



Mulheres no Conselho de Administração e a Divulgação de Responsabilidade Social Corporativa Relacionada a Gênero

Women on the Board of Directors and the Disclosure of Gender-Related Corporate Social Responsibility

Las mujeres en el consejo de administración y la divulgación de la responsabilidad social corporativa relacionada con el género

Recebido em: 22-11-2021
Avaliado em: 28-06-2022
Reformulado em: 30-08-2022
Aceito para publicação em: 17-11-2022
Publicado em: 14-07-2023
Editor Responsável: Roberto C. Klann

Larissa Karoline Souza Silva¹
Marcelle Colares Oliveira²
Manuel Salgueiro Rodrigues Júnior³

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar a influência da quantidade de mulheres nos conselhos de administração das empresas no nível de divulgação de informações sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) voltadas a redução de desigualdades de gênero à luz da Teoria da Massa Crítica. Foram analisadas informações de 2.199 organizações de 52 países sobre as práticas de RSC relacionadas a gênero e a composição do conselho de administração, no período 2010-2017. Foram utilizadas as seguintes técnicas: teste de diferença de médias e regressão com dados em painel. Como resultado, quanto à divulgação de gênero, foi identificado que as empresas com massa crítica de mulheres apresentaram uma média superior às empresas sem massa crítica. Constatou-se que a variável massa crítica de mulheres apresentou significância positiva. Dessa forma, o nível de divulgação de informações acerca de RSC relacionada a gênero é maior quando há massa crítica de mulheres dentro do conselho de administração. A pesquisa academicamente contribui ao mostrar que a presença de mulheres no conselho de administração influencia na divulgação de informações relativas ao gênero demonstrando que as empresas com maior massa crítica no conselho são mais atuantes na redução das desigualdades de gênero. Em termos práticos, contribui para o estímulo a ações que visem maior participação das mulheres nos conselhos como estabelecimento de quotas ou políticas públicas. Teoricamente, contribui para a literatura demonstrando a aplicação da Teoria da Massa Crítica no campo da Governança Corporativa.

¹ Doutoranda em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Professora Adjunta do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário do Vale do Jaguaribe (Unijagaribe); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8587-8952>; E-mail: larissakaroline2009@hotmail.com

² Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP); Professora Titular do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará e docente do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC-UFC); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3751-8340>; E-mail: marcellecolares@ufc.br

³ Doutor em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Professor Adjunto do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Ceará (UECE); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3824-7976>; E-mail: msrodriguesjr@gmail.com

Palavras-chave: Divulgação de RSC; Diversidade de Gênero; Teoria da Massa Crítica; Conselho de Administração.

ABSTRACT

The study aims to analyze the influence of the number of women on the boards of directors of companies on the level of disclosure of information on Corporate Social Responsibility (CSR) aimed at reducing gender inequalities in the light of Critical Mass Theory. We analyzed the information from 2,199 organizations in 52 countries on CSR practices related to gender and the composition of the board of directors in the period 2010-2017. We used the following techniques: the test of difference of means and regression with panel data. As a result, regarding gender disclosure, it was identified that companies with a critical mass of women had a higher average than companies without a critical mass. We found that the variable critical mass of women showed positive significance. Thus, the level of disclosure of information about gender-related CSR is greater when there is a critical mass of women within the board of directors. The research contributes academically by showing that the presence of women on the board of directors influences the disclosure of information related to gender, demonstrating that companies with a greater critical mass on the board are more active in reducing gender inequalities. In practical terms, it contributes to encouraging actions aimed at greater participation of women in councils, such as the establishment of quotas or public policies. Theoretically, it contributes to the literature demonstrating the application of Critical Mass Theory in the field of Corporate Governance.

Keywords: CSR Disclosure; Gender Diversity; Critical Mass Theory; Boards of Directors.

RESUMEN

El objetivo del estudio es analizar la influencia del número de mujeres en los consejos de administración de las empresas en el nivel de divulgación de información sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dirigida a reducir las desigualdades de género a la luz de la Teoría de la Masa Crítica. Se analizó información de 2.199 organizaciones en 52 países sobre prácticas de RSE relacionadas con el género y la composición de la junta directiva, en el período 2010-2017. Se utilizaron las siguientes técnicas: prueba de diferencia de medias y regresión con datos de panel. Como resultado, en cuanto a la divulgación de género, se identificó que las empresas con masa crítica de mujeres tenían un promedio más alto que las empresas sin masa crítica. Se encontró que la variable masa crítica de mujeres mostró significación positiva. Así, el nivel de divulgación de información sobre RSE relacionada con el género es mayor cuando existe una masa crítica de mujeres en el directorio. La investigación contribuye académicamente al mostrar que la presencia de mujeres en el directorio influye en la divulgación de información relacionada con el género, demostrando que las empresas con mayor masa crítica en el directorio son más activas en la reducción de las desigualdades de género. En términos prácticos, contribuye a incentivar acciones encaminadas a una mayor participación de las mujeres en los consejos, como el establecimiento de cuotas o políticas públicas. Teóricamente, contribuye a la literatura demostrando la aplicación de la Teoría de la Masa Crítica en el campo del Gobierno Corporativo.

Palabras-clave: Divulgación de RSC; Diversidad de Género; Teoría de la Masa Crítica; Consejo de Administración.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um contexto social repleto de modificações, em que as pautas étnico-raciais, de orientação sexual e de gênero ganharam espaço, cada vez mais a sociedade tem cobrado das

organizações capacidade em administrar, medir e divulgar os impactos que são gerados para a coletividade. Há igualmente uma exigência de informações por parte dos *stakeholders* sobre o estímulo, práticas e políticas que as entidades adotam na busca por igualdade de tratamento para as minorias (Global Reporting Initiative, 2009). A sociedade reconhece a necessidade de verificar o avanço e a eficácia da promoção da diversidade (Gazzola et al., 2016; Global Reporting Initiative, 2009), uma vez que é por meio da multiplicidade que todos os que compõem a sociedade podem se sentir representados, ampliando suas oportunidades.

A divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), relativas às ações para redução de desigualdades, associadas às políticas públicas e práticas inovadoras para encarar essas questões, auxiliam no sentido de concretização de melhorias para a redução de desigualdades de gêneros e, conseqüentemente, qualidade de vida da população, ainda que sejam insuficientes (Grosser, 2009; Grosser & Moon, 2005; 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 às referentes a questões de gênero (Celis et al., 2014; Celis et al., 2015; Gonçalves et al., 2016; Oliveira et al., 2018).

Segundo a Teoria da Massa Crítica, somente a partir da presença de três representantes de minorias é possível haver influência na forma de trabalho, de modo a afetar a dinâmica e o processo que ocorrem entre seus membros (Erkut et al., 2008; Konrad et al., 2008). Atingir a massa crítica é necessário para impactar a natureza das interações grupais, por ampliar a diversidade de opiniões e perspectivas dentro de um grupo (Chaney, 2006). A massa crítica quando alcançada pode ser particularmente benéfica, com o intuito de promover mudanças nas salas de reuniões, no conteúdo e discussão de conselhos de administração, e também de melhorar a governança corporativa (Torchia et al., 2010). Torna-se possível, assim, formar coalizões que contribuam para o fortalecimento das minorias dentro da corporação, bem como para a divulgação de informações relativas a ações nesse sentido.

