

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO

ELIENE APARECIDA DE MORAES

COESÃO DE GRUPO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO SOBRE
DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE CARÁTER SOCIAL PELAS EMPRESAS DE
CAPITAL ABERTO LISTADAS NA [B]³

PORTO ALEGRE - RS

2022

ELIENE APARECIDA DE MORAES

COESÃO DE GRUPO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO SOBRE
DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE CARÁTER SOCIAL PELAS EMPRESAS DE
CAPITAL ABERTO LISTADAS NA [B]³

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Doutora em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof.º Dr. Wagner Junior Ladeira

PORTO ALEGRE – RS

2022

M828c Moraes, Eliene Aparecida de.

Coesão de grupo no processo de tomada de decisão sobre divulgação de informações de caráter social pelas empresas de capital aberto listadas na [B]³ / Eliene Aparecida de Moraes. – 2022.

177 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.
“Orientador: Prof. Dr. Wagner Junior Ladeira.”

1. Coesão de grupo. 2. Divulgação. 3. Informações de caráter social. 4. Legitimidade. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

ELIENE APARECIDA DE MORAES

**COESÃO DE GRUPO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO SOBRE
DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE CARÁTER SOCIAL PELAS EMPRESAS
DE CAPITAL ABERTO LISTADAS NA [B]³**

Tese apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Aprovada em 30 de Novembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Wagner Júnior Ladeira, Dr. (Orientador) – UNISINOS

Prof.^a. Clea Beatriz Macagnan, Dra. –UNISINOS

Prof. Fernando de Oliveira Santini, Dr. – UNISINOS

Prof. Bruno Anicet Bittencourt, Dr. – UNISINOS

Prof. Celso Augusto de Matos, Dr. – UNISINOS

Dedico ao meu pai (*in memoriam*) Sebastião,
que me ensinou o valor da leitura, da dedicação
e da persistência. Serei eternamente grata!

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Sebastião (*in memorian*) e Sebastiana, por me ensinarem que a educação é o único caminho para o crescimento pessoal e profissional. Meus pais que sempre se esforçaram para me proporcionar uma educação adequada. Agradeço a meu esposo, Raimundo Loiola, pelo incentivo e compreensão, uma vez que, em nenhum instante, deixou de me amparar, seja na concretização deste ou de qualquer outro objetivo; aprendemos juntos, sabendo o quanto o conhecimento pode modificar a existência das pessoas; aprender também é um de nossos objetivos de vida.

Aos colaboradores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos pelo empenho e dedicação. Aos professores do programa que contribuíram infinitamente para o meu aprendizado. Agradeço aos meus colegas de doutorado, que tornaram a jornada mais prazerosa, particularmente, Elcio e Fabiana, amigos de viagem, de aflições e de satisfações.

À Universidade de Rio Verde (UniRV), que me apoiou financeiramente, permitindo que este sonho se tornasse possível.

Ao Iuri Gavronski, que me guiou durante três anos e meio desta tese, o meu respeito e minha admiração pelo profissional de alta qualidade que é. Ao Wagner Junior Ladeira que assumiu a orientação desta tese no último ano, contribuindo muito para que ela fosse finalizada. Aos dois, o meu mais sincero carinho. Os seus ensinamentos sempre me acompanharão e servirão de exemplos de profissionalismo e dedicação.

“[...] Se eu vi mais longe foi por estar sobre ombros de gigantes.”

Trecho da carta de Isaac Newton a Robert Hooke,
datada de 5 de fevereiro de 1676

*“Nenhum homem pode banhar-se duas vezes no mesmo rio... pois,
na segunda vez o rio já não é o mesmo, nem tão pouco o homem!”*

Heráclito de Éfeso, um dos primeiros filósofos da humanidade,
há mais de 2.500 anos.

RESUMO

Esta tese teve como objetivo verificar se a coesão de grupo afeta o processo de tomada de decisão sobre a extensão da divulgação de informações de caráter social das organizações. As teorias que embasam os temas são, a teoria da legitimidade na abordagem da responsabilidade social para fundamentar a divulgação voluntária de informações de caráter social; e a teoria do pensamento de grupo para fundamentar a abordagem da coesão de grupo. O objetivo foi alcançado após operacionalizar as variáveis empíricas e usar um modelo econométrico de regressão com dados em painel de efeitos fixos para testar as hipóteses propostas. Utilizou-se uma amostra de 104 empresas de capital aberto listadas na [B]³ e registradas na CVM, que voluntariamente divulgaram relatórios de sustentabilidade ou anual. Os resultados constataram que apenas a dimensão coesão social afeta o processo de tomada de decisão sobre a extensão de divulgação de informações de caráter social; enquanto a coesão de tarefas não teve significância no modelo. Das variáveis de controle, somente, a asseguuração de relatório, o tamanho, a complexidade e a idade da organização foram significativas. A tese contribui com novas evidências e sugere que uma maior coesão social entre os membros do conselho de administração pode não ser benéfica para as organizações, não melhorando a divulgação de informações voluntárias, especificamente, as de caráter social. No entanto, diversos tipos de coesão social podem existir, dependendo das combinações das crenças, valores e experiências anteriores dos membros do conselho de administração, podendo impactar de formas distintas o processo de tomada de decisão.

Palavras-Chave: Coesão de grupo; divulgação; informações de caráter social; legitimidade.

ABSTRACT

This thesis aimed to verify whether group cohesion affects the decision-making process to the extent of disclosure of information of a social nature by organizations. The underlying theories for the themes are the theory of legitimacy in the approach of social responsibility to withstand the voluntary disclosure of information, and the groupthink theory to underpin the group cohesion approach. Using an econometric regression model with fixed effect's panel data, the objective was achieved after operationalizing the empirical variables and testing the proposed hypotheses. A sample of 104 publicly traded companies listed on the São Paulo Stock Exchange ([B]³), which voluntarily disclosed sustainability or annual reports, was used. The results indicated that only the social cohesion dimension had a significant impact on the decision-making process, while task cohesion had no significance in the model. Only reporting assurance, size, complexity, and age of the organization were significant of the control variables. The thesis provides new evidence that greater social cohesion among members of the board of directors may not be beneficial for organizations, not improving the disclosure of voluntary information, specifically those of a social disclosure. However, different types of social cohesion can exist, depending on the combination of beliefs, values, and previous experiences of the members of the board of directors. This can impact the decision-making process in different ways.

Keywords: Group cohesion; disclosure; social disclosure; legitimacy.

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|------------------|--|
| [B] ³ | Brasil, Bolsa, Balcão – Bolsa de valores oficial do Brasil |
| CEO | <i>Chief Executive Officer</i> |
| FCA | Formulário Cadastral |
| FRE | Formulário de Referência |
| GLS | Mínimos Quadrados Generalizados |
| IDICS | Índice de Divulgação de Informações de Caráter Social |
| LSDV | <i>Least Square Dummy Variable</i> – Modelo de Efeitos Fixos |
| MQO | Mínimos Quadrados Ordinários |
| OLS | Modelo <i>Pooled</i> – MQO Agrupado |
| RESET | <i>Regression Specification Error Test</i> |
| RSC | Responsabilidade social corporativa |
| VIF | Fator de Inflação de Variância |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|------------|---|
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| CLT | Consolidação das Leis do Trabalho |
| CMV | Comissão de Valores Mobiliários |
| <i>GRI</i> | <i>Global Reporting Initiative</i> |
| <i>ISO</i> | <i>International Organization for Standardization</i> |
| NBR | Norma Brasileira |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| SA | <i>Social Accountability</i> |
| <i>Web</i> | <i>World wide web</i> |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Modelo teórico do pensamento de grupo de Irving Janis | 49 |
| Figura 2 – Modelo teórico da pesquisa..... | 64 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 – Abordagens ao processo de tomada de decisão..... | 44 |
| Tabela 2 – Setores da economia brasileira representados na amostra..... | 68 |
| Tabela 3 – Amostra final da pesquisa..... | 69 |
| Tabela 4 – Resumo da operacionalização das variáveis dependente e independentes do estudo | 84 |
| Tabela 5 – Fonte de coleta de dados para <i>proxies</i> das variáveis de controle | 88 |
| Tabela 6 – Sinais esperados na relação entre as variáveis da pesquisa | 94 |
| Tabela 7 – Características e composição dos conselhos de administração das empresas componentes da amostra..... | 97 |
| Tabela 8 – Características do nível educacional e da experiência dos membros do conselho de administração..... | 98 |
| Tabela 9 – Média de divulgação de informações de caráter social | 100 |
| Tabela 10 – Estatística descritiva das variáveis dependentes, independentes e de controle .. | 102 |
| Tabela 11 – Matriz de correlação das variáveis utilizadas na pesquisa..... | 104 |
| Tabela 12 – Resultado da regressão com dados em painel de efeitos fixos | 107 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS | 16 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA E SUA RELEVÂNCIA ... | 19 |
| 1.2.1 Contexto Brasileiro | 23 |
| 1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA..... | 25 |
| 1.4 ESTRUTURAÇÃO DA TESE | 26 |
| 2 DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE CARÁTER SOCIAL..... | 27 |
| 2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUA DIVULGAÇÃO | 27 |
| 2.1.1 Divulgação de Informações de Caráter Social | 31 |
| 2.1.2 Partes Interessadas, Teoria da Legitimidade e Divulgação de Informações de Caráter Social..... | 36 |
| 3 COESÃO DE GRUPO | 43 |
| 3.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO..... | 43 |
| 3.1.1 Heurísticas, Vieses Cognitivos e Influência de Grupo | 45 |
| 3.2 GROUPTHINK | 48 |
| 3.2.1 Coesão de Grupo | 53 |
| 4 COESÃO DE GRUPO E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE CARÁTER SOCIAL..... | 59 |
| 4.1 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES | 59 |
| 5 DESIGN DA PESQUISA | 65 |
| 5.1 ENQUANDRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA..... | 65 |
| 5.2 FONTE DA DADOS | 66 |
| 5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E PERÍODO DE ESTUDO..... | 67 |
| 5.4 VARIÁVEL DEPENDENTE, VARIÁVEIS INDEPENDENTES E VARIÁVEIS DE CONTROLE | 69 |
| 5.4.1 Variável Dependente: Índice de Divulgação de Informações de Caráter Social | 70 |
| 5.4.2 Variáveis Independentes: Coesão Social e Coesão de Tarefas | 73 |
| 5.4.2.1 Variável Independente: Coesão Social | 75 |
| 5.4.2.2 Variável Independente: Coesão de Tarefas..... | 79 |
| 5.4.3 Variáveis de Controle..... | 86 |
| 5.5 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS E MODELO ECONOMÉTRICO..... | 91 |

| | |
|--|------------|
| 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 95 |
| 6.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS | 95 |
| 6.1.1 Análise Descritiva da Amostra | 95 |
| 6.1.2 Análise Descritiva das Variáveis Independentes: Coesão Social e Coesão de Tarefas..... | 96 |
| 6.1.3 Análise Descritiva da Variável Dependente: Divulgação de Informações de Caráter Social..... | 99 |
| 6.1.4 Estatísticas Descritivas da Variável Dependente, das Variáveis Independentes e das Variáveis de Controle | 102 |
| 6.1.5 Matriz de Correlação..... | 103 |
| 6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA REGRESSÃO DE DADOS EM PAINEL..... | 105 |
| 6.2.1 Discussão dos Resultados da Pesquisa | 108 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 114 |
| 7.1 RESUMO DAS CONSTATAÇÕES | 114 |
| 7.2. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E TEÓRICAS | 115 |
| 7.3. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS | 116 |
| 7.4. LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS | 117 |
| REFERÊNCIAS | 119 |
| APÊNDICES..... | 147 |
| APÊNDICE A – Indicadores Sociais do GRI..... | 147 |
| APÊNDICE B – <i>Checklist</i> utilizado para coleta de dados referente aos Indicadores Sociais do GRI..... | 149 |
| APÊNDICE C – Literatura empírica revisada sobre determinantes de divulgação de informações voluntárias | 159 |
| APÊNDICE D – Literatura empírica revisada sobre coesão de grupo | 171 |
| APÊNDICE E – Empresas componentes da amostra | 175 |

1 INTRODUÇÃO

Esta tese estuda o impacto da coesão de grupo no processo de tomada de decisão sobre a divulgação de informações de caráter social pelas companhias de capital aberto listadas na Bolsa, Bolsa, Balcão ([B]³), a bolsa de valores oficial do Brasil. Nesta introdução, apresentou-se o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos; bem como a justificativa para a realização da pesquisa; a delimitação do tema; e a estruturação da tese.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Com base no princípio de que as organizações são compostas por uma série de relações de contratos com partes interessadas (HILL; JONES, 1992; RAMANATHAN, 1976); e que todo contrato tem uma assimetria informacional, existem ações ou mecanismos que visam minimizar a falta de informações para uma das partes da relação contratual (AKERLOF, 1978; ARROW, 1963). A assimetria informacional é a diferença de informações entre os participantes de uma transação econômica. As informações não são compartilhadas igualmente entre todos os atores envolvidos em uma negociação ou relação econômica (HABIB *et al.*, 2018). A falta de credibilidade e confiabilidade das partes interessadas nos mercados de capitais e nas organizações aumenta com a assimetria de informações (DHALIWAL *et al.*, 2011; GAO, 2010).

Em um contexto de assimetria de informações, o público não tem dados suficientes para compreender o que ocorre nas organizações e como seus recursos são administrados (MOSER; MARTIN, 2012; VERRECCHIA, 2001). A assimetria de informações causa ineficiência nos mercados; e a divulgação de informações voluntárias é usada como um dos mecanismos para corrigir este tipo de falha (ADMATI; PFLEIDERER, 2000; HABIB *et al.*, 2018). Outro mecanismo utilizado para redução da assimetria de informação é a pressão social exercida pelas partes interessadas por prestação de contas e transparência.

As partes interessadas são relevantes no processo de pressão social. As partes interessadas são consideradas um indivíduo ou um grupo que pode ser afetado ou ter interesse nos objetivos da organização (FREEMAN; REED, 1983). A pressão exercida contra as organizações, permite uma melhor comunicação através de relatórios com informações de natureza social e ambiental (KENT; ZUNKER, 2017; RODRIGUEZ-GOMEZ *et al.*, 2020). As organizações usam diferentes meios de comunicação para divulgar seus esforços de

envolvimento com as partes interessadas, a fim de reduzir a assimetria de informação e minimizar as pressões das partes interessadas. Tradicionalmente, a divulgação de informações voluntárias é feita por relatórios anuais, *websites* e outros relatórios independentes (ANIFOWOSE *et al.*, 2017; BOESSO; KUMAR, 2009; ELLIOTT *et al.*, 2018).

A ideia de diminuir ou suprimir as pressões das partes interessadas surge da legitimidade social que as organizações necessitam das partes interessadas. A legitimidade social é a percepção das ações de uma organização como desejáveis, adequadas ou apropriadas num sistema de normas, crenças e definições construído socialmente (O'DONOVAN, 2002; SUCHMAN, 1995). A legitimidade social diz respeito às condições sob as quais uma organização é aceita pela sociedade em uma determinada comunidade (MITCHELL *et al.*, 1997; VAN DE VEN, 2005). Para obter a legitimidade social, as organizações, recorrem a mecanismos, como, por exemplo, a divulgação de informações voluntárias. A divulgação de informações voluntárias pode estabelecer, manter, estender ou recuperar a legitimidade das organizações (O'DONOVAN, 1999; SUCHMAN, 1995). Uma organização considerada legítima obtém recursos de melhor qualidade e em condições mais vantajosas que uma organização não legítima (ARTIACH *et al.*, 2010; ULLMANN, 1985).

As organizações buscam a licença social (aceitação da comunidade) para suas operações sob a perspectiva da teoria da legitimidade. Sem essa licença, a organização teria conflitos com a comunidade (COWAN; DEEGAN, 2011). As partes interessadas percebem uma organização legítima, como mais relevante, mais previsível e mais confiável (SUCHMAN, 1995). Nesse cenário, a divulgação voluntária é um recurso que demonstra a capacidade da organização de se legitimar perante as partes interessadas, e, de diminuir a assimetria de informação. A divulgação de informações voluntária é um campo de estudo da responsabilidade social corporativa (RSC), e, abrange três dimensões: econômica, social e ambiental (KHAN *et al.*, 2016; SALVIONI; GENNARI, 2016).

A dimensão econômica analisa o impacto das ações no desempenho financeiro, emprego, investigação, inovação e progresso tecnológico (JAMALI, 2008; RODRIGUEZ-GOMEZ *et al.*, 2020). A dimensão social está intimamente ligada aos recursos humanos, internos e externos, incluindo funcionários e terceirizados, igualdade de oportunidades, e a sociedade como um todo (KENT; ZUNKER, 2017; TURNER *et al.*, 2018). A dimensão ambiental é a obrigação das organizações de proteger o meio ambiente, promover o desenvolvimento sustentável e avaliar os efeitos das mudanças climáticas e das emissões (COWAN; DEEGAN, 2011; RODRIGUEZ-GOMEZ *et al.*, 2020).

Essa tese, analisou a divulgação de informações voluntárias de caráter social, que se enquadra na dimensão social do campo de estudo de responsabilidade social corporativa. A divulgação de informações de caráter social é um mecanismo de legitimação da organização junto às partes interessadas e de redução da assimetria de informações. Além disso, a divulgação de informações de caráter social pode ser utilizada como tática de *marketing* para melhorar a imagem e a reputação corporativa (CARROLL; SHABANA, 2010; MORONEY *et al.*, 2012). A ideia é que quanto mais legítima for a organização, mais informações de caráter social ela divulgará. A pessoa que decide sobre a divulgação na organização é o *Chief Executive Officer* (CEO), quando a tomada de decisão é feita individualmente. Na análise de decisões em grupo, o conselho de administração torna-se o foco, por ser o responsável pela fiscalização, assessoramento e aconselhamento do CEO (BERLE; MEANS, 1984; FAMA; JENSEN, 1983). O conselho de administração tem como papel fiscalizar e monitorar as decisões do CEO, não somente para prevenir má conduta, mas também para incentivar boas práticas de gestão (MURPHY; MCINTYRE, 2007).

Essa tese foca na tomada de decisão em grupo. O conselho de administração, composto por um grupo de pessoas que desenvolvem e selecionam ideias para o progresso e crescimento da organização (MURPHY; MCINTYRE, 2007), representa esse grupo de tomada de decisão. Nesta tese, o conselho de administração é o órgão que decide quais informações de caráter social devem ser divulgadas. Quando uma decisão é tomada por um grupo, as características, diferenças, semelhanças e interações entre os indivíduos que compõem o grupo, podem afetar o processo decisório. Há a perspectiva de que podem existir diversas características, diferenças, semelhanças e interações, que podem favorecer ou prejudicar as discussões, criando lacunas ou rachaduras no grupo, o que inibe processos fundamentais, como a comunicação, a coordenação, a coesão e a confiança (ANDERSON *et al.*, 2011; FERREIRA, 2010; ZHU, 2013). Estes são dados relevantes, pois as organizações são reflexos de seus executivos, e uma das funções do conselho é influenciar esses principais executivos.

A coesão de grupo é o nível de coesão representado pelas características, diferenças, similaridades e interações entre os membros do conselho de administração, que afeta como eles trabalham juntos, podendo gerar vantagens e desvantagens (TUGGLE *et al.*, 2010; ZHU, 2013). A coesão de grupo tende a manter o *status quo*, gerando consenso e uma forte continuidade da estratégia atual (MURRAY, 1989; WIERSEMAN; BANTEL, 1993). Grupos com alto nível de coesão apresentam tendências de conformidade, problemas de comunicação e coordenação, e falta de disponibilidade para novas informações, o que pode atrasar a tomada de decisão (KIM, 2014). No entanto, um grupo com alto nível de coesão pode aumentar as discussões na sala de

reunião, ao invés de limitá-las, o que resulta em uma troca de ideias mais aberta, pois, por serem mais coesos, há uma maior confiança e comodidade entre eles (ANDERSON *et al.*, 2011).

São diversas as características, diferenças, semelhanças e interações entre os integrantes do grupo que, juntos, podem afetar as decisões sobre a divulgação de informações de caráter social, como, por exemplo, mandatos compartilhados. Estes mandatos compartilhados criam quadros de referência e experiências compartilhadas em vários mandatos passados juntos, o que pode refletir uma maior homogeneidade de perspectivas e uma visão mais homogênea sobre os problemas empresariais (KIM *et al.*, 2009; MICHEL; HAMBRICK, 1992). Outro fator é o setor onde o gerente tem experiência. Após estar socializado neste setor, o conselheiro provavelmente acaba internalizando crenças comuns sobre ameaças e oportunidades. Estas, podem ser uma resistência à mudança (HAMBRICK *et al.*, 1993; HITT; TYLER, 1991). Experiências funcionais distintas podem dificultar a comunicação e, conseqüentemente, a integração do grupo. A experiência compartilhada em setores ou áreas, proporciona uma melhor compreensão da dinâmica do grupo, gera confiança e colaboração (ANDERSON *et al.*, 2011; KIM, 2014).

Nesse cenário, supõe-se que os conselheiros com alto nível de coesão terão as mesmas opiniões sobre questões de divulgação de informações de caráter social. Adotando a teoria do pensamento de grupo, sob a abordagem da coesão de grupo, argumenta-se que a coesão dos membros do conselho de administração pode afetar o processo de tomada de decisão sobre a extensão da divulgação de informações de caráter social. Sendo assim, surge o seguinte problema de pesquisa: **a coesão de grupo afeta a decisão sobre a extensão da divulgação de informações de caráter social das organizações?**

Para operacionalizar o problema de pesquisa, propõe-se verificar se a coesão de grupo afeta o processo de tomada de decisão sobre a extensão da divulgação de informações de caráter social das organizações através: (a) da identificação dos indicadores de informações de caráter social; (b) da mensuração da extensão da divulgação de informações de caráter social das organizações listadas; (c) da determinação das dimensões da coesão de grupo; e (d) da mensuração da coesão de grupo.

Na seção seguinte, são apresentadas as razões para a realização da pesquisa e sua importância.

1.2 JUSTIFICATIVA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA E SUA RELEVÂNCIA

Embora o tema divulgação de informações voluntárias seja objeto de estudo há mais de 50 anos, na revisão de literatura realizada para fins dessa tese; não foi identificada nenhuma

pesquisa que relacionasse a divulgação de informações de caráter social com o impacto da coesão de grupo na tomada de decisão do conselho de administração (CORE, 2001; FERRAMOSCA; VERONA, 2020). Esse fato indica uma lacuna na literatura de divulgação de informações voluntárias; uma lacuna na literatura de tomada de decisões; e uma lacuna na literatura de dinâmica de grupo; sendo uma das razões para a realização desta pesquisa.

Outro motivo é que poucas pesquisas sobre divulgação de informações voluntárias são realizadas em países emergentes, como pode ser visto na revisão de literatura, disponível no Apêndice C. Vários estudiosos sugerem que sejam realizados estudos sobre o tema em países em desenvolvimento para poderem ser comparados com países desenvolvidos (HASSAN; MARSTON, 2010; LEUZ; VERRECCHIA, 1999; YASSER *et al.*, 2020). As empresas de países em desenvolvimento têm focos diferentes em relação à responsabilidade social corporativa — incluindo informações de caráter social — ao comparar com as organizações de países desenvolvidos (MULLER; KOLK, 2009; WELFORD, 2004). A pobreza nos países em desenvolvimento está diretamente ligada aos negócios, uma vez que a infraestrutura é precária, a corrupção é uma constante, o trabalho é explorado, há poluição, as políticas de microfinanças são deficitárias, entre outros problemas, o que também afeta a responsabilidade social das organizações (MULLER; KOLK, 2009; WELFORD, 2004).

Uma pesquisa conduzida por Ali *et al.* (2017) demonstrou que, nos países desenvolvidos, as opiniões de diferentes grupos de interesse, tais como reguladores, acionistas, credores, investidores, ambientalistas e a mídia, são consideradas muito relevantes na divulgação de RSC. Nos países emergentes, os relatórios de RSC são mais impactados por forças externas e poderosos interessados, como compradores internacionais, investidores estrangeiros, mídia internacional e órgãos reguladores internacionais (YASSER *et al.*, 2020). Além disso, os autores salientam que as empresas de países emergentes enfrentam uma pressão relativamente baixa das partes interessadas em relação à divulgação de RSC.

Aguinis *et al.* (2020) salientam que a América Latina apresenta características peculiares de pesquisa que permitem testar teorias, desafiar suposições implícitas e examinar novos fenômenos. A região é composta por instituições frágeis, baixa infraestrutura, alta corrupção e instabilidade, além de populismos e grandes diferenças de renda. Além disso, é mais uniforme que a Ásia, África e Europa, porque tiveram uma história colonial parecida; o que se reflete na língua, na religião e nas leis (AGUINIS *et al.*, 2020). Os países têm poucos conflitos militares e religiosos, poucas rivalidades com outros países, e uma consolidação constante de democracias jovens. No entanto, conforme apontam os autores, a região foi pouco explorada na pesquisa de gestão.

Inovações presentes e informações obtidas em economias maduras não são passíveis de serem aplicadas a mercados de países em desenvolvimento, pois existem diferenças relevantes. Diferenças nas finanças, nos relatórios, nas estruturas de governança corporativa, nos regulamentos ambientais e sociais, assim como nos mecanismos de aplicação e fiscalização, dificultam a compreensão dos fatores que impactam o desempenho ambiental e social das organizações, justificando investigações mais aprofundadas ao nível de país (LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES, 1998; SHAHAB *et al.*, 2020). A governança corporativa de países emergentes é, geralmente, caracterizada pelo controle concentrado de propriedades e estruturas de grupos empresariais, além do uso frequente de mecanismos para aumentar o controle (ARARAT *et al.*, 2015).

Ainda há resultados contraditórios de pesquisas sobre divulgação voluntária de RSC em países desenvolvidos e emergentes. Estudos mostram que países com economias mais fortes espontaneamente divulgam mais informações sobre RSC. No entanto, algumas evidências também demonstram que os relatórios de RSC de países em desenvolvimento são mais consistentes do que se esperava, geralmente apresentando níveis mais elevados do que os de alguns países com economias mais maduras (BASKIN, 2006; PREUSS; BARKEMEYER, 2011). Neste sentido, é recomendado que mais pesquisas sobre divulgação de RSC sejam conduzidas em países emergentes, e, comparadas com países desenvolvidos para a solução deste conflito. Além disso, poucos estudos investigam a relação entre partes interessadas e as ameaças à legitimidade decorrentes de preocupações sociais, a maioria versa sobre questões ambientais (BIRKEY *et al.*, 2018).

García-Sánchez *et al.* (2018) dizem que as organizações, dependendo de pressões e expectativas, se preocupam com o que é relevante no país. Os nórdicos são exemplos de líderes em comportamento sustentável, sobretudo no social, como o tratamento aos funcionários e grupos de interesse. Já os países do sul da Europa, dão prioridade aos relatórios ambientais. E as companhias localizadas na América do Norte são tidas como “bastante atrasadas”, sobretudo no que diz respeito ao cuidado com o meio ambiente; dão maior relevância às questões éticas (GARCÍA-SÁNCHEZ; MARTÍNEZ-FERRERO, 2018). Além de especificidades corporativas, os processos de legitimidade e os comportamentos sociais das organizações dependem muito das características institucionais do país (LA ROSA *et al.*, 2021). Como mostram Peng e Jiang (2010), as instituições podem influenciar as decisões corporativas, os processos de fabricação e as estratégias.

Há também a propensão dos estudos de divulgação de informações voluntárias de analisar dados de caráter transversal. Estudos relevantes recomendam que uma análise ao longo

do tempo pode produzir um melhor entendimento sobre o tema (SHAHAB *et al.*, 2020). Dos estudos revisados, poucos usaram dados longitudinais. Dessa forma, optou-se pela análise de 5 anos de divulgação de informações de caráter social.

Diversas pesquisas foram conduzidas a fim de compreender a coesão de grupo, como pode ser observado no Apêndice D. Apesar disso, a maioria dessas pesquisas foram conduzidas em grupos de terapia ou equipes esportivas, deixando uma lacuna no que diz respeito ao entendimento da coesão de grupo nas equipes organizacionais, como o conselho de administração. Em geral, grupos, e não indivíduos, conseguem explicar melhor as decisões e os resultados organizacionais (HAMBRICK, 2007). Há pouco entendimento sobre como os conselheiros se comportam como um grupo (PUGLIESE *et al.*, 2015). O estudo da coesão de grupo em conselhos de administração é relevante, pois este é um tipo específico de grupo, com características que o diferencia de grupos de terapia ou equipes de esporte.

O conselho de administração é um grupo que fiscaliza, monitora, assessora e aconselha, em nome dos acionistas (LINCK *et al.*, 2008; NISYAMA; NAKAMURA, 2018). Os conselheiros devem ter as capacidades específicas para exercer suas funções; devem ter tempo disponível para exercer sua função e possuir uma boa reputação; o que geralmente não é o caso em grupos de terapia, por exemplo (ARARAT *et al.*, 2015; IHLENFFELDT; COLAUTO, 2020). Além disso, o pretendente ao cargo deve investir em seu plano de carreira, elaborando um currículo adequado aos seus objetivos, e, ter relações sociais que permitam alcançar seu objetivo.

