


# Efeito da Diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa

Priscila Prudêncio<sup>1</sup>

priscilaprudencio.ufc@gmail.com |  0000-0003-4219-3544

Hyane Forte<sup>1</sup>

hyane\_0104@hotmail.com |  0000-0002-9559-5267

Vicente Crisóstomo<sup>1</sup>

vicentelc@gmail.com |  0000-0002-8593-0471

Alessandra Vasconcelos<sup>1</sup>

alevasconcelos.ufc@gmail.com |  0000-0002-6480-5620

## RESUMO

Esta pesquisa analisa o efeito da governança corporativa, com destaque para a diversidade (de gênero e etária) da composição do conselho de administração e da diretoria executiva na Responsabilidade Social de empresas brasileiras. Foram analisadas 194 observações de empresas com informações financeiras no formulário de referência e na base Economática®, e de RSC na base CSRHub, referentes ao biênio 2016-2017. A diversidade é medida pela presença de mulheres, heterogeneidade etária e maior faixa etária no conselho e na diretoria. Os resultados indicam que a diversidade de gênero no conselho de administração e a maior faixa etária da diretoria executiva têm efeito favorável sobre as práticas de RSC da empresa brasileira. Além disso, observou-se que um conselho de administração com heterogeneidade etária entre os membros exerce influência negativa sobre as práticas de RSC. A pesquisa contribui para o entendimento do comportamento de conselhos de administração e diretorias executivas com mais diversidade perante estratégias de RSC.

## PALAVRAS CHAVE

Responsabilidade social corporativa, governança corporativa, diversidade de gênero, diversidade etária

<sup>1</sup>Universidade Federal do Ceará, UFC, Fortaleza, CE, Brasil

Recebido: 27/01/2020.  
Revisado: 10/06/2020.  
Aceito: 10/08/2020.  
Publicado Online em: 01/02/2021.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>



No atual contexto empresarial, as organizações têm intensificado a busca por melhores estratégias de governança corporativa, uma vez que o ambiente de negócios tem se mostrado mais competitivo (Macedo, Oliveira, Nobre, Brito, & Quandt, 2015; Rocha, Santos, De Luca, & Vasconcelos, 2014). Em vista disso, a adoção de boas práticas de governança corporativa auxilia no fortalecimento da competitividade e imagem da organização, além de influenciar o desempenho empresarial (F. T. de Almeida, Parente, De Luca, & Vasconcelos, 2018; Ferrero-Ferrero, Fernández-Izquierdo, & Muñoz-Torres, 2013; Taghizadeh & Saremi, 2013). Segundo a literatura, a governança diz respeito ao relacionamento de todos os atores de uma organização, tendo entre os principais agentes o conselho de administração e a diretoria executiva (Ferrero-Ferrero et al., 2013; Galbreath, 2011; Macedo et al., 2015).

O conselho de administração detém poder e responsabilidades primordiais nas estratégias das organizações, além de influenciar na tomada de decisão (Ferrero-Ferrero et al., 2013; Galbreath, 2011). A diretoria executiva interage com o conselho de administração no sentido do cumprimento das estratégias estabelecidas. Estudos sugerem que a diversidade do conselho de administração e da diretoria executiva, seja de gênero ou etária, pode ter efeitos sobre as decisões estratégicas das organizações (Bear, Rahman, & Post, 2010; Jizi, 2017; Post, Rahman, & Rubow, 2011; Rao & Tilt, 2016a, 2016b). Dentre as estratégias empresariais, encontra-se a Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

A RSC pode ser considerada um paradigma de gestão importante que os tomadores de decisões buscam para a obtenção de vantagem competitiva (Galbreath, 2011; Rao & Tilt, 2016a). Isso se deve ao fato de a RSC, em sua forma mais simplista, corresponder a uma responsabilidade mais ampla das organizações com as suas diversas partes interessadas (Rao & Tilt, 2016a). Alinhada a isso, a literatura indica que a diretoria executiva tem papel primordial quanto à execução de estratégias de RSC, sendo também moderada pelo conselho de administração (Al-Shaer & Zaman, 2016; Ferrero-Ferrero et al., 2013; Ibrahim & Hanefah, 2016; Rao & Tilt, 2016b, 2016a).

A existência de uma alta administração diversificada, quanto ao gênero e/ou à faixa etária, tem contribuído para a ampliação do debate acerca das políticas estratégicas das empresas (Ferrero-Ferrero et al., 2013), favorecendo as políticas de RSC (Silveira & Donaggio, 2019). O amplo debate tem introduzido a ideia de que as políticas de RSC podem ser benéficas para a empresa, uma vez que uma maior preocupação com os diferentes *stakeholders* pode contribuir para melhoria da imagem da organização, como preconizado pelo enfoque *Stakeholder* (Glass, Cook, & Ingersoll, 2016).

Considerando a importância da diversidade da alta administração e seus possíveis efeitos na RSC, a pesquisa tem como objetivo analisar os efeitos da diversidade da composição do conselho de administração e da diretoria executiva na política de responsabilidade social corporativa da empresa brasileira.

A baixa presença de mulheres no conselho de administração das empresas brasileiras impulsionou a criação do Projeto de Lei do Senado nº 112/2010 e do Projeto de Lei do Senado nº 398/2016. O Projeto de Lei do Senado nº 112/2010 objetiva o estabelecimento de percentual mínimo quanto à presença de mulheres nos conselhos de administração das entidades pertencentes à administração pública indireta, sendo as empresas públicas e sociedade de economia mista, enquanto o Projeto de Lei do Senado nº 398/2016 apresenta como ementa a reserva de um percentual mínimo para cada gênero na ocupação de cargos nos conselhos de administração das companhias abertas no geral. Além disso, ações afirmativas sobre a diversidade de gênero na alta administração vêm sendo adotadas por diferentes países na Europa (Silva & Margem, 2015).

A composição do conselho de administração é historicamente caracterizada pela grande presença de homens com idade média superior a 50 anos. Sant'anna e Bruzoni Júnior (2019), ao analisarem a idade média do conselho de administração das empresas brasileiras no período 2010-2017, observaram uma idade média de 54 anos. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2016), ao verificar 2.244 assentos do conselho de 339 empresas listadas na B3 no ano de 2015, observou que 70,05% dos conselheiros apresentavam idade entre 50 e 70 anos. Dessa forma, diante da dificuldade em se diversificar a alta administração, o estudo justifica-se pela necessidade de melhor compreender as estratégias da alta administração nas ações de RSC. Pesquisas sobre a relação entre a diversidade da alta administração e as práticas de RSC têm sido apontadas como relevantes, o que motiva a realização deste trabalho (Ferrero-Ferrero et al., 2013; Post et al., 2011; Silveira & Donaggio, 2019).

Foram analisadas 194 observações anuais de companhias de capital aberto listadas na B3 S.A. (Brasil, Bolsa, Balcão) com informações institucionais e financeiras no formulário de referência e na base Economática® e de RSC na base CSRHub no biênio 2016-2017. A base CSRHub disponibiliza informações acerca da RSC e suas dimensões. O sistema CSRHub permite que os usuários encontrem e comparem classificações de empresas utilizando uma metodologia de classificação para RSC que usa 556 fontes de informações, como Asset4, Bloomberg, *Carbon Disclosure Project*, *Global Reporting Initiative* [GRI], Índice Dow Jones, indicadores de desempenho sustentável das Nações Unidas, entre outros, fornecendo classificações para mais de 18.500 empresas em 132 países.

Os resultados do estudo sinalizam que existe uma baixa presença de mulheres na alta administração, uma elevada faixa etária dos conselheiros e diretores executivos, e também há homogeneidade etária na alta administração da empresa brasileira. Observou-se ainda que a diversidade de gênero no conselho de administração e a maior faixa etária da diretoria executiva têm efeito positivo sobre as práticas de RSC das companhias. Os resultados demonstraram também que um conselho de administração com heterogeneidade etária entre os membros exerce influência negativa sobre as práticas de RSC das empresas.

