

INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE GERENCIAL DAS CEOs NO DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO DAS COMPANHIAS BRASILEIRAS

NEYZA BORGES QUEIROZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

RISOLENE ALVES DE MACENA ARAÚJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE GERENCIAL DAS CEOs NO DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO DAS COMPANHIAS BRASILEIRAS

1 INTRODUÇÃO

Na última década, o Desempenho Social Corporativo (DSC) tornou-se amplamente difundido, mas essa temática se estende desde a Segunda Guerra Mundial, motivada pelas mudanças na consciência social, direitos civis, direitos das mulheres, dos consumidores e movimentos ambientais e, assim, têm crescido sua relevância (Degenhart *et al.*, 2018). Nesta pesquisa, o DSC se refere aos resultados alcançados das atividades da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Lahouel *et al.*, 2021), que envolvem a aplicação de princípios legais, econômicos, ambientais e de responsabilidade social nas interações da empresa com seus diferentes *stakeholders* (Araújo & Leite Filho, 2023).

Segundo Freeman (1984), os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que afetam ou podem ser afetados pelos resultados estratégicos de uma empresa. Essa ideia é o alicerce da Teoria dos *Stakeholders*, a qual preconiza que as empresas precisam gerenciar o relacionamento com seus *stakeholders* para sobreviverem (Buallay *et al.*, 2020), pois, é impossível operar um modelo de negócios sem relacionamentos sólidos com as partes interessadas internas e externas da empresa (Freudenreich *et al.*, 2020). Diante dessa condição, os gestores assumem a responsabilidade de salvaguardar o bem-estar da corporação e equilibrar as reivindicações conflitantes de várias partes interessadas (Araújo & Leite Filho, 2023), aproximando-se do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), definido por Carroll (1979).

Ahn (2022) observou que um número crescente de executivos está integrando voluntariamente objetivos sociais e ambientais na estratégia de suas empresas. Isto reforça Godos-Díez *et al.* (2019), os quais exaltam que os CEOs desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e implementação de iniciativas sociais, por estes estarem em posição de influenciar essas ações. Cui *et al.* (2019) e Araújo e Leite Filho (2023) chamam atenção ao fato dos gestores executivos se comportam de forma diferente em uma mesma situação, devido às suas habilidades heterogêneas, citadas em alguns trabalhos, como talentos ou capacidades. Demerjian *et al.* (2012) explicam que a Capacidade Gerencial (CG) está baseada na eficiência da equipe de alta gestão converter os recursos corporativos em receitas. Nesse sentido, os resultados positivos estão diretamente associados a capacidade desses profissionais, em ampliar a eficiência operacional das empresas e, conseqüentemente, melhorar seu resultado financeiro (Kumalaputri *et al.*, 2023). Logo, uma das características de gestores que influencia o desempenho das organizações é a sua habilidade gerencial (Hambrick & Mason, 1984).

Recentemente, Fernando *et al.* (2020) constatou que, as mulheres ocupando cargos de liderança têm fortes influências no desempenho das empresas. O autor acrescentou que, a capacidade de gestão nas equipes é mais reforçada em tempos de crise. Ratificando, Frazão *et al.* (2022) indicam uma relação positiva entre a capacidade de gestão e o gênero. Posto que, nas equipes de alta gestão, as lideranças femininas portam diferentes características e valores à tomada de decisão, aprimorando estratégias das firmas (Nuber & Velte, 2021).

Sob essa perspectiva, a diversidade de gênero mostrou-se uma parte analítica para ações efetivas de governança corporativa, possibilitando uma avaliação de negócios justa e equitativa, em adição a melhora do desempenho da organização (Vafaei *et al.*, 2015). Assim, partindo do trabalho de Cheng *et al.* (2020), os quais observaram que um maior engajamento em RSC está associado a uma maior capacidade (habilidade) gerencial, uma vez que o aprimoramento dessa capacidade permite que as empresas estejam, cada vez mais, bem-informadas sobre suas responsabilidades sociais, e mais dispostas a contribuir com a sociedade como um todo. Bem como, considerando que tais habilidades são impactadas pela diversidade de gênero (Fernando *et al.*, 2020), foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa: **Qual a influência da**

Capacidade Gerencial das CEOs no Desempenho Social Corporativo das companhias brasileiras?

Diante do exposto, a referida pesquisa tem como objetivo verificar o efeito moderador do gênero na relação da capacidade gerencial do CEO e o DSC das companhias brasileiras listadas na B3. Esta pesquisa se justifica por se tratar de uma vertente incipiente, tornando um campo aberto a ser explorado no tocante da inclusão do gênero na relação da capacidade gerencial e o Desempenho Social Corporativo das companhias listadas na B3, principalmente no contexto brasileiro. Anggraini e Sholihin (2023) realizaram uma revisão sistemática da literatura e identificaram que vários pontos podem ser executados por pesquisas futuras para desenvolver este tema de pesquisa, dentre eles investigar se a influência da habilidade gerencial difere entre as categorias de RSC. Estes autores acrescentam que, outros conceitos relacionados à RSC (por exemplo, sustentabilidade corporativa, desempenho social corporativo) também merecem estudo para obter uma compreensão mais profunda do papel da capacidade gerencial em dimensões mais amplas das atividades corporativas.

Além disso, percebe-se certa carência de trabalhos que mensurem a capacidade gerencial a partir da eficiência operacional dos gestores, bem como, a mensuração do Desempenho Social Corporativo a partir das dimensões dos *stakeholders*. Outro aspecto relevante deste trabalho é mostrar o efeito da capacidade gerencial no Desempenho Social Corporativo das companhias brasileiras, visto que a literatura tem avançado a passos lentos nas discussões, no contexto brasileiro. Ao explorar as bases de periódicos nacionais (portal da CAPES) e internacionais (*Scopus* e *Web of Science*), constatou-se um número reduzido de estudos que relacionassem a CG com o DSC, e não foi identificado trabalhos que se trata a inclusão do gênero como efeito moderador dessa relação.

Portanto, o presente estudo visa contribuir para o avanço nas discussões sobre o tema, complementando a pesquisa de Araújo e Leite Filho (2023), que trabalharam os efeitos da Capacidade Gerencial (CG) no DSC. Além de incentivar a diversidade de gênero nas equipes de alta gestão, como benéfico para melhorar o desempenho financeiro e socioambiental das empresas e toda a sociedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria dos Stakeholders

O conceito de *stakeholders* foi popularizado por Freeman, no ano de 1984, o qual aborda que qualquer grupo ou indivíduo pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos da empresa, podendo estar conectados de forma interna (funcionários, investidores e acionistas) e externa (fornecedores, clientes e concorrentes) (Ozdemir *et al.*, 2023).

Os *stakeholders* compreendem os atores que integram o ambiente da empresa, tendo impacto nas atividades empresariais, ainda que não tenha interesse necessariamente na firma em si (Silva *et al.*, 2022), levando as empresas focarem na tomada de decisão com ênfase em todos os agentes que delas se beneficiam e que, intimamente, estão conectados aos objetivos organizacionais (Passos *et al.*, 2016), sendo assim, as organizações precisam gerar relacionamentos, riqueza e, principalmente, valor para todas as partes, não exclusivamente para os acionistas (Maon *et al.*, 2009).