No que concerne à participação das mulheres no conselho de administração, Daily e Dalton (2003) relatam que a presença delas seria capaz de ampliar as perspectivas, os conhecimentos, o modo de trabalho e as experiências profissionais com a interação com conselheiros do gênero masculino. Ademais, a participação de mulheres possibilita que a alta administração se torne mais sensível às demandas específicas das mulheres (Konrad et al., 2008). Além do mais, constata-se que mulheres ocupando cargos na alta administração são mais propensas a focar em demandas relativas à igualdade de gênero na destinação de recursos (Soares et al., 2011).

Adicionalmente, para analisar a evolução dos benefícios das mulheres nas empresas, é primordial que haja a divulgação de informações a respeito das ações de gênero, tanto em relatórios de sustentabilidade, como nos *websites* das empresas, em bases de dados, entre outros. É escasso o conhecimento acerca de como as mulheres no conselho de administração influenciam a divulgação voluntária, afetam o desempenho social e o desenvolvimento de relatórios que abordem as questões de gênero (García-Sánchez et al., 2019). Em síntese, é clara a necessidade de fortalecer efetivamente o desempenho social e a divulgação das ações envolvendo tais questões (García-Sánchez et al., 2019; Oliveira et al., 2018).

São raros os estudos na literatura que investigam sobre as práticas de RSC direcionadas exclusivamente à minimização das desigualdades de gênero e sua divulgação (Oliveira et al., 2018). Com isso, esta pesquisa busca inovar ao investigar a presença quantitativa de mulheres no conselho de administração e sua influência na divulgação de RSC voltada para gênero, utilizando como suporte a Teoria da Massa Crítica, visto que a literatura ainda aponta uma lacuna quanto à aplicação desta no campo da Governança Corporativa (Erkut et al., 2008; Konrad et al., 2008). O estudo também inova ao comparar resultados de países com e sem regulamentação acerca de quotas de mulheres nos conselhos.

Com base no exposto, frente à pesquisa teórica e empírica, fundamentada na Teoria da Massa Crítica, que argumenta que a quantidade mínima de três representantes das minorias é necessária para o atendimento de suas demandas pelo grupo, o presente estudo procura responder o seguinte questionamento: Qual a influência da massa crítica de mulheres nos conselhos de administração das empresas no nível de divulgação de informações acerca de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero? Frente ao problema levantado, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a influência da quantidade de mulheres nos conselhos de administração das empresas no nível de divulgação de informações sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) voltadas à redução de desigualdades de gênero, à luz da Teoria da Massa Crítica.

Para tanto, foi utilizada uma amostra de 17.592 observações de 2.199 empresas sediadas em 52 países, com dados extraídos da base *Thomson Reuters Eikon*, para cálculo do nível de divulgação de questões de gênero e cruzamento das informações sobre a quantidade de mulheres nos conselhos. A pesquisa mostra-se relevante ao abordar uma temática que trata da importância da presença quantitativa feminina em um conselho de administração. Essa relevância é sustentada pelas novas regras da Brasil, Bolsa, Balcão S.A. (B3), que visam aumentar a diversidade de gênero e de grupos minorizados no alto escalão das empresas, as quais deverão entrar em vigor a partir de 2023 (B3 S.A., 2022).

O estudo contribui ao investigar o tema em uma amostra internacional, em contraponto com outros que investigam o fenômeno em um ou poucos países (Celis et al., 2015; Oliveira et al., 2018). Além disso, faz-se um estudo longitudinal com dados de oito anos, acrescentando a outros estudos que se limitam a poucos anos ou somente um (Gonçalves et al., 2016). A pesquisa se difere de estudos anteriores ao ir além da investigação da presença de mulheres no conselho de administração. Procura entender, por meio da abordagem da massa crítica, a importância de uma massa mínima de mulheres na composição do conselho de administração sobre a divulgação de ações de RSC relativas a gênero.

Portanto, o estudo contribui academicamente para 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, pouco utilizada no contexto dos estudos sobre divulgação de informações relacionadas a gênero e governança corporativa. Ao mesmo tempo, contribui para as organizações e à sociedade por apresentar o nível de participação das mulheres nos conselhos de administração das empresas, por investigar como a existência da massa crítica de mulheres influencia na divulgação de ações de RSC relativas a gênero. Também possibilita a identificação do atual cenário de diferentes países com relação à diversidade de gênero e quanto ao cumprimento de regulamentações específicas sobre cotas de gênero nos conselhos de administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Massa Crítica

A inclusão de 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 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, esse estudo não verificou a relevância da

proporção de tipos sociais no grupo, focando na influência dos números absolutos nessa interação.

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 se fundamenta na crença de que a forma de um corpo público delineará os processos e políticas dessa entidade (Grey, 2002). Assim, atualmente, ela tem sido investigada na perspectiva das ciências sociais, visando transpor a importância de grupos minoritários nos negócios das empresas.

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 conclui a respeito de como essas situações irão mudar ao passo que o número de mulheres amplia. Essas últimas ideias constituem a essência da conceituação de massa crítica, que foi empregada posteriormente por pesquisadores, que por sua vez converteram as possibilidades apontadas por Kanter e Dahlerup em perspectivas mais firmes sobre o comportamento das mulheres, que se chamou de Teoria da Massa Crítica (Childs & Krook, 2008).

A Teoria da Massa Crítica aplicada à ciência social (Broome et al., 2011; De Masi et al., 2021; Erkut et al., 2008; García-Meca et al., 2022; Kanter, 1977a, 1977b; Konrad et al., 2008; Torchia et al., 2010), tem como contribuição fundamental a proposição de que a natureza das relações dos grupos está sujeita 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).

Em particular, a definição de massa crítica explora que as minorias, sejam elas de gênero ou étnico-raciais, possivelmente não causarão influência no conselho de administração até que elas passem de poucos símbolos para uma minoria significativa no conselho (Broome et al., 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 et al., 2008; García-Meca et al., 2022; Torchia et al., 2010; Yarram & Adapa, 2021). Terjesen et al. (2009) apontam para a concepção de massa crítica como um arcabouço de pesquisa em rápido avanço na investigação de questões pertinentes às mulheres e a 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 et al., 2008; Konrad et al., 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 et al., 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 minoria numerosa pode fazer a diferença, ainda que seja uma minoria.

Nas ocasiões em que há um sujeito sendo confrontado com as posições unânimes de outros três indivíduos, há uma 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 et al., 2008). Assim, os estudos sugerem que ter três ou mais mulheres é o necessário para se atingir a massa crítica (Gong et al., 2021; Post et al., 2011; Yarram & Adapa, 2021). 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, por meio da maior transparência de divulgação de RSC solicitadas pelos *stakeholders* (García-Sánchez et al., 2022; Konrad et al., 2008).

2.2 Diversidade de gênero no Conselho de Administração e Responsabilidade Social Corporativa

A forma como 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 et al., 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).