Este trabalho contribui para a pesquisa sobre a governança corporativa e RSC no Brasil, ao avançar a pesquisa sobre a diversidade de gênero e de idade de membros do conselho de administração e da diretoria executiva e seu possível efeito na adoção de práticas de RSC. De fato, o foco nas pesquisas em diversidade produzidas em âmbito nacional está nos efeitos da diversidade no desempenho da empresa. A diversidade de gênero no conselho de administração e na diretoria executiva tem sido avaliada como capaz de influir no desempenho da empresa por dois importantes trabalhos (Dani, Pico, & Klann, 2018; Silva & Margem, 2015). Outros trabalhos no Brasil fazem essa avaliação somente no conselho (Almeida, Klotzle, & Pinto, 2013; Costa, Sampaio, & Flores, 2019; Silva Júnior & Martins, 2017). Fraga e Silva (2012) avaliam a influência da diversidade etária e de gênero no conselho de administração sobre o desempenho da empresa. Com foco especificamente voltado para a relação entre diversidade e o desempenho de RSC da empresa, mas com escopo revisionista, Silveira e Donaggio (2019) revisam e consolidam a literatura recente de pesquisas empíricas em diferentes países e indicam que a diversidade de gênero nos conselhos ocasiona impactos positivos do ponto de vista social e ambiental, incluindo o maior respeito aos *stakeholders*, melhor *accountability* e outras iniciativas de RSC.

Desse modo, esta pesquisa diferencia-se das anteriores pela abordagem da diversidade tanto de gênero quanto de idade, na governança corporativa - integrando conselho de administração e diretoria executiva, e sua conexão com o desempenho de RSC, permitindo tornar mais claro o desenho dos efeitos do comportamento de conselheiros e diretores com mais diversidade

demográfica perante estratégias de RSC no ambiente institucional brasileiro e, a partir dos resultados dessa interação, ajudar organizações nas decisões de melhoria de processos de governança.

Ao apresentar uma contribuição sobre o possível efeito da diversidade etária e de gênero no conselho de administração e na diretoria executiva sobre a política de RSC, este trabalho preenche uma lacuna existente na pesquisa no Brasil e se soma a trabalhos em outros mercados onde a questão já está mais explorada e os resultados inconclusivos requerem a realização de mais trabalhos em distintos mercados. Alguns desses estudos indicam relações positivas entre a diversidade de gênero da alta administração e a RSC (Al-Shaer & Zaman, 2016; Ibrahim & Hanefah, 2016; Jizi, 2017; Rao & Tilt, 2016b), enquanto outros não identificam relação significativa ou detectam relação negativa entre os constructos (Galbreath, 2011; Giannarakis, 2014; Glass et al., 2016). Além disso, pesquisas que utilizam a idade de conselheiros e diretores como *proxy* para a avaliação da diversidade executiva ainda são incipientes (Ferrero-Ferrero et al., 2013; Giannarakis, 2014; Post et al., 2011).

## 2. REVISÃO DE LITERATURA E HIPÓTESES

### 2.1. DIVERSIDADE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E A RSC

Entende-se diversidade da alta administração como uma combinação variada de atributos, características e experiências dos membros da diretoria executiva e do conselho de administração (Ibrahim & Hanefah, 2016; Walt & Ingley, 2003). As medidas de diversidade podem ser dados demográficos como sexo, idade, etnia, nacionalidade, formação educacional e experiência profissional (Campbell & Mínguez-Vera, 2008).

No cenário brasileiro, o código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC inclui medidas, como a diversidade de perfis, conhecimento, experiências, faixa etária e de gênero do conselho de administração (Fraga & Silva, 2012; IBGC, 2015), como práticas capazes de aprimorar o processo decisório. Nessa perspectiva, a literatura tem tratado a diversidade na composição do conselho de administração e da diretoria executiva como relevante no processo de gestão estratégica da organização (Al-Shaer & Zaman, 2016; Assenga, Aly, & Hussainey, 2018; Fuente, García-Sánchez, & Lozano, 2017). Considera-se que a construção de crenças e valores dos executivos pode estar relacionada às suas experiências e origens, e essas, podem influenciar a forma de avaliar e gerir a organização (Bear et al., 2010; Post et al., 2011).

Nesse sentido, Hafsi e Turgut (2013) consideram que a existência de diversidade, como de gênero e idade, na composição da alta administração também pode ser favorável ao empreendimento de políticas de RSC, uma vez que mais diversidade entre os membros permite que se tenha um maior espectro de opiniões favoráveis e mais sensibilidade da gestão, quanto às preferências, aspirações e preocupações do conjunto de *stakeholders*. A alta administração pode estar associada, também, à filantropia socialmente responsável, relações com os funcionários, intensidade de investimentos em pesquisas, desenvolvimento e litígios ambientais (Glass et al., 2016; Hafsi & Turgut, 2013; Ibrahim & Hanefah, 2016; Kassinis & Vafeas, 2002; Post et al., 2011). Sob essa perspectiva, as características do conselho de administração podem ser capazes de influenciar a tomada de decisão sobre estratégias de RSC, tratando esse recurso como fator capaz de melhorar o desempenho da organização (Dani et al., 2018).

Segundo Rao e Tilt (2016a), a RSC das empresas é estabelecida como item crítico nas agendas do conselho de administração e da diretoria, tendo a alta administração responsabilidade na consecução das ações socioambientais. Fundamentados na Teoria dos *Stakeholders*, diversos estudos apontam que a diversidade na composição desses dois órgãos pode influenciar as estratégias de

RSC das organizações (Assenga et al., 2018; Bear et al., 2010; Ferrero-Ferrero et al., 2013; Rao & Tilt, 2016a, 2016b; Walt & Ingley, 2003).

A diversidade demográfica do conselho e da diretoria, principalmente aquelas relativas ao gênero e idade dos executivos, podem ser primordiais para a realização de estratégias de RSC (Bear et al., 2010). Algumas pesquisas evidenciam ainda que a diversidade de gênero dos executivos pode acarretar melhora da comunicação com a sociedade, quando a diretoria é composta por um maior número de mulheres na alta administração (Bear et al., 2010; Galbreath, 2011). Além disso, acredita-se que empresas com um maior número de mulheres executivas tendem a apresentar maior nível de responsabilidade ambiental (Bear et al., 2010; Ibrahim & Hanefah, 2016). Quanto à heterogeneidade etária, sugere-se que um conselho com uma maior diversidade etária pode tirar vantagem de maiores recursos de informação, pontos de vista e experiência nos mercados globais, bem como ser mais sensível às preferências dos *stakeholders* e influenciar práticas ambientais (Ferrero-Ferrero et al., 2013).

Frente às necessidades dos *stakeholders*, e com importante papel nas organizações quanto às questões sociais e ambientais, conjectura-se que a diversidade da alta administração é um tema que requer mais pesquisa para que haja uma melhor compreensão sobre as ações de Responsabilidade Social Corporativa.

## 2.2. HIPÓTESES

Para Post et al. (2011), o conselho de administração e a diretoria executiva mais diversificados podem melhorar as chances de que diferentes domínios de conhecimento, perspectivas, valores e ideias sejam considerados no processo de tomada de decisão. Nesse sentido, a análise da diversidade de gênero do conselho tem ganhado espaço nas questões relativas à RSC. A mulher executiva apresenta um conjunto de experiências e habilidades diferentes daquelas dos executivos do sexo masculino que favorecem o seu comportamento quanto às questões sociais e éticas (Hafsi & Turgut, 2013).

Bernardi e Threadgill (2010) verificaram que a presença de mulheres na diretoria executiva aumenta o comportamento socialmente responsável de uma empresa em três áreas: funcionários, comunidade e contribuições de caridade. Segundo os autores, as mulheres executivas tendem a ser mais receptivas quanto aos benefícios estabelecidos para as funcionárias. Além disso, são mais sensíveis quanto às questões comunitárias e de caridade, sendo propensas ao estabelecimento de programas formais de voluntariado de empregados e programas de doações combinados (Bernardi & Threadgill, 2010).

Segundo Bear et al. (2010), a presença de mulheres no conselho de administração pode estimular uma maior comunicação entre os membros do conselho, e consequentemente, permitir que o órgão tenha uma melhor postura quanto aos assuntos de RSC. Além disso, Fuente et al. (2017) observaram que a transparência corporativa está diretamente ligada à diversidade de gênero do conselho, uma vez que as mulheres executivas tendem a melhorar a gestão estratégica da organização fornecendo um quadro mais completo da empresa.

A diversidade de gênero na composição da alta administração pode melhorar o relacionamento da organização com os clientes e influenciar na dimensão social da sustentabilidade, uma vez que os clientes são componentes das partes interessadas (Galbreath, 2011). Hafsi e Turgut (2013) identificaram que a presença de mulheres na diretoria proporciona melhor desempenho social para a empresa, atribuindo tal resultado ao fato de as mulheres apresentarem uma maior sensibilidade quanto às questões de RSC.