À medida que se reconhece a importância da legitimação da organização e o atendimento às necessidades das partes interessadas, o conselho de administração desempenha um papel fundamental ao fornecer orientações sobre RSC e monitorar e fiscalizar o desempenho de RSC da administração (HARJOTO *et al.*, 2015). O conselho será mais eficiente e a organização terá melhores resultados se os seus membros conseguirem compreender as características, diferenças, similaridades e interações do grupo que podem afetar o processo de tomada de decisões. Neste sentido, entender como a coesão de grupo influencia na decisão de divulgar informações de caráter social auxilia o conselho de administração no processo de tomada de decisões. Pode melhorar os resultados da organização, ao contribuir para a obtenção, manutenção e reparação da legitimidade da empresa. Além disso, pode atender às demandas das partes interessadas por informações.

A tese é relevante por três motivos: (1) ajuda a entender como a coesão de grupo afeta o conselho de administração no processo de tomada de decisão em um ambiente de negócios cada vez mais globalizado e volátil; (2) integra três áreas de conhecimento diferentes, a teoria

da legitimidade tratando-se da divulgação de informações voluntárias de caráter social da área contábil, a teoria de pensamento de grupo sob perspectiva da coesão de grupo da área da psicologia social, e, o processo de tomada de decisão da área da administração estratégica; e (3) procura compreender o processo de tomada de decisão em grupo, não individualmente, testando fatores que podem impactar neste processo coletivo de tomada de decisão.

A seção posterior apresenta comparações entre o contexto nacional e os de países em desenvolvimento e da América do Sul, visando mostrar que o Brasil difere destes contextos, tendo um cenário que justifica a realização de estudos sobre o processo de tomada de decisão, divulgação de informações voluntárias e coesão de grupo.

1.2.1 Contexto Brasileiro

O Brasil reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada, e, as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis (HOFSTEDE, 2022). Com um índice de 69 de distância de poder, há aceitação de uma ordem hierárquica onde todos têm um lugar de poder, sem precisar de justificativa; isso justifica que quem tem o poder tenha mais benefícios. A média da distância de poder entre os países da América do Sul¹ é de 68, com um desvio padrão de 9,09; a Argentina possui o menor índice de 49; e a Venezuela, o maior índice de 81. Dentre os países emergentes², a média da distância de poder é de 70, com um desvio padrão de 10,81. A Argentina tem o menor índice com 49, e o México o maior com 81.

O índice de individualismo, ou seja, o grau de interdependência entre os membros de uma sociedade, no Brasil é de 38 pontos (HOFSTEDE, 2022). Em sociedades individualistas, as pessoas se preocupam somente consigo mesmas e com suas famílias imediatas. Já nas sociedades coletivistas, as pessoas fazem parte de grupos que se responsabilizam por elas em troca de lealdade (HOFSTEDE, 2022). Nos negócios, os brasileiros querem relacionamentos confiáveis e duradouros. A média do individualismo entre os países da América do Sul é de 21, com desvio padrão de 12,97. O Equador é o país menos individualista, com 8, e a Argentina é o mais individualista, com 46. Em países emergentes, o índice médio de individualismo é de 31, com desvio padrão de 12,28. O país com maior individualismo é a Índia, com índice de 48. O de menor individualismo é Taiwan, com índice de 17.

No que diz respeito ao índice de masculinidade em comparação com a feminilidade, o Brasil pontua 49, considerado um índice médio (HOFSTEDE, 2022). Uma pontuação elevada

¹ Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai, e, Venezuela.

² Argentina, Brasil, México, China, Índia, Turquia, Indonésia, e, Taiwan.

de masculinidade indica que a sociedade valoriza a competição, a realização e o sucesso; o sucesso é definido pelo vencedor ou pelo melhor, um sistema de valores que começa na escola (HOFSTEDE, 2022). Uma pontuação menor, ou mais feminina, representa valores como consideração pelos outros e qualidade de vida. A América do Sul tem um índice médio de masculinidade de 49,5 e desvio padrão de 13,36. A Venezuela tem o maior índice, com 73 pontos, e o Chile, o menor, com 28. Os países emergentes apresentam, em média, 54 pontos de masculinidade, com um desvio padrão de 8,86. O México é o país com o maior índice (69), e a Turquia e Taiwan têm o menor (45).

O índice de aversão à incerteza mostra o nível de desconforto que os membros de uma sociedade sentem diante da incerteza e ambiguidade (HOFSTEDE, 2022). O índice de aversão à incerteza do Brasil é de 76 pontos, demonstrando a necessidade de regras e sistemas jurídicos para estruturar as rotinas dos indivíduos. No entanto, as pessoas têm pouca necessidade de obedecer às leis (HOFSTEDE, 2022). Na América do Sul, a média é de 82,8 pontos, com desvio padrão de 8,01; o Equador é o país com o menor índice, de 67; e o Uruguai é o país com o maior índice, de 98. Em média, os países emergentes apresentam um índice de aversão a incerteza de 64,5, com desvio padrão de 20,63. O país com o menor índice é a China, com 30; e o país com o maior índice é a Argentina, com 86.

Na dimensão perspectiva de longo prazo, o Brasil pontua 44. Sociedades com alto índice nesta dimensão, incentivam a moderação e os esforços na educação moderna para lidar com os problemas futuros (HOFSTEDE, 2022). Uma pontuação baixa mostra que as sociedades preferem manter normas e tradições, e desconfiam das mudanças sociais. A média da orientação a longo prazo na América do Sul é de 24,4, com desvio padrão de 8,63; a Colômbia tem o menor índice; e o Brasil, o maior. Os países emergentes têm uma média de 53,4 pontos para a orientação a longo prazo, sendo a Argentina o de menor índice (20) e Taiwan o de maior (93).

O índice de indulgência, o quanto as pessoas conseguem controlar seus desejos e impulsos conforme como foram criadas; o controle relativamente fraco é denominado de “indulgência”, e, o controle relativamente forte é chamado de “restrição” (HOFSTEDE, 2022). O Brasil apresenta um índice de 59, indicando uma sociedade indulgente; as pessoas nessa sociedade, tendem a exibir atitudes positivas, são otimistas, dão maior importância ao tempo de lazer, e, gastam dinheiro sem restrições. A média do índice de indulgência entre os países da América do Sul é 63,67, com desvio padrão de 16,8. A Venezuela é o país mais indulgente, com uma pontuação de 100, e a Bolívia é o menos indulgente, com uma pontuação de 46. Os países emergentes têm uma média de 50,5 pontos de indulgência; o México é o país emergente mais indulgente com 97 pontos; e a China é o menos indulgente com 24 pontos.

O Brasil é o país com a maior população da América do Sul, aproximadamente 213.993.441 habitantes. Segundo o IBGE (2022), o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2021 foi de 8,7 trilhões de reais. A taxa de desemprego atingiu 9,3% no segundo trimestre de 2022, com 10,1 milhões de pessoas sem emprego (IBGE, 2022). A dívida pública correspondia a 93,01% do PIB em 2021. O índice de desenvolvimento humano em 2021 foi de 0,754, representando um elevado nível de desenvolvimento, e classificando-se na octogésima sétima posição, entre cento e quinze países (UNDP, 2022). Em 2021, o país teve um índice de 38/100 de percepção de corrupção³, sendo o 96º de 180 países (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2021).

No Brasil, das empresas de capital aberto listadas na [B]³, há uma proporção média de 49% nas mãos de um único acionista principal, crescendo até chegar a 75,2% nas mãos dos cinco maiores acionistas, com elevados índices de concentração de direitos de votos (CRISÓSTOMO *et al.*, 2020). A proporção de membros do conselho de administração indicados pelo controlador é de 70% (CRISÓSTOMO *et al.*, 2020; PINTO; LEAL, 2013). Países emergentes, como o Brasil, enfrentam barreiras que podem obstruir o avanço da responsabilidade social corporativa, como instituições, padrões e normas, governos e sistemas legais fragilizados (CHUNG; CHO, 2018).

O Brasil se distingue dos outros países da América do Sul e dos emergentes, o que sugere que essas diferenças justifiquem a realização desta pesquisa em companhias de capital aberto que atuam no contexto nacional.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa delimita-se à análise de conselhos de administração de empresas de capital aberto listadas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e na [B]³, bem como, à divulgação de informações de caráter social destas empresas. Delimita-se, também, as teorias da legitimidade quanto ao estudo das divulgações voluntárias de informações de caráter social; e, a abordagem da coesão de grupo, da teoria de pensamento de grupo, quanto ao estudo do processo de tomada de decisão do conselho de administração.

³ É um ranking de corrupção bastante utilizado no mundo. Mede a percepção de quão corrupto é o setor público de cada país, de acordo, com especialistas e empresários. Os dados são coletados por várias instituições de renome, inclusive o Banco Mundial e o Fórum Econômico Mundial (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2021).

1.4 ESTRUTURAÇÃO DA TESE

Neste Capítulo 1, de introdução, foram apresentados a contextualização, o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos, a justificativa para realização da pesquisa e sua relevância, a delimitação da pesquisa, e, essa estruturação da tese. No capítulo 2, foram apresentadas as fundamentações teóricas acerca da divulgação voluntária e de caráter social, englobando, a abordagem da responsabilidade social corporativa, o conceito de partes interessadas, a perspectiva da teoria da legitimidade e a sua relação com a divulgação de informações de caráter social. No Capítulo 3, apresentaram-se as fundamentações teóricas sobre a Coesão de Grupo, incluindo os embasamentos a partir do processo de tomada de decisão, passando pelas heurísticas, vieses cognitivos e influência de grupo; e a teoria de pensamento de grupo, a qual embasa a abordagem de coesão de grupo. No Capítulo 4 são desenvolvidas as hipóteses de pesquisa relacionando a coesão de grupo e a divulgação de informações de caráter social.

No Capítulo 5, desenvolve-se o *design* da pesquisa, abarcando o enquadramento metodológico, a fonte de dados, a caracterização da amostra e período de estudo. Também é relatado neste capítulo a operacionalização da variável dependente, das variáveis independentes e das variáveis de controle, bem como, as técnicas utilizadas para análise das evidências e o modelo econométrico. No Capítulo 6, foram demonstrados e analisados os resultados, através da análise descritiva das variáveis, da análise dos resultados da regressão de dados em painel e da discussão destes resultados. No Capítulo 7, são elaboradas as considerações finais, incluindo o resumo das constatações, as contribuições acadêmicas, as implicações, e as limitações e sugestões de futuras pesquisa. E por fim, são apresentadas as referências utilizadas para construção desta pesquisa.

2 DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE CARÁTER SOCIAL

Neste capítulo foram apresentados conceitos e aspectos relacionados a divulgação de informações de responsabilidade social corporativa e sobre a divulgação de informações de caráter social. Foi discutida a relação entre as partes interessadas e a divulgação de informações de caráter social e como as organizações buscam a legitimação através da divulgação de informações de caráter social.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUA DIVULGAÇÃO

Partindo-se do pressuposto de existência de um contrato social, implícito ou explícito, entre as organizações e as partes interessadas, do qual se espera que as ações das empresas sejam legitimadas através da prestação de contas dessas ações; é provável supor que exista assimetria de informação entre as organizações e suas partes interessadas (AKERLOF, 1978; ARROW, 1963; WILLIAMSON, 1979). Assimetria de informação ocorre quando uma das partes da relação tem mais ou melhores informações que a outra, ocasionando ineficiência de mercado (AKERLOF, 1978). É através das informações que os agentes econômicos ajustam os níveis de produção e os preços que maximizam o bem-estar (MACAGNAN, 2007; WILLIAMSON, 1979).

A assimetria de informação gera dois tipos de problemas: a seleção adversa e o risco moral. A seleção adversa ocorre quando informações privadas estão disponíveis apenas para uma das partes do contrato, antes do início da transação, e, aparece antes da assinatura do contrato (AKERLOF, 1978; ARROW, 1963). Seleção adversa ocorre porque produtos ou serviços com qualidades diferentes são transacionados pelo mesmo preço, e, os compradores não têm informações suficientes para determinar a qualidade real do produto no momento da transação econômica (AKERLOF, 1978; ARROW, 1963). Por exemplo, a venda de ações entre a gestão da empresa e o potencial investidor; este não tem todas as informações sobre os ativos da empresa, o que pode resultar em uma avaliação de retorno sobre o patrimônio que não condiz com a realidade (MACAGNAN, 2007).

Já o problema de risco moral surge da junção da assimetria de informação e do conflito de interesses (MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTRILLO, 2001) após a assinatura do contrato. Ou seja, quando uma das partes envolvidas não pode observar e monitorar integralmente a ação ou o esforço da outra parte no cumprimento do contrato. O risco moral está relacionado ao comportamento de uma das partes (AKERLOF, 1978; ARROW, 1968). Por

exemplo, o contrato de seguro de veículo, no qual a partir do momento em que o segurado assinou o contrato, não há como a seguradora controlar suas ações ao volante, podendo este começar a dirigir negligentemente.

A assimetria de informação no contexto de divulgação de informações, ocorre quando a organização faz a gestão das informações, e, decide não divulgar a informação por algum tempo, ou, não divulgar a informação, mesmo que, em alguns casos, determinadas partes interessadas já tenham conhecimento sobre estas informações retidas (VERRECCHIA, 1983; WAGENHOFER, 2011). A assimetria de informação afeta diretamente a prestação de contas das organizações às suas partes interessadas, alterando a extensão e qualidade das informações, causando políticas e pressões sociais por transparência (PATTEN, 1991; VERRECCHIA, 1990). As partes interessadas requerem informações sobre as ações desenvolvidas pelas organizações objetivando evitar impactos indesejados destas atividades em suas comunidades (HASSAN; MARSTON, 2010; TILT, 1994).

A divulgação de informações pelas organizações pode ser utilizada como estratégia para reduzir a assimetria de informações (DEEGAN; RANKIN, 1997; JENSEN; MECKLING, 1976). Neste sentido, a divulgação de informações de responsabilidade social corporativa (RSC) é um mecanismo utilizado para reduzir a assimetria de informação (PATTEN, 1991; SHOCKER; SETHI, 1973). A divulgação de informações de RSC pode, ainda, diminuir as pressões públicas por prestação de contas das ações realizadas pelas empresas, e, ser utilizada para legitimar a organização (O'DONOVAN, 2002; SUCHMAN, 1995).

Vale ressaltar que a história da RSC é tão antiga quanto a existência das organizações. Mas, a sua conceitualização e tratamento como literatura acadêmica, só foi abordada, com a introdução das ciências sociais (CARROLL, 1979; FERRAMOSCA; VERONA, 2020). Apesar, de mais de 50 anos de pesquisa, o conceito de RSC na literatura acadêmica, ainda, continua controverso e leva a frequentes discussões, havendo um fluxo crescente de pesquisas sobre o tema (CARROLL, 1999; DHALIWAL *et al.*, 2011; HOI *et al.*, 2013; SHUKLA *et al.*, 2022). Mesmo com as várias definições, a maioria dos conceitos se concentram nas ações voluntárias empreendidas pelas organizações visando melhorar as condições sociais e ambientais (BARNEY, 1991; WOOD, 1991a). Neste sentido, diferentes partes interessadas podem ter distintas preferências por atividades social e ambientalmente específicas nas quais gostariam que a organização investisse, e, essas preferências podem evoluir com o tempo (BARNEY, 1991; WOOD, 1991a).

A partir da década de 1990, a literatura de RSC se expandiu para considerar várias abordagens, como, as partes interessadas, o desempenho das empresas, a ética nos negócios e

as implicações da RSC nos relatórios (FERRAMOSCA; VERONA, 2020). Diversos aspectos da RSC foram estudados e pesquisados, incluindo, fundamentos teóricos, objetivos, desenvolvimento válido de medidas para o desempenho social, divulgação externa, ética e relações entre o desempenho social e o desempenho econômico (CARROLL, 1979; DAVIDSON *et al.*, 2019). Em geral, a RSC descreve como as organizações gerenciam seus negócios para promover um impacto positivo na sociedade; e, se refere a servir pessoas, comunidades e meio ambiente de forma que excedam o que é legal, econômico e financeiramente exigido de uma organização (GARCÍA-SÁNCHEZ; MARTÍNEZ-FERRERO, 2018). Existem basicamente três abordagens teóricas sobre a conceitualização de RSC na literatura acadêmica.

A primeira abordagem sugere que a RSC das organizações é puramente econômica, consistente com a perspectiva da maioria dos pesquisadores em contabilidade, economia e finanças, visando unicamente a criação de valor para os acionistas (FRIEDMAN, 1970; JENSEN; MECKLING, 1976). Esta perspectiva teria se iniciado por volta dos anos 1770 com a publicação do livro de Adam Smith, *A Riqueza das Nações*, em Londres, e decaído por volta dos anos de 1920 e 1930, com a grande depressão (ABBOTT; MONSEN, 1979; SEIBERT, 2017). Sob a abordagem da criação do valor para o acionista, os administradores somente investiriam em RSC com a finalidade de aumentar a riqueza dos acionistas. Assim, os administradores só se envolveriam intencionalmente em atividade de RSC às custas dos acionistas (ECCLES *et al.*, 2014; FRIEDMAN, 1970; MOSER; MARTIN, 2012).

A economia neoclássica, dentro desta perspectiva, argumenta que os investimentos em RSC aumentam desnecessariamente os custos da organização, criando desvantagem competitiva em relação aos concorrentes (AUPPERLE *et al.*, 1985; KHAN *et al.*, 2016). As organizações que investem em RSC incorrem em custos adicionais, como, por exemplo: melhores condições de trabalho, adoções de práticas ecologicamente corretas, promoção de desenvolvimento nas comunidades adjacente, desenvolvimento de áreas economicamente deprimidas e renúncia a investimentos considerados socialmente irresponsáveis (ARTIACH *et al.*, 2010; FRIEDMAN, 1970). Neste sentido, implica em realocação de recursos escassos para partes interessadas externas (AUPPERLE *et al.*, 1985). Em contraste, os administradores podem investir em RSC em benefício próprio, como construir uma reputação pessoal ou obter maior utilidade pessoal com essas ações, mas não, necessariamente, para aumentar a riqueza dos acionistas (FRIEDMAN, 1970; MOSER; MARTIN, 2012).

A segunda abordagem teórica ao conceito de RSC amplia a responsabilidade das organizações para com as partes relacionadas além de seus acionistas, como, funcionários,

clientes, comunidades externas, sindicatos, ativistas ambientais, fornecedores, consumidores e sociedade em geral (FREEMAN; REED, 1983; MACKEY *et al.*, 2007; MITCHELL *et al.*, 1997). Essa perspectiva surgiu por volta dos anos 1960 agregando valores éticos, legais e filantrópicos para atender às partes interessadas, colocando as organizações como locais de atividades que impactam diversos públicos (SEIBERT, 2017). Assim, um comportamento socialmente responsável é esperado, moralmente necessário e exigido das organizações pela sociedade (CARROLL, 1999; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001a).

E, a terceira abordagem teórica considera as partes interessadas, tendo como objetivo manter o equilíbrio entre os interesses dos acionistas e dos demais públicos interessados. Essa perspectiva surgiu por volta da década de 1980 (FREEMAN; REED, 1983; MITCHELL *et al.*, 1997). Sob essa perspectiva iniciou-se debates sobre uma possível classificação das partes interessadas, e, uma ordenação nos interesses a serem atendidos primeiramente (MITCHELL *et al.*, 1997). Argumenta-se que atendendo às necessidades das partes interessadas, as organizações, estão criando valor para os acionistas, pois, evitarão boicotes de consumidores, incapacidade de contratar pessoas mais talentosas e pagar multas punitivas aos órgãos reguladores, o que é considerado destruição de riqueza dos acionistas (ECCLES *et al.*, 2014; FREEMAN; REED, 1983).

As abordagens teóricas sobre RSC apresentam uma constante evolução do conceito no tempo, e, assumem diferentes significados para as diversas partes interessadas, podendo depender de fatores culturais, morais, contextuais, políticos, religiosos, econômicos e sociais (DHALIWAL *et al.*, 2012; SEIBERT, 2017; SETHI, 1975). A RSC tornou-se uma questão estratégica para as organizações (CARROLL; SHABANA, 2010; ECCLES *et al.*, 2014). Ações de RSC podem melhorar o valor presente de fluxos de caixa de uma organização e coincidir com os interesses de maximização de riqueza dos acionistas. Por exemplo, o comportamento socialmente responsável pode permitir que a empresa diferencie seus produtos no segmento de atuação, ou, agir para minimizar a exposição da empresa a riscos ambientais (KHAN *et al.*, 2016; MACKEY *et al.*, 2007; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001b). Atividades de RSC podem, ainda, contribuir com um melhor desempenho financeiro, melhorando a imagem e reputação da organização com clientes, governo, reguladores, empregados, investidores, bancos, e, conseqüentemente, aumentando as vendas, atraindo talentos e motivando funcionários, promovendo melhor acesso ao capital, dentre outros (ARTIACH *et al.*, 2010; DHALIWAL *et al.*, 2012; KHAN *et al.*, 2016).

Atividades socialmente responsáveis, em sua maioria, são responsabilidade do *CEO* da organização, bem como as decisões sobre as informações acerca dessas ações que deverão ser

divulgadas. Neste sentido, examinar as características, os objetivos e os motivos do *CEO* para divulgação⁴, são relevantes para compreender os antecedentes e consequentes dessa decisão (DAVIDSON *et al.*, 2019; WALDMAN; SIEGEL, 2008). Os *CEOs* são responsáveis, ou no mínimo, estão profundamente envolvidos no processo de construção ou promoção da imagem da empresa, e, podem fazê-lo utilizando a RSC (DAVIDSON *et al.*, 2019). *CEOs* são monitorados pelo conselho de administração, e este, funciona como uma extensão dos acionistas na organização. As ações dos *CEOs* são acompanhadas de perto pelo conselho de administração, incluindo, suas decisões sobre divulgação de informações.

A divulgação de informações é identificada como um mecanismo importante da governança corporativa⁵ pelos Princípios de Governança das Sociedades do G20 e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2016). A divulgação de informações está diretamente relacionada com a governança corporativa das empresas. Assim, o conselho de administração, como um dos principais mecanismos utilizados na forma e na qualidade dessa governança, deve refletir a visão estratégica, as atitudes e os valores da organização, devendo potencializar uma boa gestão com suas partes interessadas (KENT; ZUNKER, 2017), incluindo a gestão de boas políticas de divulgação de RSC.

A divulgação de informações sobre as ações de RSC são de caráter voluntário e englobam informações ambientais, sociais e de governança. As informações de RSC ambientais envolvem emissões de efeito estufa e a gestão de riscos ambientais (HOLLINDALE *et al.*, 2019). As informações de RSC sociais englobam relatos sobre recursos humanos, sindicatos e consumidores. E as informações de RSC de governança abarcam previsões de ganhos gerenciais (HIRST *et al.*, 2008).

As informações de RSC de caráter social, objeto de análise dessa tese, são discutidas mais detalhadamente na seção a seguir.

2.1.1 Divulgação de Informações de Caráter Social

Divulgação voluntária não é exigida por lei ou regulamento (COWAN; DEEGAN, 2011). A divulgação de informações de caráter social é realizada pelas organizações de forma

⁴ Divulgação é a prestação de contas da organização para com os investidores e partes interessadas, através, de informações econômicas, financeiras e não financeiras, quantitativas ou não, relativas ao desempenho e posição financeira durante um determinado período (DEUMES; KNECHEL, 2008; RAMANATHAN, 1976; SHEHATA, 2014).

⁵ Governança corporativa é um sistema utilizado para dirigir, monitorar, controlar e incentivar as organizações, envolvendo relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e, demais partes interessadas (CADBURY REPORT, 1992).

voluntária, ou seja, adicional àquelas exigidas por lei ou regulamento. E são efetuadas segundo as políticas de divulgação de cada organização. A divulgação de informações de caráter social é o ato de relatar ou comunicar publicamente as ações sociais realizadas pelas organizações (KABONGO *et al.*, 2013; POST *et al.*, 2011; RAO; TILT, 2016a). Ações sociais corporativas são comportamentos e práticas que vão além das metas de curto prazo de maximização de lucro, e que, aspira aumentar os benefícios sociais ou atenuar os problemas sociais para a sociedade (MARQUIS *et al.*, 2007). As ações sociais envolvem a combinação de interesses da organização, da sociedade e de todas as suas partes interessadas simultaneamente nas operações de negócios (OLATEJU *et al.*, 2021).

As ações sociais podem focar em um número de necessitados, ou, em questões sociais diferentes, incluindo, mas não se limitando, a habitação, ambiente físico, artes e cultura, educação e escolaridade, bem-estar humano, pobreza, doença, e, bem-estar ou melhoria geral na qualidade de vida (MARQUIS *et al.*, 2007). As ações sociais corporativas podem assumir diversas formas com vários níveis de doação. Podem englobar, contribuições em dinheiro, investimentos em projetos e programas sociais, esforços voluntários de funcionários ou doações em produtos, mercadorias ou serviços da organização, patrocínios não comercial ou fornecimento de bens essenciais como estradas, água, energia, escolas etc. (MARQUIS *et al.*, 2007; OLATEJU *et al.*, 2021). Podem ser mensuradas financeiramente, através do valor contribuído ou pela avaliação das doações em espécie (MARQUIS *et al.*, 2007). E ainda, quantificada em termos não financeiros, como número de horas de voluntariado corporativo ou a quantidade de funcionários que atendem a comunidade voluntariamente (MARQUIS *et al.*, 2007).

Organizações realizam ações sociais corporativas em resposta às demandas das partes interessadas que direcionam a sua atenção para as necessidades sociais, como, por exemplo, meio ambiente, cidadania global, ou, problemas urbanos (BANSAL; ROTH, 2000; HOFFMAN, 1999). Ou ainda, porque desejam garantir sua legitimidade ou por razões culturais, institucionais ou políticas (MARQUIS *et al.*, 2007; PATTEN, 1991; SUCHMAN, 1995).

Ações sociais são consideradas responsabilidades discricionárias. São definidas como, ações desejáveis realizadas por organizações, mas que estão além de suas obrigações econômicas, legais e éticas, incluindo, especificamente, atividades de filantropia e liderança comunitária (CARROLL, 1979; CHEN *et al.*, 2008). Entendem-se estas ações como discricionárias, porque, as organizações podem escolher, o momento e a extensão de seu envolvimento neste tipo de atividade (CARROLL, 1979; CHEN *et al.*, 2008). Qualquer organização pode incorporar motivos econômicos, legais, éticos e discricionários (modelo

desenvolvido por Carroll em 1979), em sua atividade, podendo até ser esperados simultaneamente no ambiente de negócios (CARROLL, 1979). Entretanto, as organizações, historicamente, enfatizam os motivos econômicos, adicionam as responsabilidades legais, e somente depois, demonstram se preocupar com a ética e com as responsabilidades discricionárias (CARROLL, 1979).

As organizações estão mais preocupadas com suas responsabilidades econômicas e legais, e, tendem a se interessar menos pelas responsabilidades éticas e discricionárias (AUPPERLE *et al.*, 1985; CARROLL, 1979; CHEN *et al.*, 2008). Aupperle *et al.* (1985) entrevistaram 241 executivos para atribuir valor a cada um dos quatro componentes (econômico, legal, ético e discricionário), e os resultados demonstram a atribuição de 3,5 pontos para o econômico; 2,54 para o legal; 2,2 para a ética; e somente 1,3 para o discricionário. Entretanto, considerando que as organizações buscam legitimar seu comportamento, ações e decisões, perante as partes interessadas, as organizações divulgam informações voluntárias (SUCHMAN, 1995; ULLMANN, 1985; WOOD, 1991a). E entre estas informações voluntárias, estão, informações de caráter social, como estratégia e resposta às partes interessadas (DEEGAN; RANKIN, 1996; DOWLING; PFEFFER, 1975; O'DONOVAN, 2002).

As organizações divulgam informações de caráter social com a intenção de projetar seus valores, aspirações éticas, altruísmo e ideais em resposta às demandas externas (BARON, 2001; BELKAOUI; KARPIK, 1989; MCWILLIAMS *et al.*, 2006). A divulgação de informações de caráter social revela o papel participativo da organização e sua preocupação com aspectos que vão além dos seus produtos e lucros. Isto a torna diferente e mais legítima do que as demais, porque transmite a percepção de compromisso com a sustentabilidade e maior probabilidade de sua valorização (DHALIWAL *et al.*, 2011; HAMMOND; MILES, 2004). E, demonstra, o planejamento de suas ações de RSC, e, do uso e alocação de seus recursos (PARSA *et al.*, 2007; REVERTE, 2012).