A literatura tem mostrado que mulheres compondo o conselho de administração tem potencial para influenciar o debate da elaboração e divulgação geral dos relatórios de Responsabilidade Social Corporativa (Fernandez-Feijoo et al., 2013; Harjoto et al., 2015; Rao & Tilt, 2016), além de impactar nas reuniões do conselho. As mulheres levantam e debatem indagações fundamentadas em sua vivência como empresárias, executivas e consumidoras (Konrad et al., 2008; Terjesen et al., 2009); inclinam-se a debater questões relacionadas a diversos *stakeholders* e são mais propensas a realizar questionamentos complexos acerca de questões de pensamento, de posicionamento minoritário e propor o diálogo (Konrad et al., 2008).

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, organizações com maior presença feminina nos conselhos propiciam maior quantidade de doações à filantropia, envolvimento ambientais e atividades focadas no bem-estar coletivo, denotando que as mulheres estão mais direcionadas às questões sociais (Jizi, 2017; Post et al., 2011; Soares et al., 2011; Thompson, 2008). Mulheres apresentam um direcionamento menos orientado ao próprio interesse e mais voltado ao da sociedade (Jizi, 2017). 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 maior inserção de mulheres nos conselhos de administração é uma maneira de aprimorar os processos críticos do conselho, dentre eles as estratégias pertinentes à Responsabilidade Social Corporativa. Conforme abordado por Bear et al. (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. Dessa forma, o debate envolvendo a diversidade de gênero no conselho de administração e as práticas de RSC relacionadas a gênero traz à tona a discussão sobre se as mulheres estão preocupadas com o fortalecimento do gênero, e se a quantidade faz a diferença no alcance desse objetivo.

2.3 Responsabilidade Social Corporativa, Práticas de Divulgação de Gênero e Teoria da Massa Crítica

A igualdade de gênero consiste em 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 da necessidade de se superar o passivo histórico e cultural existente, proveniente dessa desigualdade. A organização deve ser capaz de promover a igualdade de chances para homens e mulheres, seja por políticas ou práticas, externas ou internas à corporação. Ademais, 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.

Uma literatura recente discute e analisa a divulgação de informações corporativas sobre questões de gênero (Celis et al., 2015; Celis et al., 2014; García-Sánchez et al., 2022; Gonçalves et al., 2016; Grosser, 2009; Grosser & Moon, 2005; Oliveira et al., 2018), por vezes voltadas para a lente da Responsabilidade Social Corporativa, investigando essa relação com as práticas no ambiente laboral (Celis et al., 2014; Celis et al., 2015; Grosser, 2009; Grosser & Moon, 2005; Oliveira et al., 2018). Ademais, também foram observadas pesquisas que analisaram a RSC e o gênero no tocante à Governança Corporativa (Bear et al., 2010; Post et al., 2011).

Oliveira et al. (2018) analisaram a influência das características dos Sistemas Nacionais de Negócios (SNN) na divulgação de práticas de RSC com foco em gênero. A amostra do estudo contemplou as 150 empresas da América Latina que assinaram a Declaração de Apoio aos *Women's Empowerment Principles* - WEP. Segundo os autores, algumas práticas apresentavam um nível alto de divulgação, no entanto, isso não garantia que as organizações possuíam práticas visando a igualdade de gênero (a exemplo da divulgação da composição do conselho, a maioria das empresas não possuía mulheres como membros), apenas que ela realizava a divulgação desta prática. As organizações estudadas apresentaram média de divulgação em torno de 7,41 pontos dos 28 pontos possíveis no estudo.

A divulgação das práticas de RSC relativas à equidade de gênero nas empresas brasileiras que aderiram aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) também foi investigada por Rodrigues Júnior et al. (2017), que identificaram que as organizações apresentavam 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 no estudo. Destaca-se que apenas 37% das empresas estudadas atingiram uma pontuação acima deste valor. Esta situação encontrada pode ser apontada como preocupante, pois as organizações estudadas eram signatárias dos WEPs, assim, acreditava-se que o nível de divulgação encontrado seria elevado.

García-Sánchez et al. (2019) identificaram evidências sobre como as mulheres ocupando cargos nos conselhos influenciavam os relatórios nas questões de gênero. Observaram que a presença de mulheres nos conselhos aumentou a probabilidade da divulgação de informações de RSC relacionadas às questões de gênero. Conforme indícios observados em investigação realizada por Bilimoria (2006), com as corporações listadas na Fortune 500, no ano de 1999, mulheres conselheiras eram relevantes para o sucesso das demais mulheres da organização. O atual estudo se difere dos supracitados, uma vez que foca na formação de grupos que seriam capazes de influenciar as questões de gênero, indo além da análise exclusiva quanto a presença de mulheres no conselho. Este estudo investiga na direção da análise de um quantitativo mínimo quanto a presença de mulheres no conselho que permitam o impacto da voz e vez das minorias de gênero.

Nas pesquisas consultadas, 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. As aplicações da Teoria da Massa Crítica fundamentam-se no conceito para explicar uma variedade de resultados distintos, mais claramente situações em que o quantitativo superior de mulheres resulta em maior relevância às questões das mulheres. Caso a massa crítica de mulheres não seja atingida, não se observará modificações (Childs & Krook, 2008).

MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A DIVULGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA RELACIONADA A GÊNERO

Dessa forma, não basta apenas ter mulheres compondo o conselho de administração das organizações, é necessário que haja uma massa crítica, uma 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. Acredita-se, portanto, que a formação da massa crítica é capaz de começar a influenciar as iniciativas da corporação voltadas a gênero. Considerando as evidências empíricas encontradas, a presente pesquisa propõe testar a seguinte hipótese:

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.

3 METODOLOGIA

A pesquisa apresenta abordagem quantitativa e descritiva, com dados de natureza secundária. A população compreende todas as organizações presentes na base de dados da *Thomson Reuters Eikon*, no período de 2010 a 2017. No ano de 2010 ocorreu o lançamento dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs), que buscam apontar o caminho para as melhores práticas, e a emissão de guia para divulgação da dimensão de gênero da responsabilidade corporativa (ONU Mulheres & UNGC, 2017). Dessa forma, justifica-se o período de análise de 2010 a 2017, uma vez que a pesquisa trabalha com a divulgação de ações de RSC relativas a gênero.

A amostra do estudo, por sua vez, é constituída por todas as empresas de capital aberto, listadas em bolsas de valores, que disponibilizaram informações sobre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa relacionadas a gênero e dados relativos à composição do conselho de administração na base de dados da *Thomson Reuters Eikon*. Assim, a amostra final da pesquisa foi composta por 17.592 observações de 2.199 empresas sediadas em 52 países.

Na Tabela 1 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 *Thomson Reuters Eikon*. A pontuação total do índice varia de 0 a 10.

Tabela 1

Indicadores de divulgação de ações de RSC relativas a gênero

Composição do índice de divulgação de ações de RSC relativas a gênero
Pontuação máxima por empresa: 10 pontos
Indicadores
01. Divulgação de políticas de diversidade do conselho
02. Divulgação do percentual de mulheres no conselho
03. Divulgação de gênero dos executivos
04. Divulgação de funcionárias mulheres
05. Divulgação de mulheres gerentes
06. Divulgação da disponibilização de serviço de creche
07. Divulgação de flexibilidade no horário de trabalho
08. Divulgação de controvérsias de diversidade
09. Divulgação de políticas de diversidade e oportunidades
10. Divulgação de metas de diversidade e oportunidades

Nota: Índice elaborado pelos autores, com base em dados presentes na base de dados da *Thomson Reuters Eikon*.

