

PRESENÇA FEMININA NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A DIVULGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA RELACIONADA A GÊNERO À LUZ DA TEORIA DO TOKENISMO

LARISSA KAROLINE SOUZA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

MARCELLE COLARES OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

MANUEL SALGUEIRO RODRIGUES JÚNIOR
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

Agradecimento à órgão de fomento:
Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP).

PRESENÇA FEMININA NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A DIVULGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA RELACIONADA A GÊNERO À LUZ DA TEORIA DO TOKENISMO

1 Introdução

A responsabilidade social corporativa (RSC) das organizações tem atraído crescentemente a atenção sobre o modo como elas abordam suas relações com as diferentes partes interessadas. Uma das perspectivas abordadas é a inclusão de gênero (Eva Velasco et al., 2010). A equidade de gênero é um propósito social que as organizações podem incluir voluntariamente no curso normal de suas operações, além das relações com seus parceiros, no âmbito de suas iniciativas de Responsabilidade Social (Celis et al., 2014; Medina-Vicent, 2017). A divulgação de informações é uma ferramenta para assegurar a transparência sobre as iniciativas de RSC e, entre elas, o desempenho referente a questões de gênero, comunicando aos diversos *stakeholders* o comportamento da organização a esse respeito (Amorelli & García-Sánchez, 2019; García-Sánchez et al., 2019).

A questão de gênero tem ganhado espaço não somente no campo da RSC, mas também na alta administração, envolvendo a esfera da governança corporativa. Os pesquisadores têm mostrado crescente interesse em investigar o efeito da presença de mulheres no Conselho de Administração sobre o desempenho da Responsabilidade Social Corporativa (Bear et al., 2010; Boulouta, 2013; Celis et al., 2015; Nekhili et al., 2017; Terjesen et al., 2009). Segundo algumas pesquisas sobre a temática, um maior quantitativo de mulheres no conselho de administração das organizações tem a capacidade de ocasionar melhorias para o desempenho social da corporação, em virtude das mulheres manifestarem uma maior sensibilidade no que diz respeito aos assuntos relativos às iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (Bear et al., 2010; Fernandez-Feijoo et al., 2012; Hafsi & Turgut, 2013), influenciando no debate da elaboração e divulgação dos relatórios de sustentabilidade, além de uma maior pluralidade de concepções para os conselhos melhorarem a imagem das corporações e causarem impacto na comunidade (Hillman & Dalziel, 2003; Jizi, 2017). Ademais, observa-se que as mulheres demonstram uma orientação menos voltada ao próprio interesse e mais orientado ao da sociedade (Jizi, 2017). Assim, identifica-se como motivação extra para incorporar mulheres nos conselhos o impacto positivo que causam na RSC (Celis et al., 2015).

Nesse sentido, a Teoria do Tokenismo demonstra como a proporção e a quantidade das minorias na diversidade do conselho impacta nas condutas dos grupos, na tomada de decisão e agendas (Post et al., 2011). Esta teoria aborda sobre quatro grupos minoritários, com proporções variadas de indivíduos, nos quais o aumento dos sujeitos torna possível a formação de coalizões que afetem a dinâmica do grupo (Kanter, 1977a, 1977b). Caso o tamanho total do grupo minoritário seja pequeno, os *tokens* são considerados indivíduos solitários; ainda que existam dois *tokens* no grupo, esses sujeitos dificilmente desempenhem uma ligação influente neste mesmo grupo (Kanter, 1977b). Assim, mulheres encontrando-se sozinhas, ou em número pequeno, são consideradas *tokens* em grupo ocupado majoritariamente por homens. Esse contexto é frequentemente encarado pelas mulheres que atuam no campo organizacional (Kanter, 1977b).

Quando mulheres passam a acreditar em suas capacidades, elas passam a encorajar outras mulheres, para que assim estas também sejam capazes de progredir profissionalmente (Oliveira et al., 2015). Um fundamento expressivo para promover o desempenho das mulheres em funções com altas responsabilidades, ocupando espaços em que possam tomar decisões, é o efeito multiplicador no empoderamento de outras mulheres, em todos os aspectos de suas vidas (ONU Mujeres, 2014). O comportamento empático à ajuda será mais notório nas mulheres do que nos homens. A empatia é uma característica mais associada ao estereótipo

feminino. Desta maneira, conselhos de administração mais diversificados quanto a gênero, contendo conselheiras representando o estereótipo de gênero feminino, apresentarão maior probabilidade de divulgar respostas fundamentadas em empatia às questões de RSC (Boulouta, 2013).

Considerando o exposto, fundamentado na Teoria do Tokenismo, o presente estudo busca responder o seguinte problema: Qual a influência dos grupos minoritários, relacionados à presença de mulheres no conselho de administração, sobre o nível de divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero, à luz da Teoria do Tokenismo? A pesquisa se situa nos estudos sobre governança corporativa – características dos conselhos de administração – e sobre responsabilidade social corporativa – divulgação de ações de RSC; e tem como objetivo geral investigar a influência dos grupos minoritários, relacionados à presença de mulheres no conselho de administração, sobre o nível de divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero, à luz da Teoria do Tokenismo. Para isto, utiliza-se uma amostra de 17.592 observações no período de 2010 a 2017 de um total de 2.199 organizações sediadas em 52 países, com dados extraídos da base *Thomson Reuters Eikon*.

A literatura que investiga a presença de mulheres em funções de gestão, ou que ocupam cargos no conselho de administração, apresenta-se associada a debates mais amplos relativos à governança corporativa, à (des)igualdade de gênero e à Responsabilidade Social Corporativa (Grosser, 2011). Observa-se a raridade de estudos que investiguem a divulgação de ações de RSC voltadas à minimização das desigualdades de gênero (Oliveira et al., 2018). Assim, o debate envolvendo a diversidade de gênero na alta administração e a divulgação das ações de Responsabilidade Social Corporativa relativas a gênero aflora a discussão a respeito das mulheres estarem preocupadas com o fortalecimento do gênero feminino nas empresas e se o quantitativo da representação delas em funções de gestão ou no conselho de administração faz a diferença no alcance desse objetivo.