Em meio a essa discussão, os *stakeholders* estão dando maior importância ao tema de responsabilidade social, mostrando que as empresas precisam se preocupar, não só com resultado financeiros, mas conectar seu crescimento ao avanço social (Porter *et al.*, 2011). Ou seja, as organizações precisam ter o compromisso de Responsabilidade Social Corporativa para cooperar com a sustentabilidade social geral (Tran *et al.* 2020). Com uma abordagem direcionada para o DSC, as empresas consideram ligações com os *stakeholders*, melhorando sua imagem o que pode melhorar sua posição no mercado e aumentar sua competitividade (Soares *et al.*, 2018).

2.2 Participação das Mulheres no Desempenho Social Corporativo (DSC)

No mundo corporativo, o desempenho empresarial trata de múltiplos aspectos, podendo ser avaliado por diversas perspectivas. O aspecto mais consolidado para analisar o desempenho de uma empresa é o econômico-financeiro, pois já dispõe de indicadores padronizados e comparáveis. Contudo, outro aspecto de análise que vem crescendo, nas últimas décadas, é o Desempenho Social Corporativo (Pereira *et al.*, 2020). Mensurar e entender como esse desempenho leva a empresa a ter uma performance maior que outras tornou-se objeto de estudos de estratégia, despertando o interesse de pesquisadores da área e gestores (Pereira *et al.*, 2020).

O Desempenho Social Corporativo (DSC) surgiu das discussões sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Enquanto a RSC representa as iniciativas, postura e estratégias de responsabilidade social das empresas, o DSC é o retorno da organização na execução das expectativas e demandas de práticas de RSC pelos *stakeholders* (Wood *et al.*, 1991). Soschinski *et al.* (2019) mencionam que, para serem consideradas socialmente responsáveis, as organizações devem se envolver voluntariamente em questões sociais. Nessa lógica, a forma como a empresa se relaciona com seus funcionários, o governo, a sociedade etc., pode ser um indicador da sua conduta socialmente responsável (Turker *et al.*, 2009). Uma das atitudes de responsabilidade social é a inclusão da mulher no mercado de trabalho, trazendo a diversidade de gênero. Nuber *et al.* (2021) justificam que, quando estão em cargos de gestão, as mulheres são consideradas mais ativas no relacionamento com os *stakeholders*.

Todavia, mesmo com crescimento numérico de mulheres nos cargos de alta gestão, a proporção com homens é bem menor. Isso pode ser explicado com a metáfora do teto de vidro, nela uma barreira invisível interfere na ocupação de mulheres em altos cargos executivos na área empresarial, ou seja, barreiras não reconhecidas interferem as mulheres a subir na hierarquia. Em um discurso nos Estados Unidos, em 1978, Marilyn Loden falou pela primeira vez do termo Teto de Vidro (em inglês, *Glass Ceiling*), conceituando como uma barreira sutil e transparente, porém com força suficiente para dificultar o acesso das mulheres aos níveis hierárquicos mais altos nas empresas onde trabalham (Carvalho Neto *et al.*, 2010).

Na comparação de executivos por gênero, no Brasil, as mulheres representam um número menor no país. De acordo com estudo Insper e Talenses Group, em 2022, eram 34% em cargos executivos, 21% nos conselhos e 17% nos cargos de CEO's, em empresas com sede no Brasil. Na tentativa de combater tais dificuldades, a Organização das Nações Unidas (ONU), por meio dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (2000), traçou como meta “Promover a igualdade de gênero e empoderar as mulheres”. A ONU trouxe também um plano de ação para colocar o mundo em um caminho mais sustentável até 2030, por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforçando a questão com o quinto objetivo que é a “Igualdade de gênero” (ONU, 2024).

Resumindo, os estudos demonstram que homens e mulheres possuem visões diferentes sobre questões de sustentabilidade (Liu *et al.*, 2018). As mulheres demonstram maior capacidade de reação nas questões ambientais e sociais, mostrando maior consciência e preocupação com as demandas dos *stakeholders* (Liu *et al.*, 2018).

2.3 Capacidade Gerencial

A literatura gerencial possui muitos estudos que investigam a importância da capacidade gerencial para a tomada de decisões, comportamento e desempenho empresarial (Anggraini & Sholihin, 2021). O estudo de Demerjian *et al.* (2012) desenvolveu uma nova medida de capacidade gerencial baseada na eficiência da equipe de alta gestão em transformar os recursos corporativos em receitas. O significado de eficiência, nesse contexto, é o de gerar mais receita para um delimitado nível de recursos ou minimizar os recursos usados para limitada quantidade de receita (Anggraini & Sholihin, 2021).

Sob essa perspectiva, os gestores têm papel importante na formação do desempenho da empresa, conforme a literatura econômica e gerencial reconhece (Naushad *et al.*, 2020; Phan *et al.*, 2021). Hambrick e Mason (1984) acreditam que o sucesso das empresas é promovido por uma equipe de gestão eficaz, pois a tomada de decisão oportuna e eficaz dos gestores. Ademais, Bertrand e Schoar (2003) expõe que a gestão eficaz é essencial para a aplicação dos recursos da empresa para ter o retorno positivo nas oportunidades que surgem.

Os achados de Chang *et al.* (2010) mostram a visão de que as diferenças transversais no desempenho da empresa estão associadas às diferenças de habilidades dos *Chief Executive Officer* (CEOs), visto que essas habilidades veem, basicamente, da experiência de domínio, abrangendo o conhecimento dos gestores acerca dos mercados, das estratégias da empresa e o uso de seus recursos e tecnologias disponíveis. Desse modo, à medida que os gestores reúnem conhecimento de domínio, acabam se tornando mais preparados para tratar dos recursos da corporação, assim como os contratemplos enfrentados pelo espaço empresarial (Araújo & Filho, 2023).

Em relação à RSC, estudos esclarecem que as melhores seleções de projetos de RSC estão diretamente ligados ao maior conhecimento e habilidades dos CEOs, o que leva a maximização da riqueza dos acionistas e a aplicação de recursos de valor para a sociedade, de forma geral (García-Sánchez & Martínez-Ferrero, 2018; García-Sánchez, 2020; Tang *et al.*, 2015). Consequentemente, conforme os gestores destinam mais recursos ligados às práticas de RSC, maior será o DSC (Zhao *et al.*, 2016).

No tocante à participação da mulher na gestão das organizações, estas buscam se mostrar mais flexíveis e mais capazes de lidar com a incerteza, “têm mais habilidades para equilibrar o risco” e “tendem a lidar mais com o fracasso pragmaticamente do que os homens” (Ryan *et al.*, 2007). Apoiado nisso, Fernando *et al.* (2020) aponta que nas equipes de alta gestão com maior diversidade de gênero há um impacto considerável nas habilidades gerenciais, influenciando no desempenho das empresas. Diante da discussão da diversidade de gênero e a capacidade gerencial, Frazão *et al.* (2022) analisaram as empresas da América Latina, no intervalo de 2012 a 2021, e chegaram à conclusão de que a diversidade de gênero está associada positivamente com a capacidade gerencial. Estes autores explicam que uma política maior de igualdade no conselho de administração pode aumentar a capacidade de gestão, logo a capacidade gerencial propicia um elevado desempenho.