Estudos que tratam sobre a temática da divulgação relacionada a gênero são recentes (Celis et al., 2015; García-Sánchez et al., 2019). Assim, verificando a escassez e a necessidade em se explorar a temática, os autores utilizaram para a construção do índice apresentado na Tabela 1 indicadores sociais, econômicos e ambientais que são analisados pela *Thomson Reuters Eikon*, e que também são estudados pela *Global Reporting Initiative* (GRI). Como por exemplo, assuntos sobre gênero, mulheres, diversidade e governança são tratados no indicador GRI 405-1, sobre discriminação são tratados na GRI 406-1, e sobre relações salariais são analisadas pela GRI 202-1 e 405-2.

Para a construção do índice da Tabela 1, foram levadas em consideração, ainda, as seguintes palavras-chave presentes no estudo de Morgan Stanley (2016) e Van Huijgevoort (2017): pontos sobre licença maternidade, cargos gerenciais, ocupação de cargos, promoções e creche. Após essa pesquisa, foram verificados todos os indicadores presentes na *Thomson Reuters Eikon* que trabalhavam essas questões.

Com relação à composição do conselho de administração (variáveis independentes), foram utilizadas variáveis *dummy* para identificação da presença de três ou mais mulheres no conselho de administração (*Three_Women*), de duas mulheres no conselho (*Two_Women*) e de uma ou nenhuma mulher no conselho (*One_Women*). A operacionalização das variáveis se baseou nos estudos de Erkut et al. (2008) e Torchia et al. (2011). Adotou-se o valor 1 (um) quando a empresa apresentava a determinada presença, e o valor 0 (zero) caso contrário (Tabela 2).

Utilizou-se como variável de controle o tamanho do conselho de administração (*TAM_CADM*). Essa variável teve sua operacionalização baseada nos estudos de Galbreath (2011) e García-Sánchez et al. (2019), os quais consideraram o número de conselheiros presentes no conselho de administração. Foram estabelecidas, ainda, as variáveis: tamanho (*TAM*), retorno sobre o ativo (*ROA*) e setor de atividade (*SETOR*). O estabelecimento e operacionalização dessas variáveis se baseou em estudos anteriores, como: Bear et al. (2010); García-Sánchez et al. (2019) e Torchia et al. (2011). Os autores argumentam que o tamanho e a rentabilidade da empresa são considerados variáveis determinantes para a disponibilidade de informações de RSC, uma vez que a sua divulgação é de elevado custo. Além disso, é sugerido que diferentes tipos de setores de atividade podem se apresentar mais sensíveis às divulgações de informações de RSC.

O Tabela 2 sintetiza as variáveis utilizadas na pesquisa, bem como suas operacionalizações e embasamento teórico.

Tabela 2

Variáveis do estudo e embasamento teórico

Constructo	Variável dependente	Operacionalização	Embasamento teórico
RSC relacionada a gênero (<i>Divulg_gen</i>)	Índice de divulgação de informações de RSC relacionadas a gênero (<i>Divulg_gen</i>)	Pontuação obtida pela organização com os indicadores que compõem o índice <i>Divulg_gen</i> . Varia de 0 a 10.	Morgan Stanley (2016) e Van Huijgevoort (2017)
Constructo	Variáveis independentes	Operacionalização	Embasamento teórico
Composição do Conselho de Administração (<i>COMP_CADM</i>)	Massa Crítica de mulheres no Conselho de Administração (<i>Three_Women</i>)	Presença de três ou mais mulheres no conselho de administração (<i>dummy</i>)	Erkut et al. (2008) e Torchia et al. (2011)
	Duas mulheres no Conselho de Administração (<i>Two_Women</i>)	Presença de duas mulheres no conselho de administração (<i>dummy</i>)	
	Uma ou nenhuma mulher no Conselho de Administração (<i>One_Women</i>)	Presença de uma ou nenhuma mulher no conselho de administração (<i>dummy</i>)	

MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A DIVULGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA RELACIONADA A GÊNERO

Constructo	Variáveis de controle	Operacionalização	Embasamento teórico
Variáveis de controle (CONT)	Tamanho do Conselho de Administração (TAM_CADM)	Número de membros do Conselho de Administração	García-Sánchez et al. (2019) e Galbreath (2011)
	Tamanho (TAM)	Logaritmo natural de ativo total	García-Sánchez et al. (2019) e Torchia et al. (2011)
	Retorno sobre o ativo (ROA)	Lucro líquido/ativo total	García-Sánchez et al. (2019) e Bear et al. (2010)
	Setor de atividade (SETOR)	Setor de atividade da empresa (<i>dummy</i>)	García-Sánchez et al. (2019).

Com o propósito de comparar as prováveis diferenças entre empresas que estão localizadas em países que têm e não têm regulamentação específica sobre cotas para mulheres nos conselhos de administração, de acordo com o *Institute for the Study of Labor (IZA)*, por meio da pesquisa *IZA World of Labor*, no ano de 2018 (Smith, 2018), realizou-se o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney, para verificar se dois grupos independentes pertencem a mesma população. Destaca-se que foi realizado o teste de Shapiro-Wilk, que indicou que os dados da pesquisa não apresentavam uma distribuição normal, sendo utilizado, dessa forma, testes não-paramétricos.

Fez-se, ainda, o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney para os grupos que têm ou não massa crítica de mulheres. Por fim, foram realizadas regressões *Pooled OLS*, devido a existência de variável com efeito fixo no tempo (SETOR). A partir das variáveis elencadas, para se averiguar a possível influência da quantidade de mulheres nos Conselhos de Administração na Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero, foram elaborados os seguintes modelos econométricos, definidos com o intuito de testar a hipótese levantada:

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

(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)

Em que:

Divulg_gen_{it} = índice de divulgação de informações de RSC relacionadas a gênero;

THREE_WOMEN_{it} = variável *dummy* que representa a presença de três ou mais mulheres no conselho de administração da empresa *i* no período *t*;

TWO_WOMEN_{it} = variável *dummy* que representa a presença de duas mulheres no conselho de administração da empresa *i* no período *t*;

ONE_WOMEN_{it} = variável *dummy* que representa a presença de uma ou nenhuma mulher no conselho de administração da empresa *i* no período *t*;

TAM_CADM_{it} = tamanho do conselho de administração da empresa *i* no período *t*;

TAM_{it} = tamanho da empresa *i* no período *t*;

ROA_{it} = retorno sobre o ativo da empresa *i* no período *t*;

SETOR_i = variável *dummy* para o setor de atividade da empresa *i*;

ε_{it} = termo de erro da regressão.