Dessa forma, a pesquisa contribui academicamente para a discussão acerca da divulgação de informações sobre a Responsabilidade Social Corporativa relativa às questões de gênero, com um suporte teórico inovador nas pesquisas contábeis envolvendo a diversidade de gênero no campo empresarial, fundamentado na Teoria do Tokenismo, pouco utilizada no contexto dos estudos sobre RSC e governança corporativa. Além disso, contribui para as organizações e a sociedade por apresentar em que grupos, conforme abordado na teoria estudada, as empresas se encaixam quanto à presença de mulheres nos conselhos de administração, possibilitando a identificação dos cenários existentes nos países das empresas pesquisadas.

2 Referencial Teórico

2.1 Teoria do Tokenismo

A inclusão do gênero em investigações que buscam explicar a dinâmica do comportamento corporativo ganhou espaço na obra *Men and Women of the Corporation* de Rosabeth Moss Kanter, em 1977, na qual a autora buscou identificar os efeitos das proporções na vida em grupo. Assim, Kanter (1977) sugeriu a Teoria do Tokenismo em seu estudo de campo realizado em uma corporação industrial pertencente à *Fortune 500*. A indústria, em 1972, apresentou a primeira mulher admitida no quadro de vendedores. Já ao final de 1974, a organização detinha cerca de 20 mulheres em treinamento, em um universo de 300 homens no setor de vendas da indústria. Com isso, dividiram-se em pequenos grupos compostos por 10 a 12 vendedores, onde havia apenas 1 ou 2 mulheres em cada grupo. A teoria do tokenismo de Kanter pondera as consequências dos benefícios e malefícios numéricos das questões relacionadas à visibilidade dos grupos minoritários nas corporações (Lewis & Simpson, 2012). A autora explana que proporções são os números relativos de indivíduos social e

culturalmente distintos pertencentes a um determinado grupo (Kanter, 1977b), que é crítico na formação dinâmica da interação na vida em grupo (Kanter, 1977b, 1977a).

Para que seja possível teorizar as interações, Kanter construiu uma tipologia que consiste em quatro distribuições distintas, sendo considerados majoritários os tipos de indivíduos mais presentes dentro do grupo e minoritários os sujeitos menos frequentes no grupo. (Childs & Krook, 2008). Com isso, são identificadas quatro categorias de grupos com base em conjuntos proporcionais variados (Kanter, 1977b, 1977a; Lewis & Simpson, 2012), em que grupos com proporções distintas de indivíduos diferem em dinâmica e processo.

Os grupos uniformes apresentam somente um padrão de indivíduo, sendo este uma classe social significativa (Kanter, 1977b). Esses conjuntos são capazes de gerar suas próprias diferenças, entretanto, eles são considerados homogêneos no tocante a aspectos como sexo, raça ou etnia (Kanter, 1977b).

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

Grupos inclinados caminham para divisões menos extremas. Nesse caso os majoritários são meramente uma maioria que representa os indivíduos minoritários que possuem uma eminente capacidade de formar alianças, buscando impactar a cultura do grupo (Kanter, 1977b). Em grupos equilibrados há possíveis subgrupos originados a partir dos majoritários e minoritários. A cultura e a interação são características marcantes que retratam o equilíbrio encontrado nesse tipo de grupo (Kanter, 1977b). Os resultados para sujeitos pertencentes a um grupo de pares tão equilibrado, independente de qual tipo seja, dependerão de demais fatores estruturais e pessoais, englobando a criação de subgrupos ou papéis e competências diferenciadas (Kanter, 1977b).

Os atributos inerentes ao grupo enviesado sustentam um ponto de partida essencial para o entendimento dos efeitos da proporção, apesar do grupo representar uma instância extrema do fenômeno, é identificado por uma vasta quantidade de mulheres em diversos grupos e corporações no qual as distribuições numéricas têm historicamente beneficiado os homens (Kanter, 1977b). Esses grupos envolvem uma grande quantidade de um tipo social (dominantes) em detrimento de outro (*tokens*).

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

O trabalho de Kanter acarretou em uma linha de investigações dentro das pesquisas voltadas a gênero e organizações, testando-se a teoria do tokenismo em distintas circunstâncias de trabalho (Kanter, 1977b; Lewis & Simpson, 2012). Este corpo de pesquisa abrange investigações voltadas à ciência política (legisladoras do sexo feminino) (Bratton, 2005; Childs & Krook, 2008; Dahlerup, 1988) e a ciência social (mulheres em conselhos de

administração) (Broome et al., 2011; Erkut et al., 2008; Singh & Vinnicombe, 2004; Torchia et al., 2011). No momento em que um grupo enviesado ou distorcido transforma-se em um grupo inclinado, como defendido por Kanter, verifica-se uma modificação na dinâmica de grupo (Kanter, 1977b, 1977a; Lewis & Simpson, 2012). Desta maneira, sujeitos que antes eram considerados símbolos, passam a ter mais força dentro do grupo que estão inseridos.

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

As investigações na esfera da Governança Corporativa têm discutido, de maneira significativa, a ocupação e representação de mulheres em conselhos de administração, comitês e diretorias (Bear et al., 2010; Fernandez-Feijoo et al., 2012; Grosser, 2011; Post et al., 2011; Rao & Tilt, 2016). Galbreath (2011) afirma que, em razão das habilidades relacionais, as mulheres nos conselhos de administração são mais predispostas e capazes de se envolverem com vários membros e responderem às suas necessidades, ocasionando em uma maneira para manifestar a capacidade de resposta social. Além disso, pesquisas verificam se essa representatividade na alta administração das organizações chega a interferir na filantropia e/ou práticas de Responsabilidade Social Corporativa implementadas pela corporação (Celis et al., 2015; Celis et al., 2014; Fuente et al., 2017; Grosser, 2011; Hafsi & Turgut, 2013).

As aptidões, condutas e eficácia das mulheres que ocupam funções de gestão, são satisfatoriamente similares às dos homens (Everett et al., 1996; Morrison & Glinow, 1990). Ademais, de modo geral, as mulheres são capazes de apresentar atributos que as tornam ainda mais apropriadas, para alguns cargos gerenciais, que os homens (Everett et al., 1996). As mulheres têm experiências profissionais mais variadas, podendo, assim, auxiliar as decisões do conselho de maneira mais criativa e inovadora (Burke, 1994); além de proporcionar o aumento na diversidade de opiniões dentro da corporação.