2.4 Desenvolvimento das Hipóteses

De acordo com Ting *et al.* (2021), a capacidade gerencial é significativa para estabelecer, progredir e alcançar o sucesso da empresa. Estudos justificam que o maior conhecimento e as habilidades dos CEOs induzem as melhores escolhas de projetos de RSC, o que maximiza a riqueza dos acionistas e a alocação dos recursos de valor para a sociedade, como um todo (García-Sánchez & Martínez-Ferrero, 2018; García-Sánchez *et al.*, 2020). Outrossim, Cheng *et al.* (2020) identificaram que um maior engajamento em RSC está associado a uma maior capacidade (habilidade) gerencial, uma vez que o aprimoramento dessa capacidade permite que as empresas estejam, cada vez mais, bem-informadas sobre suas responsabilidades sociais, e mais dispostas a contribuir com a sociedade como um todo; consequentemente, isso possibilita as empresas alcançarem um maior DSC (Zhao *et al.*, 2016). Por isso, sugere-se que: ***H1: A Capacidade Gerencial influencia diretamente o DSC das empresas.***

Outro aspecto que merece atenção diz respeito a diversidade de gênero, que se apresenta como uma parte importante às ações efetivas de governança corporativa, propiciando uma análise justa e equitativa, colaborando com a melhora do desempenho da organização (Vafaei *et al.*, 2015). Nessa direção, o estudo de Byron e Post (2016) revela que mulheres em cargos do alta escalão, nas corporações, valida um avanço na mudança de mentalidade, impactando nos

resultados do DSC, constatando que a presença feminina no conselho da empresa produz resultados positivos nos desempenhos de sustentabilidade.

Posto que, as mulheres, por exemplo, têm uma consciência mais sustentável, são mais aptas a respostas socialmente desejáveis, foram socializadas para cuidar das necessidades dos outros e são mais sensíveis às questões éticas em relação aos homens, sendo essas qualidades um sentimento mais próximo da RSC (Ciocirlan & Pettersson, 2012). Considerando esses argumentos, foi estabelecida a segunda hipótese de pesquisa (**H2: O gênero do CEO influencia diretamente o DSC das empresas**), em que se espera encontrar uma relação positiva entre o gênero e o DSC, pois quando o CEO é do sexo feminino, acredita-se que irá investir em ações dessa natureza, o que irá proporcionar um DSC elevado.

Complementando as afirmações expostas anteriormente, estudo de Frazão *et al.* (2022) revelou uma relação positiva entre a diversidade de gênero e a capacidade gerencial. Fernando *et al.* (2020) mencionou que as mulheres em cargos de liderança têm mais impactos importantes do que se imagina. Este autor verificou que a diversidade de gênero tem impacto direto e relevante nas habilidades gerenciais gerais, impactando positivamente no desempenho da empresa. Outras pesquisas (Glass *et al.*, 2016; Nuber *et al.*, 2021) sinalizaram que, as mulheres que compõem os conselhos de administração das empresas evidenciam maior capacidade em responder, eficazmente, as demandas sociais dos *stakeholders*. Nessa lógica, Dawar e Singh *et al.* (2016) e Velte *et al.* (2017) mostram a relação positiva entre a presença de mulheres nas corporações e as práticas de sustentabilidade. Deste modo, é possível que haja um avanço na implementação de práticas socialmente responsáveis, culminando num aumento do DSC. Considerando essa relação, foi estabelecido a terceira hipótese de pesquisa: **H3: A relação entre capacidade gerencial e DSC é positivamente moderada pelo gênero do CEO.**

3 METODOLOGIA

Os dados para este estudo foram obtidos de uma combinação de informações disponíveis na base de dados Economatica®, sítio da Bolsa de Valores brasileira (Brasil, Bolsa, Balcão - B3) e sítio das empresas. A primeira fonte foi utilizada para extrair informações financeiras e econômicas; a segunda, serviu para coletar dados não financeiros, contidos nos relatórios de Administração, de Sustentabilidade, de Responsabilidade social corporativa, anual e/ou do Relato integrado, e, em último caso, o sítio das companhias foi explorado para complementar questões não disponibilizadas nas duas primeiras fontes.

Quanto à população-alvo foi constituída por todas as empresas não financeiras de capital aberto que negociaram suas ações na B3, no período de 2013 a 2022. A escolha do período, a partir do ano de 2013, se deu pela necessidade de defasar, em um ano, algumas variáveis da análise, em relação ao marco inicial, em 2012, da recomendação feita pela Brasil, Bolsa, Balcão (B3), às empresas listadas, que incluíssem, em seus relatórios anuais, o “Relate ou Explique para Relatório de Sustentabilidade ou Integrado”. Esta iniciativa teve a parceria da *Global Reporting Initiative* (GRI) em apoio a *International Integrated Reporting Council* (IIRC), cujo benefício era facilitar a evidenciação de informações socioambientais para os usuários das informações. O ano de 2022 foi estabelecido porque algumas empresas ainda não divulgaram os relatórios de 2023, o que afetaria o tamanho da amostra.

A determinação da amostra levou em consideração os seguintes aspectos: (i) as empresas financeiras e de seguros, pela regulamentação diferenciada que impacta sua estrutura, foram retiradas da população; e (ii) as empresas que apresentaram patrimônio líquido negativo e/ou receita líquida negativa, bem como, as empresas em que as observações não estavam disponíveis, também foram excluídas da amostra. Ao final, restaram 240 empresas, perfazendo um total de 1939 observações (desbalanceada). Para a classificação setorial das companhias, foi tomada, por referência, a classificação do subsetor da B3, pois apresenta características mais específicas para as atividades desenvolvidas pelas empresas.

3.1 Variáveis

As proxies de mensuração da variável dependente (DSC) foram captadas por meio das informações divulgadas nos relatórios das empresas, aplicando o método de análise de conteúdo de materiais documentados em relatórios corporativos. Posteriormente, os dados foram classificados em 5 categorias (funcionários, comunidade, meio ambiente, cliente e governança corporativa), totalizando 33 itens, conforme apresentado no Tabela 1. A mensuração dos itens que compõe o DSC ocorreu da seguinte forma: se a empresa apresentar determinada prática em seu relatório, em um determinado ano, será atribuído valor 1; caso contrário, valor 0. Tais ações foram validadas quando as empresas demonstraram executar, de fato, o item evidenciado. Na sequência, foi calculada a proporção dos itens praticados por cada empresa, e este valor passou a representar a variável DSC.