Ressalta-se que, antes da análise das regressões, realizou-se uma análise descritiva das variáveis do estudo, para que fosse possível caracterizar as empresas da amostra de acordo com o comportamento dos dados. Além disso, foi realizada a análise descritiva da divulgação de RSC relacionada a gênero por continente. As aplicações dos testes estatísticos citados nesta seção foram executadas por meio da utilização do *software* R.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, realizou-se a análise das variáveis dependentes, independentes e de controle da pesquisa por meio da estatística descritiva, conforme a Tabela 3. Verificou-se uma média de divulgação de gênero de 7,31 pontos, que representa um total igual a 73,10% de divulgação realizada pelas observações da amostra.

Tabela 3

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
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).

Com relação à variável dependente (DIVULG_GEN), identifica-se que há homogeneidade nos dados, visto o valor do coeficiente de variação ser igual a 0,25. Destaca-se que dados com maior homogeneidade são aqueles que apresentam uma baixa variação em relação à média. Assim, indica que a média da amostra pode ser considerada representativa, frente à baixa dispersão dos dados. Esse resultado demonstra que as empresas pesquisadas estão mais propensas a divulgar questões de gênero, sugerindo uma evolução deste fenômeno, se comparado aos resultados obtidos por Rodrigues Júnior et al. (2017), de 7,2 de 28 pontos referente a empresas brasileiras, representando o percentual de, aproximadamente, 25,71% de divulgação. Oliveira et al. (2018), ao investigarem a divulgação de gênero em empresas Latino-Americanas, verificaram um nível de divulgação igual a 7,41 de 28 pontos, simbolizando um percentual de 26,46%.

Quanto às variáveis independentes, que são *dummies*, sendo elas relacionadas à presença de uma ou nenhuma (One_Women), duas (Two_Women) e três ou mais (Three_Women) mulheres no conselho de administração, evidenciaram 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 apresenta média superior, estando presente em 56% da amostra.

No que diz respeito ao tamanho do conselho (TAM_CADM), a média das observações foi de 10,77, demonstrando que os conselhos possuem, em média, mais de 10 membros. As variáveis tamanho do conselho e tamanho da empresa (TAM) apresentaram dados relativamente homogêneos, uma vez que os valores do coeficiente de variação foram respectivamente iguais a 0,33 e 0,07. No entanto, o retorno sobre o ativo (ROA) apresentou coeficiente de variação alto, igual a 2,12, confirmando assim a elevada dispersão dos dados.

MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A DIVULGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA RELACIONADA A GÊNERO

Da Tabela 4 a Tabela 8, o estudo apresenta a análise descritiva da variável divulgação de gênero e do quantitativo de mulheres no conselho de administração por continente. Destaca-se a importância dessa análise, uma vez que estudos tratam que o nível de divulgação de gênero e o número de mulheres no conselho de administração pode diferir pelas crenças e culturas de um país. A Tabela 4 apresenta a análise descritiva das variáveis divulgação de gênero e número de mulheres no conselho nos países da África. Observa-se que a divulgação de gênero apresenta média igual a 7,01, enquanto o número de mulheres tem média de 2,85. Assim, as empresas de países do continente africano apresentam uma quantidade de mulheres acima da média geral da pesquisa, que se encontra em torno de 1,57, conforme análise descritiva (Tabela 4).

Tabela 4

Análise descritiva da Divulgação de Gênero em países da África

Países	Divulgação de Gênero				Número de Mulheres			
	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana
África do Sul	7,40	3,07	0,41	9,00	2,85	1,06	0,37	3,00
Egito	5,66	2,83	0,50	7,00	0,64	0,62	0,96	1,00
Marrocos	8,44	0,73	0,09	9,00	0,00	0,00	-	0,00
Nigéria	7,00	2,93	0,42	8,00	3,38	0,52	0,15	3,00
Total	7,01	3,00	0,43	8,00	2,09	1,45	0,70	2,00

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

A Tabela 5 apresenta a análise descritiva das variáveis divulgação de gênero e número de mulheres no conselho em países das Américas, na qual verifica-se que o continente americano apresenta média da divulgação de gênero por volta de 7,14 e do número de mulheres de 1,65. Apenas a média da divulgação de gênero por continente encontra-se abaixo da média geral, conforme apresentado na análise descritiva da Tabela 3.

Tabela 5

Análise descritiva da Divulgação de Gênero em países das Américas

Países	Divulgação de Gênero				Número de Mulheres			
	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana
Brasil	6,93	3,14	0,45	8,00	0,84	0,95	1,14	1,00
Canadá	7,19	1,41	0,20	7,00	1,59	1,44	0,91	1,00
Chile	6,76	2,59	0,38	7,00	0,63	0,89	1,40	0,00
Colômbia	6,36	3,14	0,49	8,00	1,02	1,12	1,10	1,00
Estados Unidos	7,17	1,35	0,19	7,00	1,77	1,16	0,65	2,00
México	7,07	2,47	0,35	8,00	1,61	2,18	1,36	1,00
Panamá	6,13	2,47	0,40	7,00	0,00	0,00	-	0,00
Total	7,14	1,61	0,23	7,00	1,65	1,26	0,76	2,00

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

A Tabela 6 apresenta a análise descritiva das variáveis divulgação de gênero e número de mulheres no conselho em países da Ásia.

A respeito da divulgação de gênero no continente asiático, observa-se uma média de 6,84. Quanto ao número de mulheres, identifica-se uma média em torno de 0,77, sendo esse o menor resultado encontrado em comparação aos outros continentes analisados, podendo este ser resultado da cultura e religião presente nos países deste continente. Os países pertencentes ao MENA (Médio Oriente e Norte da África), incluindo alguns extremamente conservadores, como Kuwait, Qatar, Arábia Saudita, e Emirados Árabes, estabeleceram mudanças com intuito de qualificar e aprimorar o desempenho feminino na alta hierarquia da organização (Salloum et al., 2019; Sarhan et al., 2019).

Tabela 6*Análise descritiva da Divulgação de Gênero em países da Ásia*

Países	Divulgação de Gênero				Número de Mulheres			
	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana
Arábia Saudita	7,15	0,43	0,06	7,00	0,00	0,00	-	0,00
China	6,52	2,29	0,35	7,00	1,02	1,12	1,09	1,00
Cingapura	7,36	1,32	0,18	7,00	0,78	0,78	1,00	1,00
Coreia do Sul	6,98	1,17	0,17	7,00	0,01	0,07	13,55	0,00
Emirados Árabes	6,83	1,55	0,23	7,00	0,29	0,46	1,59	0,00
Filipinas	6,05	3,15	0,52	7,00	1,12	1,28	1,14	1,00
Hong Kong	7,27	1,32	0,18	7,00	1,03	1,15	1,11	1,00
Índia	6,77	2,72	0,40	8,00	0,95	0,71	0,74	1,00
Indonésia	6,53	2,92	0,45	7,00	0,47	0,64	1,36	0,00
Israel	6,96	2,58	0,37	7,00	1,97	1,30	0,66	2,00
Japão	7,17	1,31	0,18	7,00	0,25	0,52	2,11	0,00
Jordânia	8,63	0,74	0,09	9,00	1,25	0,46	0,37	1,00
Kuwait	7,21	0,41	0,06	7,00	0,63	0,71	1,14	0,50
Malásia	6,72	3,01	0,45	8,00	1,15	1,12	0,98	1,00
Qatar	7,38	0,81	0,11	7,00	0,00	0,00	-	0,00
Tailândia	6,85	2,99	0,44	8,00	1,98	1,72	0,87	1,00
Taiwan	6,13	3,11	0,51	7,00	0,88	1,04	1,18	1,00
Turquia	7,27	2,34	0,32	8,00	1,19	1,17	0,98	1,00
Total	6,84	2,21	0,32	7,00	0,77	1,06	1,37	0,00

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

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 et al., 2019; Sarhan et al., 2019). Observa-se um nível superior de discriminação de gênero em países de maioria muçulmana quando comparados a países do Ocidente (Hegland, 1999; Sarhan et al., 2019). Esta pode ser a razão da baixa presença de mulheres compondo os conselhos de administração das organizações pertencentes a países que apresentam essa determinada religião e cultura.