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

Ademais, constatou-se que conselhos de administração com três ou mais mulheres em sua composição são determinantes para a evidenciação das práticas de RSC, além de ocorrer um aumento na divulgação acerca das estratégias de RSC (Fernandez-Feijoo et al., 2012). O foco na constituição numérica dos grupos da alta administração é predominante na atualidade, e observa-se na preocupação presente com o crescimento da quantidade de mulheres ocupando posições na gerência sênior e na própria diretoria (Lewis & Simpson, 2012). As investigações neste âmbito fundamentaram-se em noções de equilíbrio numérico.

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

2.3 Responsabilidade Social Corporativa e as Práticas de Divulgação de Gênero

As ações de Responsabilidade Social Corporativa iniciaram a abranger a problemática de gênero de diversas formas, seja através de práticas inerentes a gênero ou mediante programas e/ou projetos mais extensos de RSC (Grosser & Moon, 2017). Estudos anteriores averiguaram a colaboração da Responsabilidade Social Corporativa em direção a igualdade de

gênero em um arranjo de integração de gênero (Grosser & Moon, 2005). Na concepção de Velasco et al. (2013) a responsabilidade social voltada a gênero pode ser entendida como a busca do objetivo da equidade de gênero nas inúmeras práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa. Verifica-se a inserção de parâmetros de igualdade de gênero em distintos instrumentos de RSC, dentre eles, destacam-se as orientações de relatórios de RSC (Grosser & Moon, 2005).

Em investigação realizada por Burke (1993), em uma organização localizada no Canadá, o pesquisador indagou a 60 CEOs do sexo masculino se a existência de uma mulher no conselho de administração faria alguma diferença. Mais da metade dos respondentes afirmaram que conter mulheres no conselho de administração implica positivamente na sensibilidade com as consumidoras do sexo feminino, no desenvolvimento, progresso e na permanência de diversas mulheres presentes na corporação, bem como para entender melhor os obstáculos enfrentados pelas empregadas mulheres. Posteriormente, Burke (1994) constatou que as mulheres que participam do conselho de administração incentivam as outras mulheres a almejarem posições melhores dentro da organização, até mesmo cargos na alta administração. Além disso, observa-se que buscam recrutar outras mulheres (Lazzaretti, 2012).

Celis et al. (2015) estudaram se a presença de mulheres no conselho de administração, diretorias, na alta e média gerência e incubidas da gestão dos departamentos de RSC influenciaria na inserção de iniciativas de RSC voltadas a equidade de gênero. Seus achados mostram que a amostra dividia-se em dois grupos de empresas, onde o primeiro grupo, com um número superior de mulheres em todos os níveis pesquisados, apresenta um maior nível de implementação de ações de RSC relativas a equidade de gênero. Em contrapartida, no segundo grupo as gestoras simbolizam menos de 10% do total, o que poderia ocasionar o tokenismo (Bear et al., 2010; Celis et al., 2015; Konrad et al., 2008).

Estudo elaborado por Oliveira et al. (2018), analisou a influência das características dos Sistemas Nacionais de Negócios (SNN) na evidenciação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa voltadas ao gênero, o estudo compreendia 150 organizações latino-americanas que assinaram a Declaração de Apoio aos WEPs. Seus resultados indicaram que o grau mais elevado de divulgação se relacionou ao estabelecimento de liderança corporativa de alto padrão para a igualdade de gênero. García-Sánchez, Oliveira e Martínez-Ferrero (2019) constataram evidências acerca de como as mulheres assumindo cargos nos conselhos de administração influenciam os relatórios nas questões relativas a gênero. Identificou-se que as mulheres, compondo a alta administração, aumentaram a possibilidade da evidenciação de informações de Responsabilidade Social Corporativa relativa às ações envolvendo gênero.

Dessa forma, observa-se que a influência positiva das mulheres nos conselhos de administração é capaz de melhorar os *ratings* da RSC (Bear et al., 2010). Dessa maneira, ter um quantitativo superior de mulheres pode sensibilizar os conselhos para as práticas de RSC, além de fornecer concepções que sejam pertinentes para tratar de demandas inerentes a RSC (Williams, 2003). Esse quantitativo nos conselhos pode sinalizar para as partes interessadas que a organização está atenta às questões relativas as mulheres e as minorias sociais e, consequentemente, é considerada socialmente responsável (Bear et al., 2010). Considerando as evidências empíricas encontradas, a presente pesquisa propõe testar a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Empresas classificadas em grupos com um maior quantitativo de mulheres no conselho de administração, sob a ótica da Teoria do Tokenismo, influenciam positivamente o nível de divulgação de responsabilidade social corporativa relacionada a gênero.

3 Metodologia

O estudo apresenta abordagem quantitativa, descritiva e trabalha com dados secundários. A população abrange empresas pertencentes à base de dados da Thomson

Reuters Eikon, no período de 2010 a 2017. Destaca-se que os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs), os quais apontam o caminho para as melhores práticas empresariais relativas a gênero (ONU Mulheres & UNGC, 2017), foram lançados em 2010, justificando esse ano como referência para início da coleta de dados da pesquisa. A amostra desta pesquisa, por sua vez, é formada por organizações listadas que fornecem informações sobre as ações de Responsabilidade Social Corporativa relativas a gênero e dados sobre a composição do conselho de administração, totalizando 17.592 observações de 2.199 organizações pertencentes à 52 países.

Foi calculado o nível de divulgação das ações de RSC relativas a gênero das empresas da amostra por meio do índice de divulgação composto por 10 indicadores. Na Tabela 1 são apresentados os indicadores que compõem o índice de divulgação de RSC que se refere às práticas que revelam o compromisso das organizações quanto às questões de gênero. O indicador foi pontuado com 0 (zero) quando não divulgado pela empresa e com 1 (um) quando divulgado. Assim, a pontuação anual do nível de divulgação obtida por cada empresa da amostra podia variar entre 0 e 10.

Tabela 1 – Indicadores de divulgação de ações de RSC relativas a gênero.