Tabela 1:

Categorias utilizadas para a coleta dos dados de DSC

Categoria	Itens	Referência
Funcionários	Igualdade de Oportunidade de emprego (respeito à diversidade)	Araújo e Leite Filho (2023)
	Igualdade de oportunidades de salários	
	Segurança e saúde ocupacional, planos de prevenção de riscos ocupacionais	
	Educação de funcionários/desenvolvimento humano, treinamento/carreiras	
	Pesquisas de satisfação de funcionários	
Comunidade	Programas de saúde	
	Programas de educação	
	Desenvolvimento do emprego local	
	Filantropia	
Meio Ambiente	Prevenção da poluição da água	
	Iniciativas de redução de emissões de gases poluentes	
	Uso eficiente e reutilização da água	
	Desenvolvimento ou exploração de novas fontes de energia	
	Tratamentos de resíduos/iniciativas de reciclagem	
	Sistema de Gestão Ambiental	
	Gerenciamento de risco	
	Parcerias em projetos ambientais	
	Proteção da biodiversidade	
Cliente	Certificação de qualidade de produto ou serviço; desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade	
	Canais de processamento de reclamações e sugestões de clientes	
	Defesa dos direitos do consumidor	
Governança Corporativa	Políticas internas sobre critérios de compra: estabelecimento de critérios transparentes de seleção de fornecedores, incluindo uma análise da responsabilidade social e ambiental dos fornecedores.	
	Concorrência normal (evitar comportamentos anticoncorrenciais)	
	Compliance com os regulamentos	
	Estabelecimento de um código de conduta corporativa	
	Função de denúncia	
	Relacionamento com investidores	
	Respeito aos princípios de governança	
	Definição de objetivos de RSC	
	Avaliação dos resultados de RSC	
	Programa de treinamento para os funcionários corporativos em RSC	
	Programas de treinamento para partes interessadas corporativas em RSC	
	Reunião com as partes interessadas sobre RSC	

A variável independente Capacidade Gerencial (CG) foi construída usando uma abordagem de duas etapas (Demerjian *et al.*, 2012). Na primeira etapa (Equação 1), realizou-se a Análise Envoltória de Dados (DEA), que estimou a eficiência da empresa dentro dos setores, comparando as vendas (Vendas) geradas por cada empresa (o output) condicionadas aos seguintes insumos: custo dos produtos vendidos (CPV) do início do período; despesas com vendas, gerais e administrativas (DesOper) do início do período; ativo imobilizado (Imo) do final do período; despesa com P&D (P&D); goodwill adquirido (*Goodwill*); e outros ativos intangíveis (OuAI).

$$\text{Max } \theta = (\text{Vendas}) \cdot (\omega_1 \text{CPV}_{it} + \omega_2 \text{DesOper}_{it} + \omega_3 \text{Imo}_{it} + \omega_4 \text{P\&D}_{it} + \omega_5 \text{Goodwill}_{it} + \omega_6 \text{OuAI}_{it})^{-1} \quad (\text{Equação 1})$$

Reconhecendo que a eficiência total da empresa pode ser atribuída tanto às características específicas do gerente quanto às características específicas da empresa, Demerjian *et al.* (2012) regrediu a eficiência total da empresa em várias características específicas da empresa (Equação 2), como: tamanho da firma, como logaritmo natural dos ativos totais (LnAT); participação de mercado (*MarketShare*), representado pelo percentual da receita de vendas da firma *i* em relação ao total do setor no ano *t*; fluxo de caixa livre (FCL), descrito por uma variável *dummy*, em que é atribuído 1 para empresas que tiver um fluxo de caixa livre positivo, e 0, caso contrário; idade da empresa (LnIda), indicada pelo logaritmo natural do número de anos de fundação; concentração do segmento de negócios (ConcNeg), obtida da razão entre as vendas de segmentos de negócios individuais e as vendas totais, somadas em todos os segmentos de negócios para o ano *t*; e o indicador de moeda estrangeira (AME), que corresponde a uma variável *dummy*, em que atribuiu-se 1 para empresas que realizaram ajustes de variação cambial no período, e 0, caso contrário.

$$\text{Eficiência da Firma}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{LnAT} + \beta_2 \text{MarketShare} + \beta_3 \text{FCL} + \beta_4 \text{LnIda} + \beta_5 \text{ConcNeg} + \beta_6 \text{AME} + \beta_7 \text{Ano} + \varepsilon \quad (\text{Equação 2})$$

O resíduo da equação 2 é a medida de capacidade gerencial. Basicamente, esta é a parcela da eficiência total não explicada por características específicas da empresa e, portanto, pode ser atribuída ao gestor. Seguindo estudos anteriores sobre capacidade gerencial, foram incluídas diversas variáveis de controle à nível da empresa (vide Tabela 2).

Tabela 2
Variáveis de Controle

Variáveis	Siglas	Definições	Sinal Esperado	Referências
Tamanho da Empresa	SIZE	Log do Ativo Total	(+)	Gong <i>et al.</i> (2020)
Alavancagem	LEV	Proporção do Passivo Exigível pelo Ativo Total	(+)	Gong <i>et al.</i> (2020); Soares <i>et al.</i> (2018)
Retorno sobre Ativos	ROA	Lucro operacional dividido pelo total dos ativos	(+)	Bhutta <i>et al.</i> (2021); Demerjian <i>et al.</i> (2012)
<i>Market-To-Book</i>	MB	Valor de mercado do patrimônio dividido pelo patrimônio líquido	(+)	Chen <i>et al.</i> (2018); Gong <i>et al.</i> (2020)
Fluxo de Caixa	FCO	Logaritmo natural do Fluxo de Caixa das Operações	(+)	Chiou e Shu (2019); Gong <i>et al.</i> (2020)
Dividendos	DIV	Logaritmo natural dos Dividendos Pagos em dinheiro	(+)	Gong <i>et al.</i> (2020)
Folga Financeira	FOL	A proporção de ativos circulantes pelos passivos circulantes	(+)	Tang <i>et al.</i> (2015)

Dualidade CEO/Chairman	DUA	Gestores que ocupam a função de diretor presidente e presidente do conselho de administração terá valor de 1 (um), caso contrário 0 (zero).	(-)	Tang <i>et al.</i> (2015); Yuan <i>et al.</i> (2017)
Idade para Aposentadoria	IdAp	Uma variável dummy é igual a 1 se a idade do CEO é de pelo menos 65 anos para homens e 62 para mulheres; e 0 de outra forma.	(-)	Tang <i>et al.</i> (2015); Gong <i>et al.</i> (2020)

Por fim, variável moderadora analisa o desempenho gerencial na relação entre capacidade e diversidade de gênero, analisando o impacto do gênero do CEO no DSC da empresa. A variável gênero será medida conforme Tabela 3.