Ações sociais passíveis de serem divulgadas como informações de caráter social incluem (BEAR *et al.*, 2010; KABONGO *et al.*, 2013; POST *et al.*, 2011; RAO; TILT, 2016a), dados sobre projetos implementados para a comunidade local ou, em geral, serviços voluntários, informações sobre idade, raça/etnia, gênero e formação religiosa. E, formação funcional e ocupacional, formação ou qualificação educacional, habilidades de tarefas e relacionais, preferências políticas e sexuais, antecedentes funcionais e doações corporativas. Incluem também, nacionalidade, inclusão, participação organizacional dos funcionários, segurança do trabalho e qualidade de vida, saúde e higiene, combate à corrupção e direitos

humanos. E, por fim, englobam, relações de trabalho e com sindicato, questões de direito do consumidor, benefícios e treinamentos, consumo consciente, apoio ao desenvolvimento de fornecedores, dentro outros.

As informações de caráter social podem ser financeiras ou não financeiras, quantitativas ou não, divulgadas por relatórios anuais ou de sustentabilidade; comunicados de imprensa; apresentações e conferências; teleconferências; publicações em mídias sociais, e, canais de relações com investidores; no próprio *website* da empresa; palestras; *workshops*; boletins informativos e revistas; dentre outros relatórios empresariais (ELLIOTT *et al.*, 2018; HOLLINDALE *et al.*, 2019; SINHA; WATTS, 2001; WYATT; FRICK, 2010). No entanto, os relatórios anuais são considerados os meios mais comuns e relevantes para a divulgação de informações de caráter social (KENT; ZUNKER, 2017; PATTEN, 1992).

Outro aspecto importante a ser considerado, é o fato da não obrigatoriedade de aplicação de auditoria externa nos relatórios de RSC ou em qualquer informação de caráter social, levantando a um debate acerca de sua credibilidade e fidedignidade (CORMIER; MAGNAN, 2014; DHALIWAL *et al.*, 2012). Existe, também, a possibilidade de as organizações divulgarem informações de caráter social para gerenciamento de impressões, sendo favorável à sua reputação (DEEGAN *et al.*, 2000; MCWILLIAMS *et al.*, 2006). Neste caso, o resultado das ações sociais desenvolvidas não representa benefícios efetivos para a comunidade, mas são utilizados como *marketing* (ADMATI; PFLEIDERER, 2000; COWAN; GADENNE, 2005).

Informações de caráter social podem não ser comparáveis por falta de uniformidade por parte das organizações (WAGENHOFER, 2011). Não há padrões obrigatórios para a divulgação voluntária, por isso, é considerada menos comparável (DEEGAN *et al.*, 2000). Justamente por não serem padronizadas, deixam uma lacuna para haver concorrência entre as organizações, levando-as a divulgarem relatórios que podem ter maior qualidade (VANSTRAELEN *et al.*, 2003). Alguns instrumentos voluntários podem ser utilizados como parâmetro de divulgação e certificação de informações de caráter social:

- a) ABNT NBR 16001 (Associação Brasileira de Normas Técnicas) — esta norma estabelece requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão de RSC que considere as exigências legais, compromissos éticos e a preocupação com a promoção da cidadania e desenvolvimento sustentável, além da transparência das suas atividades. A norma é aplicável a qualquer tipo e porte de organização. Na visão da norma, as organizações devem promover programas que contemplem boas práticas de governança corporativa, combate à pirataria, sonegação, fraude e corrupção, práticas legais de

concorrência, combate ao trabalho infantil, combate à discriminação e promoção da diversidade, dentre outros (INMETRO, 2012);

- b) *ISO 26000 Social Responsibility* — esta norma é emitida pela *International Organization for Standardization*, com diretrizes sobre responsabilidade social e propósito de promover a incorporação de considerações socioambientais nos processos decisórios das organizações (ISO, 2010). A norma oferece orientação para todos os tipos de organização, independentemente de seu tamanho ou localização.
- c) *Global Report Initiative Sustainability Report (GRI)* — são padrões ou estruturas globais para relatórios de sustentabilidade desenvolvidas pelo *Global Sustainability Standard Board* para auxiliar as empresas na comunicação dos impactos econômicos, ambientais e sociais de suas atividades à sociedade (GRI, 2021). E são aplicáveis a empresas de todos os tamanhos, tipos e setores da economia (KNUDSEN *et al.*, 2020).
- d) *SA 8000 (Social Accountability Internacional)* — é uma norma de auditoria e certificação para conformidade com a RSC, podendo ser aplicada a empresas de qualquer porte e tipo. A *Social Accountability International*, responsável pela implementação da norma, é uma organização sem fins lucrativos dedicada ao desenvolvimento, a implementação e supervisão de normas de RSC. A norma inclui proibição do trabalho infantil e escravo, adoção de normas de segurança para os funcionários, proibição de castigo corporal, mental e coerção física e abuso verbal dos funcionários, dentre outros (SAI, 2020).
- e) Indicadores Ethos – são emitidos pelo Instituto Ethos visando serem uma ferramenta de gestão e apoio as empresas na incorporação da sustentabilidade e RSC em suas estratégias de negócio. Os indicadores englobam quatro dimensões, ambiental, social, governança e visão e estratégia (ETHOS, 2022).

Tanto investidores quanto partes interessadas estão cada vez mais interessados em divulgações que sejam significativas e transparentes (HOLLINDALE *et al.*, 2019). E as organizações podem combinar o desenvolvimento de ações sociais e uma maior extensão de divulgação sobre essas ações como estratégia para gerar valor à sua reputação, legitimar a empresa e atender as diversas demandas das partes interessadas (BEBBINGTON *et al.*, 2008; CUONG *et al.*, 2013; JO; HARJOTO, 2014; WÓJCIK, 2018).

Na seção seguinte, foram discutidas a definição de partes interessadas, e como estas legitimam a empresa através da divulgação de informações de caráter social.

2.1.2 Partes Interessadas, Teoria da Legitimidade e Divulgação de Informações de Caráter Social

As partes interessadas podem ser definidas amplamente como o grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização das atividades, metas e objetivos da organização (FREEMAN, 2015). Algumas partes interessadas querem influenciar as atividades e decisões da organização (as partes interessadas que desejam afetar a empresa), e outras, estão interessadas ou preocupadas com a maneira em que são afetadas pelas atividades e decisões da organização (KENT; ZUNKER, 2017; REVERTE, 2009; ULLMANN, 1985). Partes interessadas incluem, funcionários, bancos e outros credores de financiamento, seguradoras, governo, clientes, fornecedores, comunidades, consumidores, potenciais investidores, acionistas e grupos de pressão/ativistas (HILL; JONES, 1992; MORONEY *et al.*, 2012; WOOD; ROSS, 2006). E ainda, os administradores, porque têm um contrato com a organização, com controle direto sobre a tomada de decisão (DHALIWAL *et al.*, 2012).

As partes interessadas controlam o acesso das organizações a recursos escassos, e assim, as organizações devem gerenciar seu relacionamento com estas partes interessadas para garantir acesso a estes recursos (ARTIACH *et al.*, 2010; ROBERTS, 1992; SALANCIK; PFEFFER, 1974). As demandas das partes interessadas são prováveis de serem atendidas quando os recursos destas forem considerados substanciais para a continuidade da organização (ARTIACH *et al.*, 2010). Se as partes interessadas controlam os recursos essenciais para as organizações, é provável que a organização irá responder à demanda daquela que maior controle tem sobre os recursos (SALANCIK; PFEFFER, 1974; ULLMANN, 1985).

A importância das partes interessadas para uma organização surge do poder de controlar os recursos necessários a essa organização, podendo ser classificado em poder de voto, poder político e poder econômico (FREEMAN, 2015; ULLMANN, 1985). Por exemplo, os funcionários, são partes interessadas, pois seu trabalho é necessário para o sucesso econômico da organização; e podem aumentar seu poder através de participação acionária, exercendo seu poder de voto; e conseqüentemente com poder de voto, podem participar das decisões da empresa (KENT; ZUNKER, 2017).

As partes interessadas influenciam a quantidade e a qualidade de RSC desenvolvidas e divulgadas pelas organizações (KENT; ZUNKER, 2017; ULLMANN, 1985). As organizações que adotam o gerenciamento das partes interessadas, podem adotar estratégias de desenvolvimento de projetos e ações de RSC e estratégias sobre a divulgação acerca destes (FREEMAN, 2015). Se os investimentos em RSC são determinados pelas partes interessadas,

supõe-se que as organizações possuem características específicas relacionadas as diferentes demandas das partes interessadas (ARTIACH *et al.*, 2010). Neste sentido, as demandas das partes interessadas exercem pressão sobre as organizações para melhorarem seu desempenho em RSC (MORONEY *et al.*, 2012; WOOD; ROSS, 2006). Por exemplo, os valores morais dos consumidores afetam suas decisões de compra, e consumidores, com diferentes opiniões sobre causas sociais, afetarão o faturamento e o desempenho financeiro da organização (DHALIWAL *et al.*, 2012). Um foco maior das partes interessadas no desempenho social das organizações aumenta a sua demanda por divulgação de informações de caráter social (MORONEY *et al.*, 2012).

Com a conscientização do público sobre as consequências adversas do crescimento das organizações, houve um aumento da pressão sobre as empresas e o governo (PATTEN, 1991; TINKER; NEIMARK, 1987). Estas pressões incluem evitar ou reparar danos ao meio ambiente, garantia de saúde e segurança dos consumidores, danos aos empregados e danos àqueles que residem nas comunidades onde os produtos, bens ou serviços são fornecidos ou fabricados, e onde os resíduos são descartados (PATTEN, 1991; TINKER; NEIMARK, 1987). Há pressão, ainda, para que estas organizações sejam responsabilizadas pelo desemprego e fechamento das fábricas (PATTEN, 1991; TINKER; NEIMARK, 1987).

A resposta da organização às pressões das partes interessadas dependerá de sua postura estratégica, assim como de seu desempenho financeiro. Se a sua lucratividade estiver baixa e a empresa tiver com um alto endividamento, as partes interessadas financeiras terão prioridades sobre as demandas sociais, pois será priorizado o pagamento das dívidas e o aumento da lucratividade (ARTIACH *et al.*, 2010; KENT; ZUNKER, 2017; ULLMANN, 1985). O desempenho econômico influenciará até que ponto a organização dispõe de recursos financeiros para investir em programas de responsabilidade social.

As organizações podem adotar posturas ativa ou passiva quanto à divulgação de informações de RSC conforme o poder das partes interessadas (ULLMANN, 1985). A adoção de postura ativa acontece quando uma situação econômica desfavorável, leva a uma estratégia de divulgação que tenta racionalizar o fraco desempenho econômico, relatando extensivamente sobre o impacto financeiro da regulação social, resultando em altos níveis de divulgação de RSC (ULLMANN, 1985). A postura passiva resulta de níveis baixos de divulgação de RSC, porque, as organizações não reconhecem o potencial estratégico da divulgação, e tendem a divulgar o mínimo exigido por lei (ULLMANN, 1985).

Além do poder exercido pelas partes interessadas, as organizações, na perspectiva da teoria do contrato social, operam na sociedade por meio de um contrato social. Por meio deste,

para que as organizações funcionem, elas necessitam da aprovação das partes interessadas, sendo chamadas a responder por várias questões geradas por suas atividades corporativas (DEEGAN; RANKIN, 1997; SHOCKER; SETHI, 1973). As atividades desempenhadas por estas organizações devem ser desejáveis, adequadas e apropriadas, de acordo, com as normas e regras compartilhadas entre a sociedade na qual está inserida (DOWLING; PFEFFER, 1975; PFEFFER; SALANCIK, 1974; ULLMANN, 1985). A teoria que se fundamenta na noção do contrato social, e foi, utilizada para fundamentar essa tese, foi a teoria da legitimidade.

A teoria da legitimidade argumenta que todas as organizações operam na sociedade por meio de um contrato social, expresso ou implícito, tornando evidente que a sociedade necessita de seus produtos e serviços, mas que, para seu funcionamento contínuo, estas organizações, precisam de aprovação da sociedade (DEEGAN; RANKIN, 1997; SHOCKER; SETHI, 1973). A partir deste contrato social, as organizações são chamadas para responder por diversos problemas ou questões sociais provenientes de suas atividades corporativas (RAMANATHAN, 1976; TINKER; NEIMARK, 1987).

A legitimidade é uma percepção generalizada de que as organizações em suas ações são desejáveis, adequadas ou apropriadas em um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídos (DOWLING; PFEFFER, 1975; PFEFFER; SALANCIK, 1974; SUCHMAN, 1995). É generalizada, porque, apresenta uma avaliação ampla, transcende atos ou ocorrências adversas, ou específicas; é uma percepção enquanto representa uma reação dos observadores à empresa como a veem; e é socialmente construída, porque, reflete uma congruência entre os comportamentos da organização e as crenças compartilhadas de algum grupo social (SUCHMAN, 1995). A legitimidade é um processo dinâmico, pois, os modos de legitimação podem mudar com o tempo, e é contínuo, porque, a organização deve estar validando seu direito de existir, seja através, da obtenção, manutenção ou reparação da legitimidade (DEEGAN; RANKIN, 1997; O'DONOVAN, 2002; SUCHMAN, 1995).

A legitimidade nasce do conflito de interesses entre a organização e as partes interessadas, ou seja, através da diferença entre os valores da empresa e da sociedade (COWAN; DEEGAN, 2011). A legitimidade pode ser vista como um benefício ou um recurso potencial para a organização, que somente, pode ser conferido pelas partes interessadas externas à entidade (COWAN; DEEGAN, 2011; DOWLING; PFEFFER, 1975). As disparidades entre os valores da organização e as partes interessadas é chamado de “lacuna de legitimidade” e pode afetar a capacidade da empresa de continuar suas operações, neste caso, a organização precisa alinhar seus valores com aqueles mantidos pelas partes interessadas (CHEN *et al.*, 2008; O'DONOVAN, 2002; SETHI, 1979).

Segundo a literatura acadêmica, a legitimidade pode ser classificada em três tipos amplos (SUCHMAN, 1995): (i) legitimidade pragmática; (ii) legitimidade moral; e (iii) legitimidade cognitiva. A legitimidade pragmática envolve o interesse dos públicos mais imediatos da organização, como trocas diretas entre o público e a organização, interdependências políticas, econômicas ou sociais mais amplas que afetam visivelmente o bem-estar do público (SALANCIK; PFEFFER, 1974; SUCHMAN, 1995; WOOD, 1991b). Um tipo de legitimidade pragmática, socialmente construída, é a legitimidade por influência; na qual os legitimadores apoiam a organização, não necessariamente, porque acreditam que podem obter trocas favoráveis específicas, mas, porque a veem como uma resposta a seus interesses maiores (SUCHMAN, 1995).

Além dos efeitos das trocas, e, da legitimidade por influência, estudos anteriores, citam a legitimidade disposicional como um tipo de legitimidade pragmática. Na legitimidade disposicional, a estrutura institucional é personificada e tratada como atores autônomos, coerentes e moralmente responsáveis (SUCHMAN, 1995). Dessa percepção, o público reage às organizações como se fossem indivíduos dotados de objetivos, gostos, estilos e personalidades (SUCHMAN, 1995; WARTICK; COCHRAN, 1985). Assim, recebem legitimidade, somente àquelas organizações que são consideradas “honestas”, “confiáveis”, “decentes” e “sábias”, e que, “compartilham nossos valores” (SUCHMAN, 1995; WARTICK; COCHRAN, 1985). A crença compartilhada e generalizada no “bom caráter” da organização reduz os efeitos deslegitimadores de erros e falhas isoladas (SUCHMAN, 1995; WARTICK; COCHRAN, 1985).

O segundo tipo de legitimidade, a legitimidade moral, representa uma avaliação normativa positiva da organização, e, de suas ações, baseando-se em julgamentos sobre se a ação realizada pela empresa é “a coisa certa a fazer” (SUCHMAN, 1995). A legitimidade moral reflete crenças sobre se a atividade efetivamente promete e desenvolve o bem-estar conforme definido pelo sistema de valores socialmente construído (SUCHMAN, 1995). Segundo a literatura acadêmica, a legitimidade moral pode assumir quatro formas: a) avaliações de resultados e consequências; b) avaliações de técnicas e procedimentos; c) avaliações de categorias e estruturas; e d) avaliações de líderes e representantes (SCOTT, 1991; SUCHMAN, 1995). A legitimidade moral na forma de avaliação de resultados e consequências pressupõe que as organizações devem ser julgadas por aquilo que realizam, por exemplo, indústrias vendem seus produtos sendo recompensadas conforme o julgamento dos consumidores acerca da qualidade e valor desse produto (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995). A legitimidade moral na forma de avaliação de técnicas e procedimentos se dá quando a

organização cumpre as técnicas e procedimentos socialmente aceitos, como, por exemplo, se a empresa inspeciona seus produtos em busca de defeitos (SCOTT, 1991; SUCHMAN, 1995).

A legitimidade moral na forma de avaliação de categorias e estruturas coloca a organização na visão do público como valiosa e digna, porque, suas características estruturais conferem a categoria estrutural moralmente favorecida (SCOTT, 1991; SUCHMAN, 1995). Por exemplo, se a organização possui um departamento de controle e qualidade (SCOTT, 1991; SUCHMAN, 1995). As características se tornam marcadores organizacionais posicionando a organização dentro de uma ecologia institucional ampla, determinando com quem ela competirá e de quem obterá apoio (SCOTT, 1991; SUCHMAN, 1995). E a legitimidade moral como forma de avaliação e líderes e representantes baseia-se na percepção de que os indivíduos carismáticos podem transcender e criar rotinas que possibilitam as organizações a se esquivarem de eventos estigmatizadores por meio de estratégias como culpar “um bode expiatório” ou substituir um executivo (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995).

O último tipo de legitimidade, a cognitiva, pode ser identificada de duas formas: (a) legitimidade com base na compreensibilidade; e a (b) legitimidade com base na certeza (ALDRICH; FIOL, 1994; SUCHMAN, 1995). A legitimidade com base na compreensibilidade decorre principalmente da disponibilidade de modelos culturais que fornecem explicações para a organização. Na presença destes modelos, a atividade empresarial se mostra previsível, significativa e convidativa. Na ausência destes modelos, a atividade empresarial entra em colapso devido a erros repetidos, omissões e distrações (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995). Já a legitimidade cognitiva com base na certeza codifica procedimentos informais, trazendo atividades anteriormente marginais para o controle oficial ou estabelece relações hierárquicas com unidades ambientais superiores (ALDRICH; FIOL, 1994; SUCHMAN, 1995; ZUCKER, 1977).

A divulgação de informações relaciona-se com a teoria da legitimidade baseada na noção do contrato social, pelo qual as organizações concordam em executar diversas ações socialmente desejadas pelas partes interessadas em troca da aprovação de seus objetivos, recompensas e sobrevivência (PATTEN, 2019). A organização precisa divulgar informações de caráter social suficientes para ser considerada “uma boa cidadã corporativa” (GUTHRIE; PARKER, 1989; PATTEN, 2019). Divulgação de informações voluntárias é um mecanismo que as organizações têm para prestar contas sobre suas atividades organizacionais e demonstrar o cumprimento do contrato social estabelecido entre as organizações e as partes interessadas — sociedade (BEBBINGTON *et al.*, 2008; COWAN; DEEGAN, 2011; HOLLINDALE *et al.*, 2019; WÓJCIK, 2018).

Ao divulgar informações de forma voluntária, as organizações, esperam legitimar suas ações e em última instância justificar a sua existência continuada (PATTEN, 2002; 2019). Estas divulgações e reações são mecanismos para legitimar-se no ambiente do qual fazem parte (DEEGAN; RANKIN, 1997; O'DONOVAN, 2002). Neste sentido, as organizações divulgam informações voluntárias, incluindo as informações de RSC e de caráter social, quando suas operações são inconsistentes, ou quando, percebidas como inconsistentes com as normas, crenças e expectativas da sociedade (BEBBINGTON *et al.*, 2008; HOLLINDALE *et al.*, 2019).

A gestão da legitimidade pelas organizações baseia-se fortemente na comunicação entre a organização e as partes interessadas, necessitando de um arsenal diverso de técnicas, e, uma consciência discriminativa de quais situações merecerem respostas e quais respostas serão ofertadas (ELSBACH, 1994; SUCHMAN, 1995). Várias formas de conferir legitimidade podem ser buscadas pelas organizações simultaneamente. E diferentes estratégias de legitimação podem ser executadas. As organizações têm interesse em gerenciar sua legitimidade, porque, isso ajuda a garantir o fluxo contínuo de capital, acesso aos trabalhadores e clientes, evita atividades fiscalizatórias e impede boicotes a produtos e outras ações externas que prejudicam a empresa (CHEN *et al.*, 2008; NEU *et al.*, 1998; PATTEN, 1992). As atividades legitimadoras devem ser apresentadas às partes interessadas, e, um meio regular de relatar essas ações, é o relatório anual, seja de forma substantiva ou simbólica (COWAN; DEEGAN, 2011; DOWLING; PFEFFER, 1975). O relatório anual é um instrumento que pode ser utilizado para alterar as percepções sociais da organização ou para alterar os valores e normas das partes interessadas (BLACCONIERE; PATTEN, 1994; TILLING; TILT, 2010).

Divulgações voluntárias, também, são utilizadas pelas organizações como uma forma de reparação de legitimidade após eventos negativos, como, por exemplo, atenção da mídia ou resultados específicos de incidentes sociais (CHEN *et al.*, 2008; KENT; ZUNKER, 2017; SIMONI *et al.*, 2020). A perspectiva da teoria da legitimidade é relevante para a análise do comportamento corporativo, porque, as restrições impostas por normas, valores sociais e crenças, e, as reações a estas restrições fornecem um foco para compreensão deste comportamento com relação ao ambiente no qual estão inseridas (COWAN; DEEGAN, 2011; DOWLING; PFEFFER, 1975).

Neste sentido, a teoria da legitimidade é utilizada nesta tese para fundamentar as razões pelas quais as empresas divulgam informações de caráter social às partes interessadas. Primeiro, porque, há um contrato social entre as organizações e a sociedade que a autoriza exercer suas atividades. Segundo, faz parte deste contrato social a prestação de contas das organizações às partes interessadas, no que diz respeito ao desenvolvimento de suas atividades, incluindo, ações

sociais para a comunidade na qual está inserida. E, terceiro, a divulgação de informações de caráter social é um dos mecanismos utilizados para legitimar as atividades e existência destas organizações.

No próximo capítulo foram abordadas a coesão de grupo, partindo do paradigma do processo de tomada de decisão.

3 COESÃO DE GRUPO

Neste capítulo detalhou-se a coesão de grupo, iniciando-se pela descrição dos modelos de tomada de decisão mais citados na revisão de literatura realizada, seguido, por explicações sobre como as heurísticas, vieses cognitivos e influência de grupo podem afetar o processo de tomada de decisão. E por fim, a coesão de grupo é discutida, considerando a coesão social e a coesão de tarefas.

3.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é a escolha feita antes de toda ação, e, envolve a avaliação e a escolha entre várias alternativas existentes; envolve uma seleção consciente e inconsciente de ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente, e, para os indivíduos sobre os quais o agente tem influência e autoridade (MINTZBERG *et al.*, 1976; SIMON *et al.*, 1987). Cada decisão ou escolha envolve a seleção de uma meta ou um objetivo a ser alcançado e um comportamento que seja relevante para alcançar esta meta ou objetivo (SIMON *et al.*, 1987). A tomada de decisão sempre envolve escolher entre duas ou mais opções, podendo ser binárias, por exemplo, sim ou não, ou multifacetada, por exemplo, 1, 2 e 3 (HILB, 2020).

Foram identificados, a partir da revisão de literatura sistemática realizada para esta tese, vários modelos, abordagens e perspectivas, para analisar o processo de tomada de decisão, os quais foram resumidamente descritos na Tabela 1. Para essa tese, optou-se por utilizar o modelo de tomada de decisão baseado em intuição. Na literatura existe uma distinção entre raciocínio e intuição. O raciocínio é o processamento consciente, enquanto, a intuição é o processamento subconsciente (KLEIN, 2008; WOICESHYN, 2011). O raciocínio sendo um processamento consciente é responsável por adquirir o conhecimento necessário para a tomada de decisões, porém, sozinho, não pode manter todo esse conhecimento na percepção focal simultaneamente (KLEIN, 2008; WOICESHYN, 2011). Por isso, delega o armazenamento, e, a recuperação dessas informações ao subconsciente — intuição (KAHNEMAN; KLEIN, 2009; KLEIN, 2008). A mente consciente integra o conhecimento recém adquirido direcionando o processo de arquivamento e recuperação subconsciente dessas informações (KAHNEMAN, 2002; KLEIN, 2008).

A cognição humana é baseada em integração mental, e, nossa capacidade de pensar e agir depende disso, assim, o conhecimento lembrado orienta a ação (WOICESHYN, 2011). Há um consenso na literatura sobre as características que diferencia os dois processos cognitivos,

intuição e raciocínio, denominados de Sistema 1 e Sistema 2 (KAHNEMAN, 2002; STANOVICH; WEST, 2000). As operações do Sistema 1, geralmente, são automáticas, rápidas, associativas e difíceis de controlar, enquanto, as operações do Sistema 2 são mais lentas, trabalhosas, deliberadas, controladas e relativamente flexíveis (KAHNEMAN, 2002; STANOVICH; WEST, 2000).

Tabela 1 – Abordagens ao processo de tomada de decisão

| Abordagem | Descrição resumida |
|--|---|
| Ótica do grau de estruturação (WOHL, 1981) | (i) Decisão Estruturada; (ii) Decisão Semiestruturada; e (iii) Decisão Não Estruturada. O que define a estruturação da tomada de decisão é a intervenção de pessoas no processo. |
| Modelos descritivo, prescritivo e normativo (BARON, 2007) | Estes modelos são utilizados para descrever como as pessoas tomam decisões; prescrevem as melhores ações para alcançar melhores resultados; e demonstram como avaliar decisões desconsiderando padrões ideais. |
| Tomada de decisão individual, em grupo ou organizacional (MINTZBERG <i>et al.</i> , 1976) | A tomada de decisão individual baseia-se nas verbalizações do pensamento do indivíduo tomador de decisão; na tomada de decisão em grupo há a interação entre participação de membros para a tomada de decisão; e a tomada de decisão organizacional fundamenta-se nas decisões estruturadas ao nível de firma. |
| Ótica da estrutura organizacional (COHEN <i>et al.</i> , 1972; FREDRICKSON, 1986; SIMON, 1997) | (i) Centralizada, refere-se ao grau onde a tomada de decisão está concentrada; (ii) Formalizada, refere-se onde e por quem as tarefas serão desempenhadas por regras e procedimentos; e (iii) Complexidade, refere-se à condição de uma organização a coordenação e controle de partes dispersas e inter-relacionadas da organização. |
| Perspectiva racional e de racionalidade limitada (ANDERSON, 1983; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; SIMON, 1997) | No processo de tomada de decisões existem limitações cognitivas que questiona a racionalidade do indivíduo. |
| Modelo organizacional das relações públicas e de poder (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; SALANCIK; PFEFFER, 1974) | No processo de tomada de decisão há o envolvimento de aspectos sociais e políticos, sendo as organizações coalizações de indivíduos com interesses divergentes, onde as escolhas geralmente representam a escolha dos mais poderosos ou dos mais influentes. |
| Perspectiva naturalística ou de intuição (KLEIN, 2008; WOICESHYN, 2011) | Sob essa perspectiva, o cérebro permite que o indivíduo tome decisões sem realizar análises aprofundadas, interpretando os problemas de forma simplificada. |
| Modelo da lata de lixo (COHEN <i>et al.</i> , 1972) | Este modelo descreve o processo de tomada de decisão em ambientes ambíguos, instáveis e complexos, nos quais não se pode aplicar a racionalidade limitada ou o modelo de relações-públicas e de poder. |

Fonte: Elaborado pela autora.

As características operacionais do Sistema 1 assemelham-se às características perceptivas (intuição) gerando impressões dos atributos dos objetos de percepção e pensamento, involuntárias, e, não necessariamente, verbalizadas explicitamente (KAHNEMAN, 2002; STANOVICH; WEST, 2000). Já as características do Sistema 2 assemelham-se ao julgamento (raciocínio) que são intencionais e explícitos, independentemente de manifestados, podendo ser originados tanto do raciocínio deliberado quanto das impressões/percepções (KAHNEMAN, 2002; STANOVICH; WEST, 2000). Neste sentido, o modelo baseado em intuição, utilizando-se dos Sistemas 1 e 2, pode utilizar-se de simplificações mentais, porque, possuem tempo escasso para processar um volume grande de informações. E, essas simplificações são chamadas de heurísticas na literatura acadêmica.

Heurísticas são definidas como estratégias de raciocínio rápido, simples e eficiente, principalmente em ambiente de tomada de decisão incertos e complexos (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; BLUMENTHAL-BARBY; KRIEGER, 2015). Mesmo as heurísticas sendo efetivas e econômicas, estas podem levar a desvios sistemáticos ou erros graves no processo de tomada de decisão (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011). As heurísticas foram discutidas, na seção abaixo, com a finalidade de demonstrar, que a sua compreensão, podem levar a julgamentos mais eficazes e decisões mais acertadas, principalmente em ambientes complexos instáveis e que envolvam incerteza.