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

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

Com relação à composição do conselho de administração, foram utilizadas variáveis *dummy* para identificação da presença de grupos uniformes (0% de mulheres) no conselho de administração (UNIFORME), grupos enviesados (de 0,01% até 15% de mulheres) no conselho (ENVIESADO), grupos inclinados (de 15,01% até 40% de mulheres) no conselho de administração (INCLINADO) e de grupos equilibrados (de 40,01% até 50% de mulheres) no conselho (EQUILIBRADO). Adotou-se o valor 1 (um) quando a empresa apresentava determinado grupo, e o valor 0 (zero) caso contrário. A operacionalização do tamanho do conselho de administração (TAM_CADM) foi o total de membros do conselho de administração.

Dessa forma, a Tabela 2 apresenta as variáveis independentes do estudo e suas respectivas operacionalizações e embasamento teórico. Além disso, também, expõe-se a variável dependente e as variáveis de controle da pesquisa, suas respectivas operacionalizações e embasamento teórico.

Conforme Tabela 2, ressalta-se que o estudo apresenta como variáveis de controle o tamanho da empresa (TAM), o retorno sobre o ativo (ROA) e o setor de atividade (SETOR). A utilização dessas variáveis no estudo deve-se a relevância das mesmas em pesquisas que trabalham temáticas semelhantes ao do presente trabalho (Bear et al., 2010; Galbreath, 2011; García-Sánchez et al., 2019; Pucheta-Martínez et al., 2019; Torchia et al., 2011).

Tabela 2 – Variáveis dependente e independentes, operacionalização e embasamento teórico.

Constructo	Variável dependente	Operacionalização
Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero (DISCGENERO)	Índice de divulgação de informações de RSC relacionadas a gênero (DISCGENERO)	Pontuação obtida pela organização com os indicadores que compõem o DISCGENERO
Constructo	Variáveis independentes	Operacionalização
Composição do Conselho de Administração (COMP_CADM)	Variável categórica a partir do percentual de mulheres no Conselho de Administração, conforme Teoria do Tokenismo (TOKENISMO)	Grupo uniforme 0% de mulheres no conselho; grupo enviesado de 0,01% até 15% de mulheres no conselho; grupo inclinado de 15,01% até 40% de mulheres no conselho; grupo equilibrado de 40,01% até 50% de mulheres no conselho.
	Grupos uniformes quanto à presença de mulheres no Conselho de Administração (UNIFORME)	Variável <i>dummy</i> : 1 – para observações englobadas nos grupos uniformes quanto ao conselho de administração; 0 – para as observações com a presença de grupos distintos
	Grupos enviesados quanto à presença de mulheres no Conselho de Administração (ENVIESADO)	Variável <i>dummy</i> : 1 – para observações englobadas nos grupos enviesados quanto ao conselho de administração; 0 – para as observações com a presença de grupos distintos
	Grupos inclinados quanto à presença de mulheres no Conselho de Administração (INCLINADO)	Variável <i>dummy</i> : 1 – para observações englobadas nos grupos inclinados quanto ao conselho de administração; 0 – para as observações com a presença de grupos distintos
	Grupos equilibrados quanto à presença de mulheres no Conselho de Administração (EQUILIBRADO)	Variável <i>dummy</i> : 1 – para observações englobadas nos grupos equilibrados quanto ao conselho de administração; 0 – para as observações com a presença de grupos distintos
	Tamanho do Conselho de Administração (TAM_CADM)	Total de membros do Conselho de Administração
Variáveis de controle (CONT)	Tamanho da empresa (TAM)	Logaritmo natural de ativo total
	Retorno sobre o ativo (ROA)	Divisão entre o lucro líquido e o ativo total
	Sector de atividade (SETOR)	Sector de atividade da empresa (<i>dummy</i>)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para se alcançar os objetivos propostos no estudo e verificar o comportamento dos dados, foram realizadas análises descritivas dos dados, com o propósito de observar as características das variáveis da pesquisa e averiguar diferenças e semelhanças quanto aos grupos. Foi realizada a análise de variância (ANOVA) buscando verificar se o nível de divulgação de RSC relacionada a gênero é diferente nos distintos grupos minoritários apresentados pela Teoria do Tokenismo. Apresentou-se significância estatística na análise de variância, desta forma, foi realizado o teste de *Post-Hoc* de Tukey-Kramer para se comparar médias duas a duas dos grupos indicados pela Teoria do Tokenismo. Além disso, foram realizadas a análise de correspondência e regressões para análise dos dados.

A partir das variáveis elencadas na Tabela 2, para se investigar a influência dos grupos de minoritários, relacionados à presença de mulheres no conselho de administração, na divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero, foram adotados os seguintes modelos econométricos, definidos com o intuito de testar a hipótese levantada:

$$DISCGENERO_{it} = \beta_0 + \beta_1 UNIFORME_{it} + \beta_2 TAM_CADM_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 SETOR_i + \varepsilon_{it} \quad (\text{Equação 1})$$

$$DISCGENERO_{it} = \beta_0 + \beta_1 ENVIESADO_{it} + \beta_2 TAM_CADM_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 SETOR_i + \varepsilon_{it} \quad (\text{Equação 2})$$

$$DISCGENERO_{it} = \beta_0 + \beta_1 INCLINADO_{it} + \beta_2 TAM_CADM_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 SETOR_i + \varepsilon_{it} \quad (\text{Equação 3})$$

$$DISCGENERO_{it} = \beta_0 + \beta_1 EQUILIBRADO_{it} + \beta_2 TAM_CADM_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 SETOR_i + \varepsilon_{it} \quad (\text{Equação 4})$$

As informações utilizadas foram analisadas por meio do modelo de regressão *pooled OLS*, devido à existência de variável com efeito fixo no tempo (SETOR). Destaca-se, ainda, que a aplicação dos testes estatísticos citados nesta seção foi realizada por meio da utilização do software R.

4 Análise dos Resultados e Discussão

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva das variáveis do estudo. Observa-se uma média de divulgação de informações de RSC relacionada a gênero de 7,31 pontos, que ultrapassa a metade do valor máximo que o índice pode alcançar, de 10 pontos por organização.

Tabela 3 – Análise descritiva das variáveis da pesquisa.