Em suma, à luz da Teoria dos *Stakeholders*, a literatura aponta que a presença de mulheres na composição da alta administração tende a contribuir para um melhor relacionamento da empresa

com a comunidade e melhor comunicação com seus *stakeholders*. Isso favorece a sensibilidade da empresa com relação às necessidades e exigências das partes interessadas, e a manutenção de uma posição mais favorável quanto à criação de valor sustentável para a organização.

Com base no aporte teórico e empírico apresentado, sugere-se que a presença de mulheres na alta administração favorece a política de RSC, conforme proposto pelas seguintes hipóteses do estudo:

- **Hipótese 1a:** A presença de mulheres no conselho de administração influencia positivamente a RSC das empresas brasileiras.
- **Hipótese 1b:** A presença de mulheres na diretoria executiva influencia positivamente a RSC das empresas brasileiras.

A diversidade na composição do conselho de administração e diretoria executiva apresenta outro importante atributo, a heterogeneidade etária de seus membros. A idade dos executivos retrata o nível de experiência geral que o membro da alta administração detém, além da maturidade em relação ao negócio. Por uma questão de princípios, os executivos mais jovens são considerados mais sensíveis às questões ambientais, enquanto os executivos com idade mais elevada são sensíveis ao bem-estar da sociedade (Hafsi & Turgut, 2013; Post et al., 2011). Tal sensibilidade leva a um comportamento mais responsável com social e ambiental (Hafsi & Turgut, 2013).

Ferrero-Ferrero et al. (2013) confirmam que a heterogeneidade etária nos mais altos escalões dos órgãos de decisão proporciona maior poder informativo a alta administração, como maiores recursos quanto às experiências nos mercados globais. Além disso, seus resultados indicam que a heterogeneidade etária possibilita maior abordagem dos aspectos financeiros e extra-financeiros, incentivando a adoção de assuntos sustentáveis.

Sabe-se que os interesses dos *stakeholders* não se restringem às ações financeiras, mas permeiam diversas questões ambientais, sociais e de governança (Ferrero-Ferrero et al., 2013). A maior heterogeneidade etária da alta administração pode proporcionar maior sensibilidade às preferências dos *stakeholders* por parte da empresa, fazendo com que ela integre ações de RSC em suas políticas organizacionais, fortalecendo sua imagem e reputação. Desta forma, quanto à heterogeneidade etária dos membros do conselho de administração e da diretoria executiva, seguem as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 2a:** A existência de um conselho de administração com mais elevada heterogeneidade etária influencia positivamente a RSC das empresas brasileiras.
- **Hipótese 2b:** A existência de uma diretoria executiva com mais elevada heterogeneidade etária influencia positivamente a RSC das empresas brasileiras.

A capacidade moral adquirida pelo indivíduo com o decorrer dos anos pode fazer com que ele pratique ações que promovam o bem-estar da sociedade. Nessa perspectiva, a maior preocupação da alta administração com as necessidades dos *stakeholders* pode fazer com que as empresas adotem uma abordagem mais sustentável no planejamento estratégico, favorecendo a construção de uma imagem e reputação da empresa frente ao mercado. Nesse contexto, Post et al. (2011) constataram que membros do conselho de administração com faixa etária elevada são mais propensos a empreender estratégias de RSC. Esse resultado ampara a proposta de que pode haver de fato um desenvolvimento da capacidade moral do indivíduo com o passar do tempo favorecendo sua preocupação com aspectos socioambientais. Tal argumentação motiva

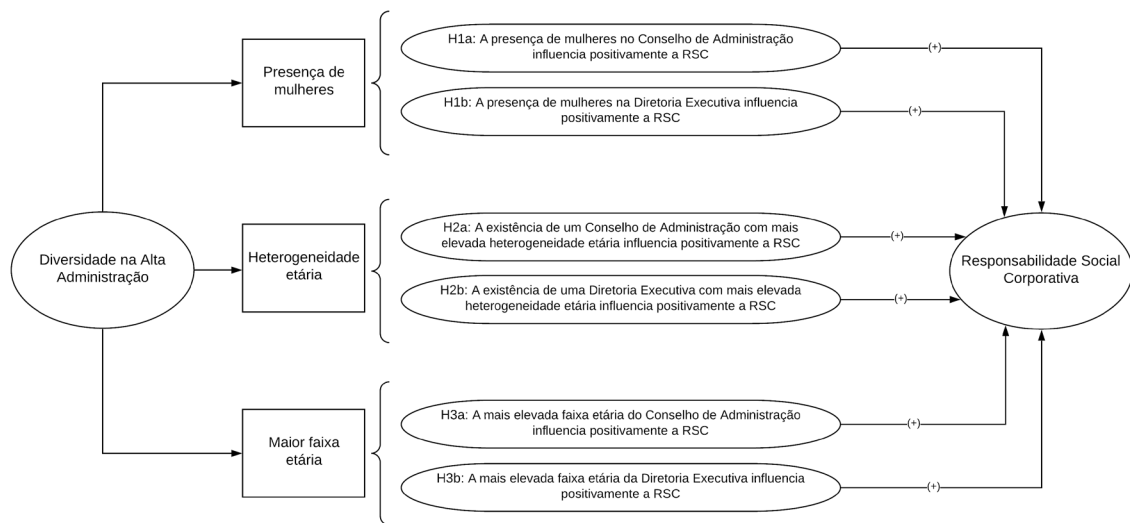


a proposição das hipóteses as quais sugerem que uma maior faixa etária dos membros da alta administração da empresa favorece a política de RSC:

- **Hipótese 3a:** A mais elevada faixa etária do conselho de administração influencia positivamente a RSC das empresas brasileiras.
- **Hipótese 3b:** A mais elevada faixa etária da diretoria executiva influencia positivamente a RSC das empresas brasileiras.

A partir das seis hipóteses enunciadas, propõe-se o modelo teórico do estudo (Figura 1), que permite visualizar as principais implicações esperadas decorrentes das relações entre os construtos estudados.

As Hipóteses 1a e 1b referem-se à diversidade quanto à presença de mulheres no conselho de administração e na diretoria executiva. Já as Hipóteses 2a e 2b e as Hipóteses 3a e 3b abordam a idade/faixa etária na alta administração.



**Figura 1.** Modelo teórico da pesquisa  
*Fonte:* Elaborada pelos autores.

### 3. AMOSTRA E METODOLOGIA

#### 3.1. AMOSTRA

A população da pesquisa é composta por todas as empresas listadas na B3 S.A., totalizando 371 companhias. Dessa população, são analisadas as empresas que disponibilizaram informações no formulário de referência, no banco de dados do Economática® e foram avaliadas pelo CSRHub, nos anos de 2016 e 2017. Visando ter-se empresas mais relevantes com mais visibilidade, coletaram-se dados das empresas mais presentes no mercado considerando-se aquelas cujas ações apresentaram índice de liquidez em bolsa mínima 0,1 nos anos analisados. A amostra está composta por 194 observações. A relevância da amostra é confirmada por sua participação no mercado e também por sua alta capitalização. O valor de mercado dessas empresas corresponde a aproximadamente a 82% do valor de mercado das empresas negociadas na BOVESPA ao final de dezembro dos anos pesquisados, de acordo com dados fornecidos pela Economática®. Some-se a isso a presença na amostra de empresas distribuídas em diversos setores da atividade econômica, o que é importante em trabalhos dessa natureza para evitar-se viés setorial (Tabela 1).

**Tabela 1**  
*Distribuição setorial das empresas da amostra*

Setor	N	%
Alimentos e bebidas	14	7,22
Comércio	14	7,22
Construção	11	5,67
Energia Elétrica	30	15,46
Finanças e Seguros	22	11,34
Mineração, Siderurgia e Metalurgia	11	5,67
Máquinas Industriais, Veículos e peças	6	3,09
Química, Celulose, Petróleo	18	9,28
Telecomunicações, Software e Dados	10	5,15
Textil	6	3,09
Transporte	10	5,15
Outros	42	21,65
Total	194	100

**3.2. MODELOS E VARIÁVEIS**

O CSRHub foi criado em 2008 objetivando estimular a transparência e a divulgação de informações consistentes e razoáveis de diferentes tipos de empresas. A agência CSRHub está classificada entre as cinco maiores de *ratings* de sustentabilidade do mundo. Atualmente, o CSRHub apresenta informações de responsabilidade social e sustentabilidade corporativa de 18.554 empresas, em 132 países (CSRHub, 2019).