3.1.1 Heurísticas, Vieses Cognitivos e Influência de Grupo

O termo heurística é de origem grega “*heureka*”, e significa, “servir para descobrir”, podendo ser considerado um método para a orientação da busca por informações (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011). As heurísticas são processos cognitivos conscientes ou inconscientes, que, no entanto, ignoram parte das informações, economizando assim, esforços e agilizando o processo de tomada de decisão, tornando-o mais rápido e simplificado (BLUMENTHAL-BARBY; KRIEGER, 2015; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011). As heurísticas podem reduzir tarefas complexas na avaliação de probabilidades e prever valores mais simples para operações de julgamento, porém, mesmo sendo úteis, podem conduzir inevitavelmente a erros graves e sistemáticos (BLUMENTHAL-BARBY; KRIEGER, 2015; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011).

O uso de heurísticas no processo de tomada de decisão, geralmente, ignora parte das informações, por simplificar o processo, gerando um viés (BLUMENTHAL-BARBY; KRIEGER, 2015). Vieses são desvios sistemáticos entre um modelo mental e o estado

verdadeiro, em outras palavras, representam erros de julgamento (GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011; KAHNEMAN; KLEIN, 2009). Os vieses são resultantes da violação de três princípios provenientes dos vários padrões de racionalidade: (a) a dominância, (b) a invariância, e (c) o custo irrecuperável (BLUMENTHAL-BARBY; KRIEGER, 2015). A dominância sustenta que uma pessoa nunca deve escolher uma alternativa que seja pior que outras, e, que forneça o melhor resultado possível. A invariância expressa que a mesma informação deve ser medida, ou, estendida da mesma maneira, independente da forma como é apresentada. E o custo irrecuperável diz que como as decisões influenciam o futuro, os indivíduos devem avaliar as consequências futuras, e, não os resultados ou comportamentos passados.

Vieses podem ser cognitivos ou afetivos. Vieses cognitivos acontecem devido à capacidade de processamento de informações na mente humana ser limitada, pois, não existe memória infinita (GOLDSTEIN; GIGERENZER, 2002; HILBERT, 2012). Os indivíduos possuem racionalidade limitada, por isso, utilizam atalhos simplificados no processo de tomada de decisão, entendidos como distorções no processo de armazenamento e recuperação de informações pela memória (HILBERT, 2012; SIMON, 1955; TVERSKY *et al.*, 1982). Vieses afetivos ocorrem quando os indivíduos são influenciados por fatores afetivos, funcionando como palpites nas decisões a serem tomadas (FINUCANE *et al.*, 2000; SLOVIC *et al.*, 2002).

Os vieses decorrentes da dependência de heurísticas de julgamento mais comuns encontrados na literatura, e, relacionados à tomada de decisão, são os vieses cognitivos. Os vieses cognitivos podem ser abordados sob três perspectivas (BLUMENTHAL-BARBY; KRIEGER, 2015; TVERSKY; KAHNEMAN, 1989; TVERSKY *et al.*, 1982): (i) heurística da representatividade, na qual, as probabilidades são analisadas considerando o grau onde A é representativo de B, ou seja, o grau onde A se assemelha a B; (ii) heurística de disponibilidade, que avalia a frequência, ou, a probabilidade, pois, as grandes classes de frequência ou probabilidade são mais, ou melhor, lembradas do que as classes menos frequentes; e (iii) heurística do ajuste ou da ancoragem, na qual, diferentes pontos de partida produzem estimativas diferentes, influenciadas por valores utilizados como referência.

A dependência de heurísticas, e, a prevalência de vieses cognitivos ou afetivos no processo de tomada de decisão não se restringe aos leigos, pois, pesquisadores e tomadores de decisão experientes estão propensos a estes vieses quando pensam intuitivamente (BLUMENTHAL-BARBY; KRIEGER, 2015). Em seis décadas de pesquisa sobre julgamento e tomada de decisão, listou-se uma impressionante quantidade de vieses cognitivos. Por exemplo, no livro *Thinking and Deciding*, no capítulo 2, *The Study of Thinking*, na página 56,

são listados 53 vieses diferentes, e vários artigos de revisão de literatura trazem listas de vieses que afetam o julgamento no processo de tomada de decisão em diversas áreas que reunidos ultrapassam 100 vieses (BARON, 2007; BLUMENTHAL-BARBY; KRIEGER, 2015).

Os vieses cognitivos afetam o processo de tomada de decisão do indivíduo. Porém, quando se fala em processo de tomada de decisão em grupo, a decisão não é tomada por um único indivíduo, mas, por vários indivíduos que compõem um determinado grupo, e essa decisão pode ser afetada por vários fatores. O grupo tomador de decisão envolve indivíduos que podem ser afetados por vieses cognitivos, no entanto, a decisão não é individual. Em grupo, a decisão é resultado da interação dos indivíduos desse grupo, e, que por vezes podem sofrer efeitos drásticos (MYERS, 2014).

Um grupo contém duas ou mais pessoas que interagem entre si por mais do que alguns instantes, e, se influenciam mutuamente (MYERS, 2014). Nos estudos revisados foram identificados três tipos de influência social mais comuns em grupos: (i) polarização de grupo; (ii) *groupthink*; e (iii) influência da minoria (JANIS, 1971; MYERS, 2014; ZHU, 2013). Polarização de grupo diz respeito ao aumento das tendências já existentes nos membros do grupo, ocasionando, o fortalecimento da tendência média, porém, não divide o grupo (MYERS, 2014; ZHU, 2013). Esse comportamento pode levar a conclusões precipitadas e erros em diversos graus (MYERS, 2014). A polarização de grupo possui duas vertentes, a influência informacional, que resultada da aceitação de evidência sobre a realidade, e, a influência normativa baseada no desejo do indivíduo em ser aceito ou admirado no grupo (HOGG *et al.*, 1990; LARSON *et al.*, 1994; MYERS, 2014).

Groupthink é a tendência dos grupos de suprimir o conflito do grupo e aumentar a harmonia, com isso substituindo uma avaliação realista dos cursos de ação alternativos (JANIS, 1991; JANIS, 1971). O *groupthink* (pensamento de grupo) inclui alguns sintomas que colaboram para sua geração, como, por exemplo, ilusão de vulnerabilidade, inquestionável crença na moral do grupo, racionalização, visão estereotipada do adversário, pressão por conformidade, autocensura e ilusão de unanimidade (GRIFFIN, 1991; JANIS, 1971). Estes sintomas podem fazer com que opiniões e informações adversas e possibilidades alternativas não sejam consideradas ou discutidas no processo de tomada de decisão (ESSER, 1998; MCCAULEY, 1989).

A influência da minoria acontece quando um ou poucos indivíduos conseguem influenciar a opinião do restante do grupo (MYERS, 2014; ZHU, 2013). A influência da minoria se refere especificamente a opiniões minoritárias, e, não a minorias étnicas ou características demográficas (MYERS, 2014; ZHU, 2013). Três determinantes foram

identificadas como influenciadores minoritários (MYERS, 2014): (i) consistência; (ii) autoconfiança; e (iii) deserção. Se a minoria mantiver a consistência em suas opiniões, poderá estimular uma transformação nos argumentos, o que pode ocasionar uma mudança de decisão. Quando a minoria mantém a consistência e transmite confiança tende a levantar dúvidas entre a maioria. O impacto social de qualquer posição, depende da força, da rapidez e do número de pessoas que apoiam a decisão, então, as deserções podem tanto favorecer ou não a minoria, desde que, a deserção seja para apoiar a opinião minoritária.

Na seção abaixo, foram discutidos conceito, sintomas e o modelo de *groupthink*. Este modelo foi utilizado para embasar essa tese no processo de tomada de decisão em grupo.

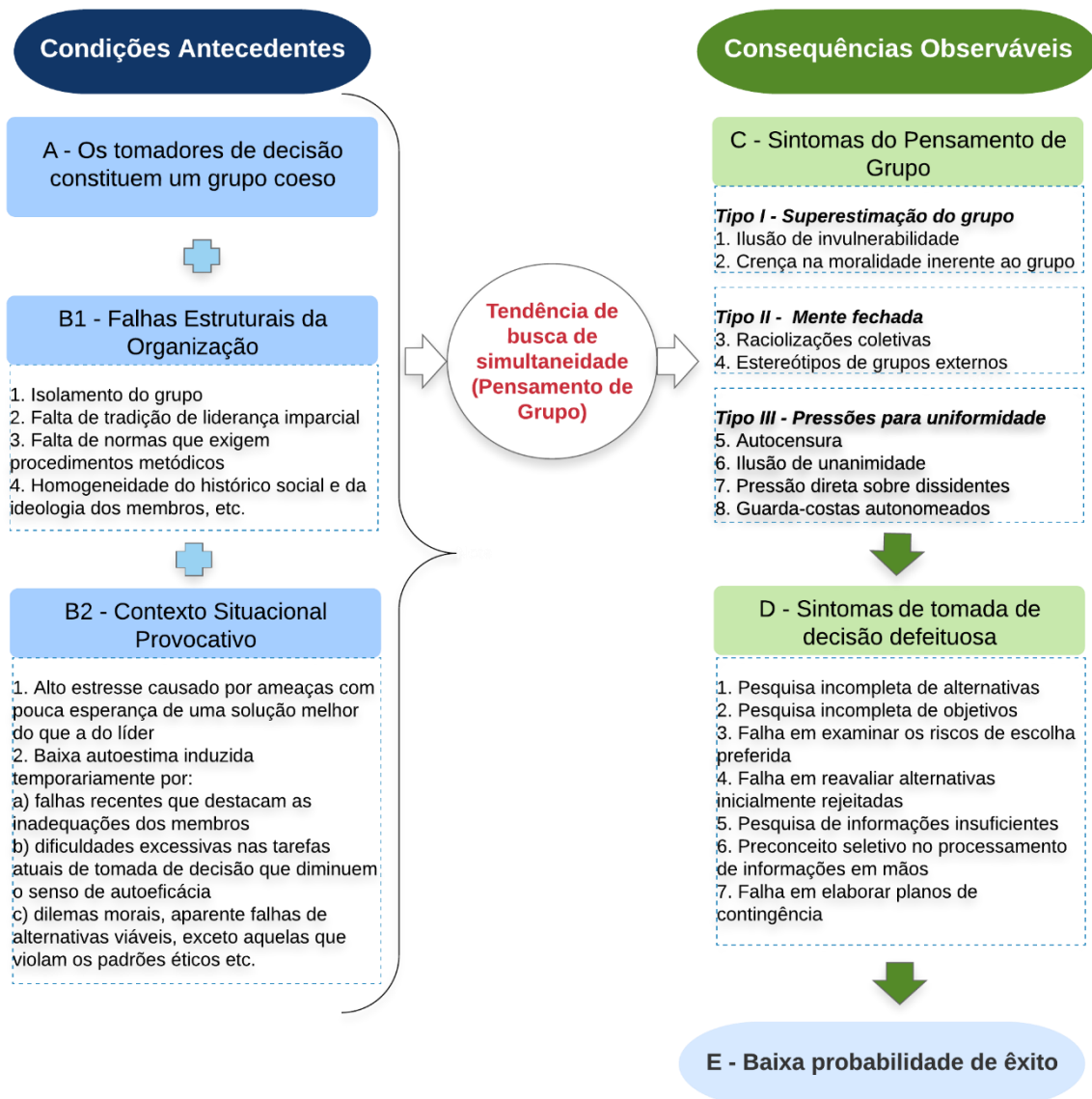
3.2 GROUPTHINK

Groupthink, ou, pensamento de grupo, é um modo de pensar que as pessoas se envolvem quando estão profundamente envolvidas em um grupo coeso (JANIS, 1971). É quando a solidariedade do grupo anula sua motivação, causando falha em suas avaliações críticas e realísticas, e, de suas suposições antecedentes ou cursos de ações alternativos (JANIS, 1991). Segundo essa definição, o pensamento de grupo ocorre quando a coesão de grupo é alta (ALDAG; FULLER, 1993; LEE, 2020). Irving Janis apresentou esse conceito em 1971, através da imprensa popular, e o termo foi comparado à expressão de “duplo pensamento” do romance do escritor George Orwell, “1984”. O conceito logo se destacou entre os líderes empresariais e governamentais como um termo genérico para qualquer decisão ruim tomada em grupo (ALDAG; FULLER, 1993). Mas, Janis esclareceu em divulgações posteriores que nem toda decisão ruim é resultado do pensamento de grupo, e, que nem todos os casos de pensamento de grupo geram decisões ruins (GRIFFIN, 1991; JANIS, 1991).

O modelo de pensamento de grupo é composto pelas condições antecedentes, a tendência de busca de simultaneidade — tendência de pensamento de grupo —, e as consequências observáveis (JANIS; MANN, 1977). O modelo de pensamento de grupo é apresentado na Figura 1. As caixas à esquerda apresentam as condições prévias para a tendência de busca de concorrência, e, as caixas à direita demonstram o caminho percorrido pelo grupo quando o pensamento está presente. As condições antecedentes são classificadas em três categorias: (A) coesão de grupo; (B1) falhas estruturais da organização; e (B2) contexto situacional provocativo (ALDAG; FULLER, 1993; FULLER; ALDAG, 1998; JANIS; MANN, 1977).

A coesão de grupo, com as falhas estruturais da organização e o contexto situacional provocativo, causa o pensamento de grupo, que, se manifesta através dos oito sintomas de pensamento de grupo: ilusão de invulnerabilidade, crença na moralidade inerente ao grupo, racionalizações coletivas, estereótipos de grupos externos, autocensura, ilusão de unanimidade, pressão direta sobre dissidentes e guarda-costas automeados (ALDAG; FULLER, 1993; JANIS; MANN, 1977; ROSE, 2011).

Figura 1 - Modelo teórico do pensamento de grupo de Irving Janis



Fonte: Adaptada de Janis e Mann (1977) e Park (1990).

Nota-se na caixa A da Figura 1 que a coesão de grupo é um dos principais fatores que contribui para o pensamento de grupo. Ressaltando que nem todos os grupos coesos tomam decisões ruins (MOORHEAD; MONTANARI, 1986; PARK, 1990). A probabilidade de

ocorrência de pensamento de grupo aumenta quando há falhas estruturais na organização e a decisão deve ser tomada em períodos de *stress* e baixa-estima (ALDAG; FULLER, 1993). Os fatores da caixa B funcionam como catalisadores em grupos coesos (GRIFFIN, 1991). A ilusão de vulnerabilidade resume uma atitude de que tudo dará certo, porque, o grupo é especial; na crença na moralidade inerente ao grupo, os indivíduos sob o pensamento de grupo assumem automaticamente que sua causa é justa, e, internalizam essa crença; a racionalização coletiva sustenta uma mentalidade de não questionamento, por exemplo, “não ouça o mal, não veja o mal, não fale o mal” (GRIFFIN, 1991; JANIS; MANN, 1977).

Já os estereótipos de grupos externos lidam com o fato da não aceitação de opiniões ou recomendações de pessoas que estão fora do grupo; a autocensura dos membros do grupo não trazem informações novas ou emitem suas opiniões para não contrariar a ideia dominante no grupo; a ilusão de unanimidade condiz com a autocensura, pois, todos interpretam o silêncio como concordância; a pressão direta sobre dissidentes ocorre quando há pressão sobre os indivíduos com opiniões ou recomendações contrárias para a mudança; e os guarda-costas nomeados são aqueles que protegem o líder do assalto de ideias problemáticas, isolando-o, por exemplo, destas ideias (GRIFFIN, 1991; JANIS; MANN, 1977). Os sintomas de pensamento de grupo causam os sete sintomas de tomada de decisão defeituosa que reduzem a probabilidade de resultados eficazes (JANIS, 1991; JANIS; MANN, 1977): pesquisa incompleta de alternativas, pesquisa incompleta de objetivos, falha em examinar os riscos de escolha preferida, falha em reavaliar alternativas inicialmente rejeitadas, pesquisa de informações insuficientes, preconceito seletivo no processamento de informações em mão, e, falhas em elaborar planos de contingência.

O modelo de pensamento de grupo foi usado extensivamente em pesquisas de diversas áreas das ciências sociais. Isso se deve ao fato de o conceito ter um valor prático considerável, porque, diverge dos resultados de estudos que indicam o desempenho de grupo com alta coesão, explicando, como uma relevante questão em grupos de tomada de decisão coesos ocorre (ESSER, 1998; MCCAULEY, 1998; STREET, 1997). No entanto, poucas pesquisas empíricas testam o modelo de pensamento de grupo completo, e, muitas críticas são feitas neste sentido e ao próprio modelo (FULLER; ALDAG, 1998; LEE, 2020; ROSE, 2011). O modelo de pensamento de grupo é relevante para vários tipos de organizações, principalmente, no que tange a tomada de decisão em grupo, e, nas tentativas de não se tornarem vítimas do pensamento de grupo. Entretanto, o modelo precisa de mais testes empíricos que expliquem seus fatores antecedentes/condições e consequentes, utilizando medidas subjetivas e objetivas para garantir a qualidade da medição (LEANA, 1985; PARK, 1990; STREET, 1997).

O modelo de pensamento de grupo foi testado parcialmente, e, isso foi bastante criticado, pois, acredita-se que deveriam testar o modelo completo. Entretanto, testes parciais de teorias são informativos, boa parte da pesquisa em ciências comportamentais que testa teorias, geralmente, as testam em parte em qualquer estudo (PARK, 2000; RAJAKUMAR, 2019). Uma série de testes parciais permite aos pesquisadores formar um arcabouço de descobertas empíricas sobre os principais efeitos de cada uma das variáveis, seja, antecedente ou consequente, e, suas interações (RAJAKUMAR, 2019). Argumenta-se a necessidade de estudos que incorporem todas as variáveis do modelo de pensamento de grupo, o que, forneceria melhores informações sobre o fenômeno estudado (MOORHEAD; MONTANARI, 1986; PARK, 1990).

Os testes parciais podem ser falaciosos, pois, o efeito de apenas dois ou três antecedentes podem diferir do resultado do efeito de todas as variáveis consideradas simultaneamente devido à interação entre elas (PARK, 1990; STREET, 1997). Ressaltam-se que devem ser incluídos no teste, diferentes níveis para cada fator antecedente, para poderem ser investigados os efeitos em grupos diversos, por exemplo, grupos com alta coesão, grupos com coesão moderada, e, grupos com baixa coesão (ALDAG; FULLER, 1993). E, esse raciocínio deve ser aplicado aos demais aspectos do modelo, sintomas de pensamento de grupo e tomada de decisão com defeito.

Para testar o modelo completo, uma gama muito alta de sujeitos seria necessária, e mesmo que, apenas, dois níveis de cada variável sejam considerados, 256 células seriam necessárias em um *design* cruzado para verificar vários efeitos das oito variáveis independentes (LEE, 2020; PARK, 2000). Seria difícil fazer um experimento abrangente sobre pensamento de grupo (LEE, 2020; PARK, 2000). As inúmeras variáveis independentes e variável dependente também são difíceis de operacionalizar (LEE, 2020; PARK, 1990; 2000). O próprio Janis, apontou que, não se deve fazer grandes saltos inferenciais para a prática de prevenção sem antes formular explicações do pensamento de grupo sobre os seus fatores antecedentes através de pesquisas sistemáticas (GRIFFIN, 1991).

Estudos anteriores se concentraram em estudar com mais detalhes quatro fatores antecedentes: (i) coesão de grupo, (ii) isolamento de grupo, (iii) estilo de liderança, e, (iv) procedimento metódico (ESSER, 1998; PARK, 1990; 2000). Os métodos mais utilizados em pesquisas sobre pensamento de grupo são: estudo de caso e análise de conteúdo. A razão para utilização destes dois métodos, é porque, analisam um evento da realidade, porém, podem ser criticados, pela falta de rigor e objetividade científica. O estudo de caso e a análise de conteúdo excluem da análise variáveis relevantes, como, noções de efeitos de enquadramento, busca de risco no domínio de perdas e polarização de grupos (RAJAKUMAR, 2019; WHYTE, 1989).

Esse tipo de análise comparativa é fundamental para a construção da teoria, porém, não fornece base comparativa para aceitá-la ou rejeitá-la (GRIFFIN, 1991).

Foi sugerido por Janis que o modelo de pensamento de grupo fosse testado por experimentos. No entanto, a complexidade de criar as situações similares aos antecedentes de pensamento de grupo em laboratório, a falta de um grupo de controle viável, e, o escopo limitado devido a recursos disponíveis, dificultam o teste em sua completude sob condições apropriadas (JANIS, 1991; RAJAKUMAR, 2019). Além disso, exigiria mais de 7.000 participantes para um teste mínimo do modelo controlando apenas os antecedentes, o que seria difícil de realizar em laboratório (GRIFFIN, 1991). Os estudos experimentais que foram realizados consideraram situações inconsistentes com o modelo de pensamento de grupo. Estes estudos basearam-se em amostras de alunos que resolviam problemas de tomada de decisão hipotéticas ou simuladas com problemas de resultado ou validade externa (ALDAG; FULLER, 1993). Estudos com estrategistas militares, gerentes de empresas ou outros tomadores de decisão da “vida real” nunca foram realizados (ALDAG; FULLER, 1993).

Os resultados gerados pelas pesquisas são nulos ou contraditórios, apoiam parcialmente ou rejeitam o efeito de pensamento de grupo (ALDAG; FULLER, 1993; BERNTHAL; INSKO, 1993; LEE, 2020; RAJAKUMAR, 2019), e os motivos mais comuns para tais resultados são (ESSER, 1998; MOORHEAD *et al.*, 1991; PARK, 2000; RAJAKUMAR, 2019): (a) teste parcial do modelo incluindo apenas um subconjunto de variáveis; (b) falha em capturar os significados das condições antecedentes especificadas na teoria; (c) o modelo seria incompleto e rígido em termos de estrutura conceitual; (d) variáveis como pressões de tempo, procedimentos metódicos e papel do líder do grupo devem ser incorporados no modelo; (e) presença de variáveis moderadoras não incluídas no modelo; e (f) testes realizados em amostras pequenas e relativamente restritas, mas, foi amplamente generalizado.

O modelo de pensamento de grupo, apesar das críticas, provou ser valioso e tem estimulado pesquisas, há mais de 50 anos, sobre disfunções de grupo. Demonstrou como o processo de tomada de decisão pode ser importante na solução de problemas de grupo e forneceu princípios básicos poderosos para o desenvolvimento e testes posteriores da teoria (ALDAG; FULLER, 1993; ESSER, 1998; LEE, 2020), e pode ser revisado para absorver a literatura e os resultados empíricos atuais e futuros.

A coesão de grupo, como um dos principais fatores necessários para produção do pensamento de grupo, foi utilizada como construto nesta tese. Por isso, a coesão de grupo foi discutida na seção abaixo em maiores detalhes.

3.2.1 Coesão de Grupo

A coesão de grupo tornou-se um tema de destaque na literatura de psicologia social na década de 1950, mas, deu uma grande retraída em meados da década de 1960 (MUDRACK, 1989a). Ressurgiu nas décadas de 1970 e 1980, e, retornou à corrente principal de pesquisa (MUDRACK, 1989a). A coesão de grupo é foco de estudo em diversas disciplinas, incluindo sociologia, psicologia social, psicologia do aconselhamento, psicologia militar, psicologia organizacional, psicologia educacional e psicologia do esporte (CARRON; BRAWLEY, 2012). Apesar de a coesão de grupo ter se tornado destaque na literatura da década de 1950, o construto já havia sido definido em 1938, por Moreno e Jennings, como as forças que mantêm os indivíduos nos grupos em que estão (MORENO; JENNINGS, 1938). Em 1941, foi realizado um experimento, no qual, foi discutido a existência de equilíbrio entre coesão e forças disruptivas em um grupo (FRENCH JR., 1941).

A coesão de grupo é um construto relevante para a compreensão do comportamento de diferentes tipos de grupos. Este construto foi amplamente estudado na literatura de dinâmica de grupos, porém, há controvérsia sobre a sua conceitualização, operacionalização e sua dimensionalidade (COTA; EVANS; *et al.*, 1995; DION, 2000; FRIEDKIN, 2004; MCLEOD; VON TREUER, 2013). Não existe um consenso sobre a definição de coesão de grupo, e, as diversas medidas existentes não são amplamente aceitas pelos pesquisadores. As definições mais abordadas na revisão de literatura e suas implicações foram discutidas a seguir.

Em 1950, a coesão de grupo foi definida por Festinger *et al.*, como o campo total de forças que atuam sobre os indivíduos para permanecerem no grupo. No mesmo ano, os autores alteraram a definição, descrevendo a coesão de grupo, como o resultado de todas as forças que agem sobre os indivíduos de um grupo para permanecerem nesse grupo (FESTINGER *et al.*, 1950). As duas definições apresentam deficiências, pois, “campo de forças” ou “todas as forças” é uma abordagem geral e abrangente difícil de medir diretamente (MUDRACK, 1989a; PIPER *et al.*, 1983). A ideia de resultado de todas as forças sugere um conjunto de forças menores, ou, de subforças, as quais podem estar correlacionadas ou não com o resultado (FRIEDKIN, 2004; TZINER, 1982).

Em 1951, Back definiu coesão de grupo como a atração interpessoal dos indivíduos pelo grupo, e Festinger *et al.* (1950) consideraram que os fatores que fazem com que os membros permaneçam no grupo eram de dois tipos: a atração pelo grupo, e, a realização das tarefas (BACK, 1951). A definição de Back (1951) é mais específica e “atração dos indivíduos pelo grupo” por mais restrita que seja, oferece uma operacionalização mais viável (TZINER, 1982).

Gross e Martin (1952) criticaram a definição de Festinger *et al.* (1950) sob o argumento que o conceito não considerava o grupo na totalidade, e, propuseram que a coesão de grupo é a resistência do grupo às forças disruptivas. Estes autores levantaram a questão da multidimensionalidade da coesão do grupo, argumentando, que o construto é um fenômeno social baseado em vários fatores (GROSS; MARTIN, 1952). Enfatizaram a existência de grupos, altamente coesos, mas que não havia necessariamente atração interpessoal entre os indivíduos, contrariando a definição que considera apenas a atração interpessoal (FRIEDKIN, 2004; GROSS; MARTIN, 1952).

Lott e Lott, em 1961, definiram a coesão de grupo como a propriedade de grupo que é inferida do número e força coletiva entre os indivíduos de um grupo, e, essa abordagem foi utilizada por psicólogos sociais (LOTT; LOTT, 1961; PIPER *et al.*, 1983). Em 1967, Enoch e McLemore, conceitualizaram a coesão de grupo como a atração intrínseca e a atração instrumental. A primeira, representava a atração interpessoal, e a segunda, representava a coerência do grupo em torno da tarefa a ser desenvolvida (ENOCK; MCLEMORE, 1967). Carron, em 1982, propôs que a coesão de grupo é um processo dinâmico que se reflete na tendência de um grupo manter-se unido na busca de suas metas e objetivos. Essa definição apresenta uma contribuição da coesão para manutenção do grupo (CARRON, 1982; COTA; EVANS; *et al.*, 1995). Em 1998, Carron *et al.*, redefiniram coesão de grupo como um processo dinâmico que se reflete na tendência de um grupo manter-se unido na busca de seus objetivos instrumentais e/ou para a satisfação das necessidades afetivas de seus membros, incluindo a visão de multidimensionalidade do construto (CARRON; BRAWLEY, 2012).

Nenhuma dessas definições de coesão de grupo demonstrou ser adequada ou satisfatória, mesmo havendo um consenso sobre o que a coesão representa (MCLEOD; VON TREUER, 2013). Por exemplo, coesão de grupo representa “conexão” e “senso de coletividade”, deve refletir “laços fortes dentro de um grupo”, os membros devem estar “fortemente unidos”, “senso de pertencimento ao grupo”, e “orgulho de pertencer ao grupo” (MCLEOD; VON TREUER, 2013; MUDRACK, 1989b). Há um consenso, de que a coesão de grupo não é simplesmente “atração para o grupo” no sentido de relação interpessoal entre os indivíduos, o que dominou as pesquisas na década de 1950 (CARLESS; PAOLA, 2000; MUDRACK, 1989a).

Conceitualizações mais recentes não esclarecem a definição de coesão de grupo, e, tipificam pontos de vistas diferentes, como, por exemplo, coesão de grupo é a união estável do grupo (GUZZO; DICKSON, 1996); coesão de grupo representa o desejo dos membros de permanecerem juntos em um grupo (BANKI, 2010); e coesão de grupo representa como os

membros do grupo se relacionam e trabalham juntos como uma unidade (AOYAGI *et al.*, 2008). Estas definições, também, se voltam a atração para o grupo, remetendo à atração interpessoal entre os indivíduos, alinhando o construto à unidimensionalidade em vez da multidimensionalidade defendida por inúmeros autores (BUDMAN *et al.*, 1993; CARRON; BRAWLEY, 2012; COTA; LONGMAN; *et al.*, 1995).