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Coef. de Variação
DISCGENERO	7,31	7,00	1,86	0,25
GRUPO UNIFORME	0,28	0,00	0,45	1,61
GRUPO ENVIESADO	0,30	0,00	0,46	1,52
GRUPO INCLINADO	0,39	0,00	0,49	1,26
GRUPO EQUILIBRADO	0,03	0,00	0,18	5,40
TAM_CADM	10,77	10,00	3,58	0,33
TAM	22,94	22,75	1,68	0,07
ROA	0,04	0,04	0,09	2,12

Fonte: Dados da pesquisa.

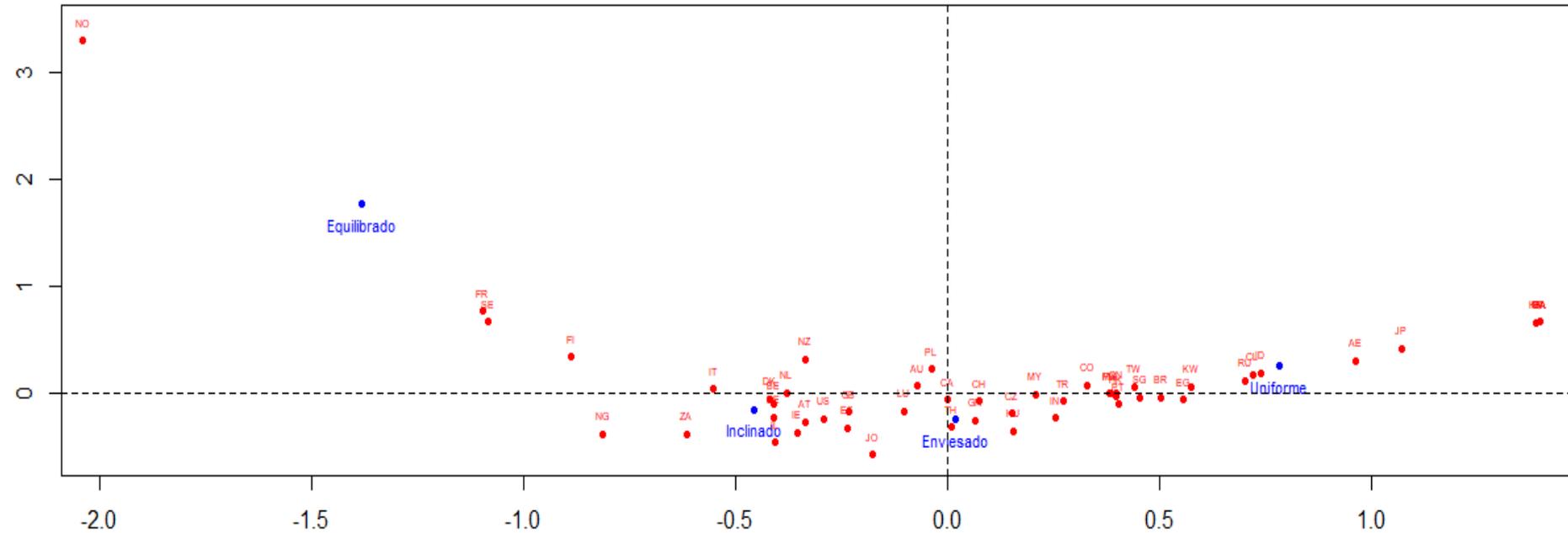
Ainda referente a variável de divulgação de gênero, verifica-se a homogeneidade nos dados, em razão do baixo valor apontado pelo coeficiente de variação (0,25). Este resultado aponta que as organizações investigadas estão propensas a divulgar questões que envolvem as práticas de RSC relativas a gênero, indicando uma variação do fenômeno observado no intervalo e países estudados, se comparado aos resultados alcançados por Oliveira et al. (2018) de 7,41 de 28 pontos relativo às organizações Latino-Americanas e Rodrigues Júnior et al. (2017) de 7,2 de 28 pontos referente a organizações brasileiras.

Quanto às variáveis *dummy* relacionadas aos grupos minoritários, conforme Teoria do Tokenismo, os grupos uniformes (0% de mulheres), grupos enviesados (de 0,01% até 15% de mulheres), grupos inclinados (de 15,01% até 40% de mulheres) e grupos equilibrados (de 40,01% até 50% de mulheres) quanto ao percentual de mulheres no conselho de administração, evidenciaram uma média de (0,28), (0,30), (0,39) e (0,03), respectivamente. Dessa forma, cerca de 3% das observações do estudo são consideradas pertencentes ao grupo equilibrado para a presença de mulheres nos conselhos de administração. Enquanto o grupo inclinado apresentou um percentual de 39% das observações. Sendo esses dois grupos os que apresentam percentuais superiores da presença feminina nos conselhos de administração das organizações.

No que se refere ao tamanho do conselho (TAM_CADM), identificou-se uma média de (10,77), evidenciando que os conselhos de administração possuem, em média, acima de 10 conselheiros. Os valores pertinentes ao tamanho do conselho e tamanho da empresa (TAM) apresentaram homogeneidade nos dados, devido ao baixo valor demonstrado pelo coeficiente de variação (0,33) e (0,07). Contudo, o retorno sobre o ativo (ROA) apresentou coeficiente de variação um pouco superior ao das demais variáveis (2,12).

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

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



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

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Anacor e das informações apresentadas na Tabela 4, verifica-se que as empresas dos seguintes países integram, de acordo com a Teoria do Tokenismo, o grupo uniforme: Arábia Saudita, Chile, China, Cingapura, Colômbia, Coreia do Sul, Emirados Árabes, Filipinas, Indonésia, Japão, Kuwait, Malásia, Marrocos, México, Panamá, Qatar, Rússia e Taiwan. Salienta-se que o grupo uniforme é caracterizado pela não presença de mulheres nos conselhos de administração, ou seja, conselhos formados exclusivamente por membros do sexo masculino. O grupo minoritário enviesado contém os seguintes países: Brasil, Egito, Espanha, Grécia, Hong Kong, Hungria, Índia, Israel, Jordânia, Nova Zelândia, Portugal, República Tcheca, Tailândia e Turquia. Nesses países o percentual de mulheres no conselho de administração pode atingir até 15%.