A Tabela 7 apresenta a análise descritiva das variáveis de divulgação de gênero e número de mulheres no conselho em países da Europa.

Tabela 7*Análise descritiva da Divulgação de Gênero em países da Europa*

Países	Divulgação de Gênero				Número de Mulheres			
	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana
Alemanha	8,26	1,25	0,15	9,00	2,81	2,02	0,72	3,00
Áustria	8,25	0,92	0,11	9,00	2,36	1,49	0,63	2,00
Bélgica	7,92	1,40	0,18	8,00	2,67	2,00	0,75	2,00
Dinamarca	7,89	1,43	0,18	8,00	1,99	1,52	0,76	2,00
Espanha	8,61	1,08	0,13	9,00	2,17	1,39	0,64	2,00
Finlândia	8,10	1,30	0,16	8,00	2,21	1,13	0,51	2,00
França	8,57	1,16	0,14	9,00	4,22	1,97	0,47	4,00
Grécia	7,73	0,83	0,11	8,00	1,85	1,26	0,68	2,00
Holanda	8,19	1,46	0,18	9,00	1,65	1,19	0,72	2,00
Hungria	7,50	2,58	0,34	8,00	1,75	1,39	0,79	1,50
Irlanda	7,46	1,20	0,16	7,00	1,80	1,02	0,57	2,00
Itália	8,13	1,20	0,15	9,00	3,49	2,10	0,60	3,00
Luxemburgo	7,56	0,76	0,10	7,00	1,84	1,42	0,77	2,00
Noruega	8,37	0,75	0,09	9,00	3,65	0,88	0,24	4,00
Polônia	6,51	2,78	0,43	7,00	1,30	1,16	0,90	1,00
Portugal	8,42	0,77	0,09	9,00	1,38	1,52	1,11	1,00

MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A DIVULGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA RELACIONADA A GÊNERO

Países	Divulgação de Gênero				Número de Mulheres			
	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana
Reino Unido	7,98	1,23	0,15	8,00	1,70	1,24	0,73	2,00
República Tcheca	7,34	1,47	0,20	7,50	1,28	1,02	0,80	1,00
Rússia	7,34	1,48	0,20	7,00	0,63	0,85	1,34	0,00
Suécia	8,44	1,04	0,12	9,00	3,04	1,28	0,42	3,00
Suíça	7,65	1,40	0,18	8,00	1,26	1,13	0,90	1,00
Total	8,04	1,38	0,17	8,00	2,30	1,78	0,77	2,00

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

Com relação ao continente europeu, constataram-se as maiores médias quanto à divulgação de gênero entre os continentes, atingindo nível de cerca de 8,04, bem como em relação ao número de mulheres, por volta de 2,30. 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, pode-se sugerir que o aspecto cultural do país pode ser um fator relevante para o engajamento dos conselhos na perspectiva da ampliação da diversidade de gênero nos conselhos de administração, bem como para o nível de divulgação de informações acerca da Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero observada nesse estudo.

A Tabela 8 apresenta a análise descritiva das variáveis de divulgação de gênero e número de mulheres no conselho em países da Oceania. Com relação às médias encontradas na Oceania, a de divulgação de gênero encontrada foi de 7,40, e do número de mulheres foi igual a 1,24.

Tabela 8

Análise descritiva da Divulgação de Gênero em países da Oceania

Países	Divulgação de Gênero				Número de Mulheres			
	Média	DP	CV	Mediana	Média	DP	CV	Mediana
Austrália	7,40	2,42	0,33	8,00	1,23	1,02	0,83	1,00
Nova Zelândia	7,42	1,10	0,15	7,00	1,46	1,06	0,73	1,00
Total	7,40	2,37	0,32	8,00	1,24	1,02	0,82	1,00

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

De maneira geral (Tabelas 4 a 8), os países que se destacaram positivamente, com os maiores valores quanto ao nível de divulgação foram a França (8,57), Espanha (8,61) e Jordânia (8,63). Quanto ao destaque negativo, com menores médias, observou-se o Egito (5,66), Filipinas (6,05), Panamá (6,13), Taiwan (6,13) e Colômbia (6,36). Salienta-se que dentre os países que apresentaram destaque, positivo ou negativo, relativo à divulgação de gênero, a Jordânia e o Panamá apresentam apenas uma empresa na amostra da pesquisa.

Por fim, a respeito das médias do número de mulheres nos conselhos de administração, constata-se que quatro países possuem 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 foram 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. Destaca-se, no entanto, que os Emirados Árabes só possuíam três empresas na amostra, enquanto a Nigéria apenas uma organização.

Após análise descritiva em países segregada por continentes, foram calculadas as estatísticas descritivas das variáveis empregadas na pesquisa, subdivididas em empresas que possuem e não possuem massa crítica de mulheres, e realizados testes não-paramétricos de diferença de média, conhecidos como teste de Wilcoxon-Mann-Whitney, conforme a Tabela 9.

Tabela 9*Análise descritiva da Divulgação de Gênero 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***
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***

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

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

Por meio da análise da Tabela 9, pode-se verificar a maior média de divulgação de gênero em observações com a presença de massa crítica (7,80). A mediana dessas observações também apresenta valor mais elevado (8,00), se comparado ao das observações sem massa crítica (7,00). Ao se realizar o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney, verificou-se que a diferença de médias entre esses dois grupos foi significativa ao nível de 1%. Esse resultado corrobora o que é proposto pela Teoria da Massa Crítica, a qual sugere que grupos de trabalho que incluem, pelo menos, três indivíduos minoritários, tendem a considerar as demandas dos sujeitos minoritários do grupo. Além disso, observou-se maior dispersão dos dados nas organizações sem massa crítica, quando averiguado o coeficiente de variação. Quanto às variáveis tamanho do conselho (TAM_CADM), tamanho da empresa (TAM) e retorno sobre o ativo (ROA), foram constatadas médias superiores para as empresas com a presença de massa crítica de mulheres.

Na mesma perspectiva da Tabela 9, a Tabela 10 demonstra a estatística descritiva e o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney para observações pertencentes a países que têm ou não regulamentação específica sobre cotas para mulheres nos conselhos.