A definição teórica da coesão de grupo deve ser passível de operacionalização ou medição (MUDRACK, 1989a; PIPER *et al.*, 1983). Uma definição teórica de coesão de grupo que não seja clara ou objetiva traz diversas implicações práticas (CARLESS; PAOLA, 2000; CARRON; BRAWLEY, 2012; MCLEOD; VON TREUER, 2013): (i) influência na operacionalização ou medição do construto; (ii) influência no desenvolvimento de hipóteses acerca das dimensões da coesão ao longo da história do grupo; e (iii) influência no desenvolvimento de hipóteses sobre a relação de várias dimensões da coesão com outros construtos. Neste sentido, vários pesquisadores optaram por descrever a coesão de grupo, ao invés, de defini-la (CALLAWAY *et al.*, 1985; MUDRACK, 1989a; TURNER *et al.*, 1984). E outros, decidiram citar a definição de Festinger *et al.* (1950); ou tratá-la como “atração para o grupo”; ou, como o desejo dos membros de permanecerem nos grupos. O debate continua, pois ainda, não há consenso sobre uma definição que incorpore todos os aspectos que represente a coesão de grupo. Mas, a coesão de grupo é conceito relevante e complexo e seus aspectos precisam ser examinados mais detalhadamente em pesquisas empíricas (QU *et al.*, 2021).

Outra questão fundamental sobre a coesão de grupo é o debate sobre a dimensionalidade do construto, que advém justamente da falta de um conceito claro e objetivo. Existe um interesse em explorar a dimensionalidade da coesão de grupo através de estratégias teóricas e empíricas (BRAATEN, 1991; FRIEDKIN, 2004; TZINER, 1982). Algumas pesquisas empíricas que utilizaram análise fatorial apoiam a perspectiva de que o construto coesão de grupo é multidimensional, entretanto, outras pesquisas empíricas usaram um modelo unidimensional (BUDMAN *et al.*, 1993; CARRON; BRAWLEY, 2012; COTA; LONGMAN; *et al.*, 1995).

Os modelos unidimensionais de coesão de grupo são limitados a certos tipos de grupos, por isso, enfatizam aspectos diferentes do construto, dificultando a integração e comparação dos resultados (COTA; EVANS; *et al.*, 1995; COTA; LONGMAN; *et al.*, 1995). Não há como decidir acerca de qual modelo unidimensional é melhor ou mais adequado. Os modelos unidimensionais foram criados a partir da tendência dos pesquisadores de conceituar a coesão de grupo como “atração para o grupo”, porque, essa definição parece ser mais facilmente operacionalizada e medida (EVANS; JARVIS, 1980; MCLEOD; VON TREUER, 2013). A

abordagem unidimensional, a partir do conceito de “atração para o grupo” deixa de refletir a verdadeira natureza do construto, sendo um fenômeno ao nível de grupo, enquanto a atração para o grupo é uma manifestação individual (MCLEOD; VON TREUER, 2013; TZINER, 1982).

Gross e Martin (1952) trouxeram uma ideia interessante que contrapõe um conceito unidimensional e sustenta a visão da coesão de grupo como um conceito multidimensional. Na teoria, segundo os autores, a coesão do grupo é demonstrada por vários elementos que surgem ao nível do grupo. No entanto, grupos com alta coesão, mas sem atração entre os participantes, como o alto escalão do exército, a coesão deve ser originada de outra fonte. Considerando a existência de diferentes tipos de grupos e os diferentes fatores que geram a coesão de grupo, é necessário definir e medir a coesão de grupo como um construto multidimensional.

A visão de multidimensionalidade da coesão de grupo tem uma longa tradição na literatura de psicologia social (CARRON; BRAWLEY, 2012). Esta, baseia-se na definição proposta por Festinger *et al.* (1950), na qual “campo de forças que atrai os membros do grupo” implica em mais de um fator que poderia fazer com o que grupo se unisse e se mantivesse unido. Houve um grande esforço por parte de pesquisadores para definir as dimensões do construto coesão de grupo (BRAATEN, 1991; COTA; LONGMAN; *et al.*, 1995; FRIEDKIN, 2004; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017). Embora exista um consenso crescente de que a coesão de grupo é um construto multidimensional, ainda há uma escassez de medidas adequadas que representem suas dimensões (BRAATEN, 1991; CARLESS; PAOLA, 2000). Segundo a literatura, destacam-se duas distinções acerca da sua dimensionalidade: (i) a diferenciação entre indivíduo e grupo; e (ii) a separação entre coesão de tarefas e coesão social (CARRON; BRAWLEY, 2012; COTA; EVANS; *et al.*, 1995; COTA; LONGMAN; *et al.*, 1995).

A diferenciação entre indivíduo e grupo envolve dois aspectos. Primeiro, o aspecto individual que representa a noção do indivíduo de atração pelo grupo, ou seja, o desejo de ser aceito pelos membros do grupo e permanecer nesse grupo (CARRON *et al.*, 1985; EVANS; DION, 1991). Segundo, o aspecto do grupo, representado pelas percepções do grupo na totalidade, ou seja, a integração do grupo, o grau de proximidade, semelhança/similaridade, e, unidade em grupo (CARRON, 1982; EVANS; DION, 1991).

A coesão de tarefas e a coesão social são vistas como dimensões da coesão de grupo. A coesão de tarefas é o resultado de relações de dependência mútua desenvolvidas entre os membros do grupo para alcançar metas e objetivos comuns que não poderiam ser atingidas efetivamente fora do contexto do grupo; os membros priorizam a conclusão e o sucesso da tarefa (TZINER, 1982). Coesão de tarefas corresponde a motivação para alcançar as metas e

objetivos do grupo (CARLESS; PAOLA, 2000; CARRON *et al.*, 1985). Coesão social se refere a motivação para desenvolver e manter relações sociais no grupo, e, é análoga à atração pelo grupo (CARLESS; PAOLA, 2000; CARRON *et al.*, 1985; DU; XU, 2018). A coesão social é resultado da participação do indivíduo no grupo, como autoimagem, reconhecimento, segurança, e, tem como um objetivo, o desafio em si (TZINER, 1982). Um grupo com alta coesão social priorizará as relações afetivas, agradáveis, orgânicas e autênticas.

A coesão de tarefas existe quando o grupo é coerente em torno da tarefa que estão realizando, ou, quando funcionam com base principalmente na oportunidade de realizar as tarefas com habilidade e competência com colegas de grupos eficazes (BERNTHAL; INSKO, 1993; JANIS; MANN, 1977). A coesão social existe quando o grupo é coerente em torno das funções sociais, ou, o grau de atração mútua entre os membros. A coesão social, também, pode ser vista como uma orientação para o desenvolvimento e manutenção de relações sociais no grupo (BERNTHAL; INSKO, 1993; TZINER, 1982). Um grupo com alta coesão de tarefas irá priorizar o desempenho eficaz, o cumprimento de metas, coordenação de atividades dos indivíduos, o desenvolvimento de padrões normativos de desempenho, redução das relações informacionais que constituem um investimento irrelevante em prol da realização da tarefa e engajamento (CARRON *et al.*, 1985; DU; XU, 2018; TZINER, 1982). A coesão de tarefas pode ser vista como uma orientação para alcançar os objetivos e metas do grupo (CARRON *et al.*, 1985; TZINER, 1982).

A coesão de tarefas está mais relacionada com o desempenho da tarefa ou do trabalho do que a coesão social (MULLEN; COPPER, 1994). Em contextos organizacionais, por exemplo, comportamentos ou semelhanças/similaridades que aumentam o comprometimento com a tarefa do grupo são prováveis de gerar um melhor desempenho de grupo do que comportamentos ou semelhanças/similaridades que melhoram as relações sociais (CARLESS; PAOLA, 2000). E todo grupo é formado com um propósito (objetivo e metas) mesmo que haja desenvolvimento de relações sociais.

Outras dimensões foram abordadas em pesquisas sobre coesão de grupo, tais como: (a) atração pelo grupo ou pertencimento ao grupo que representa o grau onde os membros se sentem atraídos uns pelos outros no grupo, o senso de pertencer no sentido de identificação individual; (b) orgulho do grupo que representa o ponto onde os membros demonstram gostar do *status* ou das ideologias que o grupo apoia ou representa, ou ainda, a relevância de ser membro do grupo; e (c) moral do grupo que representa o grau de lealdade entre os membros do grupo e sua disposição de suportar a frustração pelo grupo, ou ainda, representa o elemento afetivo percebido pelo grupo (BEAL *et al.*, 2003; BOLLEN; HOYLE, 1990; CASEY-CAMPBELL;

MARTENS, 2009; DYCE; CORNELL, 1996; SALAS *et al.*, 2015). Essas dimensões, atração para o grupo/pertencimento ao grupo, orgulho do grupo e moral do grupo refletem a coesão social em seus componentes (CASEY-CAMPBELL; MARTENS, 2009). Por isso, seus componentes foram incluídos na dimensão social para efeitos do estudo da coesão de grupo nesta tese.

A distinção entre coesão de tarefas e coesão social reflete que um indivíduo pode estar interessado nas relações sociais do grupo e/ou nos objetivos e metas do grupo (CARRON *et al.*, 1985; COTA; EVANS; *et al.*, 1995; COTA; LONGMAN; *et al.*, 1995; HWANG; KIM, 2009). E, utilizando essas dimensões, é possível compreender a coesão em diversos grupos com características diferentes, a sua extensão e como essa coesão afeta o processo de tomada de decisão. Neste sentido, adota-se para esta tese, o construto coesão de grupo multidimensional, utilizando as dimensões, coesão de tarefas e coesão social. A coesão social e a coesão de tarefas derivam da homogeneidade dos membros da equipe, podendo a homogeneidade advir de vários fatores diferentes (MICHEL; HAMBRICK, 1992). No capítulo quatro, foram desenvolvidas as hipóteses de pesquisa.

4 COESÃO DE GRUPO E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE CARÁTER SOCIAL

Este capítulo apresenta a formulação das hipóteses sobre a relação entre coesão de grupo e a divulgação de informações de caráter social pelas empresas.

4.1 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

A divulgação de informações de caráter social é uma decisão do conselho de administração, como órgão de controle e monitoramento das ações do *CEO*, para prestação de contas de suas ações às partes interessadas. E visando reduzir a assimetria de informações e buscando legitimar-se junto à sociedade (AKERLOF, 1978; RAO; TILT, 2016a). A divulgação de informações de caráter social é um instrumento relevante para criação de valor para os acionistas, quando evitam boicotes, atraem contratos com pessoas mais talentosas, melhora a imagem e reputação da empresa, evita o pagamento de multas punitivas a órgãos reguladores, melhora o acesso ao capital, dentre outros (ARTIACH *et al.*, 2010; ECCLES *et al.*, 2014; KHAN *et al.*, 2016).

Tomando o conselho de administração como o órgão responsável pela tomada de decisão acerca da divulgação de informações de caráter social, e, considerando que suas características, interação, similaridades, diferenças, composição e estrutura podem afetar o processo de tomada de decisão, sugere-se que a coesão de grupo afeta o processo de tomada de decisão acerca da extensão da divulgação de informações de caráter social. Na revisão sistemática de literatura, não foi identificada nenhuma pesquisa que tenha investigado se a coesão de grupo afeta o processo de tomada de decisão sobre a extensão da divulgação de informações de caráter social nas organizações de capital aberto. A coesão de grupo leva os indivíduos a permanecerem juntos e desempenharem tarefas colaborativamente, impactando no desempenho do grupo. Essa colaboração melhora a comunicação entre os membros, resultando em uma maior e melhor participação. Assim, como uma melhor aceitação dos objetivos, tarefas, papéis e metas, gerando coesão de grupo e conseqüentemente aprimorando e melhorando o desempenho do grupo (CASEY-CAMPBELL; MARTENS, 2009; MATHIEU *et al.*, 2015; MULLEN; COPPER, 1994; SALAS *et al.*, 2015).

Diversas pesquisas investigaram a coesão de grupo em equipes de esportes, grupos de terapia, grupos de estudantes, equipes de trabalhos em organizações, dentre outros, e os resultados são mistos. Festinger *et al.* (1950) através de entrevistas e técnicas sociométricas,

estudaram um conjunto habitacional para veteranos casados do MIT. Os resultados indicam que quanto mais elevada a coesão de grupo, maior será a uniformidade de ideias e opiniões no grupo, e ainda, que maior será a conformidade com as regras de comportamento do grupo. Back (1951) através de um experimento investigou a coesão de grupo em grupos de alunos de duas turmas de psicologia da Universidade de Michigan, e o resultados indicaram que um aumento na coesão de grupo produz um esforço maior para chegar à mesma decisão.

Flowers (1977) investigou a coesão em grupos de estudantes, descobrindo que não houve efeitos significativos no nível de coesão de grupo quando da tomada de decisão pelo grupo. Courtright (1978) conduziu um experimento com 96 voluntários e calouros da Universidade de Iowa com o intuito de identificar a coesão de grupo e a eficiência da tomada de decisão limitada em pequenos grupos. Concluiu que, grupos com alta coesão e tomada de decisão limitada geravam menos discordância que os grupos na condição de baixa coesão e tomada de decisão limitada. Leana (1985) estudou os efeitos da coesão de grupo e do comportamento do líder no pensamento de grupo, utilizando 208 estudantes de graduação em administração. Concluiu que não houve diferença significativa entre os grupos coesos e não coesos no número de soluções propostas pelos grupos, e, que grupos coesos trouxeram mais informações durante as sessões de discussão do que os grupos não coesos.

Mullen *et al.* (1994) relataram os resultados dos efeitos da coesão de grupo na qualidade da tomada de decisão em grupos, utilizando uma integração meta-analítica de 9 pesquisas que resultaram em 17 testes separados. Os resultados demonstram que, no geral, a coesão de grupo não é significativa para a qualidade das decisões do grupo. Porém, os grupos mais coesos geram decisões de pior qualidade quando a coesão de grupo implicava mais atração interpessoal, e, a qualidade das decisões do grupo melhorava quando a coesão de grupo implicava mais compromisso com a tarefa ou orgulho do grupo. Aoyagi *et al.* (2008) investigaram o comportamento da cidadania organizacional em 281 alunos-atletas em relação à liderança, coesão de grupo e satisfação através de *survey* e modelagem de equações estruturais. Concluíram que à medida que a discrepância entre as percepções e preferência dos atletas por comportamento de liderança aumentava, a coesão de grupo também aumentava, existindo uma relação negativa entre liderança e coesão de grupo. E que, a coesão de grupo está associada ao comportamento de cidadania organizacional e a satisfação.

Mathieu *et al.* (2015) utilizando duas amostras de alunos de cursos de estratégia, simularam equipes de gestão que participavam de negócios complexos por dez semanas. O objetivo era observar se a coesão e o desempenho de grupo se relacionavam reciprocamente e se esse relacionamento se mantinha estável ao longo do tempo. Concluíram que a coesão e o

desempenho de grupo se relacionam positiva e reciprocamente ao longo do tempo no estudo longitudinal. A teoria que versa sobre a coesão de grupos sugere que esta impacta na tomada de decisão do grupo. E com base nas pesquisas acima, supomos que a coesão de grupo pode afetar o processo de tomada de decisão do conselho de administração e conseqüentemente impactar na extensão de divulgação de informações de caráter social.

A coesão de grupo pode impactar o processo de tomada de decisão do grupo com base distinta no que diz respeito à natureza da coesão: coesão social ou coesão de tarefas. A coesão social e a coesão de tarefas podem afetar diferenciadamente as decisões do conselho de administração quanto à extensão da divulgação de informações de caráter social. Tanto a coesão social como a coesão de tarefas são necessárias ao bom desempenho do grupo, no entanto, podem ter impactos diferentes no desempenho do grupo, como, por exemplo, a coesão de tarefas pode aumentar mais o desempenho do grupo do que a coesão social (CARLESS; PAOLA, 2000; CASEY-CAMPBELL; MARTENS, 2009; MULLEN; COPPER, 1994). Podendo as duas dimensões impactarem as decisões do conselho de administração distintamente, então passa-se a analisá-las individualmente.

A coesão social se refere a motivação para desenvolver e manter relações sociais no grupo (CARLESS; PAOLA, 2000; CARRON *et al.*, 1985). Diversos estudos investigaram os efeitos da coesão social em grupos e equipes de esportes, terapia e estudantes, e os resultados são mistos. Zaccaro (1991) contrastou várias formas de coesão de grupo em uma organização militar estudantil através de *survey*, organizando os alunos (cadetes) em esquadrões diferentes. E concluiu que a coesão social se relaciona com a incerteza e o absenteísmo, e não possui associação significativa no desempenho individual dos membros dos grupos. Bernthal e Insko (1993) examinaram o papel da coesão socioemocional na estrutura de pensamento de grupo utilizando um experimento com universitárias do curso de psicologia. Encontraram resultados indicando que quando a coesão de grupo incluía um forte componente social, o pensamento de grupo era provável de ocorrer, e, descobriram que a probabilidade de tendências de pensamento de grupo era menor quando a coesão social era baixa e a coesão de tarefas era alta.

Carless e Paola (2000) examinaram a estrutura fatorial de uma escala de coesão de grupo de trabalho usando uma amostra de 120 funcionários de uma empresa do setor público australiano que trabalhavam em equipes. E os resultados demonstram que a coesão social não se relaciona significativamente ao desempenho do grupo de trabalho. Qu *et al.* (2021) verificam a diferença entre coesão social e coesão de tarefas na promoção da evolução da cooperação em interações grupais. Chegaram à conclusão de quanto mais forte a coesão social, menos

cooperação é observada nos grupos, contradizendo a hipótese de que a coesão social é benéfica para o desempenho do grupo.

Como pode-se observar, os estudos relatados indicam que a coesão social afeta o desempenho do grupo. Com base nestas pesquisas, supõe-se que a coesão social pode afetar o processo de tomada de decisão do conselho de administração, o qual é um grupo de tomada de decisão. Nesta tese, o desempenho desse grupo é medido pela extensão da divulgação de informações de caráter social. Assim, supõe-se que a coesão social afeta o processo de tomada de decisão do conselho de administração acerca da extensão da divulgação de informações de caráter social. Acredita-se que a coesão de grupo afeta positivamente o desempenho do grupo e a extensão da divulgação de informações de caráter social, assim formula-se a seguinte hipótese:

H₁: *a coesão social entre os membros do conselho de administração impacta positivamente na extensão de divulgação de informações de caráter social.*

Já a coesão de tarefas existe quando o grupo funciona com base na oportunidade de realizar as tarefas com habilidade e competência com colegas de grupo (BERNTHAL; INSKO, 1993; JANIS, 1991). As diversas pesquisas sobre coesão de tarefas são mistas e geralmente seus resultados estão relacionados positivamente ao desempenho do grupo. Zaccaro (1991) contrastou várias formas de coesão de grupo em uma organização militar estudantil através de *survey*, organizando os alunos (cadetes) em esquadrões diferentes. Concluiu que a coesão de tarefas teve fortes relacionamentos com a incerteza e o absentéismo, e, foi significativamente associada ao desempenho individual dos membros dos grupos. Bernthal e Insko (1993) examinaram o papel da coesão de tarefas na estrutura de pensamento de grupo utilizando um experimento com universitárias do curso de psicologia. E concluíram que uma alta coesão de tarefas produz níveis elevados de foco na execução da tarefa, e que os grupos afetados pela coesão de tarefas consideravam-se analíticos e motivados a trabalhar na tarefa.

Carless e Paola (2000) testaram uma escala de coesão de grupo de trabalho usando uma amostra de 120 funcionários de uma empresa do setor público. E os resultados demonstraram que a coesão de tarefas está fortemente relacionada com todas as características das equipes examinadas, e, está significativamente relacionada às avaliações do supervisor sobre o desempenho da equipe. Eys e Carron (2001) investigaram a relação da coesão de tarefas e o conjunto de responsabilidades ou atividades associadas à posição dos membros de equipes universitárias de basquete. Concluíram que, atletas que possuíam uma tendência maior de

incerteza sobre o escopo de suas responsabilidades tinham percepções mais baixas da coesão de tarefas na sua equipe.

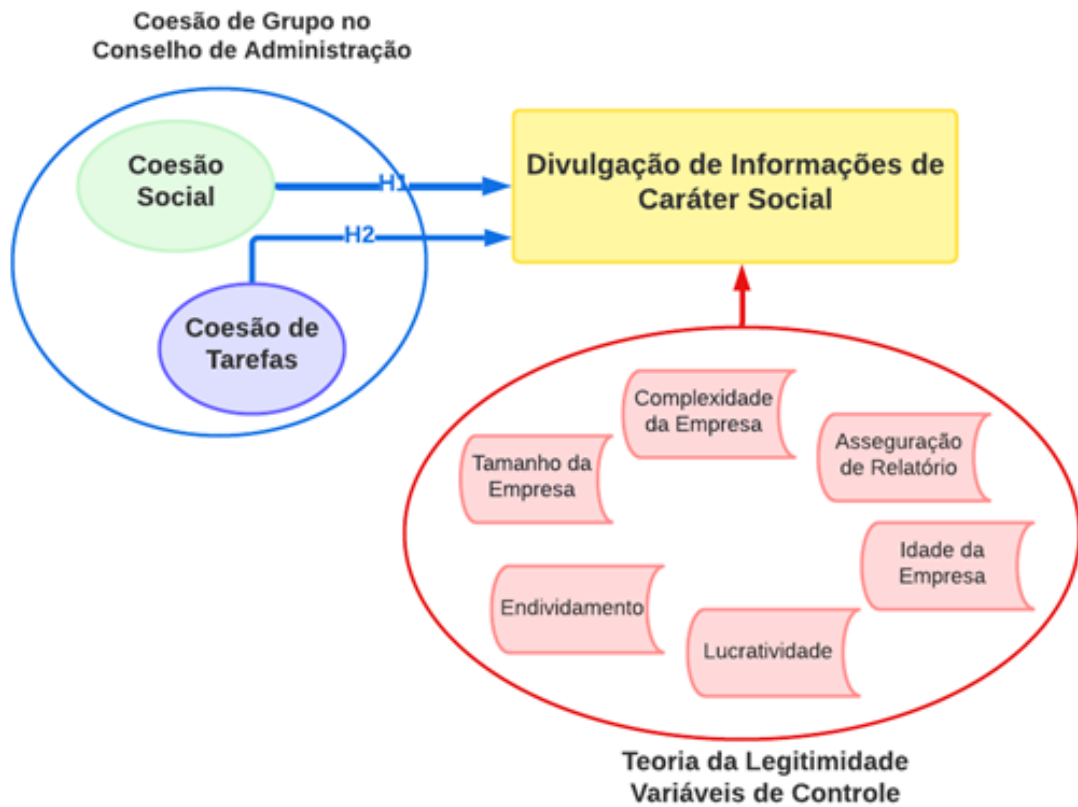
Du e Xu (2018) examinam as relações entre coesão social, coesão de tarefas, compartilhamento de informações e influência do *CEO* utilizando-se de entrevistas detalhadas com diretores chineses e *survey*. Chegaram a resultados que sugerem que um nível mais alto de coesão social derivado de experiências compartilhadas está associado a um nível mais elevado de coesão de tarefas. Os resultados ainda demonstram que a coesão de tarefas foi significativamente associada positivamente ao compartilhamento de informações entre diretores internos e executivos. Qu *et al.* (2021) verificaram a diferença entre coesão social e coesão de tarefas na promoção da evolução da cooperação em interações grupais, revelando que à medida que a coesão de tarefas aumenta, a cooperação aumenta substancialmente.

Nota-se que os estudos relatados apresentam resultados que a coesão de tarefas afeta o desempenho do grupo. Com base nestas pesquisas, supomos que a coesão de tarefas pode afetar o processo de tomada de decisão do conselho de administração e conseqüentemente pode impactar na extensão da divulgação de informações de caráter social. Acredita-se que a coesão de tarefas pode afetar positivamente o desempenho do grupo, neste sentido, propõe-se a seguinte hipótese:

H₂: *a coesão de tarefas entre os membros do conselho de administração impacta positivamente na extensão de divulgação de informações de caráter social.*

Após a explanação das hipóteses, apresenta-se na Figura 2 a representação do modelo desenvolvido que abrange os elementos fundamentais da coesão de grupo e da divulgação de informações de caráter social. Inclui-se também, as variáveis de controle representativas da teoria da legitimidade que foram descritas na seção 5.4.3.

Figura 2 – Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

No capítulo a seguir foram detalhados o *design* da pesquisa e como foi realizada a análise dos dados e os resultados.

5 DESIGN DA PESQUISA

Neste capítulo apresentou-se o enquadramento metodológico da pesquisa e as fontes para obtenção e coleta dos dados. E, a forma de seleção das empresas que fizeram parte da amostra de pesquisa. Em seguida foram apresentados os delineamentos para a obtenção da amostra e justificativa para sua utilização. Depois, foram demonstradas a variável dependente, as variáveis independentes e as variáveis de controle, e por fim, descritos como foi feita a análise dos dados e dos resultados.

5.1 ENQUANDRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A pesquisa enquadra-se numa abordagem metodológica positivista, pois, preocupa-se em demonstrar como se produzem as relações entre os fatos, caracterizando-se pela relação entre as coisas (RICHARDSON, 2017; TRIVIÑOS, 1987). Na perspectiva teórica, propõe-se um estudo positivista para investigar de forma empírica se a coesão de grupo afeta o processo de tomada de decisão do conselho de administração no que diz respeito à extensão de divulgação de informações de carácter social. Trata-se de uma pesquisa descritiva quanto aos objetivos porque visa descrever fenômenos ou características relacionadas à população alvo de estudo (COOPER; SCHINDLER, 2016). Quanto à abordagem ao problema de pesquisa caracteriza-se como quantitativa na qual os dados serão avaliados a partir de técnicas de análise e regressão com dados em painel (DANCEY; REIDY, 2018; FÁVERO; BELFIORE, 2015; HAIR JR. *et al.*, 2009).

Os procedimentos de pesquisa são bibliográficos e documentais utilizando-se de documentos não editados como fonte de dados, informações e evidências (CRESWELL; PLANO, 2013; MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Os dados são secundários, porque, foram coletados de formulários de referência, demonstrações financeiras e relatórios anuais (KOS, 2017). Inúmeros estudos anteriores utilizaram dados secundários para analisar a divulgação de informações de responsabilidade social corporativa, incluindo, informações de carácter social (MOSER; MARTIN, 2012).

E, quanto à dimensão de tempo, tem-se um estudo longitudinal para analisar a relação entre a coesão de grupo no processo de tomada de decisão e a extensão de divulgação de informações de carácter social no período de 2016 a 2020, ou seja, cinco anos. Pesquisas utilizando conjuntos de dados longitudinais são cada vez mais relevantes e utilizados em pesquisas organizacionais. Pois, possibilitam o mapeamento de elementos administrativos de

maneira que se possam observar tendências (HAIR JR. *et al.*, 2009; ZHOU *et al.*, 2021). Estudos longitudinais descrevem os eventos ao longo do tempo sendo adequados em situações nas quais o problema de pesquisa e as hipóteses são afetadas pela variação dos elementos no decorrer do tempo. Ou seja, os construtos ou variáveis, podem se desenvolver, evoluir ou mudar ao longo do tempo, possibilitando a captura dos aspectos temporais, gerando contribuições corretas e completas a respeito do desenvolvimento das relações ao longo do tempo (HAIR JR. *et al.*, 2009; PLOYHART; VANDENBERG, 2010; TIMMONS; PREACHER, 2015).

Assim, a presente pesquisa utilizou-se de estudo longitudinal para acompanhar ao longo da trajetória temporal da empresa; a relação entre a coesão de grupo e o processo de tomada de decisão do conselho de administração acerca da extensão da divulgação de informações de caráter social através de um delineamento longitudinal explicativo; o qual visa identificar a causa do processo de mudança pelo uso de variáveis preditoras e longitudinais descritivas, na tentativa de demonstrar a forma de mudança ao longo do tempo (PLOYHART; VANDENBERG, 2010). A análise realizada apresenta uma comparação de cada empresa com ela mesma; ao longo de sua trajetória; a partir das variações de coesão de grupo, examinando-se o efeito *within* (intra-casos) das variáveis de coesão de grupo, tornando possível a evidenciação de como cada empresa mudou ao longo do tempo.

5.2 FONTE DA DADOS

Para a realização desta pesquisa foi necessário a elaboração de uma base de dados secundários, contemplando todas as variáveis requeridas para o modelo econométrico. Os dados foram coletados em três fontes de dados que englobam informações ao nível de empresa e com um período de no mínimo cinco anos, de 2016 a 2020. A coleta de dados econômicos e financeiros foi realizada na base de dados da Economática[®], uma base de dados que fornece dados de setor de fundos de investimentos financeiros e empresas listadas em bolsas de valores do Brasil, Argentina, Chile, México, Peru e Colômbia. Além dos dados de balanços e cotações de empresas brasileiras desde 1986. A Economática[®] disponibiliza informações sobre a composição acionária das empresas, os demonstrativos contábil-financeiros e indicadores financeiros, de mercado e séries históricas de quase 8.000 empresas ativas e canceladas no Brasil, América Latina e nos Estados Unidos.