O grupo considerado inclinado abrange as organizações dos seguintes países: África do Sul, Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Estados Unidos, Finlândia, França, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Nigéria, Polônia, Reino Unido, Suécia e Suíça. Neste caso a porcentagem de mulheres sofre uma variação, encontrando-se o valor de 15,01% até 40%. Por fim, apenas as empresas da Noruega estão inseridas no grupo equilibrado, que caracteriza-se por apresentar um percentual entre 40,01% e 50% de mulheres no conselho de administração.

Tabela 4 – Número de observações dos países por grupos da Teoria do Tokenismo.

Sigla	Países	Uniforme	Enviesado	Inclinado	Equilibrado
SA	Arábia Saudita	40	0	0	0
CL	Chile	71	32	17	0
CN	China	350	343	161	10
SG	Cingapura	105	97	46	0
CO	Colômbia	30	8	26	0
KR	Coreia do Sul	366	2	0	0
AE	Emirados Árabes	17	6	1	0
PH	Filipinas	55	37	36	0
ID	Indonésia	111	48	25	0
JP	Japão	892	186	48	2
KW	Kuwait	12	8	4	0
MY	Malásia	71	50	69	2
MA	Marrocos	16	0	0	0
MX	México	49	44	26	1
PA	Panamá	8	0	0	0
QA	Qatar	16	0	0	0
RU	Rússia	111	68	21	0
TW	Taiwan	308	289	109	14
BR	Brasil	184	193	54	1
EG	Egito	24	28	4	0
ES	Espanha	24	133	110	5
GR	Grécia	23	58	30	1
HK	Hong Kong	248	269	109	6
HU	Hungria	6	21	5	0
IN	Índia	44	87	29	0
IL	Israel	0	52	51	1
JO	Jordânia	0	6	2	0
NZ	Nova Zelândia	4	9	8	3
PT	Portugal	18	22	8	0
CZ	República Tcheca	9	13	10	0
TH	Tailândia	29	80	51	0
TR	Turquia	57	71	38	2
ZA	África do Sul	0	36	98	2
DE	Alemanha	49	100	282	9
AU	Austrália	112	74	183	15
AT	Áustria	12	25	58	1
BE	Bélgica	20	53	102	9

Tabela 4 – Número de observações dos países por grupos da Teoria do Tokenismo.

Sigla	Países	Uniforme	Enviesado	Inclinado	Equilibrado
CA	Canadá	361	350	560	25
DK	Dinamarca	12	23	56	5
US	Estados Unidos	574	1645	2474	99
FI	Finlândia	0	28	80	20
FR	França	6	56	379	135
NL	Holanda	37	24	130	9
IE	Irlanda	13	44	87	0
IT	Itália	21	47	139	17
LU	Luxemburgo	8	6	18	0
NG	Nigéria	0	0	8	0
PL	Polônia	46	41	54	11
GB	Reino Unido	202	367	628	27
SE	Suécia	1	28	203	64
CH	Suíça	113	99	152	4
NO	Noruega	0	0	29	83
Total		4885	5306	6818	583

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que a correspondência aos grupos não está relacionada à unanimidade das observações, mas sim ao grupo predominante relativo às observações de cada país, conforme observado na Tabela 4.

Tem-se que mulheres são mais sensíveis às questões envolvendo as iniciativas de RSC (Bear et al., 2010; Hafsi & Turgut, 2013). Logo, empresas que apresentam uma maior diversidade no conselho de administração, detêm de uma maior pluralidade de conhecimentos e experiências. Com isso, possibilitando diversidade de perspectivas e de demandas a serem consideradas, ocasionando, assim, melhora nas decisões organizacionais (Bear et al., 2010). Dessa forma, realizou-se a Análise de Variância (ANOVA) buscando verificar se o nível de divulgação de RSC relacionada a gênero é diferente nos distintos grupos minoritários apresentados pela Teoria do Tokenismo. A ANOVA apresentou um F-test = 69,39 e o p-value < 0,001, assim, observou-se que ao menos uma das médias da divulgação de RSC relativa a gênero de um grupo é significativamente diferente de outro.

Em seguida realizou-se o teste de *Post-Hoc* de Tukey-Kramer para identificar a diferença de médias da divulgação de RSC relativa a gênero entre empresas com diferentes percentuais de presença feminina no conselho de administração, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Teste de Tukey-Kramer para diferença de médias da divulgação de gênero entre empresas com diferentes percentuais de mulheres.

Comparação dos grupos da Teoria do Tokenismo	Divulgação de gênero
EQUILIBRADO-ENVIESADO	0,6615 ***
INCLINADO-ENVIESADO	0,3228 ***
UNIFORME-ENVIESADO	-0,0737
INCLINADO-EQUILIBRADO	-0,3386 ***
UNIFORME-EQUILIBRADO	-0,7352 ***
UNIFORME-INCLINADO	-0,3966 ***

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontam que o grupo em que a empresa se enquadra, quanto ao percentual de mulheres no conselho, é significativo para a divulgação de gênero, indicando que quanto maior for a presença feminina nos conselhos de administração das empresas, conforme os grupos propostos pela Teoria do Tokenismo, maior será o nível de divulgação de responsabilidade social corporativa relacionada a gênero. Esse resultado é coerente com o esperado, dado que as mulheres são mais direcionadas às questões sociais, possibilitando melhorias quanto à RSC das empresas (Bear et al., 2010; Hafsi & Turgut, 2013; Jizi, 2017; Post et al., 2011). Além disso, a participação das mulheres nos conselhos de administração

proporciona à alta administração uma maior sensibilidade para demandas das mulheres no contexto organizacional (Konrad et al., 2008).

As organizações classificadas como uniformes têm o nível de divulgação de gênero inferior comparado ao das empresas pertencentes a quaisquer outros grupos determinados pela Teoria do Tokenismo, sejam grupos enviesados, inclinados ou equilibrados. Com isso, observa-se que grupos com baixo percentual de mulheres na alta administração, cenários em que é perceptível a ocorrência do tokenismo (Bear et al., 2010; Celis et al., 2015; Konrad et al., 2008), resulta em um menor nível de adoção e consequente divulgação de práticas de RSC relacionadas a equidade de gênero. Quando esse percentual é maior, consequentemente o nível de adoção destas práticas também aumenta (Celis et al., 2015).