Tabela 10*Análise descritiva da Divulgação de Gênero para países com regulamentação específica sobre cotas para mulheres nos conselhos*

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***
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

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

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

Destaca-se que, de acordo com pesquisa realizada pela *IZA World of Labor* (Smith, 2018), os seguintes países apresentam regulamentação específica para o quantitativo de mulheres nos conselhos de administração, alguns apresentando percentuais específicos: 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. No entanto, salienta-se que nem todos os países que têm regulamento de cotas para a representação feminina indica algum percentual específico, como observado acima. Assim, observa-se que dos países que têm regulamentação específica, apenas a Noruega cumpriu com o percentual mínimo descrito na legislação, considerando-se as empresas pertencentes a amostra da pesquisa.

A tendência de leis positivas visando amparar as minorias não é suficiente para acabar com a intolerância e a desigualdade de gênero no mercado de trabalho (Vilela, 2018), sendo

MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A DIVULGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA RELACIONADA A GÊNERO

ainda perceptível o não cumprimento de percentuais mínimos decorrentes de legislações específicas sobre cotas de gênero nos conselhos. A introdução de cotas para mulheres em vários países ampliou a representatividade feminina nos conselhos de administração (Smith, 2018). Esse aumento de representatividade possibilita maior propensão ao debate político sobre questões de gênero (Chaney, 2006).

Com relação às variáveis da pesquisa, apenas o ROA não apresentou diferença estatisticamente significativa (Tabela 10). A divulgação de gênero, 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, estatisticamente significantes a 1% (Tabela 10). Ressalta-se que as observações com regulamentação específica apresentaram baixa dispersão dos dados, frente a todas as variáveis, com exceção do ROA.

Posteriormente, foram estimados os modelos de regressão *Pooled OLS*, conforme a Tabela 11. Ao se analisar os resultados dos modelos econométricos, 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, que foi significativo negativamente a 1% (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 observações da amostra.

Tabela 11

Regressões pooled OLS da divulgação de gênero à luz 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	SIM	SIM	SIM	
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.

Nota: Destaca-se que se optou pelo *Pooled OLS* devido a existência de variável com efeito fixo no tempo (SETOR).

Observa-se que a presença de mulheres nos conselhos de administração tende a melhorar a divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa relativas às questões de gênero, o que coaduna com as conclusões de García-Sánchez et al. (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. A presença de massa crítica de mulheres no conselho de administração pode indicar aos *stakeholders* que a corporação está voltada à divulgação das questões relativas a gênero e às minorias sociais (Bear et al., 2010).

Além disso, ainda no modelo 1, verificou-se que quanto maior for o tamanho do conselho e/ou o tamanho da empresa, maior será o nível de divulgação de gênero das organizações, diferente do que ocorre com o retorno sobre o ativo, visto que este influencia negativamente a divulgação de gênero.

No modelo 2, observou-se que a variável do quantitativo de mulheres no conselho, sendo nesse modelo a presença 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 relativa a gênero. Quando mulheres, negros, ou outras minorias estão presentes simbolicamente em um conselho, 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 haja dois sujeitos no grupo, esses indivíduos dificilmente formarão uma ligação que tenha impacto satisfatório (Kanter, 1977b), não sendo suficientes para que mudanças aconteçam, conforme observado no modelo 2 das regressões para a divulgação de gênero. No entanto, o tamanho do conselho, o tamanho da empresa e o ROA evidenciaram significância estatística a 1%, sendo que os dois primeiros impactaram positivamente no nível de divulgação de gênero, enquanto o último afetou negativamente. Assim, sugere-se que empresas maiores tendem a divulgar mais informações de RSC voltadas a gêneros, tendo em vista que essas organizações podem ter condições necessárias para a elaboração e divulgação de informações desse caráter.

Quanto ao tamanho do conselho, observa-se que conselhos com maior quantidade de membros propicia maior disseminação de conhecimentos no cenário empresarial, favorecendo a divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa. Este fato é decorrente de melhor atribuição das atividades, preparação de agendas de RSC e incentivo à divulgação buscando atender aos interesses sociais (Jizi, 2017). Grandes empresas dispõem de 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 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 et al., 2014).

Ao analisar os dados relativos ao modelo 3, constatou-se que a variável quantidade de mulheres, equivalendo a existência de uma ou nenhuma mulher nos conselhos de administração, foi 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. Este resultado evidencia 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).

Destaca-se que no modelo 3, o tamanho do conselho e o tamanho da empresa mostraram-se significantes positivamente, enquanto o ROA negativamente. Este 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. Por fim, como pode ser observado ainda na

Tabela 11, todos os modelos de regressão *pooled OLS* para a divulgação de gênero apresentaram significância estatística a 1%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou analisar a influência da quantidade de mulheres nos conselhos de administração das empresas no nível de divulgação de informações sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) voltadas à redução de desigualdades de gênero à luz da Teoria da Massa Crítica. Observou-se que a massa crítica de mulheres promove a divulgação de gênero, sugerindo que o engajamento das empresas nessas práticas de RSC busquem a igualdade de gênero dentro do contexto empresarial. Conclui-se que as ações de RSC de gênero estão mais propensas a existir em conselhos que apresentam massa crítica de mulheres em sua estrutura, devido à modificação da dinâmica e dos processos organizacionais.

Os resultados do estudo apontam que empresas com uma ou nenhuma participação feminina no conselho de administração apresentam impacto negativo no estabelecimento de ações de RSC voltadas a gênero. Nessa perspectiva, conclui-se que apenas a presença simbólica feminina no conselho de administração não é capaz de interferir de forma positiva nas ações de RSC de gênero da empresa. Quando o número de mulheres no conselho é igual a dois, essa participação não apresenta influência sobre a divulgação de RSC de gênero. Em relação à massa crítica de mulheres, constatou-se que, quando há três ou mais mulheres compondo os conselhos de administração, existe influência positiva na Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero. Assim, confirma-se a Hipótese 1.

No campo teórico, o estudo 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 o fortalecimento das minorias e das mulheres. No campo organizacional, a pesquisa contribui ao apontar a importância da presença em massa de mulheres na composição do conselho de administração, uma vez que podem impactar na promoção de ações voltadas a gênero. Dessa forma, a pesquisa proporciona aos governantes e gestores o direcionamento para a aplicação de políticas públicas ou empresariais que busquem efetivas melhorias para as mulheres que compõem a força de trabalho das organizações. Além de orientação a práticas e condutas visando a participação igualitária das mulheres na alta hierarquia das organizações.

Apesar da relevância dos resultados, é apropriado destacar algumas limitações do estudo. Uma delas é o número moderado de indicadores utilizados para a 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*.

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, podem ser justificativas para tais resultados, além da perspectiva de gênero nos conselhos de administração, embasada na Teoria da Massa Crítica. 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

- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31–35. <https://doi.org/10.1038/1761009b0>.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221.