O banco de dados do CSRHub integra diferentes fontes de dados relativas a indicadores ambientais, de sustentabilidade e de governança, sendo considerado um dos bancos de dados de avaliação de RSC mais abrangentes do mundo. Destaca-se que o CSRHub adere às diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) (Aggarwal, 2013; Mohamed & Salah, 2016), instrumento de divulgação de relatórios não financeiros mais disseminado no mundo (Mohamed & Salah, 2016; Skouloudis, Evangelinos, & Kourmouisis, 2009).

O CSRHub define regras relativas à avaliação de desempenho e divulgação das ações de RSC como um todo e por dimensão desta. A avaliação dos dados de RSC feita pelo CSRHub é composta por 4 dimensões principais: comunidade, funcionários, meio ambiente e governança. Cada dimensão é formada por 3 subdimensões (Quadro 1).

**Quadro 1**  
*Dimensões e subdimensões da CSRHub*

Comunidade	Funcionários	Meio ambiente	Governança
Desenvolvimento comunitário e Filantropia	Remuneração e benefícios	Energia e mudanças climáticas	Conselho
Produto	Diversidade e direitos do trabalho	Política ambiental e relatórios	Ética e liderança
Direitos humanos e cadeia de suprimentos	Treinamento, segurança e saúde	Gerenciamento de recursos	Transparência e relatórios

*Fonte:* Adaptado do CSRHub (2019).



A avaliação de cada dimensão tem pontuação na escala de 0 a 100. Assim, neste trabalho, a variável dependente do estudo (RSC) será operacionalizada através da métrica de avaliação geral do CSRHub. A métrica de avaliação geral consiste na média aritmética da somatória das pontuações das 4 categorias, desta forma, variando entre 0 e 100. Destaca-se que a utilização do CSRHub para avaliação do desempenho de RSC de empresas é crescente na literatura internacional (Arminen, Puumalainen, Pätäri, & Fellnhofer, 2018; Bouvain, Baumann, & Lundmark, 2013; Hughey & Sulkowski, 2012; Kang & Fornes, 2017; Mohamed & Salah, 2016, Vaia, Bisogno, & Tommasetti, 2017; Westermann, Niblock, & Kortt, 2019), uma vez que grande parte investigou a relação entre o desempenho de RSC e o desempenho corporativo de empresas de diferentes países.

Foi elaborada uma métrica adicional levando em consideração somente as três dimensões do CSRHub – comunidade, funcionários, meio ambiente – mais tradicionalmente associadas à RSC (RSC\_FMC). Essa operacionalização permite uma avaliação mais precisa uma vez que os fatores hipotetizados como capazes de influenciar a RSC são componentes da estrutura de governança corporativa.

Para a análise, realizou-se estudo descritivo dos dados de RSC e de diversidade, e definiram-se modelos econométricos objetivando avaliar a capacidade explicativa da diversidade sobre a RSC. A diversidade no conselho é operacionalizada através de três variáveis: presença de mulheres no conselho de administração e/ou diretoria executiva; heterogeneidade do conselho de administração e/ou diretoria executiva; e faixa etária (média) do conselho de administração e/ou diretoria executiva. Adicionalmente, relevantes variáveis de controle são inseridas nos modelos: tamanho do conselho de administração, independência do conselho de administração, tamanho da diretoria, ROA e tamanho da empresa. Portanto, diante do propósito da pesquisa, adotaram-se os seguintes modelos econométricos:

$$RSC = \beta_0 + \beta_1 DIVER_{CADM_{it}} + \beta_2 TAM_{CADM_{it}} + \beta_3 IND_{CADM_{it}} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 TAM_{it} + \varepsilon \quad (1)$$

$$RSC = \beta_0 + \beta_1 DIVER_{DIR_{it}} + \beta_2 TAM_{DIR_{it}} + \beta_3 ROA_{it} + \beta_4 TAM_{it} + \varepsilon \quad (2)$$

$$RSC = \beta_0 + \beta_1 DIVER_{CADM_{it}} + \beta_2 DIVER_{DIR_{it}} + \beta_3 TAM_{CADM_{it}} + \beta_4 IND_{CADM_{it}} + \beta_5 TAM_{DIR_{it}} + \beta_6 ROA_{it} + \beta_7 TAM_{it} + \varepsilon \quad (3)$$

O Quadro 2 sumariza as variáveis dos modelos apresentado-se nome do constructo, operacionalização, fonte de coleta, embasamento teórico e efeito esperado sobre a RSC.

A idade de cada diretor executivo, ou conselheiro, foi calculada a partir da data de nascimento disponível no formulário de referência da CVM (item 12.5/6) até a data da divulgação da informação. A partir daí, calcula-se a heterogeneidade etária, que é aproximada pelo coeficiente de variação da idade dos membros da diretoria executiva, ou do conselho. A diversidade de gênero, por sua vez, foi obtida a partir da consulta ao nome de cada membro. Se o nome não permitiu a identificação imediata do gênero, fez-se a consulta à página da empresa e, em alguns casos, consultaram-se até mesmo as redes sociais nas quais o indivíduo estava inserido.

Os modelos são estimados por Mínimos Quadrados Ordinários (OLS) com robustez a heterocedasticidade. Foram realizados testes para multicolinearidade calculando-se os fatores de inflação da variância (VIF) para as variáveis independentes de cada modelo. Estando os valores de VIF entre 1 e 10, não há problema de multicolinearidade (Bejar, Mukherjee, & Moore, 2011; Deshmukh, Goel, & Howe, 2013). Ambos os testes nas estimações processadas indicaram que os pressupostos não foram violados.

**Quadro 2***Descrição das variáveis dos modelos*

Constructo	Variáveis dependentes	Operacionalização	Fonte de coleta	Embasamento teórico	
Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	RSC	Métrica geral CSRHub: comunidade, funcionários, meio ambiente e governança	Base de dados CSRHub	Arminen et al. (2018); Bouvain, Baumann e Lundmark (2013); Hughey e Sulkowski (2012); Kang e Fornes (2017); Mohamed e Salah (2016); Vaia, Bisogno e Tommasetti (2017); Westermann, Niblock e Kortt (2019)	
	RSC_FMC	Média das variáveis: comunidade, funcionários e meio ambiente	Base de dados CSRHub	Bouvain, Baumann e Lundmark (2013); Thanetsunthorn e Wuthisatian (2016)	
Constructo	Variáveis independentes	Operacionalização	Fonte de coleta	Embasamento teórico	Sinal esperado
Diversidade do Conselho de Administração (DIVER_CADM)	Mulheres no conselho de administração (PM_CADM)	Proporção de mulheres no conselho de administração	Formulário de Referência	Bernardi e Threadgill (2010); Glass et al. (2016)	+
	Heterogeneidade etária do conselho de administração (FE_CV_CADM)	Coefficiente de variação da idade dos membros do conselho de administração	Formulário de Referência	Ferrero-Ferrero et al. (2013)	+
	Faixa etária do conselho de administração (FE_MED_CADM)	Média da idade dos membros do conselho de administração	Formulário de Referência	Giannarakis (2014); Post et al. (2011)	+
Diversidade da Diretoria (DIVER_DIR)	Mulheres na diretoria (PM_DIR)	Proporção de mulheres na diretoria	Formulário de Referência	Bernardi e Threadgill (2010); Glass et al. (2016)	+
	Heterogeneidade etária da diretoria (FE_CV_DIR)	Coefficiente de variação da idade dos membros da diretoria	Formulário de Referência	Ferrero-Ferrero et al. (2013)	+
	Faixa etária da diretoria (FE_MED_DIR)	Média da idade dos membros da diretoria	Formulário de Referência	Giannarakis (2014); Post et al. (2011)	+