Tabela 3
Variável Moderadora

Variável	Sigla	Mensuração	Fonte
Gênero do CEO	GEN	Uma variável <i>dummy</i> é igual a 1 se o CEO for do sexo feminino; e 0 de outra forma.	García-Sanchez e Martínez-Ferrero (2018)

3.2 Modelos Econométricos

As hipóteses de pesquisas serão testadas com base no Método dos Mínimos Quadrados (MMQ), ou OLS (do inglês *Ordinary Least Squares*). Trata-se de uma técnica de otimização matemática que procura encontrar o melhor ajuste para um conjunto de dados tentando minimizar a soma dos quadrados das diferenças entre o valor estimado e os dados observados (tais diferenças são chamadas resíduos).

$$DSC_{it} = \beta_0_{it} + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG * Gen_{it-1} + \beta_4 ROA_{it-1} + \beta_5 MB_{it-1} + \beta_6 FCO_{it-1} + \beta_7 DIV_{it-1} + \beta_8 FOL_{it-1} + \beta_9 SIZE_{it-1} + \beta_{10} LEV_{it-1} + \beta_{11} DUA_{it} + \beta_{12} IdA_{pit} + \epsilon_{it} \quad (\text{Equação 3})$$

Onde a variável dependente do modelo é o Desempenho Social Corporativo (DSC); a variável de interesse é a Capacidade Gerencial (ScoreCG), gênero (Gen); interação da variável de capacidade gerencial com o gênero (CG*Gen); e as variáveis de controle são o Retorno sobre Ativos (ROA), *Market-To-Book* (MB), Fluxo de Caixa (FCO), Dividendos (DIV), Folga Financeira (FOL), Tamanho (SIZE), Alavancagem (LEV), Dualidade do CEO (DUA); Idade para Aposentadoria (IdAp); e $\epsilon_{i,t}$ erro de estimação do modelo.

Visando ampliar a análise do resultado e esclarecer a participação das dimensões de desempenho social corporativo – Funcionários (DSC_Func), Comunidade (DSC_Comun), Meio Ambiente (DSC_MeioAmb), Cliente (DSC_Cliente) e Governança Corporativa (DSC_GovCorp) – no desempenho total, foram estimadas as equações 4, 5, 6, 7 e 8, respectivamente.

$$DSC_Func_{it} = \beta_0_{it} + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG * Gen_{it-1} + \sum \beta_n Controles_{it} + \epsilon_{it} \quad (\text{Equação 4})$$

$$DSC_Comun_{it} = \beta_0_{it} + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG * Gen_{it-1} + \sum \beta_n Controles_{it} + \epsilon_{it} \quad (\text{Equação 5})$$

$$DSC_MeioAmb_{it} = \beta_0_{it} + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG * Gen_{it-1} + \sum \beta_n Controles_{it} + \epsilon_{it} \quad (\text{Equação 6})$$

$$DSC_Cliente_{it} = \beta_0_{it} + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG * Gen_{it-1} + \sum \beta_n Controles_{it} + \epsilon_{it} \quad (\text{Equação 7})$$

$$DSC_GovCorp_{it} = \beta_0_{it} + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG * Gen_{it-1} + \sum \beta_n Controles_{it} + \epsilon_{it} \quad (\text{Equação 8})$$

Em que $Controles_{i,t}$ = variáveis de controle inseridas no modelo para a empresa *i* no ano *t*; β_0 = constante do modelo; β_n = parâmetros de cada uma das variáveis inseridas no modelo. As variáveis de controle são Retorno sobre Ativos (ROA), *Market-To-Book* (MB), Fluxo de Caixa (FCO), Dividendos (DIV), Folga Financeira (FOL), Tamanho (SIZE), Alavancagem (LEV), Dualidade do CEO (DUA) e Idade para Aposentadoria (IdAp).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise Descritiva das Variáveis

De acordo com a Tabela 4, as variáveis com maior desvio padrão foram a folga financeira (FOL) e alavancagem (LEV), cujos valores aproximados são 20,74 e 19,52, respectivamente. Assim, é possível afirmar que, essas variáveis apresentam uma distribuição com maior grau de dispersão dos dados, ocasionando um maior distanciamento da mediana em relação à média. Frequentemente, isto ocorre por conta da heterogeneidade das empresas em análise. A despeito disso, a variável de gênero (GEN) registrou o menor desvio padrão (0,2124), ou seja, uma distribuição menos dispersa. Todavia, vale ressaltar que esta variável é uma variável *dummy*, logo, é esperado esse comportamento dos dados.

Tabela 4

Análise Descritiva das Variáveis

Variáveis	Nº de Observações	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
DSC	1939	0,0000	1,0000	0,6065	0,6667	0,2732
DSC_Funcion	1939	0,0000	1,0000	0,6018	0,6000	0,3055
DCS_Comunid	1939	0,0000	1,0000	0,5770	0,7500	0,4049
DSC_MeioAmb	1939	0,0000	1,0000	0,5844	0,6667	0,3584
DSC_Cliente	1939	0,0000	1,0000	0,5230	0,6667	0,3295
DSC_GovCorp	1939	0,0000	1,0000	0,6190	0,6667	0,2806
CG	1939	-0,8279	0,5532	0,0055	0,0778	0,2304
GEN	1881	0,0000	1,0000	0,0473	0,0000	0,2124
ROA	1931	-25,1506	123,9626	6,4215	5,0572	6,9168
MB	1579	0,0000	149,6271	2,4574	1,5044	6,0457
DIV	1840	0,0000	19,1293	8,7783	10,4473	4,8681
FCO	1933	0,0000	18,1099	11,8427	12,1898	2,8173
FOL	1927	0,1597	876,6976	2,8919	1,6683	20,7483
SIZE	1932	3,2958	20,7106	14,9861	15,0917	1,8608
LEV	1930	0,0000	99,5893	54,9556	57,0490	19,5161
DUA	1861	0,0000	1,0000	0,1478	0,0000	0,3550
IdAp	1845	0,0000	1,0000	0,1176	0,0000	0,3222

Nota: DSC=Desempenho Social Corporativo; DSC_Funcion= DSC da dimensão Funcionários; DCS_Comunid= DSC da dimensão comunidade; DCS_MeioAmb= DSC da dimensão Meio Ambiente; DCS_Cliente= DSC da dimensão Cliente; DCS_GovCorp= DSC da dimensão Governança Corporativa; CG=Score da Capacidade Gerencial; GEN=Gênero; ROA=Retorno sobre Ativos; MB=*Market-To-Book*; DIV= Pagamento de Dividendos; FCO=Fluxo de Caixa Operacional; FOL=Folga Financeira; SIZE=Tamanho da empresa; LEV=Alavancagem; DUA=Dualidade do CEO; IdAp=Idade para Aposentadoria.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Com relação às variáveis de Desempenho Social Corporativo (DSC) e suas dimensões DSC Funcionários (DSC_Func), DSC Comunidade (DSC_Comun), DSC Meio Ambiente (DSC_MeioAmb), DSC Cliente (DSC_Cliente) e DSC Governança Corporativa (DSC_GovCorp), esta última foi a que apresentou a maior média (0,6190) e o segundo menor desvio padrão, com 28,06 pontos percentuais, de desempenho social corporativo. Diante disso, observou-se que a Governança Corporativa representa maior participação no DSC Total. Segundo Uyar *et al.* (2020), as boas práticas de governança corporativa garantem um controle mais eficaz pelo conselho e contribuem para que as empresas consigam atender acertadamente as demandas dos *stakeholders*. Isto posto, tais demandas seriam as ações focadas no DSC.