A divulgação de RSC relacionada a gênero é mais alta nas organizações que são consideradas como pertencentes aos grupos equilibrados, relativo à presença de mulheres nos conselhos. O grupo equilibrado é o que possui maior percentual de determinada minoria dentro do cenário empresarial (de 40,01% a 50%). Enquanto nas empresas onde os grupos organizacionais são definidos como uniformes, que tem como característica a ausência de mulheres no grupo, observa-se um nível de divulgação de gênero inferior.

Quanto ao grupo inclinado, este também apresenta maior nível de divulgação de gênero, quando comparado ao grupo enviesado, conforme demonstrado pelo teste de Tukey-Kramer na Tabela 5. Salienta-se que o grupo inclinado é superior ao grupo enviesado, quando observado o percentual existente de mulheres nestes grupos. Destaca-se que não foi encontrada diferença significativa ao analisar os valores de divulgação de gênero para o grupo uniforme em comparação com o grupo enviesado. Por fim, as organizações classificadas no grupo inclinado apresentam nível de divulgação de RSC relacionada a gênero inferior ao grupo denominado equilibrado.

Utilizou-se a regressão *pooled OLS* para a divulgação de gênero sob a ótica da Teoria do Tokenismo, devido à existência de variável com efeito fixo no tempo (SETOR). A Tabela 6 apresenta os resultados que buscam identificar se os diferentes grupos propostos pela Teoria do Tokenismo influenciam no nível de divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero.

Tabela 6 – Regressão *pooled OLS* para a divulgação de gênero à luz da Teoria do Tokenismo.

Variáveis	Divulgação de gênero					
	(1)	(2)	(3)	(4)		
Intercepto	0,0064 (0,2106)	0,0631 (0,2114)	0,0217 (0,2101)	-0,0422 (0,2093)		
GRUPO UNIFORME	-0,1109 (0,0312)	*** -	- -	- -		
GRUPO ENVIESADO	- -	-0,1389 (0,0297)	*** -	- -		
GRUPO INCLINADO	- -	- -	0,1479 (0,0281)	*** -		
GRUPO EQUILIBRADO	- -	- -	- -	0,4771 (0,0750)	***	
TAM_CADM	0,0189 (0,0044)	*** (0,0043)	0,0255 (0,0043)	*** (0,0043)	0,0228 (0,0043)	***
TAM	0,3178 (0,0099)	*** (0,0099)	0,3125 (0,0099)	*** (0,0099)	0,3162 (0,0099)	***
ROA	-0,5100 (0,1529)	*** (0,1527)	-0,4795 (0,1527)	*** (0,1528)	-0,4954 (0,1526)	***
SETOR	SIM	SIM	SIM	SIM		
Obs.	17.592	17.592	17.592	17.592		
F	124,3210	125,1020	125,5850	126,6560		
valor p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		
R ²	0,0842	0,0847	0,0850	0,0856		

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

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as informações da Tabela 6, todos os modelos de regressão apresentaram significância estatística a 1%. Além disso, observou-se que o poder explicativo dos dados nos modelos 1, 2, 3 e 4, apresentaram os percentuais de 8,42%, 8,47%, 8,50% e 8,56%, respectivamente. Ao analisar os modelos, que apresentam como variável dependente a divulgação de RSC relacionada a gênero, observou-se que todos os grupos propostos pela Teoria do Tokenismo demonstraram significância estatística a 1%. Contudo, o grupo uniforme e enviesado demonstrou influência negativa, enquanto o grupo inclinado e equilibrado influenciou positivamente. Dessa forma, confirma-se a Hipótese 1.

Assim, quando as empresas classificam-se nos grupos em que há um percentual inferior de mulheres, como o grupo uniforme (0% de mulheres no conselho) e enviesado (de 0,01% até 15% de mulheres no conselho), esta situação influenciará de maneira negativa o grau de divulgação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa relativas às ações que revelam o comprometimento das organizações no tocante às questões de gênero. Ambientes em que a representação feminina é considerada enviesada, conforme Teoria do Tokenismo, com sua presença sendo inferior a 15%, estes indivíduos considerados *tokens* evitam abordar sobre os interesses do próprio grupo minoritário e acabam sendo marginalizados pelos legisladores pertencentes ao grupo dominante (Bratton, 2005). Essa situação vai além do cenário político, sendo também aplicado ao ambiente organizacional.

De maneira oposta, a existência de mulheres em percentual suficiente para classificar as organizações em grupos inclinados (de 15,01% até 40% de mulheres no conselho) e equilibrados (de 40,01% até 50% de mulheres no conselho) influencia positivamente o nível de divulgação de informações acerca de RSC relativa a gênero. Conforme os grupos minoritários vão se alterando, ultrapassando os percentuais de um grupo enviesado para um grupo inclinado, observa-se modificações nas práticas do grupo. Minimiza-se a visibilidade da minoria, no entanto, de uma maneira que estes sujeitos fiquem menos desconfortáveis no grupo e sintam-se mais aceitos e integrados, estabelecendo uma cultura de aceitação (Kanter, 1977b, 1977a; Lewis & Simpson, 2012). Assim, indivíduos que anteriormente eram vistos como simbólicos, passam a ter mais influência e a interferir nas atividades do grupo.

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

5 Considerações Finais

Em relação à classificação das organizações nos grupos minoritários, observou-se que as empresas que estão nos grupos inclinados e equilibrados, que apresentam o maior quantitativo de mulheres nos conselhos de administração, conforme os grupos propostos pela Teoria do Tokenismo, influenciam positivamente e demonstram um maior nível de divulgação de RSC relacionada a gênero, confirmando-se a Hipótese 1.

Grupos com a participação escassa de indivíduos minoritários, sendo conselheiras mulheres, estas podem ter suas lideranças deslegitimadas e participações consideradas simbólicas nos conselhos de administração. Ressalta-se que o estudo identificou que apenas as organizações pertencentes à Noruega estão englobadas no grupo equilibrado, que possuem um percentual de mulheres entre 40,01% e 50% nos conselhos de administração. Além disso, as empresas inclusas no grupo uniforme, com ausência de mulheres nos conselhos, têm o grau de divulgação de gênero inferior ao das empresas inseridas em quaisquer outros grupos determinados pela Teoria do Tokenismo, sejam grupos enviesados, inclinados ou equilibrados. É o grupo equilibrado que apresenta maior percentual de minorias, nesse caso,

mulheres. Além de apresentar, em todos os comparativos, melhor nível de divulgação de informações de RSC relacionada a gênero.