**Quadro 2**  
*Cont.*

Constructo	Variáveis independentes	Operacionalização	Fonte de coleta	Embasamento teórico	Sinal esperado
Variáveis de controle (CONT)	Tamanho do conselho de administração (TAM_CADM)	Quantidade de membros no conselho de administração	Formulário de Referência	Bernardi e Threadgill (2010); Hafsi e Turgut (2013)	+
	Independência do conselho (IND_CADM)	<i>Dummy</i> de independência do conselho (valor 0 quando não há conselheiros efetivos declarados independentes; valor 1 quando há conselheiros efetivos declarados independentes)	Formulário de Referência	Hussain, Rigoni e Orij (2018); Ibrahim e Hanefah (2016)	+
	Tamanho da diretoria (TAM_DIR)	Quantidade de membros na diretoria	Formulário de Referência	Hafsi e Turgut (2013)	+
	Retorno sobre o ativo (ROA)	Lucro líquido/ ativo total	Economática®	Al-Shaer e Zaman (2016); Fuente et al. (2017)	+
	Tamanho (TAM)	Logaritmo natural do ativo total	Economática®	Ricardo, Barcellos e Bortolon (2017); Santana et al. (2015)	+

*Fonte:* Elaborada pelos autores.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Tabela 2 apresenta a análise descritiva da RSC e das variáveis caracterizadoras do perfil do conselho de administração e da diretoria executiva das empresas. Observa-se que há certa homogeneidade no nível de preocupação com RSC desse coletivo de empresas, como se pode observar pelos baixos valores do coeficiente de variação de ambos os indicadores (RSC e RSC\_FMC). Observa-se ainda que o indicador que não incorpora a dimensão governança corporativa (RSC\_FMC) apresenta média um pouco superior, como também maior dispersão, sinalizando que tal dimensão parece estar contribuindo negativamente para o grau de RSC da empresa.

A média de membros no conselho de administração (TAM\_CADM) é 10,25 conselheiros. Essa média se encontra dentro da faixa entre 5 e 11 membros recomendada pelo (IBGC, 2015), sendo esse número de membros não muito disperso como se vê pelo coeficiente de variação (0,49). Destaca-se a reduzida presença feminina nos conselhos de administração (NM\_CADM), já que as mulheres não têm assento no conselho em 43,3% das empresas. A média de participação feminina é baixa (1,02), sendo esse valor bastante baixo ao confrontar-se com a média de 10,25 membros nos conselhos. Essa baixa representatividade é demonstrada mais fortemente ao observar-se a baixa proporção de mulheres no conselho (10%) (PM\_CADM). Tais resultados assemelham-se aos obtidos por Post et al. (2011) que encontraram no mercado norte-americano média de participação feminina de 1,2 conselheiras.

**Tabela 2***Análise descritiva da responsabilidade social corporativa, da diversidade e das demais variáveis relacionadas ao estudo*

Variável		Média	Mediana	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
RSC	RSC	55	56,00	6,28	0,11	36,00	69,00
	RSC_FMC	58	58,00	7,18	0,12	35,00	74,00
Conselho de administração	TAM_CADM	10,25	9,00	5,02	0,49	3,00	29,00
	NM_CADM	1,02	1,00	1,29	1,26	0,00	6,00
	PM_CADM	0,10	0,08	0,11	1,15	0,00	0,42
	FE_CV_CADM	0,18	0,18	0,05	0,28	0,06	0,37
	FE_MED_CADM	58,46	58,00	5,22	0,09	46,00	72,00
	NMIND_CADM	3,28	3,00	2,29	0,69	0,00	11,00
	IND_CADM	0,88	1,00	0,32	0,36	0,00	1,00
	TAM_DIR	7,57	6,00	10,33	1,37	1,00	93,00
Diretoria	NM_DIR	0,64	0,00	0,94	1,47	0,00	5,00
	PM_DIR	0,10	0,00	0,16	1,63	0,00	1,00
	FE_CV_DIR	0,13	0,12	0,06	0,47	0,01	0,31
	FE_MED_DIR	51,38	51,5	5,99	0,12	37,00	71,00

*Notas.* RSC = média das dimensões comunidade, funcionários, meio ambiente e governança corporativa. RSC\_FMC = média das dimensões comunidade, funcionários e meio ambiente. TAM\_CADM = quantidade de membros no conselho de administração. NM\_CADM = quantidade de mulheres no conselho de administração. PM\_CADM = proporção de mulheres no conselho de administração. FE\_CV\_CADM = heterogeneidade etária do conselho de administração. FE\_MED\_CADM = média da idade do conselho de administração. NMIND\_CADM = quantidade de membros independentes do conselho de administração. IND\_CADM = *dummy* de presença de conselheiros independentes no conselho de administração. TAM\_DIR = quantidade de membros na diretoria. NM\_DIR = quantidade de mulheres na diretoria. PM\_DIR = proporção de mulheres na diretoria. FE\_CV\_DIR = heterogeneidade etária da diretoria. FE\_MED\_DIR = média da idade da diretoria.

*Fonte:* Dados da pesquisa.

Como esperado, tem-se uma média de idade de conselheiros (FE\_MED\_CADM) relativamente alta (58,46) e com pouca dispersão (coeficiente de variação de 0,09). Esse valor também se assemelha ao do mercado norte-americano (Post et al., 2011). Por sua vez, a dispersão etária é baixa (média de 0,18). Com relação aos membros independentes (NMIND\_CADM), tem-se uma média de 3 membros independentes no conselho de administração, havendo casos em que não há conselheiro independente (mínimo de 0) e chegando-se ao máximo de 11 membros independentes. Além disso, 88% dos conselhos de administração têm pelo menos 1 conselheiro independente (IND\_CADM), sinalizando que ainda há uma proporção de 12% de empresas que não observam essa recomendação.

A quantidade de membros da diretoria (TAM\_DIR) apresenta elevada dispersão, o que é indicado pelo alto coeficiente de variação (10,33) e pela elevada discrepância entre o mínimo (1 membro) e o máximo (93 membros). A média da quantidade de mulheres diretoras (NM\_DIR) é baixa (0,64), considerando-se que a média de diretores é 7,57. Ademais, foi possível constatar que a média de proporção de mulheres diretoras (PM\_DIR) é somente 10%, a quantidade máxima de mulheres diretoras é 5, e 50% das empresas não têm mulheres em cargos de diretoria (mediana = 0).

As empresas apresentam diretores com idade média (FE\_MED\_DIR) de aproximadamente 51 anos, com pouca variabilidade (coeficiente de variação = 0,12), indicando diretorias com certa experiência. Tal variabilidade etária é confirmada pela baixa heterogeneidade etária na diretoria (FE\_CV\_DIR) (coeficiente de variação = 0,06).

As Tabelas 3 e 4 apresentam as estimações dos modelos que analisam o efeito da diversidade do conselho de administração e da diretoria executiva sobre a RSC. A Tabela 3 apresenta a estimação de seis modelos que analisam o efeito da diversidade sobre a RSC, considerando o efeito da heterogeneidade etária. Os resultados indicam que a presença feminina no conselho de administração (PM\_CADM) tem efeito positivo sobre a RSC (Tabela 3, modelos ii, iii, v e vi), como sugerido pela Hipótese 1a. A presença de mulher no conselho agrega na qualidade das discussões e no estabelecimento da RSC na empresa. Observa-se que conselho de administração com participação feminina apresenta um relacionamento mais efetivo com suas partes interessadas, uma vez que a mulher se sente mais responsável pelo bem-estar do outro (Byron & Post, 2016). Além disso, a mulher faz com que o conselho seja mais suscetível à criação de valor sustentável para a empresa. Os achados são consistentes com os estudos de Bear et al. (2010) e Galbreath (2011).

Contrariamente ao esperado, a heterogeneidade etária do conselho de administração (FE\_CV\_CADM) apresenta um efeito negativo sobre a RSC (Tabela 3, modelos ii e iii). Isso sugere que quanto maior a heterogeneidade etária dos membros do conselho de administração, menor será a preocupação com a adoção de boas práticas de RSC, contrariamente ao esperado efeito positivo de um conselho de administração com mais elevada heterogeneidade etária sobre a RSC das empresas brasileiras (Hipótese 2a). Hafsi e Turgut (2013) sugerem ser possível que a diversidade etária leve à polarização, ou seja, uma espécie de conflito de gerações o qual pode levar a um efeito adverso em questões polêmicas que podem ser conduzidas de forma mais conservadora. Esse resultado se assemelha ao encontrado por Hafsi e Turgut (2013).

