matter of sustainability**. Catalyst, 2011.

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

THOMPSON, L. J. Gender equity and corporate social responsibility in a post-feminist era. **Business Ethics: A European Review**, v. 17, n. 1, p. 87–106, 2008.

TORCHIA, M. et al. Critical mass theory and women directors' contribution to board strategic tasks. **Corporate Board: role, duties and composition**, v. 6, n. 3, p. 42–51, 2010.

TORCHIA, M.; CALABRÒ, A.; HUSE, M. Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 2, p. 299–317, 2011.

VELASCO, E. et al. **La Perspectiva de Género en las Iniciativas de Responsabilidad**

Social: La Responsabilidad Social de Género. Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2010.

VELASCO, E. et al. A model for developing gendered social responsibility (GSR) at organizations: An exploratory study. **Corporate Social Responsibility: Challenges, Benefits and Impact on Business Performance**, p. 21–64, 2014.

VELASCO, E. . et al. **Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social de Género.** Madrid: Ediciones Pirámide, 2013.

VILELA, M. S. S. **Mulheres de faca na bota: a trajetória acadêmica e profissional de pesquisadoras em Ciências Contábeis no Brasil.** Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

WALLS, J. L.; BERRONE, P.; PHAN, P. H. Corporate governance and environmental performance: is there really a link? **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 8, p. 885–913, 2012.

WCED. **Report of the world commission on environment and development: our common future.** United Nations: Oxford University Press, 1987.

WILLIAMS, R. J. Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. **Journal of Business Ethics**, v. 42, p. 1–10, 2003.