Por fim, a presença feminina em percentual satisfatório para categorizar as empresas em grupos inclinados (de 15,01% até 40% de mulheres no conselho) e equilibrados (de 40,01% até 50% de mulheres no conselho) afeta positivamente o nível de divulgação de Responsabilidade Social Corporativa relativa a gênero. Enquanto os grupos com baixo percentual de mulheres, ocasiões em que se percebe o tokenismo, resulta em um menor nível de adoção e divulgação de práticas de RSC relacionadas a equidade de gênero.

O estudo contribui academicamente com a discussão da Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero, utilizando como suporte teórico a Teoria do Tokenismo, com uma percepção distinta das pesquisas abrangendo a diversidade de gênero e a RSC no contexto empresarial. Contribui para os governos, por possibilitar a determinação do contexto que os países se encontram no que concerne à diversidade de gênero nas empresas. Assim, auxiliando os gestores públicos no encaminhamento de políticas públicas que envolvam efetivas melhorias para as mulheres que constituem a força de trabalho nas empresas das nações averiguadas no estudo. Além de práticas e condutas que busquem a representação igualitária das mulheres nos conselhos de administração das organizações.

Embora os resultados da pesquisa apresentem relevância, cabe salientar algumas limitações do estudo. A mensuração da variável dependente, índice de divulgação de informações de RSC relacionadas a gênero, visto que é uma das formas possíveis de se divulgar as iniciativas de RSC voltadas a gênero dentro do cenário empresarial. Ademais, limitou-se as variáveis independentes e de controle aos aspectos da composição do conselho e características das empresas, não observando se a utilização de uma análise multinível modificaria os panoramas encontrados no estudo. Sugere-se, para investigações futuras, a utilização de métodos distintos, buscando verificar se outros critérios existentes, a exemplo da análise multinível, poderiam apresentar variações para os resultados, além de outras justificativas. Sugere-se também, para além da perspectiva descritiva, o emprego de outras técnicas estatísticas capazes de realizar comparativos entre os países pertencentes a amostra da pesquisa, visando identificar as possíveis diferenças existentes entre eles.

Referências

- Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2019). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–18.
- 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.
- Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185–197.
- Bratton, K. A. (2005). Critical mass theory revisited: the behavior and success of token women in state legislatures. *Politics & Gender*, 1(1), 97–125.
- 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.
- Burke, R. J. (1993). Women on corporate boards of directors. *Equal Opportunities International*, 12(6), 5–13.
- Burke, R. J. (1994). Women on corporate boards of directors: views of Canadian Chief Executive Officers. *Women in Management Review*, 9(5), 3–10.
- 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.
- 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?* 24(1), 91–110.
- Childs, S., & Krook, M. L. (2008). Critical mass theory and women's political representation. *Political Studies*, 56(3), 725–736.
- Dahlerup, D. (1988). From a small to a large minority: women in Scandinavian politics. *Scandinavian Political Studies*, 11(4), 275–298.
- 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.
- Everett, L. H., Thorne, D., & Danehower, C. (1996). Cognitive moral development and attitudes toward women executives. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1227–1235.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2012). Does board gender composition affect corporate social responsibility reporting? *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 31–39.
- Fuente, J. A., García-Sánchez, I. M., & Lozano, M. B. (2017). The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information. *Journal of Cleaner Production*, 141, 737–750.
- 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.
- 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.
- Grosser, K. (2011). *Corporate social responsibility, gender equality and organizational change: a feminist perspective*. University of Nottingham.
- Grosser, K., & Moon, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 327–340.
- Grosser, K., & Moon, J. (2017). CSR and feminist organization studies: towards an integrated theorization for the analysis of gender issues. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 321–342.
- 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.
- 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.
- Jizi, M. (2017). The influence of board composition on sustainable development disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 640–655.
- 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.
- Lazzaretti, K. (2012). *A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação e experiência profissional à luz da teoria do capital humano*. Universidade do Vale do Itajaí.
- Lewis, P., & Simpson, R. (2012). Kanter Revisited: Gender, Power and (In)Visibility. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 141–158.

- Medina-Vicent, M. (2017). Responsabilidad social de género y obligatoriedad moral. *Femeris: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 2(1), 30–48.
- Morrison, A. M., & Glinow, M. A. Von. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200–208.
- Nekhili, M., Nagati, H., Chtioui, T., & Nekhili, A. (2017). Gender-diverse board and the relevance of voluntary CSR reporting. *International Review of Financial Analysis*, 50, 81–100.
- Oliveira, K. de B., Lopes, G. S. C., Watanabe, M., Yamaguchi, C. K., & Rosemeri, D. (2015). Estudo do empoderamento na perspectiva de mulheres líderes. *Pretexto*, 16(4), 82–99.
- 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.
- ONU Mujeres. (2014). *Empoderamiento político de las mujeres: marco para una acción estratégica*. Oficina regional para las Américas y el Caribe.
- ONU Mulheres, & UNGC. (2017). Princípios de empoderamento das mulheres. *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. *Business and Society*, 50(1), 189–223.
- Pucheta-Martínez, M. C., Bel-Oms, I., & Olcina-Sempere, G. (2019). Commitment of independent and institutional women directors to corporate social responsibility reporting. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 290–304.
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: the role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327–347.
- 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.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance*, 12(4), 479–488.
- 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.
- 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.
- 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.
- Velasco, E., Echevarría, C. A., Bobadilla, S. F., Intxaurburu, G., & Larrieta, I. (2013). *Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social de Género*. Ediciones Pirámide.
- Velasco, E., Echevarría, C. A., Alonso, M. D. M., Bobadilla, S. F., Intxaurburu, G., & Larrieta, I. (2010). *La Perspectiva de Género en las Iniciativas de Responsabilidad Social: La Responsabilidad Social de Género*. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.
- Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42, 1–10.