4.1 Análise dos Resultados Econométricos

Conforme exposto na Tabela 5, a Capacidade Gerencial (CG) e o Gênero (Gen) impacta positiva e significativamente, ao nível de 1%, o Desempenho Social Corporativo (DSC), porém, o mesmo não ocorre com a variável de interação (CG*Gen), que apresentou uma relação negativa e significativa, ao nível de 5%, com o DSC.

Tabela 5

Resultado da Regressão OLS dos dados de 2013 a 2022

Variáveis	OLS Robusto
DSC Total	
β_0	-0,937*** (0,000)
CG	0,067*** (0,006)
Gen	0,056*** (0,001)
CG*Gen	-0,123** (0,026)
ROA	0,002*** (0,043)
MB	0,001 (0,123)
DIV	0,005*** (0,000)
FCO	0,007*** (0,011)
FOL	0,007*** (0,003)
SIZE	0,077*** (0,000)
LEV	-0,000 (0,686)
DUA	-0,084*** (0,000)
IdAp	-0,029* (0,088)
Setor	SIM
<i>Observações:</i>	1447
R^2	0,5624

Equação: $DSC_{it} = \beta_0 + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG*Gen_{it-1} + \beta_4 ROA_{it-1} + \beta_5 MB_{it-1} + \beta_6 FCO_{it-1} + \beta_7 DIV_{it-1} + \beta_8 FOL_{it-1} + \beta_9 SIZE_{it-1} + \beta_{10} LEV_{it-1} + \beta_{11} DUA_{it} + \beta_{12} IdA_{pit} + \epsilon_{it}$

Nota: i) DSC=Desempenho Social Corporativo; CG=Score da Capacidade Gerencial; Gên=Gênero; ROA=Retorno sobre Ativos; MB=Market-To-Book; DIV= Pagamento de Dividendos; FCO=Fluxo de Caixa Operacional; FOL=Folga Financeira; SIZE=Tamanho da empresa; LEV=Alavancagem; DUA=Dualidade do CEO; IdAp=Idade para Aposentadoria; ii) *, ** e*** significância estatística a 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Pelo exposto percebe-se que as hipóteses de pesquisa 1 (H1: A Capacidade Gerencial influencia diretamente o DSC das empresas) e 2 (H2: O gênero do CEO influencia diretamente o DSC das empresas) não são rejeitadas. Tais evidências complementam o estudo de Araújo e Filho Leite (2023) e Yuan *et al.* (2017), que ao examinar o impacto da capacidade gerencial do CEO no DSC, observaram uma relação positiva e significativa entre as variáveis. Bem como, mostra que a presença da mulher nas equipes de alta gestão melhora o DSC das empresas, semelhante à Byron e Post (2016), que constataram que a presença feminina no conselho da empresa amplia o desempenho sustentável.

No tocante a terceira hipótese (H3: A relação entre capacidade gerencial e DSC é positivamente moderada pelo gênero do CEO), esta é rejeitada, pois a variável CG*Gen apresentou um coeficiente negativo (- 0,123). Com isso, é possível dizer que, a capacidade gerencial, quando moderada pelo gênero, impacta negativamente o DSC. Esse achado contraria o estudo de Frazão *et al.* (2022), em que obteve um resultado positivo da diversidade de gênero na capacidade gerencial. Diverge, ainda, do trabalho de Fernando *et al.* (2020), que constatou que a diversidade de gênero tem influência direta e relevante nas habilidades gerenciais, implicando positivamente no desempenho da empresa.

Com relação as variáveis de controle, sete das nove variáveis demonstram significância estatística (ROA, DIV, FCO, FOL, SIZE, DUA e IdAp), sendo as variáveis ROA, DIV, FCO, FOL e SIZE com coeficientes positivos, ao nível de 1% de significância, demonstrando uma relação positiva com o DSC, convergindo com as pesquisas de Gong *et al.* (2020) e Soares *et al.* (2018), os quais verificaram que as empresas mais rentáveis (ROA) apresentam maior DSC; corroboram com Chiou e Shu (2019) e Gong *et al.* (2020) que identificaram que quanto maior for o tamanho da empresa (SIZE), pagar mais dividendos (DIV) e possuir maior fluxo de caixa (FCO), maior será o DSC; ratifica, ainda, que as empresas que possuem uma melhor situação financeira costumam realizar maiores investimentos em DSC, logo, a folga financeira (FOL) impacta diretamente o DSC (Tang *et al.*, 2015).

Por outro lado, as variáveis DUA e IdAp apresentaram uma relação negativa com DSC. Esse achado segue a mesma direção de Tang *et al.* (2015), Yuan *et al.* (2020) e Gong *et al.* (2020), uma vez que estes autores verificaram que a dualidade do CEO leva ao poder, facilitando o envolvimento com atividades que venham protegê-los das consequências do fraco desempenho da empresa; e, os CEOs com mais tempo no cargo são menos inclinados em se envolverem com práticas socialmente responsáveis, logo, isto afeta negativamente o DSC.

As variáveis MB e LEV não apresentaram significância estatística. Com isso, elas não dispõem de poder explicativo do DSC. Esse achado contrapõe Gong *et al.* (2020), que visualizou que, quanto maior for o *Market-To-Book* (MB), maior a possibilidade de as empresas realizarem investimentos em práticas socialmente responsáveis, implicando num maior DSC. Esses autores afirmam, também, que empresas com maior alavancagem financeira dificultam a inserção de atividades de RSC, o que implica negativamente no DSC.

4.1 Análise da estatística inferencial por dimensão/categoria de *stakeholders*

Considerando as informações descritas na Tabela 6, observa-se que a variável de interesse Capacidade Gerencial (CG) influenciou diretamente o DSC em quatro dimensões (DSC_Funcion, DCS_MeioAmb, DCS_Cliente e DCS_GovCorp), sendo a maior influência na dimensão governança corporativa (DSC_GovCorp), na qual a relação CG e DSC registrou 10,9 pontos percentuais, ao nível 1% de significância. Desse modo, as evidências encontradas apoiam parcialmente a hipótese 1, de que a capacidade gerencial impacta diretamente o DSC das empresas, assim como Araújo e Filho Leite (2023), ao justificar as ações de Governança Corporativa representa maior contribuição no DSC total, pelo fato das empresas com melhor governança serem, frequentemente, consideradas mais socialmente responsáveis, pois adotam práticas dessa natureza e se preocupam em medir o desempenho da RSC.