- <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>.
- Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 18(1), 47–61.
- Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185–197. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1293-7>.
- Brasil, Bolsa, Balcão (B3). (2022). *Empresas listadas em bolsa terão regras para aumentar diversidade em diretoria e conselhos de administração*. B3.
- Broome, L. L., Conley, J. M., & Krawiec, K. D. (2011). Does critical mass matter? Views from the boardroom. *Seattle University Law Review*, 34, 1049–1080.
- Celis, I. L. R. de, Balmaseda, E. V., Durana, C. A.-E. G. de, Güemez, S. F. de B., & Clemente, M. G. I. (2014). 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*, 21, 181–202. <http://www.ehu.es/ojs/index.php/rdae/article/download/13878/12274>.
- Celis, I. L. De, Velasco, E. B., Bobadilla, S. F. De, Alonso, M. M. A., & Intxaurburu, G. C. (2015). Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 91–110. <https://doi.org/10.1111/beer.12081>.
- Chaney, P. (2006). Critical mass, deliberation and the substantive representation of women: Evidence from the UK's devolution programme. *Political Studies*, 54(4), 691–714.
- Childs, S., & Krook, M. L. (2008). Critical mass theory and women's political representation. *Political Studies*, 56(3), 725–736. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2007.00712.x>.
- Dahlerup, D. (1988). From a small to a large minority: Women in Scandinavian politics. *Scandinavian Political Studies*, 11(4), 275–298.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *Journal of Business Strategy*, 24(5). <https://doi.org/10.1108/jbs.2003.28824eaf.002>.
- De Masi, S., Słomka-Gołębiowska, A., Becagli, C., & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1865–1878. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2721>.
- Erkut, S., Kramer, V. W., & Konrad, A. M. (2008). Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference? In S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Bilimoria, & M. Huse (Eds.), *Women on Corporate Boards of Directors* (New Horizo, pp. 222–240). Edward Elgar Publishing Limited.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz-Blanco, S. (2013). Women on boards: Do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 351–364. <https://doi.org/10.1002/csr.1329>.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez. (2014). Explanatory factors of integrated sustainability and financial reporting. *Business Strategy and Environment*, 23(1), 56-72, 2014.
- Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management and Organization*, 17(1), 17–38. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001693>.
- García-Meca, E., López-Iturriaga, F. J., & Santana-Martín, D. J. (2022). Board gender diversity and dividend payout: The critical mass and the family ties effect. *International Review of Financial Analysis*, 79, 101973. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101973>.
- García-Sánchez, I.-M., Minutiello, V., & Tettamanzi, P. (2022). Gender disclosure: The impact of peer behaviour and the firm's equality policies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 385–405. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.2207>.
- García-Sánchez, I., Oliveira, M. C., & Martínez-Ferrero, J. (2019). Female directors and gender issues reporting: The impact of stakeholder engagement at country level. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–14. <https://doi.org/10.1002/csr.1811>.
- Gazzola, P., Sepashvili, E., & Pezzetti, R. (2016). CSR as a mean to promote gender equality. *Economia Aziendale Online*, 7(1), 95–99.
- Global Reporting Initiative. (2009). *Incluindo a questão de gênero nos relatórios de sustentabilidade - um guia para profissionais*. GRI.

- Gonçalves, E. B. do P., Espejo, M. M. D. S. B., Altoé, S. M. L., & Voese, S. B. (2016). Gestão da diversidade: Um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(1), 95. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i1.30050>.
- Gong, M., Zhang, Z., Jia, M., & Walls, J. L. (2021). Does having a critical mass of women on the board result in more corporate environmental actions? Evidence from China. *Group & Organization Management*, 46(6), 1106–1144. <https://doi.org/10.1177/1059601121998892>.
- Grey, S. (2002). Does size matter? Critical mass and New Zealand's women MPs. *Parliamentary Affairs*, 55, 19–29.
- Grosser, K. (2009). Corporate social responsibility and gender equality: Women as stakeholders and the European Union sustainability strategy. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 290–307. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01564.x>.
- Grosser, K., & Moon, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 327–340. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5334-3>.
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463–479. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1272-z>.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board diversity and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641–660. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2343-0>.
- Hegland, M. E. (1999). Gender and religion in the Middle East and South Asia: Women's voices rising. In M. Meriwether & J. E. Tucker (Eds.), *Social history of women and gender in the modern Middle East* (pp. 177–212). Westview Press.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <http://www.jstor.org/stable/30040728%5Cnhttp://about.jstor.org/terms>.
- Jizi, M. (2017). The influence of board composition on sustainable development disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 640–655. <https://doi.org/10.1002/bse.1943>.
- Kanter, R. M. (1977a). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977b). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to Token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990.
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145–164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>.
- Lewis, P., & Simpson, R. (2012). Kanter revisited: Gender, power and (in)visibility. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 141–158. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00327.x>.
- Morgan Stanley Research. (2016). A framework for gender diversity in the workplace. In *Sustainable and responsible*. https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2016/04/morganstanley_SUSTAINABLE_20160331_0000.pdf.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>.
- Oliveira, M. C., Rodrigues Júnior, M. S., Lima, S. H. de O., & Freitas, G. A. de. (2018). The influence of the characteristics of the national business system in the disclosure of gender-related corporate social responsibility practices. *Administrative Sciences*, 8(14), 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci8020014>.
- ONU Mulheres, & UNGC. (2017). Princípios de empoderamento das mulheres. In *ONU Mulheres e Pacto Global Rede Brasileira*. 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.
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. In *Business and Society* (Vol. 50, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>.
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board diversity and CSR reporting: An Australian study. *Meditary Accountancy Research*, 24(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.

- Rodrigues Júnior, M. S., Oliveira, M. C., Alves, I. M. A. R., & Rodrigues, M. G. R. (2017). Disclosure of gender-based social information by Brazilian companies that signed the women's empowerment principle. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*, 8(4), 3–23.
- Salloum, C., Jabbour, G., & Mercier-Suissa, C. (2019). Democracy across gender diversity and ethnicity of Middle Eastern SMEs: How does performance differ? *Journal of Small Business Management*, 57(1), 255–267. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12336>.
- Sarhan, A. A., Ntim, C. G., & Al-Najjar, B. (2019). Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay. *International Journal of Finance and Economics*, 24(2), 761–786. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1690>.
- Smith, N. (2018). *Gender quotas on boards of directors*. <https://doi.org/10.15185/izawol.7.v2>.
- Soares, R., Marquis, C., & Lee, M. (2011). Gender and corporate social responsibility: It's a matter of sustainability. In *Catalyst Report*. Catalyst. https://doi.org/10.9774/gleaf.978-1-909493-83-4_6.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>.
- Thompson, L. J. (2008). Gender equity and corporate social responsibility in a post-feminist era. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 87–106. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00523.x>
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- Torchia, M., Calabrò, A., Huse, M., & Brogi, M. (2010). Critical mass theory and women directors' contribution to board strategic tasks. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 6(3), 42–51. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1861447>
- Van Huijgevoort, J. (2017). *The relationship between ESG-factors and the corporate financial performance: A study for European small capitalization firms* [Universiteit Van Tilburg]. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=144007>
- Velasco, E. ., Aldamiz-Echevarría, C. ., Fernández De Bobadilla, S. ., Intxaurburu, G. ., & Larrieta, I. (2013). *Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social de Género*. Ediciones Pirámide.
- Vilela, M. S. S. (2018). *Mulheres de faca na bota: A trajetória acadêmica e profissional de pesquisadoras em Ciências Contábeis no Brasil*. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo.
- Yarram, S. R., & Adapa, S. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility: Is there a case for critical mass? *Journal of Cleaner Production*, 278, 123319. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123319>.