A coleta de informações que compõem o índice de divulgação de informações de caráter social foi realizada por meio da leitura e análise dos relatórios anuais ou de sustentabilidade das empresas e disponibilizados em seus *websites*, bem como, a existência de declaração de

auditoria/verificação do relatório anual ou de sustentabilidade. Os dados referentes ao conselho de administração (mandatos, independência, gênero, nacionalidade, idade dos conselheiros, formação acadêmica, experiência profissional e experiência no setor) foram coletadas no Formulário de Referência (FRE) disponibilizado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em seu *website*, e em currículos dos membros do conselho pesquisados em diversos locais da *web* (*world wide web*).

E por fim, as vendas brutas foram coletadas das notas explicativas nas demonstrações financeiras padronizadas disponibilizadas pela CVM em seu *website*. A classificação por setor de atividade econômica foi realizada considerando a classificação observada nos dados cadastrais das empresas disponibilizado pela CVM em seu *website* no Formulário Cadastral (USMAN *et al.*, 2020).

5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E PERÍODO DE ESTUDO

A população de pesquisa compreende todas as empresas de capital aberto listadas na [B]³ e que divulgaram relatórios anuais ou de sustentabilidade no período de 2016 a 2020, totalizando 172 empresas⁶. A amostra é caracterizada como não probabilística e intencional (RICHARDSON, 2017), representando 66,86% da população, o que engloba 115 empresas. Acredita-se que esse percentual seja representativo, pois é composto por empresas de diversos setores da economia brasileira conforme demonstrado na Tabela 2, podendo ser considerado heterogêneo. A classificação por setor considerou a classificação proposta pela CVM divulgada no cadastro geral das empresas.

Foram excluídas da amostra 11 empresas, pois, não apresentaram observações suficientes para construção das variáveis necessárias ao modelo econométrico. As empresas excluídas não continham informações financeiras, tais como valor do ativo total, valor de vendas brutas, valor do patrimônio etc., por esta razão foram retiradas da amostra, porque não foi possível mensurar as variáveis tamanho da organização, endividamento, lucratividade e complexidade da organização. A amostra final com relação à população é de 104 empresas, tomando como base, o ano de 2020, conforme distribuição apresentada na Tabela 3. As 104 empresas utilizadas na amostra estão especificadas no Apêndice E.

A escolha de empresas de capital aberto deu-se por três motivos. Primeiro, a preferência por empresas de capital aberto foi na tentativa de compreender, a coesão de grupo e seu

⁶ Listagem de empresas coletada no *website* da [B]³ no dia 07 de dezembro de 2020 às 12:40 horas (B³ S.A., 2021).

relacionamento com a tomada de decisão acerca da extensão da divulgação de informações de caráter social no contexto brasileiro, pois, os países latinos apresentam oportunidades únicas de estudo, fazendo com que seus pesquisadores repensem suas teorias e suposições acerca dos indivíduos, empresas, mercados e instituições, devido às características específicas de seus países (AGUINIS *et al.*, 2020). O contexto brasileiro apresenta características culturais, sociais e condições econômicas e de governança distinta de países desenvolvidos, e a pesquisa em gestão não foi explorada suficientemente na região, que de acordo com Aguinis *et al.* (2020) configura-se como um “laboratório natural” para a construção de novas teorias ou testes de teorias já existentes.

Tabela 2 – Setores da economia brasileira representados na amostra

| Setor da Economia | Quantidade de Empresas | Percentual |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| Bens industriais | 15 | 14,42% |
| Comunicações | 3 | 2,88% |
| Consumo cíclico | 12 | 11,54% |
| Consumo não cíclico | 12 | 11,54% |
| Financeiro | 18 | 17,31% |
| Materiais básicos | 6 | 5,77% |
| Petróleo, Gás e Biocombustível | 3 | 2,88% |
| Saúde | 4 | 3,85% |
| Utilidade pública | 31 | 29,81% |
| Total de empresas | 104 | 100% |

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo, para verificar se a coesão de grupo afeta o processo de tomada de decisão do conselho de administração, necessita-se que as empresas tenham um conselho de administração e suas informações sejam divulgadas. A legislação brasileira através da Lei 6.404 de 1976, em seu artigo 138, parágrafo 1º versa que as companhias de capital aberto são obrigadas a constituírem um conselho de administração (BRASIL, 1976), assim, todas as empresas de capital aberto registradas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) obrigatoriamente terão em sua estrutura de governança corporativa um conselho de administração.

Além disso, a CVM em 2016 publicou o Código de Governança Corporativa para as companhias de capital aberto, no qual recomenda a constituição do conselho de administração e dispõe sobre os princípios e diretrizes sobre o seu funcionamento (CVM, 2016). Porém, se a empresa não adota as recomendações, deve explicar as razões para a não adoção (CVM, 2016). Portanto, todas as 104 empresas que compõem a amostra são empresas brasileiras de capital aberto listadas na [B]³ e que mantiveram cadastros ativos na CVM durante o período de coleta

de dados. Terceiro, as empresas de capital aberto são obrigadas a fornecer à CVM e ao público através do FRE, inúmeras informações sobre o conselho de administração, incluindo, composição, experiência e remuneração dos conselheiros, bem como, a estrutura administrativa, as regras, as políticas e as práticas do conselho de administração, a composição dos comitês, e outras informações relevantes (CVM, 2022). E estas informações são necessárias para a construção de variáveis utilizadas para o teste de hipóteses nesta pesquisa.

Tabela 3 – Amostra final da pesquisa

| População | Amostra Intencional | (-) Exclusões | Amostra Final |
|--------------------------------|---|----------------------|----------------------|
| 172 100% | 115 66,86% | (11) 6,39% | 104 60,47% |
| Empresas excluídas: | 1) Aeris Ind. e Com. de Equip. e Geração de Energia S.A.; 2) Banco Pan S.A.; 3) Bradespar S.A.; 4) Cia Paulista de Força e Luz; 5) Cia Siderúrgica Nacional; 6) CSN Mineração S.A.; 7) EDP Espírito Santo Distribuição de Energia; 8) EDP São Paulo Distribuição de Energia S.A.; 9) Empreendimentos Pague Menos S.A.; 10) Energisa MS – Dist. de Energia S.A.; e 11) RGE Sul Distribuidora de Energia S.A. | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

O período analisado compreendeu 5 anos, entre 2016 e 2020, pois muitos estudos sugerem que estudos sobre coesão e dinâmica de grupo deve-se ater a considerações temporais (MATHIEU *et al.*, 2015). Pesquisas anteriores retratam ainda que períodos maiores de análise são necessários, porque poucos estudos longitudinais foram publicados, sendo uma característica dessas pesquisas que as variáveis sejam medidas pelo menos três vezes para que as trajetórias possam ser modeladas (MATHIEU *et al.*, 2015). Pesquisadores sugerem a utilização de dados em painel para modelar a trajetória da coesão de grupo e testar também se há tipos diferentes de coesão de grupo (MATHIEU *et al.*, 2015). A escolha do período entre 2016 e 2020 deu-se pela utilização dos indicadores sociais recomendados pelo GRI (detalhados no Apêndice A) que trata exclusivamente da dimensão social, e pelo fato, da sua versão mais nova ter sido atualizada em 2016, entrando em vigor a partir de 1 de julho de 2018, porém, as empresas poderiam já utilizar os padrões nos relatórios de 2016 em diante (GRI, 2022).

5.4 VARIÁVEL DEPENDENTE, VARIÁVEIS INDEPENDENTES E VARIÁVEIS DE CONTROLE

Para verificar se a coesão de grupos está relacionada ao processo de tomada de decisão de divulgação de informações de caráter social, utilizando-se de uma regressão com dados em painel, foi necessário definir a variável dependente, as variáveis independentes e as variáveis

de controle, bem como o modelo econométrico para testar as hipóteses propostas, e, nesta seção foram descritas as definições e a operacionalização dessas variáveis.

5.4.1 Variável Dependente: Índice de Divulgação de Informações de Caráter Social

O índice de divulgação de informações de caráter social (IDICS) foi a variável dependente utilizada neste estudo, mensurada a partir dos indicadores sociais do GRI descritos no Apêndice A. Indicador é definido como algo que aponta ou direciona, e pode ser descrito como estatística ou qualquer outra forma de evidência que ajude a analisar onde estamos e para onde vamos (FRØNES, 2007). Forma conceitos abstratos de informações sobre certa realidade que deseja representar, não mensurável diretamente, pois não existem características que determinem a intensidade e qualidade dessas informações (SEIBERT, 2017).

Indicadores sociais podem ser definidos como um conjunto parcimonioso de índices específicos que cobre um amplo ambiente de questões sociais, caracterizado como uma variável observável assumida para direcionar, ou estimar, alguma outra variável, geralmente não observável (ATKINSON *et al.* 2004; FRØNES, 2007). Os indicadores fornecem uma posição entre observações empíricas e definições, funcionando como uma ligação entre a conceituação e a medição, os índices possibilitam medi-los e combiná-los através de vários componentes sendo utilizados como instrumentos de mensuração da extensão da divulgação em pesquisas empíricas (BOTOSAN, 1997; FRØNES, 2007; MACAGNAN, 2007).

Índice é um número ou percentual que representa a quantidade ou extensão da informação divulgada pela empresa, sendo estabelecido desde as primeiras pesquisas empíricas sobre divulgação de informações (CHOI, 1973; SEIBERT, 2017). Dois aspectos devem ser mencionados quando da utilização de um índice de representação da divulgação de informações, primeiro, no que diz respeito a subjetividade, pois um número ou percentual não permite avaliar a qualidade da informação em si ou identificar se essa informação é verdadeira ou não (BOTOSAN, 1997; FRØNES, 2007). Entretanto não se pode ignorar a relevância do índice para o uso de técnicas estatísticas e econométricas (BOTOSAN, 1997; FRØNES, 2007).

Segundo, a utilização ou não de ponderação para os indicadores, ou apenas a verificação da existência da informação, utilizando sistema dicotômico, ou seja, valor um para informação divulgada, e zero, para informação não divulgada; deve-se considerar que nas duas situações há arbitrariedade do pesquisador, mas na primeira, essa arbitrariedade é dupla, pois, existe no momento em que afirma que a informação foi divulgada e no momento em que atribui valor ao item, até porque, as empresas diferem-se em tamanho, negociações, setor, país, dentre outros

(FRØNES, 2007; SEIBERT, 2017). Por essa razão, opta-se pela não utilização de ponderação dos indicadores, assumindo-se que cada item tem igual relevância para a pesquisa.

Os indicadores sociais a serem utilizados nessa tese são as divulgações da dimensão social dos padrões para relatórios de sustentabilidade recomendados pelo GRI (detalhados no Apêndice A). As diretrizes para os relatórios de sustentabilidade do GRI definem a qualidade dos relatórios de sustentabilidade por princípios, incluindo equilíbrio, comparabilidade, precisão, oportunidade, clareza e confiabilidade (GRI, 2022). Esses princípios norteiam as organizações a respeito dos aspectos positivos e negativos do desempenho que devem ser incluídos no relatório. E ressaltam que as informações devem ser imparciais, revelando o desempenho passado e os objetivos da empresa, devendo comunicá-los por indicadores quantitativos e qualitativos detalhados (GRI, 2022).

As diretrizes do GRI podem ser utilizadas por qualquer organização que tenha interesse em oferecer relatórios de sustentabilidade confiáveis, através de uma lista detalhada de indicadores que incluem aspectos econômicos, ambientais e sociais, refletindo um equilíbrio entre informações tanto positivas quanto negativas (GRI, 2022; MORONEY *et al.*, 2012). De acordo com Moroney *et al.* (2012) diversas pesquisas utilizaram índices baseados nos padrões GRI para medir a divulgação de informações pelas empresas, até mesmo, porque, o GRI defende princípios de transparência, inclusão, completude, relevância, contexto de sustentabilidade, precisão, neutralidade, comparabilidade, clareza, e oportunidade para melhorar os relatórios de sustentabilidade das organizações (GRI, 2022). O GRI também recomenda a auditoria externa dos relatórios de sustentabilidade para gerar credibilidade e garantia perante o público interessado, ressaltando que a divulgação e a auditoria externa são processos independentes (GRI, 2022).

Utilizando os padrões GRI, restringindo-se à dimensão social, buscou-se obter com precisão as informações sobre atividades sociais das organizações através dos relatórios de sustentabilidade ou anuais. Para utilização desses dados obtidos através dos relatórios de sustentabilidade ou anuais foi preciso codificá-los e categorizá-los através do método de análise de conteúdo, sendo este um dos métodos mais utilizados em pesquisas sobre o tema “divulgação”, e que, fornece credibilidade e inferência para a análise conforme o contexto estudado (ABBOTT; MONSEN, 1979; COWAN; DEEGAN, 2011; KENT; ZUNKER, 2017; TUGGLE *et al.*, 2010). A análise de conteúdo pode ser aplicada em conteúdos diversos, porque, visa a codificação de informações qualitativas para facilitar a inferência quantitativa do conteúdo manifestado no texto (BARDIN, 2016).

As informações foram codificadas em 1 (um) se a informação foi divulgada e, em 0 (zero), se a informação não foi divulgada, assim, a pontuação resultante variou entre zero e o número de itens avaliados, ou seja, 201 itens referentes à dimensão social do GRI contemplando os indicadores: 401 – Empregos, 402 - Relações Trabalhistas/Gerenciais, 403 – Saúde e Segurança Ocupacional, 404 – Treinamento e Educação, 405 – Diversidade e Igualdade de Oportunidades, 406 – Não Discriminação, 407 – Liberdade de Associação e Negociação Coletiva, 408 – Trabalho Infantil, 409 – Trabalho Forçado ou Compulsório, 410 – Práticas de Segurança, 411 – Direitos dos Povos Indígenas, 412 – Avaliação de Direitos Humanos, 413 – Comunidades Locais, 414 – Avaliação Social do Fornecedor, 415 – Política Pública, 416 – Saúde e Segurança do Cliente, 417 – *Marketing* e Rotulagem, 418 – Privacidade do Cliente e 419 – Conformidade Socioeconômica. Após a apuração da pontuação de itens de divulgação, foi levantada uma média de itens divulgados para cada ano, e essa média representa o índice de divulgação de cada empresa em cada ano analisado pelo estudo, como segue:

$$IDICS = \sum itensdivulgados_t \quad (1)$$

Onde:

IDICS = índice de divulgação de informações de caráter social;

$\sum itensdivulgados$ = média de pontuação dos itens divulgados; e

t = período de divulgação.

O *IDICS* é a variável dependente utilizada no modelo econométrico utilizado nesta tese para teste das hipóteses propostas. Existem três argumentos para a utilização de índices de divulgação de informações voluntárias em pesquisas empíricas e em pesquisas organizacionais. Primeiro, a disponibilidade dos relatórios de sustentabilidade ou anuais que possibilita a captura de uma alta quantidade de informações sobre o envolvimento social de inúmeras empresas, e os custos de pesquisa sendo relativamente baixo comparado a outras formas de coleta de dados (ABBOTT; MONSEN, 1979). Segundo, os relatórios de sustentabilidade ou anuais são públicos, possibilitando a replicação da pesquisa e a verificação da confiabilidade do índice levantado. E terceiro, a validade do construto teórico pode ser realizada, já que o procedimento empírico para testar o conceito teórico e o procedimento de operacionalização é de fato realizável (ABBOTT; MONSEN, 1979; MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

E ainda, porque relatórios de sustentabilidade ou anuais são considerados as fontes mais relevantes de divulgação de informações corporativas voluntárias publicadas pelas

organizações. É uma forma dos administradores demonstrarem que cumpriram com sua responsabilidade social e uma maneira de prestar contas para todas as partes interessadas (DHALIWAL *et al.*, 2011; HOLLINDALE *et al.*, 2019). Além disso, conforme a revisão de literatura realizada, diversos estudos empíricos utilizaram relatórios de sustentabilidade ou anuais como fonte de dados de informações de caráter voluntário (ANIFOWOSE *et al.*, 2017; DHALIWAL *et al.*, 2012; KENT; ZUNKER, 2017; SAHA; KABRA, 2020; TILT, 1994). Neste sentido, os dados referentes às informações de caráter social das empresas componentes da amostra foram coletados nos relatórios de sustentabilidade ou anuais disponibilizados nos *websites* das próprias empresas.

Para aumentar a confiabilidade do instrumento de codificação, foi solicitado a dois pesquisadores independentes e com experiência na utilização do método de análise de conteúdo que fizesse a codificação de dez empresas da amostra com relação à divulgação de informações de caráter social durante o período de 2016 a 2020. Para verificar o grau de concordância entre os pesquisadores codificadores conforme indicado em várias pesquisas empíricas como medida para redução da subjetividade envolvida no processo de identificação e codificação dos dados (COWAN; DEEGAN, 2011; KENT; ZUNKER, 2017). Após a codificação pelos pesquisadores, percebeu-se que não houve diferenças substanciais, havendo um nível de concordância de 98% entre os avaliadores e a autora dessa pesquisa, os 2% de diferença foram discutidos e reavaliados em reunião posterior e uma resolução acordada foi alcançada conforme preceitua a literatura empírica (KENT; ZUNKER, 2017).

Na próxima seção foram detalhadas as variáveis independentes que fizeram parte do modelo econométrico, bem como, suas composições e fontes de coleta.

5.4.2 Variáveis Independentes: Coesão Social e Coesão de Tarefas

As variáveis independentes (explicativas) utilizadas no modelo econométrico foram a coesão social e a coesão de tarefas que representam a coesão de grupo. A coesão de grupo é tratada como um construto multidimensional com duas dimensões: (a) coesão social e (b) coesão de tarefas. Tanto o fenômeno coesão de social quanto a coesão de tarefas são tratados como variáveis com múltiplos indicadores pelos quais a coesão de grupo se manifesta. Os múltiplos indicadores de cada dimensão da coesão de grupo foram detalhados na seção seguinte.

Para as variáveis independentes coesão social e coesão de tarefas, a unidade de análise serão as variáveis agregadas do grupo, em outras palavras, a coleta de dados foi sobre os membros individuais do grupo. Em seguida, foi utilizada estatística resumida para o grupo, foi

especificamente utilizado o Índice de Blau para consolidar o resultado de todas as variáveis que compõe a dimensão de cada variável independente, seja a coesão social ou a coesão de tarefas (ANDERSON *et al.*, 2011; ARARAT *et al.*, 2015; COTA; EVANS; *et al.*, 1995; KIM, 2014).

A coesão social e a coesão de tarefas são variáveis latentes que se manifestam em diferentes características observáveis da mesma forma ou de forma semelhante (BOLLEN; HOYLE, 1990; MUDRACK, 1989a; PIPER *et al.*, 1983). Após a coleta de todos os dados dos indicadores que compõe essas variáveis; estas foram operacionalizadas através do Índice de Blau, onde uma pontuação alta representa diversidade/heterogeneidade e uma pontuação baixa representa similaridade/homogeneidade (ANDERSON *et al.*, 2019; ARARAT *et al.*, 2015; KIM, 2014). A fórmula do Índice de Blau é:

$$Div(H) = 1 - \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (2)$$

Onde:

n = representa o número de categorias analisadas;

S_i = representa a proporção de membros da organização em uma categoria i .

Como um alto índice resultando em um alto grau de heterogeneidade, teoricamente, o valor mínimo é 0, e o valor máximo, depende do número de categorias, calculado como $(n - 1)/n$. Por exemplo, se avaliarmos a variável gênero que possui duas categorias ($n=2$), teremos um índice máximo de heterogeneidade de 0,5; da mesma forma, quando uma variável possui cinco categorias ($n=5$), o índice máximo de heterogeneidade será de 0,8 (VASCONCELOS; SILVA, 2020; WENG; CHANG, 2016). Para fins de comparação entre múltiplas variáveis sem que os resultados sejam influenciados pelo número de categorias, foi realizada uma padronização para normalizar o índice de heterogeneidade, dividindo o valor do índice de heterogeneidade da variável pelo seu valor máximo de forma que o valor ajustado do índice de heterogeneidade da variável esteja entre 0 e 1 (WENG; CHANG, 2016). O Índice de Blau padronizado foi utilizado como indicador de heterogeneidade nesta tese.

Como o Índice de Blau representa o índice de heterogeneidade/diversidade, foi feito um ajuste para a realização dos testes econométricos. Sabendo-se que o Índice de Blau representa o índice de heterogeneidade/diversidade, e, que seus valores padronizados variam entre 0 e 1, a diferença entre o índice apurado e 1 representa o índice de homogeneidade/similaridade entre os membros do grupo segundo as características observadas. Neste sentido, temos:

$$\text{Coesão Social} = 1 - [(1 - \sum_{i=1}^n S_i^2) \times imh] \quad (3)$$

e

$$\text{Coesão de Tarefas} = 1 - [(1 - \sum_{i=1}^n S_i^2) \times imh] \quad (4)$$

Onde:

n = representa o número de categorias analisadas;

S_i = representa a proporção de membros da organização em uma categoria i ;

imh = representa o índice máximo de heterogeneidade calculado por $(n - 1) / n$.

Assim, o índice de homogeneidade/similaridade foi utilizado como medida para as variáveis latentes coesão social e coesão de tarefas nos testes econométricos neste estudo. Ressaltando que esse índice oferece maior robustez aos resultados se comparado ao de proporção de membros, pois apresenta valor máximo quando a homogeneidade/similaridade, de fato é máxima em contradição às métricas que utilizam proporção de membros (VASCONCELOS; SILVA, 2020).

5.4.2.1 Variável Independente: Coesão Social

A coesão social é um sistema causal que determina as atitudes e comportamentos dos indivíduos em relação ao grupo (CASEY-CAMPBELL; MARTENS, 2009; DRESCHER *et al.*, 2012; FRIEDKIN, 2004; SALAS *et al.*, 2015). A coesão social é uma característica de uma entidade social, uma comunidade ou sociedade, que consiste em fenômenos ao nível micro (por exemplo, atitudes, orientações e comportamentos individuais); nível meso (características de comunidades ou grupos); e, nível macro (características de instituições sociais) (CHAN *et al.*, 2006; DICKES; VALENTOVA, 2013; DICKES *et al.*, 2010; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017). Para fins desta tese, a coesão social consiste em um fenômeno ao nível meso representando características de grupos de tomada de decisão, mas especificamente, representando características do conselho de administração das organizações componentes da amostra que tomam decisões acerca da extensão da divulgação de informações sociais.

A coesão social é baseada em cooperação e ação mútua, valores compartilhados, senso de pertencimento, inclusão, orientação para o bem comum, cooperação e solidariedade (CASEY-CAMPBELL; MARTENS, 2009; DRESCHER *et al.*, 2012; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017). Neste sentido, pode ser entendida, como um conjunto de processos sociais que ajudam a internalizar nos indivíduos o sentimento de pertencimento a uma mesma comunidade

e que são reconhecidos como membro dessa comunidade (entidade social, grupo, região, país, ou entidade transnacional, por exemplo, a União Europeia) (BOLLEN; HOYLE, 1990; CARLESS; PAOLA, 2000; JENSON, 2010). Uma sociedade ou grupo com maior homogeneidade de valores pode promover a coesão social (CHAN *et al.*, 2006; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017).

As medidas componentes da coesão social são detalhadas abaixo com suas respectivas mensurações: (I) mandato compartilhado dos membros do conselho; (II) independência dos membros do conselho; (III) gênero no conselho de administração; (IV) nacionalidade dos membros do conselho; e (V) idade dos membros do conselho. Um resumo das *proxies*, da operacionalização, da fonte de coleta e do embasamento teórico para a variável coesão social são apresentados na Tabela 4.

A coesão social determina atitudes, orientações e comportamentos compartilhados promovida pela homogeneidade de valores/similaridades/interações que pode levar a tomada de decisões semelhantes em termos de extensão de divulgação de informações de caráter social. Por exemplo, uma extensão maior ou uma extensão menor, pois a coesão social pode promover a homogeneidade tanto para decisões a favor de maior ou menor extensão de divulgação de informações de caráter sociais. No entanto, a teoria pressupõe que a coesão de grupo impacta positivamente o desempenho de grupo, por isso, a hipótese de relação entre a coesão social e a tomada de decisão acerca da divulgação de informações de caráter social é positiva; ou seja, quanto maior a coesão social entre os membros do conselho de administração, maior será a extensão de divulgação de informações de caráter social.

I – Mandato compartilhado dos membros do conselho

A coesão de grupo sob a perspectiva social se refere ao grau em que os indivíduos de um grupo desejam pertencer a esse grupo. Neste sentido, os membros de um grupo altamente coeso estão mais preocupados em contribuir para o bem-estar do grupo, em avançar e alcançar os objetivos e metas do grupo e participar de suas atividades (CASEY-CAMPBELL; MARTENS, 2009; DICKES; VALENTOVA, 2013; QU *et al.*, 2021; SALAS *et al.*, 2015). Assim, neste sistema causal a coesão de grupo pode ser definida segundo a duração da adesão ou filiação do membro no grupo (FRIEDKIN, 2004; MICHEL; HAMBRICK, 1992).

Os conselheiros de administração permanecem em seus mandatos nos conselhos por muitos anos, e o grau de coesão social, medido através da duração de mandatos de membros no conselho, significa compartilhamento de mandato com os outros membros (TUGGLE *et al.*,

2010). Quando vários membros persistem em vários mandatos seguidos ou não, implica em uma socialização maior, pois terão mais tempo de mandatos juntos (FRIEDKIN, 2004; TUGGLE *et al.*, 2010). As similaridades e concordâncias entre os membros da equipe desenvolvidas através de vários mandatos podem aumentar a coesão à medida que os conselheiros adotam as mesmas estratégias, teorias, crenças e atribuições decorrentes de experiências de períodos anteriores (WIERSEMAN; BANTEL). Isso pode refletir uma maior homogeneidade de perspectivas e conseqüentemente uma maior homogeneidade no processo de tomada de decisões (MICHEL; HAMBRICK, 1992; TUGGLE *et al.*, 2010).

Mandatos compartilhados no conselho de administração podem criar similaridades de esquemas entre os membros do grupo, desenvolvidos por longos mandatos, aumentando a coesão. Isto ocorre porque estes membros adotam as mesmas respostas baseadas nas mesmas crenças, teorias e atribuições decorrentes de experiências passadas, desenvolvendo quadros de referência e respostas compartilhadas (MICHEL; HAMBRICK, 1992; TUGGLE *et al.*, 2010; WIERSEMAN; BANTEL, 1993). A *proxy* mandato compartilhado dos membros do conselho de administração foi mensurada através do desvio padrão da quantidade acumulada e contínua de mandatos dos membros do conselho. As informações sobre os mandatos dos conselheiros foram coletadas no FRE disponível no *website* da CVM.

II – Independência dos membros do conselho

Um dos componentes relacionados às relações sociais e conseqüentemente à coesão social são as redes sociais. Em outras palavras, a qualidade ou quantidade das interações sociais entre os membros da comunidade, grupo, associação, clube, dentre outros, como, por exemplo, a frequência de convivência e interação desses indivíduos (PIPER *et al.*, 1983; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017; VILLARREAL; SILVA, 2006). A interação entre os membros do conselho de administração pode colaborar para que se conheçam e confiem uns nos outros, sendo um ambiente propício para o compartilhamento de informações e resolução mútua de problemas (TUGGLE *et al.*, 2010).

A *proxy* independência dos membros do conselho foi mensurada através da proporção de independência do conselho, dividindo-se o número de conselheiros independentes pelo número total de membros do conselho. As informações sobre o número de conselheiros independentes no conselho de administração de cada empresa analisada foram coletadas no FRE disponível no *website* da CVM.

III – Gênero no conselho de administração

As relações sociais também englobam as relações entre os vários membros de um grupo, comunidade, dentre outros, sejam relações culturais, étnicas ou grupos com um determinado estilo de vida, ou orientação sexual (JENSON, 2010). Em outras palavras, deve haver tolerância mútua, e oportunidades iguais, especialmente, para os grupos minoritários (JENSON, 2010; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017). O gênero afetando a processo de tomada de decisão em grupo foi pouco explorado, e quando estudado, foi apontado a superioridade de grupos exclusivamente compostos por homens, no entanto, nota-se que, as tarefas e processos avaliados eram tradicionalmente masculinos (LEPINE *et al.*, 2002; WOOD, 1987; WOOD *et al.*, 1985).

Resultados de vários estudos concluíram que os homens são mais assertivos, arriscam mais, são mais competitivos, controladores e agressivos. E em grupos ou equipes é provável que esses comportamentos se traduzam em decisões mais agressivas e extremas, sugerindo que as tarefas percebidas para enfatizar as habilidades ou características de um gênero em relação ao outros podem intensificar essas no comportamento intragrupo (EAGLY; WOOD, 1991; LEPINE *et al.*, 2002; WOOD *et al.*, 1985). O gênero feminino traz diferentes perspectivas, experiências, são mais abertas às discussões de questões complexas e mais propensas a se envolverem em pensamentos e ideias independentes, e, melhorar a comunicação geral; estão focadas na construção e manutenção de relacionamentos, nas necessidades dos outros, na compreensão das demandas sociais das partes interessadas e mais receptivas as práticas éticas (HOLLINDALE *et al.*, 2019; POST *et al.*, 2011).