Tabela 6

Resultado da Regressão OLS Por Dimensão dos Stakeholders dos Dados de 2013 a 2022

Variáveis de Interesse	DSC_Funcion	DSC_Comunid	DSC_MeioAmb	DSC_Cliente	DSC_GovCorp
CG	0,054* (0,093)	0,067 (0,140)	0,078** (0,043)	0,085** (0,028)	0,109*** (0,000)
Gen	0,017 (0,371)	0,153*** (0,000)	0,056** (0,017)	-0,048 (0,159)	0,045* (0,008)
CG*Gen	-0,038 (0,592)	-0,232*** (0,010)	-0,080 (0,339)	-0,120 (0,245)	-0,164*** (0,007)
Controle	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Observações	1447	1447	1447	1447	1447
Pseudo R ² :	0,4798	0,4649	0,5299	0,3668	0,5913

Equações:

$DSC_Func_{it} = \beta_{0it} + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG*Gen_{it-1} + \sum \beta_n Controles_{it} + \epsilon_{it}$ (Equação 4)

$DSC_Comunit = \beta_{0it} + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG*Gen_{it-1} + \sum \beta_n Controles_{it} + \epsilon_{it}$ (Equação 5)

$DSC_MeioAmb_{it} = \beta_{0it} + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG*Gen_{it-1} + \sum \beta_n Controles_{it} + \epsilon_{it}$ (Equação 6)

$DSC_Cliente_{it} = \beta_{0it} + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG*Gen_{it-1} + \sum \beta_n Controles_{it} + \epsilon_{it}$ (Equação 7)

$DSC_GovCorp_{it} = \beta_{0it} + \beta_1 CG_{it-1} + \beta_2 Gen_{it-1} + \beta_3 CG*Gen_{it-1} + \sum \beta_n Controles_{it} + \epsilon_{it}$ (Equação 8)

Nota: i) CG= Capacidade Gerencial; Gên=Gênero; DSC_Funcion= DSC da dimensão Funcionários; DCS_Comunid= DSC da dimensão comunidade; DCS_MeioAmb= DSC da dimensão Meio Ambiente; DCS_Cliente= DSC da dimensão Cliente; DCS_GovCorp= DSC da dimensão Governança Corporativa; ii) *, **, e*** significância estatística a 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

A variável gênero (Gen) influenciou positiva e significativamente o DSC, em três das cinco dimensões (DSC_Funcion, DCS_MeioAmb, e DCS_GovCorp) com destaque à dimensão comunidade, que registrou 15,3 pontos percentuais, ao nível de 1% de significância. Com isso, os resultados confirmam parcialmente a hipótese 2, seguindo a mesma direção do trabalho de Byron e Post (2016), no qual mulheres em cargos do alto escalão geram resultados positivos no desempenho de sustentabilidade.

Na interação entre capacidade gerencial e gênero – representada pela variável CG*Gen, apenas as dimensões comunidade e governança corporativa obtiveram significância estatística, ao nível de 1%. No entanto, cabe destacar que o coeficiente de ambas é negativo. Ou seja, a interação entre as variáveis de interesse (CG e Gen) moderam negativamente a ligação entre CG e DSC. Sendo assim, a terceira hipótese (H3: A relação entre capacidade gerencial e DSC é positivamente moderada pelo gênero do CEO) é rejeitada. Esses resultados divergem dos achados de Frazão *et al.* (2022), que evidenciaram uma positiva entre relação da diversidade de gênero e capacidade gerencial, e de Fernando *et al.* (2020), acrescentou que, com isso, haveria um impacto positivo no desempenho da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo objetivou analisar a relação da capacidade gerencial do CEO e o DSC, moderada pelo gênero, nas empresas brasileiras listadas na B3. Em suma, a pesquisa almejou compreender a influência das CEOs no DSC das companhias brasileiras, no período de 2013 a 2022.

Com base nos resultados obtidos, após testar a hipótese 1 (H1: A Capacidade Gerencial influencia diretamente o DSC das empresas), foi constatado que a Capacidade Gerencial influencia o DSC. Esse comportamento se perdurou na análise por grupo de *stakeholders*, com exceção, a dimensão comunidade. Em destaque está a dimensão de governança corporativa,

que apresentou o maior percentual de influência (10,9%) sobre o DSC. Isto pode ser explicado pelo fato de a governança corporativa demonstrar alinhada com as questões de responsabilidade socioambiental, conforme mencionado por Araújo e Leite Filho (2023). Por outro lado, a dimensão comunidade não se mostrou influente, podendo ser ponto reflexivo quanto ao fato de a empresa poder sentir a pressão institucional a favor ou contra ações sociais da comunidade local em que está geograficamente localizada.

Ao testar a hipótese 2 (H2: O gênero do CEO influencia diretamente o DSC das empresas), confirmou-se que o gênero interfere positivamente, tanto no DSC total, quanto nas dimensões comunidade, meio ambiente e governança corporativa. As dimensões funcionários e clientes não apresentaram o mesmo resultado. Com isso, podemos dizer que, quando a CEO é mulher, as práticas sociais estão voltadas principalmente à comunidade, cuidado com o meio ambiente e questões de governança corporativa. Já, as demais dimensões representam grupos mais sensíveis às questões socioambientais, seja pela legislação e regulamentações, seja por conta de comitês internos das companhias. Além disso, os gestores atribuem prioridades aos *stakeholders*, pois suas reivindicações podem ajudar a identificar estratégias de gestão.

No tocante à hipótese 3 (H3: A relação entre capacidade gerencial e DSC é positivamente moderada pelo gênero do CEO), ela foi rejeitada por evidenciar uma influência negativa no DSC total, sendo persistente ao analisar as dimensões dos *stakeholders*, no grupo de comunidade e governança corporativa. Com isso, abre uma discussão quanto ao posicionamento de Fernando *et al* (2020) e Frazão *et al.* (2021), que acreditam que o gênero está diretamente relacionado com a capacidade gerencial, sendo responsável por desempenhos superiores das companhias, em relação às suas concorrentes. Nesse contexto, o fato de não verificar uma relação positiva entre a presença de mulheres nas corporações e as práticas de sustentabilidade, pode estar condicionada às barreiras enfrentadas por elas, no processo decisório, como também, a metodologia aplicada na mensuração, com uso de variável dicotômica, deixando a modelagem muito limitada.

As principais limitações do estudo foram: (i) a técnica de análise do conteúdo, por sua subjetividade na coleta e interpretação dos dados, por parte dos pesquisadores; (ii) ausência de informações das empresas, diminuindo a amostra de pesquisa; e (iii) complexidade metodológica, com a introdução de vários recursos estatísticos. Diante disso, sugerimos, para futuras pesquisas, observar esses aspectos e avançar na melhoria deles.

Por fim, podemos mencionar que este estudo contribui para a academia, ampliando as discussões sobre diversidade de gênero nos cargos de alta gestão, visto que a quantidade de mulheres nesses cargos ainda é baixa. Também contribui para avançar na metodologia utilizada para mensuração da CG e DSC, posto que é incipiente pesquisa que englobe esses construtos (CG, DSC e Gênero), principalmente no Brasil, o que mostra o caráter inovador deste artigo.

REFERÊNCIAS

- Ahn, Y. (2022). A Socio-cognitive model of sustainability performance: Linking CEO career experience, social ties, and attention breadth. *Journal of Business Ethics*, 175(2), 303–321.
- Anggraini, P. G., & Sholihin, M. (2023). What do we know about managerial ability? A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 73(1), 1–30.
- Aparicio, J.; Kapelko, M. (2019). Enhancing the measurement of composite indicators of corporate social performance. *Social Indicators Research*, 144(2), 807-826.
- Araújo, R. A. de M., & Filho, P. A. M. L. (2023). Efeito da Capacidade Gerencial no Desempenho Social Corporativo De Companhias Brasileiras. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 15(45), 71–95.