De forma contrária ao resultado do conselho de administração, a presença de mulheres na diretoria (PM\_DIR) e a heterogeneidade etária da diretoria (FE\_CV\_DIR) não têm efeito sobre a RSC das empresas brasileiras como esperado (Hipótese 1b e 2b, respectivamente). A diretoria executiva da empresa tem obrigações associadas a desempenho que, provavelmente, estão sendo prioritárias e fazendo com que ações não tão relevantes do ponto de vista de desempenho financeiro sejam desprestigiadas. Em mercados em desenvolvimento, essa realidade é mais marcante ainda (Crisóstomo, Freire, & Vasconcellos, 2011). Em cenários como este, no qual o Brasil se enquadra, a presença feminina na direção das empresas não parece ser capaz de impor uma política de RSC mais intensa. Observe-se também que essa presença ainda é reduzida ao verificar-se que 50% das empresas não apresentam presença feminina na diretoria executiva (mediana = 0,00), e isso pode também contribuir para que o coletivo feminino tenha menos poder de pressão para estabelecer uma política de RSC mais arrojada.

Observa-se que o tamanho do conselho de administração (TAM\_CADM) apresenta um efeito favorável à RSC da empresa brasileira. Conselhos de administração mais numerosos podem trazer mais experiência e conhecimento para a empresa, como também decisões mais inovadoras que podem favorecer ações de RSC. Esse resultado alinha-se com os de trabalhos anteriores em distintos mercados (Arena, Bozzolan, & Michelon, 2015; Rao & Tilt, 2016b; Said, Zainuddin, & Haron, 2009).

Como esperado, empresas de maior porte tendem a ter políticas de RSC mais intensas como se vê pelo efeito positivo do tamanho da empresa (TAM). Segundo a literatura, empresas maiores são mais observadas e cobradas pela sociedade, o que pode levá-las a ter maior preocupação com as questões socioambientais e de governança (Ricardo, Barcellos, & Bortolon, 2017; Santana, Góis, De Luca, & Vasconcelos, 2015). Em sentido contrário ao esperado, a rentabilidade tem efeito adverso sobre a RSC no Brasil, e tal fato é oposto ao proposto pela Teoria da Folga Financeira (*Slack Resources*), a qual sugere que mais rentabilidade pode gerar folga financeira que pode favorecer ações de RSC.

**Tabela 3***Diversidade, considerando participação feminina, heterogeneidade etária e a RSC*

Variáveis	<b>Dependente:</b> RSC (Comunidade, Funcionários, Meio ambiente e Governança)			<b>Dependente:</b> RSC_FMC (Comunidade, Funcionários e Meio ambiente)		
	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)
Explicativas						
PM_CADM		9,790 ** (3,926)	10,352 ** (4,215)		10,197 ** (4,435)	11,434 * (4,658)
FE_CV_CADM		-16,823 * (9,156)	-17,181 * (10,143)		-16,149 (10,776)	-17,336 (11,711)
PM_DIR	-1,925 (2,924)		-1,644 (3,027)	-3,874 (3,273)		-3,474 (3,368)
FE_CV_DIR	-4,546 (8,027)		0,580 (7,667)	-5,565 (8,787)		-0,191 (8,288)
TAM_CADM		0,189 * (0,108)	0,225 ** (0,110)		0,243 ** (0,121)	0,275 * (0,121)
IND_CADM		-0,250 (1,239)	-0,487 (1,235)		-1,588 (1,529)	-2,048 (1,483)
TAM_DIR	-0,004 (0,028)		-0,025 (0,033)	-0,036 (0,036)		-0,063 (0,041)
ROA	-9,040 (6,454)	-11,185 * (6,132)	-12,033 * (6,506)	-7,780 (6,947)	-9,977 (6,629)	-10,993 (6,948)
TAM	1,490 *** (0,377)	1,407 *** (0,292)	1,436 *** (0,374)	1,986 *** (0,437)	1,726 *** (0,350)	1,862 ** (0,430)
Constante	31,799 *** (6,714)	32,999 *** (5,727)	32,641 *** (6,658)	26,588 *** (7,752)	30,648 *** (6,824)	29,418 ** (7,682)
Obs.	150	155	149	150	155	149
F	10,90	7,18	6,00	9,84	8,13	6,42
p-value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
R <sup>2</sup>	0,172	0,236	0,249	0,202	0,260	0,284
VIF médio	1,26	1,09	1,24	1,26	1,09	1,24

*Notas.* \*, \*\*, \*\*\* denotam significância de 10%; 5% e 1%, respectivamente. Modelos (i) e (iv) - Efeito da diversidade da diretoria executiva. Modelos (ii) e (v) - Efeito da diversidade do conselho de administração. Modelo (iii) e (vi) - Efeito da diversidade da diretoria executiva e do conselho de administração. RSC = média das dimensões comunidade, funcionários, meio ambiente e governança corporativa. RSC\_FMC = média das dimensões comunidade, funcionários e meio ambiente. PM\_CADM = proporção de mulheres no conselho de administração. FE\_CV\_CADM = heterogeneidade etária do conselho de administração. PM\_DIR = proporção de mulheres na diretoria. FE\_CV\_DIR = heterogeneidade etária da diretoria. TAM\_CADM = quantidade de membros no conselho de administração. IND\_CADM = *dummy* de independência do conselho de administração. TAM\_DIR = quantidade de membros na diretoria. ROA = retorno sobre o ativo. TAM = Tamanho da empresa. Coeficientes e erros-padrão (em parênteses) são estimados com robustez a heteroscedasticidade. Valores dos Fatores de Inflação da Variância (VIF) de todas as variáveis independentes maiores que 1 e menores que 10 indicando ausência de problema de multicolinearidade.

*Fonte:* Dados da pesquisa.



**Tabela 4***Diversidade, considerando participação feminina, faixa etária e a RSC*

Variáveis	<b>Dependente:</b> RSC (Comunidade, Funcionários, Meio ambiente e Governança)			<b>Dependente:</b> RSC_FMC (Comunidade, Funcionários e Meio ambiente)		
	(vii)	(viii)	(ix)	(x)	(xi)	(xii)
Explicativas						
PM_CADM		8,942 ** (3,941)	6,276 * (3,716)		9,572 ** (4,435)	7,004 * (4,083)
FE_MED_CADM		0,029 (0,099)	-0,119 (0,096)		0,106 (0,112)	-0,065 (0,105)
PM_DIR	0,430 (2,701)		-1,345 (2,703)	-0,925 (2,992)		-2,31 (2,962)
FE_MED_DIR	0,336 *** (0,087)		0,374 *** (0,082)	0,424 *** (0,093)		0,432 *** (0,089)
TAM_CADM		0,196 * (0,106)	0,153 (0,098)		0,257 ** (0,119)	0,198 * (0,109)
IND_CADM		0,008 (1,217)	0,755 (1,110)		-1,149 (1,462)	-0,486 (1,323)
TAM_DIR	0,024 (0,030)		0,035 (0,032)	-0,0004 (0,032)		0,001 (0,036)
ROA	-11,387 * (6,107)	-9,197 (6,147)	-11,474 * (6,05)	-10,729 * (6,437)	-8,547 (6,630)	-11,172 * (6,359)
TAM	1,13 ** (0,365)	1,482 *** (0,289)	1,029 ** (0,360)	1,53 *** (0,406)	1,772 *** (0,346)	1,393 *** (0,398)
Constante	19,512 ** (7,057)	26,629 ** (8,253)	23,531 ** (9,430)	11,162 (7,781)	20,209 ** (9,345)	14,773 (10,273)
Obs.	150	155	149	150	155	149
F	14,09	7,14	9,84	15,98	8,15	10,29
p-value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
R <sup>2</sup>	0,258	0,218	0,323	0,309	0,253	0,368
VIF médio	1,26	1,07	1,27	1,26	1,07	1,27

*Notas.* \*, \*\*, \*\*\* denotam significância de 10%; 5% e 1%, respectivamente. Modelos (vii) e (x) - Efeito da diversidade da diretoria executiva. Modelos (viii) e (xi) – Efeito da diversidade do conselho de administração. Modelo (ix) e (xii) – Efeito da diversidade da diretoria executiva e do conselho de administração. RSC = média das dimensões comunidade, funcionários, meio ambiente e governança corporativa. RSC\_FMC = média das dimensões comunidade, funcionários e meio ambiente. PM\_CADM = proporção de mulheres no conselho de administração. FE\_MED\_CADM = faixa etária do conselho de administração. PM\_DIR = proporção de mulheres na diretoria. FE\_MED\_DIR = faixa etária da diretoria. TAM\_CADM = número de membros do conselho de administração. IND\_CADM = *dummy* de independência do conselho de administração. TAM\_DIR = número de membros da diretoria. ROA = retorno sobre o ativo. TAM = Tamanho da empresa. Coeficientes e erros padrão (em parênteses) são estimados com robustez a heteroscedasticidade. Valores dos Fatores de Inflação da Variância (VIF) de todas as variáveis independentes maiores que 1 e menores que 10 indicando ausência de problema de multicolinearidade.