A *proxy* gênero no conselho de administração foi mensurada a partir da proporção de mulheres como membros do conselho. A quantidade de membros do sexo feminino que desempenha a função de conselheira foi coletada no FRE disponível no *website* da CVM e nos *websites* das próprias organizações quando a informação não estava disponível no FRE.

IV – Nacionalidade dos membros do conselho

O espaço geográfico expressa valores compartilhado, estilo de vida e contextos de socialização distintos sob o aspecto cultural da coesão social, no qual, determinada sociedade cumpre o papel de fonte de identificação e provedora de normas culturais e arranjos institucionais que orientam e estruturam seus cidadãos (DICKES *et al.*, 2010; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017). E, a relação com a nação/país pode ser um constituinte da coesão

social em termos de avaliação da identificação nacional em aspectos de orgulho, cultura e superioridade nacional (DICKES *et al.*, 2010; JENSON, 2010; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017; WILLIAMS; O'REILLY, 1998). A nacionalidade é uma característica que fortalece os procedimentos de tomada de decisão como membros do grupo em relação a investimentos, desempenho e processos de relatórios (BRAATEN, 1991; COFFEY; WANG, 1998).

A *proxy* nacionalidade dos membros do conselho de administração foi mensurada através da proporção de membros do conselho que não são brasileiros, e, essa informação foi coletada nas atas de nomeação para o cargo de conselheiro disponível no *website* das organizações ou em jornais de grande circulação disponível digitalmente por meio da *internet*.

V – Idade dos membros do conselho

As experiências, os valores e personalidades dos membros do conselho de administração impactam em suas interpretações das situações, e estão relacionadas à característica como a idade (COFFEY; WANG; HAMBRICK, 2007). Por exemplo, a idade, afeta o processo de tomada de decisão e as relações sociais, sendo um veículo para a promoção da coesão de grupo através de visões, ponto de vistas, experiências e opiniões homogêneas (BRAATEN, 1991; COFFEY; WANG ; HAMBRICK, 2007). A similaridade de idades pode influenciar a comunicação dentro e entre grupos, contribuindo para a geração de coesão de grupo (MICHEL; HAMBRICK, 1992). Um conselho homogêneo na idade é formado por membros que provavelmente compartilham dos mesmos valores, melhorando a congruência de metas e a comunicação (FERRERO-FERRERO *et al.*, 2015; JONSON *et al.*, 2020).

A *proxy* idade dos membros do conselho de administração foi mensurada através do desvio padrão da idade dos membros do conselho, e a coleta referente a idade dos conselheiros foi realizada no FRE, disponível no *website* da CVM, que fornece a data de nascimento dos conselheiros.

5.4.2.2 Variável Independente: Coesão de Tarefas

A coesão de tarefas é um fator gerado pela orientação do grupo à realização da tarefa. E essa coesão promove uma composição de grupo considerando habilidades, competências e experiências para discutir várias alternativas e enfatizar as contribuições de cada indivíduo do grupo, devendo estes grupos promover diversas combinações de indivíduos diferentes ou similares (BERNTHAL; INSKO, 1993; LEANA, 1985). Os membros do grupo quando

compartilham experiências aumentam a atração pelo grupo, e no caso da coesão de tarefas, uniões com base no comprometimento compartilhado para atingir os objetivos do grupo. A coesão de tarefas é apontada como fortemente relacionada com o desempenho do grupo, em diversos estudos, até mais do que a coesão social (CARLESS; PAOLA, 2000; CASEY-CAMPBELL; MARTENS, 2009; QU *et al.*, 2021; SALAS *et al.*, 2015).

A coesão de tarefas promove o desenvolvimento de estratégias de tarefas, aumenta a motivação dos membros direcionando a atenção para a realização das metas; ou seja, as interações dos membros do grupo geram uma estrutura coletiva que transcende os indivíduos (BEAL *et al.*, 2003; MATHIEU *et al.*, 2015; ZACCARO, 1991). A coesão de tarefas prioriza a conclusão das tarefas propostas e suas realizações utilizando habilidades e competências; dá ênfase ao cumprimento das metas e a coordenação das atividades dos membros; desenvolve padrões normativos de desempenho; reduz relações informacionais que não contribuem para a tarefa e promove o engajamento na tarefa (CARLESS; PAOLA, 2000; CARRON *et al.*, 1985; DRESCHER *et al.*, 2012; MUDRACK, 1989a).

A variável independente coesão de tarefas é uma variável latente, sendo medida através das *proxies*: (I) histórico educacional dos membros do conselho; (II) experiência profissional dos membros do conselho; e (III) experiência profissional dos membros do conselho em um setor de atividade. Um resumo das *proxies*, da operacionalização, da fonte de coleta e do embasamento teórico para a variável coesão de tarefas são apresentados na Tabela 4.

A coesão de tarefas determina uma estrutura coletiva que transcende os membros do grupo promovida pela homogeneidade de desenvolvimento de estratégias e motivações de tarefas que pode levar a tomada de decisões similares em termos de extensão de divulgação de informações de caráter social. A coesão de tarefas pode promover a homogeneidade tanto para decisões a favor de maior ou menor extensão de divulgação de informações de caráter sociais. Por isso, a hipótese de relação entre a coesão de tarefas e a tomada de decisão acerca da divulgação de informações de caráter social é positiva, porque a teoria indica que a coesão de grupo impacta positivamente o desempenho do grupo. Portanto, supõe-se que quanto maior for a coesão de tarefas, maior será a extensão de divulgação de informações de caráter social.

I – Histórico educacional dos membros do conselho

A igualdade e a desigualdade, ou ainda, inclusão ou exclusão, são considerados fatores que geram coesão e dizem respeito a distribuição de recursos materiais e imateriais acessíveis entre os membros de um grupo. Dentre estes recursos estão a educação que afeta as atividades

de tomada de decisão e divulgação de informações adequadas ao público externo (BERNARD, 1999; HAMBRICK, 2007; JENSON, 2010; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017).

O alinhamento de características múltiplas pode contribuir para uma melhor comunicação, coordenação, coesão e confiança dentro do grupo, promovendo discussões mais abertas e proveitosas (TUGGLE *et al.*, 2010). Essas características envolvem estabilidade profissional, histórico profissional, educação, raízes socioeconômicas e posição financeira, experiência profissional, personalidade, estilo de aprendizagem, valores, dentre outros (COFFEY; WANG, 1998; HAMBRICK, 1987). Por exemplo, grupos compostos por membros especialistas trazem conhecimentos valiosos e conexões potencialmente relevantes (LINCK *et al.*, 2008). Membros com formações em contabilidade, administração e finanças se concentrarão em questões mais alinhadas com suas próprias formações ou especialidades (CARPENTER; FREDRICKSON, 2001).

As *proxies* utilizadas para o histórico educacional dos membros do conselho de administração foram mensuradas através de: (a) grau de especialização, ou seja, graduados, especialistas, mestres, doutores e pós-doutores como membros do conselho; (b) natureza da formação na graduação; (c) local da formação na graduação, ou seja, a escola de formação; (d) a natureza da pós-graduação; e (e) local da formação de pós-graduação.

O grau de especialização foi medido através da informação do maior grau de estudo do conselheiro, considerando graduação, especialização ou MBA, mestrado, doutorado ou pós-doutorado. Após a atribuição do grau de especialização para cada conselheiro, a *proxy* para o grau de especialização foi mensurada através do Índice de Blau. As informações sobre o grau de especialização dos conselheiros foram coletadas no currículo resumido apresentado no FRE disponível na CVM.

A natureza da formação de graduação dos conselheiros foi apurada de acordo com seu curso de graduação informado no currículo resumido dos conselheiros no FRE. Após a coleta, a *proxy* natureza da formação de graduação foi mensurada através do Índice de Blau. O local da formação de graduação também foi coletado no currículo resumido dos conselheiros no FRE, representado pelo nome da escola, faculdade ou universidade na qual cursou a graduação. Após a coleta, a *proxy* local da formação de graduação foi mensurada através do Índice de Blau.

A natureza da pós-graduação e o local da formação de pós-graduação foram informações coletadas no currículo resumido dos conselheiros disponível no FRE. A pós-graduação foi classificada conforme as áreas de conhecimento: ciências exatas; ciências biológicas; engenharias; ciências da saúde; ciências agrárias; ciências sociais aplicadas; ciências humanas e linguística, letras e artes. Sendo considerada a pós-graduação mais elevada, como, por

exemplo, se o conselheiro cursou pós-doutorado, então, essa foi a pós-graduação considerada. O local da formação de pós-graduação foi representado pelo nome da escola, faculdade ou universidade na qual o conselheiro cursou a pós-graduação. Após a coleta, as *proxies* natureza da pós-graduação e local da formação de pós-graduação foram mensuradas através do Índice de Blau.

II – Experiência profissional dos membros do conselho

A coesão de tarefas surge quando os indivíduos se identificam como membros de um determinado grupo, desencadeando um estado desindividualizado no qual os membros referenciam suas atitudes e comportamentos às normas prototípicas que são mais salientes – características – desse grupo e não de outro. Eles agem ou comportam-se conforme os seus protótipos dentro do grupo (FRIEDKIN, 2004; HOGG, 1993).

Inúmeros estudos demonstram a relação entre a experiência profissional do conselheiro e suas perspectivas, pois, essa experiência profissional modela como esse indivíduo aborda os problemas e o tipo de soluções com os quais estão familiarizados (TUGGLE *et al.*, 2010; ZHU, 2013). Neste sentido, o conselheiro traz para o processo de tomada de decisões do conselho de administração suas experiências em como abordar e resolver problemas gerenciais, assim, acredita-se que os gestores de origem semelhante têm modos semelhantes de abordar e resolver os problemas (HITT; TYLER, 1991; TUGGLE *et al.*, 2010; ZHU, 2013). Se os conselhos possuem membros com origens profissionais homogêneas/similares, estes podem estimular o *status quo* do grupo, não aumentando a qualidade das decisões ou até mesmo reduzindo essa qualidade (MICHEL; HAMBRICK, 1992; TUGGLE *et al.*, 2010; ZHU, 2013).

A *proxy* da experiência profissional dos membros do conselho de administração foi mensurada utilizando uma classificação de categorias: (a) operações de produção, pesquisa e desenvolvimento; (b) engenharia; (c) contabilidade, finanças, gestão e administração; (d) *marketing* e vendas; (e) direito, pessoal e relações de trabalho; e outros; estes já utilizados em estudos anteriores (CARPENTER; FREDRICKSON, 2001; TUGGLE *et al.*, 2010). As informações sobre a experiência profissional dos últimos anos foram obtidas no currículo resumido dos conselheiros disponível no FRE, no *website* da CVM. Após a coleta, a *proxy* foi mensurada pelo Índice de Blau.

III – Experiência profissional dos membros do conselho em um setor de atividade

O setor de atividade no qual um indivíduo tem experiência profissional pode impactar sua maneira de abordar e resolver problemas, pois, uma vez que aprenderam e internalizaram crenças, teorias, estratégias comuns de um setor de atividade, tenderão a replicá-los e serão altamente resistentes a mudança (HITT; TYLER, 1991; TUGGLE *et al.*, 2010). A profissionalização em um setor de atividade serve como uma identificação social, categorizando os indivíduos como vindos de dentro ou de fora do setor de atividade. No caso dos conselhos de administração, essa classificação pode estender a três conjuntos: (1) pessoa de fora do setor de atividade; (2) pessoa de dentro do setor de atividade; e (3) pessoa de dentro da empresa (HAMBRICK *et al.*, 1993; TUGGLE *et al.*, 2010).

As pessoas de fora do setor de atividade são aquelas que estão dispostas a questionar a sabedoria convencional do setor, trazendo, por vezes, novas ideias e oportunidades de seus próprios setores (TUGGLE *et al.*, 2010). Entretanto, não estão familiarizadas com a empresa e nem com o setor de atividade da empresa e geralmente possuem pouca experiência neste setor de atividade (TUGGLE *et al.*, 2010; WIERSEMAN; BANTEL, 1993). As pessoas de dentro do setor de atividade podem ser um estranho para a empresa, no entanto, possuem maior familiaridade com o contexto em que a organização opera oferecendo uma perspectiva mais ampla, tendo como desvantagem, não estar familiarizada com os problemas específicos da empresa (HAMBRICK *et al.*, 1993; TUGGLE *et al.*, 2010).

As pessoas de dentro da empresa são membros internos da organização, geralmente, fazem parte da alta administração com conhecimento específico sobre a empresa e os mercados e redes com as quais ela atua (HAMBRICK *et al.*, 1993). E, têm uma perspectiva mais restritiva sobre questões empresariais do que outros membros do conselho porque não possuem a experiência de outros setores ou de outras empresas (TUGGLE *et al.*, 2010). Entretanto, possuem maior familiaridade com os problemas da organização do que outros membros que vieram de fora da empresa (HAMBRICK *et al.*, 1993; TUGGLE *et al.*, 2010).

A experiência profissional dos membros do conselho de administração foi medida classificando os conselheiros de acordo com sua experiência profissional nos últimos cinco anos, naqueles que vieram de dentro do setor de atividade, que vieram de fora do setor de atividade e que vieram de dentro da empresa. As informações sobre a experiência profissional dos membros do conselho foram coletadas no currículo resumido de cada conselheiro, no FRE e no *website* das próprias empresas. A *proxy* experiência profissional foi mensurada através do Índice de Blau.

Tabela 4 – Resumo da operacionalização das variáveis dependente e independentes do estudo

| Variável Dependente | Proxy | Operacionalização | Fonte de Coleta | Embasamento Teórico |
|---|--|--|---|--|
| Divulgação de Informações de Caráter Social | Índice de Divulgação de Informações de Caráter Social (<i>IDICS</i>) | Indicadores Sociais do GRI | Relatório de Sustentabilidade ou Anual (<i>Website</i> das empresas) | (ARTIACH <i>et al.</i> , 2010; BEAR <i>et al.</i> , 2010; COWAN; DEEGAN, 2011; DAVIDSON <i>et al.</i> , 2019; DHALIWAL <i>et al.</i> , 2014; DHALIWAL <i>et al.</i> , 2011; ECCLES <i>et al.</i> , 2014; HOLLINDALE <i>et al.</i> , 2019; KABONGO <i>et al.</i> , 2013; KENT; ZUNKER, 2017; KHAN <i>et al.</i> , 2016; MORONEY <i>et al.</i> , 2012; PATTEN, 1992; POST <i>et al.</i> , 2011; RAO; TILT, 2016a). |
| Variáveis Independentes | Proxies | Operacionalização | Fonte de Coleta | Embasamento Teórico |
| Coesão Social | Mandato dos membros do conselho | Desvio padrão dos mandatos dos membros do conselho | Formulário de Referência (<i>Website</i> da CVM) | (ANDERSON <i>et al.</i> , 2011; FERNANDES <i>et al.</i> , 2020; FRIEDKIN, 2004; MICHEL; HAMBRICK, 1992; TUGGLE <i>et al.</i> , 2010; TUGGLE <i>et al.</i> , 2022; WIERSEMAN; BANTEL, 1993; YASSER <i>et al.</i> , 2020). |
| | Independência dos Membros do Conselho | Proporção de Membros Independentes no conselho | Formulário de Referência (<i>Website</i> da CVM) | (BEJI <i>et al.</i> , 2021; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017; TUGGLE <i>et al.</i> , 2010; VILLARREAL; SILVA, 2006) |
| | Gênero no Conselho de administração | Proporção de mulheres como membros do conselho | Formulário de Referência (<i>Website</i> da CVM) | (ANDERSON <i>et al.</i> , 2011; BEJI <i>et al.</i> , 2021; EAGLY; STEFFEN, 1986; FEINGOLD, 1994; FERNANDES <i>et al.</i> , 2020; GALBREATH, 2011; HOLLINDALE <i>et al.</i> , 2019; JENSON, 2010; POST <i>et al.</i> , 2011; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017; TUGGLE <i>et al.</i> , 2022; WOOD, 1987; WOOD <i>et al.</i> , 1985). |
| | Nacionalidade dos membros do conselho | Proporção de membros do conselho que não são brasileiros | Ata de Nomeação do Conselheiro (<i>Website</i> da empresa) | (BEJI <i>et al.</i> , 2021; BRAATEN, 1991; COFFEY; WANG, 1998; DICKES <i>et al.</i> , 2010; HWANG; KIM, 2009; IHLENFFELDT; COLAUTO, 2020; JENSON, 2010; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017; WILLIAMS; O'REILLY, 1998). |
| | Idade dos membros do conselho | Desvio padrão da idade dos membros do conselho | Formulário de Referência (<i>Website</i> da CVM) | (ANDERSON <i>et al.</i> , 2011; BEJI <i>et al.</i> , 2021; BRAATEN, 1991; COFFEY; WANG, 1998; FERNANDES <i>et al.</i> , 2020; HAMBRICK, 2007; HWANG; KIM, 2009; JONSON <i>et al.</i> , 2020; VICENTE LIMA <i>et al.</i> , 2020; YASSER <i>et al.</i> , 2020) |

(continua)

| Variáveis Independentes | Proxies | Operacionalização | Fonte de Coleta | Embasamento Teórico |
|--------------------------------|---|--|---|---|
| | Histórico educacional dos membros do conselho | 1) grau de especialização medido pelo Índice de Blau; 2) natureza da formação na graduação medida pelo Índice de Blau. 3) local de formação da graduação medido pelo Índice de Blau. 4) natureza da pós-graduação medida pelo Índice de Blau. 5) local de formação da pós-graduação medida pelo Índice de Blau | Formulário de Referência (<i>Website</i> da CVM e das empresas) | (ANDERSON <i>et al.</i> , 2011; BEJI <i>et al.</i> , 2021; BRAATEN, 1991; CARPENTER; FREDRICKSON, 2001; COFFEY; WANG, 1998; FERNANDES <i>et al.</i> , 2020; HAMBRICK, 2007; HWANG; KIM, 2009; JENSON, 2010; LINCK <i>et al.</i> , 2008; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017; TUGGLE <i>et al.</i> , 2010; YASSER <i>et al.</i> , 2020) |
| Coesão de Tarefas | Experiência profissional dos membros do conselho | membros com experiências em operações de produção, pesquisa e desenvolvimento; engenharia; contabilidade, finanças, gestão e administração; marketing e vendas; direito, pessoal e relações de trabalho; outros, medido pelo Índice de Blau. | Formulário de Referência (<i>Website</i> da CVM e das empresas) | (ANDERSON <i>et al.</i> , 2011; BEJI <i>et al.</i> , 2021; CARPENTER; FREDRICKSON, 2001; FERNANDES <i>et al.</i> , 2020; FRIEDKIN, 2004; HITT; TYLER, 1991; TUGGLE <i>et al.</i> , 2010; ZHU, 2013) |
| | Experiência profissional dos membros do conselho em um setor de atividade | Índice de Blau para medir a similaridade entre os conselheiros que vieram do mesmo setor de atividade da empresa, os que vieram de fora do setor de atividade da empresa e os que vieram de dentro da própria empresa. | Formulário de Referência (<i>Website</i> da CVM e das empresas) | (BANTEL; JACKSON, 1989; FERNANDES <i>et al.</i> , 2020; HAMBRICK <i>et al.</i> , 1993; HITT; TYLER, 1991; HWANG; KIM, 2009; TUGGLE <i>et al.</i> , 2010; WIERSEMAN; BANTEL, 1993) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Na próxima seção foram detalhadas as variáveis de controle utilizadas no estudo e que fizeram parte do modelo econométrico, bem como, como suas composições e fontes de coleta.

5.4.3 Variáveis de Controle

Considerando a teoria da legitimidade para a divulgação de informações de caráter social e a coesão de grupo no conselho de administração, incluímos variáveis para controlar os efeitos de (I) asseguarção do relatório anual ou de sustentabilidade, (II) tamanho da organização, (III) complexidade da organização, (IV) endividamento da organização, (V) lucratividade da organização e (VI) idade da organização (DHALIWAL *et al.*, 2011; HOI *et al.*, 2013; MORONEY *et al.*, 2012; PFARRER *et al.*, 2008; ULLMANN, 1985). Estas características podem influenciar a decisão do conselho de administração sobre a extensão de divulgação de informações de caráter social considerando o fato da necessidade de obtenção, manutenção ou reparação da legitimidade (CHEN *et al.*, 2008; MORONEY *et al.*, 2012; SUCHMAN, 1995).

A coleta de dados para as *proxies* das variáveis de controle foi realizada em diversos materiais, *websites* e relatórios conforme apresentado na Tabela 5. As variáveis de controle foram detalhadas abaixo.

I – Asseguarção do relatório anual ou de sustentabilidade

A asseguarção ou verificação externa do relatório anual, ou de sustentabilidade é uma forma de legitimar as ações das organizações (GALLEGO-ÁLVAREZ; PUCHETA-MARTÍNEZ, 2022; LUEG; LUEG, 2021), buscando garantia acerca das informações divulgadas. E em atendimento às preocupações do público sobre a credibilidade destes relatórios (KOLSI *et al.*, 2021). Relatórios anuais ou de sustentabilidade assegurados podem conter maior extensão de informações e serem de maior qualidade. Auditores especializados e experientes podem fornecer serviços diferenciados e de alta qualidade e maior conformidade com os padrões nacionais ou internacionais de sustentabilidade (BUERTEY, 2021; JENKINS *et al.*, 2006; KOLSI *et al.*, 2021; KUO *et al.*, 2022).

A asseguarção ou verificação externa do relatório anual, ou de sustentabilidade pode aumentar a transparência e a qualidade. E ainda, aprimorar a consistência de tais relatórios, sendo um mecanismo independente para reduzir ou eliminar as deficiências de informações de

RSC (GARCÍA-SÁNCHEZ *et al.*, 2022). Além disso, estes autores ressaltam que a asseguarção ou verificação externa é percebido como um mecanismo de governança corporativa, que reduz o problema de agência, pois exerce pressão sobre a administração, forçando um comportamento ético.

A asseguarção ou verificação foi mensurada por variável *dummy* igual a 1, se o relatório anual ou de sustentabilidade foi submetido a auditoria externa, e 0, caso contrário. Espera-se que haja uma associação positiva entre a asseguarção ou verificação do relatório anual, ou de sustentabilidade e a extensão de divulgação de informações de caráter social (JENKINS *et al.*, 2006; KOLSI *et al.*, 2021). A coleta de dados referente a asseguarção ou verificação foi realizada nos próprios relatório anual ou de sustentabilidade das empresas, pois, são anexados ao final destes.

II – Tamanho da organização

As grandes empresas são mais visíveis politicamente e atraem mais atenção das partes interessadas (ARTIACH *et al.*, 2010; KHAN *et al.*, 2016). Tem maiores probabilidades de gerarem problemas sociais devido à escala e proeminência de suas atividades, como por exemplo, emissões poluentes (ARTIACH *et al.*, 2010; ULLMANN, 1985). Neste sentido, o tamanho da organização pode incitar estratégias em resposta às demandas das partes interessadas, principalmente por empresas que enfrentam o escrutínio público e pressões externas (DHALIWAL *et al.*, 2011; ECCLES *et al.*, 2014; MORONEY *et al.*, 2012; ULLMANN, 1985). E essas estratégias incluem a divulgação voluntária de ações de responsabilidade social.

Empresas maiores estão sujeitas a escrutínio e pressão pública maior, porque, são mais propensas a terem conhecimento financeiro, administrativo e técnico necessário para a redução de emissões, por exemplo, ou para investir em projetos sociais que beneficie a comunidade em geral, ou ainda, adquirir equipamentos que reduzam a poluição (DHALIWAL *et al.*, 2014; ULLMANN, 1985). Por outro lado, empresas maiores, devido ao seu poder, possuem poder de barganha, podendo obter concessões de legisladores e agências de fiscalização que podem resultar em normativos ou regras de conformidade distintos para grandes e pequenas organizações (ULLMANN, 1985).

Tabela 5 – Fonte de coleta de dados para *proxies* das variáveis de controle

| Constructo | Variáveis de Controle | Operacionalização | Fonte de Coleta | Embasamento Teórico |
|---|--|---|---|--|
| Asseguração do relatório anual ou de sustentabilidade | Auditoria de Relatório de Sustentabilidade | Variável <i>dummy</i> 1 para relatórios de sustentabilidade assegurados por auditoria externa, e 0, caso contrário. | Relatório Anual ou de Sustentabilidade (<i>website</i> das empresas) | (JENKINS <i>et al.</i> , 2006; GARCÍA-SÁNCHEZ <i>et al.</i> , 2022; KOLSI, 2021; LUEG; LUEG, 2021) |
| Tamanho da organização | Tamanho da organização | Logaritmo natural das vendas brutas anuais. | Relatórios contábil-financeiros (<i>website</i> CVM) | (ARTIACH <i>et al.</i> , 2010; KHAN <i>et al.</i> , 2016; ULLMAN, 1985; DHALI WAL <i>et al.</i> , 2011; ECCLES <i>et al.</i> , 2014; MORONEY <i>et al.</i> , 2012; DHALI WAL <i>et al.</i> , 2014; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001; ABBOTT; MONSEN, 1979; CHEN <i>et al.</i> , 2008; DHALI WAL <i>et al.</i> , 2012; PRUDÊNCIO <i>et al.</i> , 2021; YASSER <i>et al.</i> , 2020; JONSON <i>et al.</i> , 2020; MAJUMDER <i>et al.</i> , 2019) |
| Complexidade da organização | Participação de mercado | Faturamento no ano dividido pelo total de vendas de todas as empresas do mesmo segmento de negócios | Relatórios contábil-financeiros (<i>website</i> CVM) | (DHALI WAL <i>et al.</i> , 2014; ANDERSON <i>et al.</i> , 2011; CHEN <i>et al.</i> , 2008; TUGGLE <i>et al.</i> , 2010; KENT; ZUNKER, 2017; MORONEY <i>et al.</i> , 2012; ULLMAN, 1985; PATTEN, 1991) |
| Endividamento da organização | Grau de Endividamento | Divisão da dívida total pelos ativos totais da empresa | Economática® e Relatórios contábil-financeiros (<i>website</i> CVM) | (ARTIACH <i>et al.</i> , 2010; ULLMAN, 1985; KENT; ZUNKER, 2017; MORONEY <i>et al.</i> , 2012; HILL; JONES, 1992; RICHARDSON; WELKER, 2001; ANDERSON <i>et al.</i> , 2011; DHALI WAL <i>et al.</i> , 2014; TUGGLE <i>et al.</i> , 2010; MAJUMDER <i>et al.</i> , 2019) |
| Lucratividade | Lucratividade da organização | ROA (Retorno sobre os Ativos) | Economática® | (KENT; ZUNKER, 2017; MORONEY <i>et al.</i> , 2012; ULLMAN, 1985; ARTIACH <i>et al.</i> , 2010; DHALI WAL <i>et al.</i> , 2014; DHALI WAL <i>et al.</i> , 2011; PFARRER <i>et al.</i> , 2008; PRUDÊNCIO <i>et al.</i> , 2021; CHEN <i>et al.</i> , 2008; MAJUMDER <i>et al.</i> , 2019) |
| Idade da organização | Idade da organização | Número de anos desde que a empresa foi constituída | Formulário cadastral (<i>website</i> CVM) | (CHEN <i>et al.</i> , 2008; CHEN <i>et al.</i> , 2008; ROBERTS, 1992; PATTEN, 2008; TUGGLE <i>et al.</i> , 2010; DHALI WAL <i>et al.</i> , 2014; TUGGLE <i>et al.</i> , 2022; MAJUMDER <i>et al.</i> , 2019) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Empresas maiores, por serem mais visíveis, são mais vulneráveis ao risco de reputação, risco político e risco regulatório, e, possuem maior probabilidade de serem alvos de campanhas e boicotes contra seus produtos (ABBOTT; MONSEN, 1979; KHAN *et al.*, 2016; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001a). O tamanho pode explicar o compromisso da empresa em comprometer-se com ações de responsabilidade social e prática de divulgação voluntária dessas ações (KHAN *et al.*, 2016; MORONEY *et al.*, 2012).

O tamanho da organização foi medido através do logaritmo natural do valor das vendas brutas anuais. Espera-se que o tamanho da organização tenha uma associação positiva com a extensão de divulgação de informações de caráter social (ARTIACH *et al.*, 2010; CHEN *et al.*, 2008; DHALIWAL *et al.*, 2012; PRUDÊNCIO *et al.*, 2021). A coleta de dados referente ao valor das vendas brutas anuais foi realizada nas notas explicativas das demonstrações financeiras padronizadas disponibilizadas pela CVM em seu *website*.

III – Complexidade da organização

A complexidade da organização pode afetar as decisões do conselho; e as empresas mais complexas são mais visadas pelas partes interessadas (ANDERSON *et al.*, 2011). A complexidade da organização pode ser representada por vários fatores, tais como, o segmento de negócios, a tangibilidade do ativo e a diversificação de negócios (ANDERSON *et al.*, 2011; CHEN *et al.*, 2008; TUGGLE *et al.*, 2010). A sensibilidade do setor da economia no qual a empresa está inserida está associado às práticas de divulgação voluntária por conta do aumento do risco regulatório, risco político e competição concentrada (CHEN *et al.*, 2008; KENT; ZUNKER, 2017). E as partes interessadas provavelmente concentram suas demandas aos setores mais visados ou com características que os tornam mais arriscados (CHEN *et al.*, 2008; MORONEY *et al.*, 2012; ULLMANN, 1985).