- Bertrand, M.; Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly journal of economics*, *118*(4), 1169-1208.
- Buallay, A., Kukreja, G., Aldhaen, E., Al Mubarak, M., & Hamdan, A. M. (2020). Corporate social responsibility disclosure and firms' performance in Mediterranean countries: a stakeholders' perspective. *EuroMed Journal of Business*, *15*(3), 361–375.
- Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance An International Review*, *24*(4), 428–442.
- Carvalho Neto, A. M. de, Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE eletrônica*, *9*(1).
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, *4*(4), 497-505.
- Ciocirlan, C., & Pettersson, C. (2012). Does workforce diversity matter in the fight against climate change? An analysis of fortune 500 companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *19*(1), 47– 62.
- Cheng, H., Peng, X., & Chai, X. (2020). Can Managerial Ability Enhance Corporate Social Responsibility? An Empirical Evidence Based on Linear Regression Analysis. *2020 2nd International Conference on Economic Management and Model Engineering (ICEMME)*, 68-71, *IEEE*.
- Chiou, C. L., & Shu, P. G. (2019). How does foreign pressure affect a firm's corporate social performance? Evidence from listed firms in Taiwan. *Journal of Multinational Financial Management*, *51*, 1-22.
- Cui, H., Chen, C., Zhang, Y., & Zhu, X. (2019). Managerial ability and stock price crash risk. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, *26*(5), 532–554.
- Dawar, G., & Singh, S. (2016). Corporate social responsibility and gender diversity: A literature review. *Journal of IMS Group*, *13*(1), 61-71.
- Degenhart, L., Vogt, M., & Hein, N. (2018). Relação Do Desempenho Econômico-Financeiro Com A Responsabilidade Social Corporativa Das Empresas Brasileiras. *Revista Metropolitana De Sustentabilidade*, *8*(1), 28–51.
- Demerjian, P., Lev, B., & McVay, S. (2012). Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management Science*, *58*(7), 1229–1248.
- Fernando, G. D., Jain, S. S., & Tripathy, A. (2020). This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance. *Journal of Business Research*, *117*, 484–496.
- Frazão, D., Munhoz, P., Saragoça, V. A., De Carvalho, L. (2022). A relação entre diversidade de gênero e desempenho: uma análise sobre a mediação da habilidade gerencial. *XVI Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT)*.
- Freeman, R. E. (1984). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*, *1*(1).
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, *166*(1), 3–18.

- García-Sánchez, I., Aibar-Guzmán, B., Aibar-Guzmán, C., & Azevedo, T. (2020). CEO ability and sustainability disclosures: The mediating effect of corporate social responsibility performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1565–1577.
- García-Sánchez, I., & Martínez-Ferrero, J. (2018). Chief executive officer ability, corporate social responsibility, and financial performance: The moderating role of the environment. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 542-555.
- Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A.R. (2016). Do Women Leaders Promote Sustainability? Analyzing the Effect of Corporate Governance. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 495-511.
- Godos-Díez, J., Cabeza-García, L., Fernández-Gago, R., & Nieto-Antolín, M. (2019). Does CEO media exposure affect corporate social responsibility? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 825-840.
- Gong, Y., Yan, C., & Ho, K. (2020). The effect of managerial ability on corporate social responsibility and firm value in the energy industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 581-594.
- Kumalaputri, S., Kurniawati, D., & Setyaningrum, H. (2023). The effect of corporate social responsibility, managerial ability, and tax planning on earning management. *Asean International Journal of Business*, 2(2), 228–238.
- Lahouel, B. B., Zaied, Y. B., Song, Y., & Yang, G. (2020). Corporate social performance and financial performance relationship: A data envelopment analysis approach without explicit input. *Finance Research Letters*, 39, 101-656.
- Liu, L., Qu, W., & Haman, J. (2018). Product market competition, state-ownership, corporate governance and firm performance. *Asian Review of Accounting*, 26(1), 62–83.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 71–89.
- Naushad, M., Faridi, M. R., & Faisal, S. (2020). Measuring the Managerial Efficiency of Insurance Companies in Saudi Arabia: A Data Envelopment Analysis Approach. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 297–304.
- Phan, N. H. (2021). Managerial Ability, Managerial Incentives and Firm Performance: Empirical Evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business/the Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 193–200.
- Nuber, C., & Velte, P. (2021). Board gender diversity and carbon emissions: European evidence on curvilinear relationships and critical mass. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1958–1992.
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. (n.d.). Recuperado em 03/07/2024. De Nações Unidas Brasil: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- Ozdemir, S., Carlos Fernandez de Arroyabe, J., Sena, V., & Gupta, S. (2023). Stakeholder diversity and collaborative innovation: Integrating the resource-based view with stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 164(113955), 113955.
- Passos, L. C., Bezerra, A. N., & Coelho, A. C. (2016). Influências de teorias econômicas na teoria contábil: o caso da função-objetivo da firma. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 10(4).

- Pereira, A., Stocker, F., Mascena, K., & Boaventura, J. (2020). Corporate Social Performance and Financial Performance in Brazilian Companies: Analysis of the Influence of Disclosure. *Brazilian Business Review*, 17(5), 540–558.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Ryan, M. K., Alexander Haslam, S., & Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182–197.
- Silva, L. M. T., Silva, L. D. N., & Teixeira, L. I. L. (2022). Função-objetivo da Firma e Responsabilidade Social Corporativa: Perspectivas por meio da Teoria dos Stakeholders e Teoria baseada em Recursos. *Revista Gestão em Análise*, 11(3), 159.
- Soares, R. A., Abreu, M. C. S. de, Marino, P. D. B. L. P., & Rebouças, S. M. D. P. (2018). Determinantes Institucionais do Desempenho Social Corporativo: Comparação entre Empresas no Brasil e Canadá. *Revista de Gestão Social E Ambiental*, 12(3), 39–57.
- Soschinski, C. K., Brandt, E., & Klann, R. C. (2019). Internacionalização E Práticas De Responsabilidade Social Corporativa Em Empresas Brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 047–064.
- Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2014). How CEO hubris affects corporate social (ir)responsibility. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1338–1357.
- Ting, I. W. K., Tebourbi, I., Lu, W.-M., & Kweh, Q. L. (2021). The effects of managerial ability on firm performance and the mediating role of capital structure: evidence from Taiwan. *Financial Innovation*, 7(1).
- Tran, M. D., & Adomako, S. (2020). How CEO social capital drives corporate social performance: The roles of stakeholders, and CEO tenure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 28(2), 819-830.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.
- Uyar, Ali et al. (2020). The link among board characteristics, corporate social responsibility performance, and financial performance: Evidence from the hospitality and tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100714.
- Vafaei, A., Ahmed, K., & Mather, P. (2015). Board diversity and financial performance in the top 500 Australian firms. *Australian Accounting Review*, 25(4), 413–427.
- Wood, D. J. (1991). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17(2), 383–406.
- Yuan, Y., Tian, G., Lu, L. Y., & Yu, Y. (2017). CEO Ability and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 391–411.
- Zhao, X., Chen, S., & Xiong, C. (2016). Organizational attention to corporate social responsibility and corporate social performance: the moderating effects of corporate governance. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 386–399.