*Fonte:* Dados da pesquisa.

A Tabela 4 apresenta as estimações dos seis modelos que analisam o efeito da diversidade, considerando-se a faixa etária do conselho e da diretoria sobre a RSC. Os resultados confirmam que, de fato, as mulheres no conselho de administração (PM\_CADM) apresentam uma influência positiva sobre a RSC. O efeito positivo foi obtido em todos os modelos, solidificando a sugestão de que a presença feminina no conselho favorece a RSC das empresas brasileiras (Hipótese 1a). Ressalta-se que a composição do conselho é responsável pelo julgamento, aconselhamento e pela elaboração de medidas estratégicas da empresa.

Além disso, a faixa etária da diretoria executiva (FE\_MED\_DIR) tem efeito positivo em todos os modelos (vii, viii, ix, x, xi, xii), sugerindo que uma mais elevada faixa etária da diretoria influencia positivamente a RSC e governança, como hipotetizado (Hipótese 3b). A elevada faixa etária faz com que o diretor executivo tenha mais experiência e conhecimentos que serão relevantes no momento da execução de estratégias estabelecidas pelo conselho de administração. Observa-se que o desenvolvimento da capacidade moral dos membros mais experientes torna esses indivíduos mais propensos a empreender RSC.

Ao contrário do esperado, não foi encontrado efeito da faixa etária do conselho de administração (FE\_MED\_CADM) sobre a RSC das empresas brasileiras (Hipótese 3a). De modo semelhante, a presença de mulheres na diretoria (PM\_DIR) também não é capaz de afetar a RSC das empresas brasileiras (Hipótese 1b), confirmando, de fato, os achados anteriores. Destaca-se que o resultado pode ser justificado pela baixa representatividade das mulheres na diretoria. Evidências empíricas mostram que quando as minorias são amplamente sub-representadas em uma equipe, elas tendem a não ter voz diante dos membros majoritários. No entanto, quando a minoria forma uma massa crítica em um grupo, as interações interpessoais melhoram (Post et al., 2011).

Os resultados confirmam que o tamanho do conselho de administração (TAM\_CADM) tende a afetar positivamente a RSC. Da mesma forma, o tamanho da empresa (TAM) é destacado como capaz de impulsionar a RSC da empresa brasileira. Os achados da pesquisa corroboram a sinalização da literatura internacional (Bear et al., 2010; Galbreath, 2011; Post et al., 2011), ao afirmar que um conselho de administração formado por mulheres está mais preocupado com o engajamento dos *stakeholders*, bem como diretores executivos de mais alta faixa etária apresentam melhores decisões para a RSC e governança corporativa. Nesse sentido, com a formação de tal conjuntura espera-se uma preocupação maior com questões que trazem benefícios não somente para os acionistas, mas também para a sociedade como um todo. A partir dos resultados obtidos nos modelos econométricos, pôde-se verificar os efeitos da diversidade do conselho de administração e da diretoria executiva na RSC. Os principais resultados obtidos na pesquisa estão sintetizados no Quadro 3.

Com base nas informações evidenciadas no Quadro 3, foram confirmadas as Hipóteses 1a e 3b, sustentadas pelos pressupostos da Teoria dos *Stakeholders* e pelos argumentos de Bear et al. (2010) e Galbreath (2011). Ademais, foi encontrada influência negativa da heterogeneidade etária do conselho de administração na RSC, diferentemente do esperado.

**Quadro 3***Resumo dos resultados*

Variável	Resultado esperado	Embasamento teórico	Resultado obtido	Conclusão sobre a hipótese
Mulheres no conselho de administração (PM_CADM)	+	Bernardi e Threadgill (2010); Glass et al. (2016)	+	Confirmada (Hipótese 1a)
Mulheres na diretoria (PM_DIR)	+	Bernardi e Threadgill (2010); Glass et al. (2016)	Não significativa	Não confirmada (Hipótese 1b)
Heterogeneidade etária do conselho de administração (FE_CV_CADM)	+	Ferrero-Ferrero et al. (2013)	-	Não confirmada (Hipótese 2a)
Heterogeneidade etária da diretoria (FE_CV_DIR)	+	Ferrero-Ferrero et al. (2013)	Não significativa	Não confirmada (Hipótese 2b)
Faixa etária do conselho de administração (FE_MED_CADM)	+	Giannarakis (2014); Post et al. (2011)	Não significativa	Não confirmada (Hipótese 3a)
Faixa etária da diretoria (FE_MED_DIR)	+	Giannarakis (2014); Post et al. (2011)	+	Confirmada (Hipótese 3b)

*Fonte:* Elaborada pelos autores.**5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo analisou os efeitos da diversidade da composição do conselho de administração e da diretoria executiva na RSC em empresas listadas na B3. Utilizou-se como métricas de RSC o índice geral estabelecido pelo CSRHub, e também foi considerado esse índice sem a componente governança corporativa (RSC\_FMC). Quanto às variáveis de diversidade do conselho e da diretoria, foram utilizados gênero, medido pela proporção de mulheres, e idade, medida pelo coeficiente de variação e pela média da faixa etária.

No geral, os resultados demonstram baixa presença de mulheres executivas, elevada faixa etária dos conselheiros e executivos, como apontado pela literatura, e homogeneidade etária na alta administração da empresa brasileira. Os resultados da análise de regressão confirmaram duas hipóteses: (1) a presença de mulheres no conselho de administração influencia positivamente o nível de RSC na empresa brasileira (Hipótese 1a), ratificando que as mulheres têm maior sensibilidade às questões de RSC, e (2) a mais elevada faixa etária da diretoria executiva se apresenta favorável à política de RSC na empresa brasileira (Hipótese 3b), confirmando que pessoas com mais idade têm maior preocupação quanto ao bem-estar social. Por outro lado, a evidência inesperada relacionada ao efeito negativo da dispersão de idade dos membros do conselho (Hipótese 2a) sinaliza que a maior variedade de conhecimentos, visões e experiências que a alta administração adquire com a existência de diversidade etária entre seus membros não se traduz em benefícios para a política de RSC na empresa brasileira. Na verdade, essa heterogeneidade etária no conselho de administração pode estar sendo geradora de conflitos entre gerações com reflexo negativo sobre a RSC. Esse achado, sinaliza um ponto de partida para outras abordagens de pesquisa sobre o tema.

Esta pesquisa contribui com a análise da diversidade na composição da alta administração na RSC no mercado brasileiro, tendo em vista a importante relação que a alta administração pode estabelecer entre a empresa e os *stakeholders*. Especificamente, o trabalho faz uma avaliação do efeito da diversidade demográfica (tendo por base gênero e idade) de membros do conselho de administração e da diretoria executiva e seu possível efeito no desempenho de RSC. Isso

representa um avanço no Brasil considerando que trabalhos anteriores analisaram tal efeito sobre o desempenho financeiro e estavam mais focados na diversidade do conselho de administração.

Como limitação do estudo, destaca-se a seleção das variáveis de diversidade, uma vez que a literatura apresenta outras métricas para sua avaliação. Ademais, o estudo apresenta limitações quanto à amostra não probabilística e ao reduzido período de análise, impedindo a generalização dos resultados. Pesquisas futuras podem considerar um período maior com uma amostra probabilística, englobando inclusive empresas listadas em bolsas de valores de distintos países; utilização de outras métricas de diversidade, como nacionalidade, etnia, experiência profissional dos membros, entre outras, o que possibilitaria análises mais aprofundadas sobre a diversidade da alta administração.

## REFERÊNCIAS

- Aggarwal, P. (2013). Impact of corporate governance on corporate financial performance. *Journal of Business and Management*, 13(3), 1–5.
- Al-Shaer, H., & Zaman, M. (2016). Board gender diversity and sustainability reporting quality. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 12(3), 210–222. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2016.09.001>
- Almeida, F. T. de, Parente, P. H. N., De Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. de. (2018). Governança corporativa e desempenho empresarial: uma análise nas empresas brasileiras de construção e engenharia. *Gestão & Regionalidade*, 34(100), 110–126. <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n100.3594>
- Almeida, R. S., Klotzle, M. C., & Pinto, A. C. (2013). Composição do conselho de administração no setor de energia elétrica do Brasil. *Revista de Administração Da UNIMEP*, 11(1), 156–180.
- Arena, C., Bozzolan, S., & Michelon, G. (2015). Environmental reporting: transparency to stakeholders or stakeholder manipulation? An analysis of disclosure tone and the role of the board of directors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 346–361. <https://doi.org/10.1002/csr.1350>
- Arminen, H., Puumalainen, K., Pätäri, S., & Fellnhofer, K. (2018). Corporate social performance: inter-industry and international differences. *Journal of Cleaner Production*, 177, 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.250>
- Assenga, M. P., Aly, D., & Hussainey, K. (2018). The impact of board characteristics on the financial performance of Tanzanian firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2016-0174>
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Bejar, S., Mukherjee, B., & Moore, W. H. (2011). Time horizons matter: the hazard rate of coalition governments and the size of government. *Economics of Governance*, 12(3), 201–235. <https://doi.org/10.1007/s10101-011-0096-0>
- Bernardi, R. A., & Threadgill, V. H. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2), 15–21.
- Bouvain, P., Baumann, C., & Lundmark, E. (2013). Corporate social responsibility in financial services. *International Journal of Back Marketing*, 31(6), 420–439. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>

- Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: a meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*. <https://doi.org/10.1111/corg.12165>
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 435–451. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y>
- Costa, L., Sampaio, J. O., & Flores, E. S. (2019). Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 721–738.
- Crisóstomo, V. L., Freire, F. de S., & Vasconcellos, F. C. de. (2011). Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 295–309. <https://doi.org/10.1108/174711111111141549>
- CSRHUB. (2019). Sustainability management tools: about csrhub. Retrieved from <https://esg.csrhub.com/about-csrhub>.
- Dani, A. C., Pícolo, J. D., & Klann, R. C. (2018). Gender influence, social responsibility and governance in performance. *RAUSP Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0041>
- Deshmukh, S., Goel, A. M., & Howe, K. M. (2013). CEO overconfidence and dividend policy. *Journal of Financial Intermediation*, 22(3), 440–463. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2013.02.003>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2013). Integrating sustainability into corporate governance: an empirical study on board diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 193–207. <https://doi.org/10.1002/csr.1333>
- Fraga, J. B., & Silva, V. A. B. (2012). Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. *Brazilian Business Review*, 9(Especial), 58–80.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.155>
- Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management & Organization*, 17(1), 17–38. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001693>
- Giannarakis, G. (2014). The determinants influencing the extent of CSR disclosure. *International Journal of Law and Management*, 56(5), 393–416. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2013-0021>
- Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 495–511. <https://doi.org/10.1002/bse.1879>
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463–479. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1272-z>
- Hughey, C., & Sulkowski, A. (2012). More disclosure = better CSR reputation? An examination of CSR reputation leaders and laggards in the global oil and gas industry. *Journal of Academy of Business and Economics*, 12(2), 24–34.
- IBGC, I. B. de G. C. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5th ed.). São Paulo: IBGC.

- Ibrahim, A. H., & Hanefah, M. M. (2016). Board diversity and corporate social responsibility in Jordan. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 14(2), 279–298. <https://doi.org/10.1108/JFRA-06-2015-0065>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5th ed.). São Paulo: IBGC.
- Instituto Brasileiro De Governança Corporativa - IBGC. (2016). *Perfil dos conselhos de administração*. São Paulo: IBGC.
- Jizi, M. (2017). The influence of board composition on sustainable development disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 640–655. <https://doi.org/10.1002/bse.1943>
- Kang, W. I. kuk, & Fornes, G. (2017). Where are they going? Case of British and Japanese human resource management. *Journal of Asia Business Studies*, 11(3), 296–322. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2015-0111>
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2002). Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 399–415. <https://doi.org/10.1002/smj.230>
- Macedo, Á. F. P. de, Oliveira, A. M., Nobre, L. N., Brito, S. G., & Quandt, C. O. (2015). Governança corporativa e evidenciação de capital intelectual em empresas brasileiras. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 3(1), 18–33. <https://doi.org/10.18405/recfin20150102>
- Mohamed, I. M. A., & Salah, W. (2016). Investigating corporate social responsibility disclosure by banks from institutional theory perspective. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(6), 280–293. <https://doi.org/10.20474/jabs-2.6.3>
- Projeto de Lei do Senado nº 112 (2010). *Projeto de Lei do Senado nº 112, de 27 de abril de 2010, que define o percentual mínimo de participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto*. Retrieved from <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/96597>
- Projeto de Lei do Senado nº 398 (2016). *Projeto de Lei do Senado nº 398, de 26 de outubro de 2016, que altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, para estabelecer a reserva de um percentual mínimo para cada gênero nos conselhos de administração das companhias abertas*. Retrieved from <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/127328>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- Rao, K., & Tilt, C. (2016a). Board composition and corporate social responsibility: the role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327–347. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>
- Rao, K., & Tilt, C. (2016b). Board diversity and CSR reporting: an australian study. *Meditary Accountancy Research*, 24(2), 182–210. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Ricardo, V. S., Barcellos, S. S., & Bortolon, P. M. (2017). Relatório de sustentabilidade ou relato integrado das empresas listadas na BM&FBovespa: fatores determinantes de divulgação. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(1), 90–104.



- Rocha, R. M., Santos, T. M. N., De Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. de. (2014). Conselho de administração e desempenho nas maiores companhias listadas na BM&FBOVESPA. In *V Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis* (pp. 1–16).
- Said, R., Zainuddin, Y., & Haron, H. (2009). The relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate governance characteristics in Malaysian public listed companies. *Social Responsibility Journal*, *5*(2), 212–226. <https://doi.org/10.1108/17471110910964496>
- Sant’anna, V. S., & Bruzoni Júnior, A. C. (2019). Governança corporativa, TMT e book-tax differences (BTD) anormais em empresas de capital aberto listadas no Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, *12*(2), 165–187.
- Santana, L. M. de, Góis, A. D., De Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. de. (2015). Relação entre disclosure socioambiental, práticas de governança corporativa e desempenho empresarial. *Revista Organizações Em Contexto*, *11*(21), 49–72. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc>
- Silva, A. L. C. da, & Margem, H. (2015). Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras? *Revista Brasileira de Finanças (Online)*, *13*(1), 102–133. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbfin/article/viewFile/35116/56019>
- Silva Júnior, C. P. da, & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão*, *12*(1), 63–76. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v12i1.13398](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v12i1.13398)
- Silveira, A. di M. da, & Donaggio, A. R. F. (2019). A importância da diversidade de gênero nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa. *Direito, Economia e Sociedade Contemporânea*, *2*(2), 11–42.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K., & Kourmoussis, F. (2009). Development of an evaluation methodology for triple bottom line reports using international standards on reporting. *Environmental Management*, *44*(2), 298–311. <https://doi.org/10.1007/s00267-009-9305-9>
- Taghizadeh, M., & Saremi, S. Y. (2013). Board of directors and firms performance: evidence from Malaysian public listed firm. *International Proceedings of Economics Development and Research*, *59*(37), 178–182. <https://doi.org/10.7763/IPEDR>.
- Vaia, G., Bisogno, M., & Tommasetti, A. (2017). Investigating the relationship between the social and economic-financial performance. *Applied Finance and Accounting*, *3*(1), 55. <https://doi.org/10.11114/afa.v3i1.2126>
- Walt, N. Van Der, & Ingle, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance*, *11*(3), 218–234.
- Westermann, S., Niblock, S. J., & Kortt, M. A. (2019). Does it pay to be responsible? An empirical investigation of corporate social responsibility and REITs in Australia. *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/16081625.2019.1673188>

**CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA**

O primeiro autor contribuiu com a coleta de dados, tratamento de dados, estruturação dos modelos econométricos, estimação de modelos, análise dos dados e a redação do texto. O segundo autor contribuiu com a coleta de dados, tratamento de dados, estruturação dos modelos econométricos, estimação de modelos, análise dos dados e a redação do texto. O terceiro autor contribuiu com o tratamento de dados, estruturação dos modelos econométricos, estimação de modelos, análise dos dados, redação do texto, e orientação e condução da pesquisa. O quarto autor contribuiu com a estruturação dos modelos econométricos, análise dos dados, redação do texto, e orientação e condução da pesquisa.

**CONFLITO DE INTERESSE**

Os autores declaram que não há conflito de interesse com relação ao conteúdo exposto no trabalho.