Organizações situadas em setores ou segmentos da economia que dependem mais das vendas aos consumidores, das percepções das partes interessadas ou necessitam extensivamente de mão de obra são mais propícias a realizar ações de responsabilidade social e conseqüentemente apresentam índices mais elevados de divulgação voluntária (CHEN *et al.*, 2008). Organizações maiores dispostas em setores ou segmentos da economia sensíveis, ou mais visados, sofrem maior pressão para realizar e divulgar ações de responsabilidade social (CHEN *et al.*, 2008; DHALIWAL *et al.*, 2014; PATTEN, 1991).

Foi utilizada como *proxy* para a mensuração da complexidade da organização a participação de mercado. A participação de mercado foi medida através do valor de seu

faturamento bruto no ano, dividido pelo total de vendas de todas as empresas do mesmo segmento de negócios; a classificação do segmento foi feita de considerando os dados do cadastro geral de empresas da CVM. Espera-se que haja uma associação positiva entre a participação de mercado da organização e a extensão de divulgação de informações de caráter social (DHALIWAL *et al.*, 2014). A coleta de dados referente ao valor de faturamento bruto de vendas das empresas foi realizada nas notas explicativas das demonstrações financeiras padronizadas disponibilizadas pela CVM em seu *website*.

IV – Endividamento da organização

O grau de endividamento na estrutura de capital da organização fornece uma medida relativa da relevância das partes interessadas financeiras e não financeiras, pois esses grupos têm graus variados de poder sobre os recursos exigidos pela organização (ARTIACH *et al.*, 2010; ULLMANN, 1985). Acredita-se que à medida que o endividamento da organização aumenta, também aumentará a sua disposição em atender as reivindicações dessas partes interessadas, os credores (KENT; ZUNKER, 2017; MORONEY *et al.*, 2012). Para atender as reivindicações dos credores, as organizações aumentam a extensão de suas divulgações voluntárias, incluindo as informações de caráter social (HILL; JONES, 1992; RICHARDSON; WELKER, 2001).

O grau de endividamento foi calculado através da *proxy* divisão da dívida total pelos ativos totais da empresa (ANDERSON *et al.*, 2011; ARTIACH *et al.*, 2010; DHALIWAL *et al.*, 2014; TUGGLE *et al.*, 2010). Espera-se uma associação positiva entre o grau de endividamento e a extensão de divulgação de informações de caráter social (KENT; ZUNKER, 2017; RICHARDSON; WELKER, 2001). A coleta de dados referente aos valores de dívida, ativos totais e patrimônio líquido foram realizados na Economática[®] e nas demonstrações financeiras padronizadas disponibilizadas pela CMV em seu *website*.

V – Lucratividade da organização

A lucratividade de uma organização influencia a tomada de decisão sobre investimentos, assim, quando o desempenho econômico é alto, a empresa terá capacidade financeira para investir em ações de responsabilidade social, portanto, enfrentará demandas menores de suas partes interessadas sobre questões sociais (KENT; ZUNKER, 2017; ULLMANN, 1985). O problema se dá quando a lucratividade é baixa, pois a administração será pressionada pelos

acionistas para reduzir custos e maximizar o retorno econômico, e, as partes interessadas também aumentarão a pressão por demanda de ações de responsabilidade social (ARTIACH *et al.*, 2010). Neste sentido, empresas com maior lucratividade têm mais recursos para realizar ações de responsabilidade social e elaborar e publicar relatórios com informações sobre essas ações sugerindo uma preocupação com a demanda das partes interessadas e não somente com a maximização de riqueza dos acionistas (DHALIWAL *et al.*, 2014; MORONEY *et al.*, 2012).

Para mensurar a lucratividade da organização será utilizada a *proxy* ROA (retorno sobre os ativos), medido através do lucro líquido do período dividido pelo valor dos ativos totais do período (DHALIWAL *et al.*, 2011; MORONEY *et al.*, 2012; PFARRER *et al.*, 2008; PRUDÊNCIO *et al.*, 2021). Espera-se uma associação positiva entre a lucratividade da organização e a extensão de divulgação de informações de caráter social (CHEN *et al.*, 2008; DHALIWAL *et al.*, 2014; MORONEY *et al.*, 2012). A coleta de dados referente ao lucro líquido e dos ativos totais do foram realizados na Economática®.

V – Idade da Organização

A idade de uma organização pode afetar as decisões acerca de suas ações de responsabilidade social, pois, quanto mais tempo de sobrevivência possui uma empresa, sua reputação, imagem e histórico são alicerçados, comprometendo-se com as demandas das partes interessadas (CHEN *et al.*, 2008; DHALIWAL *et al.*, 2014). Por exemplo, organizações mais antigas possuem níveis maiores de doações filantrópicas do que empresas mais jovens (CHEN *et al.*, 2008; DHALIWAL *et al.*, 2014; ROBERTS, 1992).

A idade da organização foi medida através do número de anos desde que a empresa foi constituída. Espera-se uma associação positiva entre a idade da organização e a extensão de divulgação de informações de caráter social (PATTEN, 2008; TUGGLE *et al.*, 2010). A data de constituição da empresa foi coletada no formulário cadastral disponibilizado no *website* da CMV.

5.5 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS E MODELO ECONOMÉTRICO

O modelo e as técnicas estatísticas utilizadas para responder os objetivos e as hipóteses de pesquisa são apresentados nesta seção. Os modelos econométricos são relevantes quando o pesquisador tem uma teoria a ser testada e apresenta alguma relevância para as decisões de

negócios ou análises políticas (WOOLDRIDGE, 2018). A organização de dados, na visão da econometria, pode ser realizada de três formas diferentes: (a) corte transversal, no qual uma ou mais variáveis são coletadas no mesmo período de tempo; (b) séries temporais, nas quais se considera um conjunto de observações de valores de uma variável ao longo do tempo; e (c) dados combinados ou dados em painel, na qual as unidades de análises, por exemplo, empresas ou renda de uma mesma pessoa, são pesquisadas ao longo do tempo (GUJARATI; PORTER, 2011).

Na presente pesquisa adotou-se a análise de dados em painel, porque, os objetivos da pesquisa e as vantagens deste tipo de análise ocasiona a averiguação das relações propostas ao longo do tempo, sendo que a estimação por meio de dados em painel considera a heterogeneidade individual (GUJARATI; PORTER, 2011). Ou seja, as características diferenciadoras, das unidades de análise, podem ser constantes ou não ao longo do tempo (GUJARATI; PORTER, 2011). Os dados em painel são adequados para o exame de dinâmica da mudança, fornecendo dados mais informativos, maior variabilidade, mais graus de liberdade e reduzindo a colinearidade entre as variáveis explicativas (GUJARATI, 2019; HSIAO, 2007).

As medidas utilizadas para a variável dependente, as variáveis independentes e as variáveis de controle permitem a utilização de técnicas econométricas de análise. Estas análises permitem a comparação entre amostras de diferentes indústrias, setores, contextos e viabiliza constatações adicionais sobre a coesão social, coesão de tarefas e a extensão da divulgação de informações de caráter social. A análise longitudinal realizada por meio dos dados em painel possibilita a verificação do processo evolutivo da coesão social e coesão de tarefas ao longo do tempo, bem como a sua relação com a divulgação de informações de caráter social.

Foi adotada uma regressão linear múltipla de dados em painel com efeitos fixos, permitindo controlar vários fatores que impactam simultaneamente a variável dependente, além de analisar a correlação entre as variáveis e inferir causalidade entre elas (WOOLDRIDGE, 2018). A opção por regressão com dados em painel com efeitos fixos deu-se por compreender que este método é o mais adequado por possibilitar o controle de variáveis dos indivíduos que não podem ser observadas e medidas; e que, permanecem inalteradas ao longo do tempo, ou seja, cada indivíduo tem seu intercepto invariante ao longo do tempo e esse intercepto capta as diferenças entre os indivíduos (GUJARATI, 2019). Assim, define-se o modelo da equação 5 que representa o modelo econométrico da pesquisa:

$$IDICS_{it} = \beta_{0i} + \beta_1 Coes\tilde{a}oSocial_{it-1} + \beta_2 Coes\tilde{a}oTarefas_{it-1} + \sum \beta Control es_{it-1} + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

Onde:

$IDICS_{it}$ = índice de divulgação de informações de caráter social da i -ésima empresa no período t ;

β_{0i} = intercepto;

$Coes\tilde{a}oSocial_{it-1}$ = coesão social da i -ésima empresa no período $t-1$;

$Coes\tilde{a}oTarefas_{it-1}$ = coesão de tarefas da i -ésima empresa no período $t-1$;

$\sum \beta Control es_{it-1}$ = representa as diversas variáveis de controle e seus parâmetros;

ε_{it} = representa os componentes de erros dos resíduos referente a i -ésima empresa no período t .

O modelo foi elaborado considerando a coesão social e a coesão de tarefas como variáveis independentes; o $IDICS$ – índice de divulgação de informações de caráter social como a variável dependente; e as variáveis de controle incluem: asseguuração do relatório anual ou de sustentabilidade, tamanho da organização, complexidade da organização, endividamento da organização, lucratividade e idade da organização.

Foi utilizado um modelo de defasagens distribuídas com defasagem de 1 período (ano), pois, as variáveis independentes e variáveis de controle podem ter implicações comportamentais além do período de tempo em que ocorreram (GUJARATI; PORTER, 2011; WOOLDRIDGE, 2018). Em outras palavras, a coesão social e a coesão de tarefas, por exemplo, podem ter um efeito imediato (no próprio período da decisão de divulgação) e efeitos menores nos próximos períodos, não impactando apenas o período em que a decisão foi tomada. Essa defasagem se faz necessário devido (1) à natureza dinâmica das decisões do conselho de administração e (2) ao fato das divulgações de informações de caráter social se relacionarem principalmente às atividades passadas de responsabilidade social (ROBERTS, 1992). A Tabela 6 demonstra os sinais esperados de cada variável conforme literatura pesquisada.

As análises estatísticas e econométricas foram realizadas por meio do *Software Gretl 2022a*. Para controlar a heterocedasticidade, a qual é a variância não constante dos resíduos (GUJARATI; PORTER, 2011), utilizou-se coeficientes robustos para os estimadores. Na análise de multicolinearidade, ou seja, o alto grau de correlação entre as variáveis independentes (GUJARATI, 2019), foi utilizado o teste de *Variance Inflation Factor* (VIF) para eliminar os casos com fator de variância superior a 5.

Tabela 6 – Sinais esperados na relação entre as variáveis da pesquisa

| Tipo de variável | Nome da variável | Proxy | Sinal Esperado |
|-------------------------|-----------------------------|---|-----------------------|
| Independente | Coesão Social | Índice de Blau | (+) |
| Independente | Coesão de Tarefas | Índice de Blau | (+) |
| Controle | Asseguração de relatório | <i>Dummy</i> igual a 1 para relatórios assegurados, e 0, caso contrário | (+) |
| Controle | Tamanho da organização | Ln das vendas brutas anuais | (+) |
| Controle | Complexidade da Organização | Faturamento no ano dividido pelo total de vendas de todas as empresas do mesmo segmento de negócios | (+) |
| Controle | Endividamento | Divisão da dívida total pelos ativos totais da empresa | (+) |
| Controle | Lucratividade | Retorno sobre os ativos | (+) |
| Controle | Idade da organização | Número de anos desde a sua constituída | (+) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados em painel representam um conjunto de dados construídos a partir de seções transversais repetidas ao longo do tempo, podendo ser apresentadas de duas formas: (i) painel balanceado, no qual as mesmas unidades apresentam-se em cada período, e (ii) painel desbalanceado, quando algumas unidades não são observadas em cada período (GUJARATI, 2019). Para esta pesquisa foi utilizado um painel desbalanceado, no qual para algumas empresas não há dados para todos os períodos, ou seja, de 2016 a 2020. E, utilizou-se um modelo em painel curto, no qual o número de indivíduos é maior que o número de períodos analisados, pois, temos 104 empresas que representam os indivíduos e um período de cinco anos (FÁVERO, 2013).

O modelo elaborado utiliza como variáveis de controle, a assegurarçã do relatório anual ou de sustentabilidade, tamanho da organização (vendas brutas anuais), complexidade da organização (% de participação de mercado), endividamento (dívida total dividida pelos ativos totais), a lucratividade e a idade da organização. No capítulo a seguir foram apresentados os resultados da pesquisa empírica e a discussão sobre estes resultados

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram fornecidos os resultados empíricos com as respectivas discussões. Primeiramente são apresentadas as análises descritivas dos dados, em seguida, são relatados os resultados dos testes realizados para testar as hipóteses do estudo. E, por fim, os resultados são discutidos à luz das teorias debatidas no referencial teórico.

6.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Nesta seção apresentou-se a análise do comportamento da variável dependente, variáveis independentes e das variáveis de controle, ou seja, as estatísticas descritivas e correlações, bem como o comportamento das *proxies* utilizadas como variável dependente (*IDICS*) e variáveis independentes (coesão social e coesão de tarefas).

6.1.1 Análise Descritiva da Amostra

A amostra é composta por empresas de capital aberto listadas na [B]³ e devidamente registradas da CVM. Com base no ano de 2020, a média de idade das empresas é de 45 anos, sendo que a empresa mais nova tem 2 anos (Natura &Co Holding S.A), e a empresa mais velha tem 211 anos (Bco Brasil S.A.). Quanto à espécie de controle acionário, 13,46% possuem controle acionário estatal; 1,92% possuem controle acionário estatal *holding*; 1,92% possuem controle acionário estrangeiro; 1,92% possuem controle acionário estrangeiro *holding*; 69,23% possuem controle acionário privado; e, 11,54% possuem controle acionário privado *holding*.

Essas empresas estão distribuídas geograficamente no país, de acordo com suas sedes como segue: 5,77% (6 empresas) se situam no centro-oeste; 7,69% (8 empresas) possuem sede na região nordeste; 1,92% (2 empresas) estão situadas na região norte; 75% (78 empresas) têm sede na região sudeste; e, 9,62% (10 empresas) ficam na região sul. Ressaltando que das empresas situadas na região sudeste, 61,54% (48 empresas) possuem suas sedes na cidade de São Paulo.

Destas empresas, 4,81% (5 empresas) estão listadas no segmento diferenciado Bovespa Mais da Bolsa de Valores [B]³; 0,96% (1 empresa) está listada no Bovespa Mais Nível 2; 8,65% (9 empresas) estão listadas no Nível 1 de Governança Corporativa; 4,81% (5 empresas) estão listadas no Nível 2 de Governança Corporativa; 32,69% (34 empresas) estão listadas no

segmento Novo Mercado; e 48,08% (50 empresas) estão listadas no segmento tradicional da bolsa de valores. Os segmentos de listagens diferenciadas da [B]³, exigem níveis mais altos de divulgação de informações financeiras e econômicas.

6.1.2 Análise Descritiva das Variáveis Independentes: Coesão Social e Coesão de Tarefas

As *proxies* utilizadas para medir a coesão social e coesão de tarefas são informações provenientes das características, similaridades, diferenças, interação e composição do conselho de administração das empresas de capital aberto. Foram analisados 99 conselhos de administração no ano de 2016; 202 conselhos de administração nos anos de 2017 e 2018; e 208 conselhos de administração nos anos de 2019 e 2020; totalizando a análise de 509 conselhos de administração. Foram analisados o currículo de 1.485 conselheiros entre o período de 2016 a 2020. As principais características descritivas sobre os conselhos de administração foram apresentadas nas Tabelas 7 e 8.

Pode-se observar que a quantidade total de conselheiros diminuiu no período analisado, passando de 1.037 em 2016 para 922 em 2020. A média de conselheiros por conselho de administração foi reduzida de 10 para 9 membros no mesmo período. A quantidade média de conselheiros apresentada aproxima-se do tamanho médio do conselho de empresas australianas que é aproximadamente de 7 membros (JONSON *et al.*, 2020). A quantidade de conselho de administração com composição ímpar aumentou no período entre 2016 e 2018, porém manteve-se estável entre o período de 2018 e 2020, representando apenas 59,62% das empresas. Os conselhos que apresentaram mudança de membros com relação ao ano anterior representam uma média total de 77,25%. Os membros dos conselhos apresentaram um aumento na média total de mandatos por anos, pois, exerciam mandatos médios de 3,45 em 2016 e passaram para mandatos médios de 3,72 em 2020, representando um aumento de 7,83% durante o período.

A quantidade de membros independentes também aumentou no período avaliado, passando de 214 em 2016 para 303 em 2020; a média de membros independentes por conselho em 2020 alcança 2,91 membros por conselho. Esses dados indicam que as empresas estão optando por incluir mais membros independentes em seus conselhos de administração. A quantidade de mulheres nos conselhos também aumentou, houve um acréscimo de 39% entre o período de 2016 (100) e 2020 (139). Entretanto, ainda persiste uma quantidade significativa de conselhos sem a presença de nenhuma mulher, como, por exemplo, em 2020, 31,73% dos conselhos de administração não tinham nenhum membro do gênero feminino. Se comparados a quantidade média de homens e mulheres por conselho, nota-se a discrepância entre os gêneros,

no ano de 2020, o ano que havia mais mulheres nos conselhos, a quantidade média era de 1,34, enquanto a quantidade média de homens foi de 7,53. Em 2020, 15% dos conselheiros eram mulheres. Na Austrália, em 2015, 26,7% dos conselheiros eram mulheres (JONSON *et al.*, 2020), quase o dobro do percentual apurado em nossa amostra no ano 2020.

Tabela 7 – Características e composição dos conselhos de administração das empresas componentes da amostra

| Característica do Conselho de Administração | Ano | | | | |
|--|------|------|------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Quantidade de conselhos de administração analisados | 99 | 101 | 101 | 104 | 104 |
| Quantidade total de conselheiros analisados | 1037 | 958 | 910 | 926 | 922 |
| Quantidade média de membros no conselho de administração | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Conselhos de administração com quantidade ímpar de membros | 55 | 54 | 62 | 58 | 62 |
| Quantidade de conselhos com mudança de membros com relação ao ano anterior | -* | 83 | 75 | 68 | 83 |
| Média total de mandatos por anos dos membros do conselho de administração | 3,45 | 3,51 | 3,59 | 3,62 | 3,72 |
| Quantidade total de membros independentes | 214 | 239 | 251 | 276 | 303 |
| Média de membros independentes por conselho de administração | 2,16 | 2,37 | 2,49 | 2,65 | 2,91 |
| Quantidade de mulheres nos conselhos de administração | 100 | 112 | 121 | 129 | 139 |
| Média de mulheres por conselho de administração | 1,01 | 1,11 | 1,20 | 1,24 | 1,34 |
| Quantidade de conselhos sem membros do gênero feminino | 46 | 44 | 36 | 37 | 33 |
| Quantidade de homens nos conselhos de administração | 937 | 846 | 789 | 797 | 783 |
| Média de homens por conselho de administração | 9,46 | 8,38 | 7,81 | 7,66 | 7,53 |
| Quantidade de estrangeiros nos conselhos de administração | 132 | 129 | 125 | 135 | 130 |
| Quantidade de conselhos de administração com membros estrangeiros | 45 | 38 | 40 | 41 | 44 |
| Idade média dos conselheiros | 57 | 57 | 57 | 58 | 58 |
| Idade média das mulheres conselheiras | 50 | 51 | 52 | 51 | 54 |
| Idade média dos homens conselheiros | 57 | 57 | 58 | 58 | 58 |

Observações:

*O ano 2016 foi adotado como ano base de comparação, por isso não há resultados para este ano.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à quantidade de membros de nacionalidade estrangeira, percebe-se que houve certa estabilidade, tendo 132 membros em 2016, e, 130 em 2020. Porém, essa quantidade de membros estrangeiros está distribuída em uma média de 42 conselhos de administração por ano, ou seja, cerca de 41,26% das empresas analisadas. A idade média dos conselheiros manteve-se constante no período, entre 57 e 58 anos, bem como a média de idade das mulheres

conselheiras, entre 50 e 54 anos. A média de idade dos homens conselheiros fica entre 57 e 58 anos. Entretanto, há uma diferença entre a média de idade das mulheres e homens membros do conselho, enquanto a média total de idade das mulheres no período é de 51,6, a dos homens é de 57,6. As mulheres conselheiras são mais jovens que os homens membros dos conselhos. A idade média dos conselheiros da amostra é substancialmente menor do que economias emergentes asiáticas, que em 2020, apresentou idade média de 67 anos (YASSER *et al.*, 2020). E, em empresas australianas, a idade média é de 59 anos (JONSON *et al.*, 2020). Jonson *et al.* (2020) ressalta que em 2015, na Austrália, as mulheres eram 6 anos mais jovens que os homens, que, à medida que o número de conselheiras aumenta, pode-se esperar uma queda na idade média do conselho de administração.

Tabela 8 – Características do nível educacional e da experiência dos membros do conselho de administração

| Descrição | Ano | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Membros do conselho que possuem somente graduação | 404 | 321 | 289 | 274 | 253 |
| Membros do conselho que possuem pelo menos uma pós-graduação (<i>latu sensu</i>) | 386 | 390 | 372 | 364 | 366 |
| Membros do conselho que possuem mestrado | 149 | 148 | 159 | 150 | 165 |
| Membros do conselho que possuem doutorado | 88 | 82 | 74 | 73 | 74 |
| Membros do conselho que possuem pós-doutorado | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 |
| Membros do conselho que possuem experiência profissional dentro do setor de atividade da empresa (nos últimos cinco anos) | 246 | 254 | 237 | 241 | 235 |
| Membros do conselho que possuem experiência profissional dentro da própria empresa (nos últimos cinco anos) | 505 | 463 | 423 | 461 | 435 |
| Membros do conselho que possuem experiência profissional em setores diversos fora do setor de atividade da empresa (nos últimos cinco anos) | 286 | 241 | 250 | 270 | 280 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à análise sobre a formação educacional dos conselheiros, em 2016 foi identificado o grau de especialização de 1.031 membros; em 2017 e 2018, foram identificados 946 e 897, respectivamente; e em 2019 e 2020, foram encontrados o grau de especialização de 863 e 859, respectivamente. A experiência profissional de todos os membros foi identificada em seus currículos disponibilizados no FRE no *website* da CVM. Nota-se que os membros do conselho de administração que possuem somente graduação foi reduzido, de 404 em 2016 para 253 em 2020. Os membros do conselho que possuíam pelo menos uma pós-graduação *latu sensu* também apresentou redução entre 2016 e 2020, passando de 386 para 366. No entanto,

as pós-graduações *strictu sensu*, como membros de conselho com mestrado aumentou, de 149 em 2016 para 165 em 2020. Os membros com doutorado foram reduzidos de 88 em 2016 para 74 em 2020, assim como os membros do conselho com pós-doutorado, de 4 em 2016 para 1 em 2020.

A quantidade de membros dos conselhos com experiência profissional, nos últimos cinco anos, dentro do mesmo setor de atividade da empresa em que atuam como conselheiro foi reduzida, de 246 em 2016 para 235 em 2020. Também foram reduzidas as quantidades de conselheiros com experiência profissional dentro da empresa na qual atuam como conselheiro, de 505 em 2016 para 435 em 2020. E, a quantidade de membros dos conselhos com experiência profissional em setores distintos daquele do setor de atividade da empresa na qual está atuando como conselheiro, foi reduzido comparando-se 2016 (286), 2017 (241) e 2018 (250), porém, aumentou, em 2019 (270) e 2020 (280). Entretanto, percebe-se que a maioria dos membros dos conselhos tiveram suas experiências profissionais, nos últimos cinco anos, dentro da própria empresa na qual estão atuando como conselheiros. Se for calculada uma média geral, estes conselheiros, com experiência profissional dentro da própria empresa, nos últimos cinco anos, representam 47,38% do total de conselheiros.

6.1.3 Análise Descritiva da Variável Dependente: Divulgação de Informações de Caráter Social

Foram lidos 434 relatórios referentes aos anos de 2016 a 2020, totalizando 45.743 páginas para obtenção das informações necessárias sobre a divulgação social das empresas analisadas. A média de número de páginas de relatório anual ou de sustentabilidade foi de 105,4 páginas por relatório, sendo que o relatório com menor número de páginas possui 4 páginas, e o relatório com maior número de páginas, tem 498 páginas. Destes relatórios, 226 foram submetidos a asseguarção externa.

O *checklist* incluiu 201 itens referentes à dimensão social do *GRI* englobando os indicadores (o Apêndice B apresenta todos os itens do *checklist*): 401 – Empregos, 402 – Relações Trabalhistas/Gerenciais, 403 – Saúde e Segurança Ocupacional, 404 – Treinamento e Educação, 405 – Diversidade e Igualdade de Oportunidades, 406 – Não Discriminação, 407 – Liberdade de Associação e Negociação Coletiva, 408 – Trabalho Infantil, 409 – Trabalho Forçado ou Compulsório, 410 – Práticas de Segurança, 411 – Direitos dos Povos Indígenas, 412 – Avaliação de Direitos Humanos, 413 – Comunidades Locais, 414 – Avaliação Social do Fornecedor, 415 – Política Pública, 416 – Saúde e Segurança do Cliente, 417 – *Marketing* e

Rotulagem, 418 – Privacidade do Cliente e 419 – Conformidade Socioeconômica. A média de divulgação de cada indicador foi apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 – Média de divulgação de informações de caráter social

| Indicador | Ano (Valores em %) | | | | | Média Geral |
|---|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| 401 – Empregos | 3,64 | 4,19 | 4,55 | 4,65 | 5,16 | 4,44 |
| 402 – Relações trabalhistas/gerenciais | 0,03 | 0,06 | 0,07 | 0,08 | 0,04 | 0,06 |
| 403 -Saúde e segurança ocupacional | 6,28 | 6,79 | 7,34 | 7,83 | 9,35 | 7,52 |
| 404 – Treinamento e educação | 1,59 | 1,83 | 1,88 | 1,88 | 1,99 | 1,83 |
| 405 – Diversidade e igualdade de oportunidades | 2,02 | 2,19 | 2,41 | 2,62 | 3,01 | 2,45 |
| 406 – Não discriminação | 0,29 | 0,53 | 0,66 | 0,51 | 0,65 | 0,53 |
| 407 – Liberdade de associação e negociação coletiva | 0,20 | 0,25 | 0,28 | 0,28 | 0,27 | 0,26 |
| 408 – Trabalho infantil | 0,32 | 0,43 | 0,51 | 0,52 | 0,43 | 0,44 |
| 409 – Trabalho forçado ou compulsório | 0,29 | 0,35 | 0,37 | 0,41 | 0,38 | 0,36 |
| 410 – Práticas de segurança | 0,05 | 0,05 | 0,14 | 0,12 | 0,17 | 0,11 |
| 411 – Direitos de povos indígenas | 0,28 | 0,42 | 0,22 | 0,38 | 0,24 | 0,31 |
| 412 – Avaliação de direitos humanos | 0,16 | 0,15 | 0,31 | 0,36 | 0,44 | 0,28 |
| 413 – Comunidades locais | 0,21 | 0,44 | 0,51 | 0,53 | 0,63 | 0,46 |
| 414 – Avaliação social do fornecedor | 0,46 | 0,52 | 0,49 | 0,60 | 0,56 | 0,53 |
| 415 – Políticas públicas | 0,34 | 0,25 | 0,35 | 0,39 | 0,38 | 0,34 |
| 416 – Saúde e segurança do cliente | 0,36 | 0,59 | 0,53 | 0,62 | 0,43 | 0,51 |
| 417 – <i>Marketing</i> e rotulagem | 0,91 | 0,98 | 1,08 | 1,61 | 1,48 | 1,21 |
| 418 – Privacidade do cliente | 0,21 | 0,32 | 0,42 | 0,71 | 0,77 | 0,49 |
| 419 – Conformidade socioeconômica | 0,87 | 0,97 | 0,87 | 1,15 | 1,02 | 0,98 |
| Média geral do ano (%) | 18,49 | 21,31 | 22,98 | 25,24 | 27,41 | 23,09 |
| Média de itens divulgados | 37 | 43 | 46 | 51 | 55 | 47 |
| Total de empresas | 99 | 101 | 101 | 104 | 104 | - |

Fonte: Dados da pesquisa.

Os relatórios, em sua maioria, trazem muita informação descritiva, porém, por vezes, não traz os números, as taxas e os percentuais que são requisitos do *GRI*. Por exemplo, o item requer a divulgação do número total e percentual de operações sujeitas a análises de direitos humanos ou avaliações de impacto em direitos humanos, por país, e as empresas divulgam que adotam a Declaração Universal dos Direitos Humanos, e indicam essa divulgação como se tivessem atendido ao requisito do *GRI*. Esse é um dos motivos que justificam os baixos percentuais de divulgação de informações de caráter social aqui apresentados. A empresa Ambev, por exemplo, divulgou que aplicou um questionário com 102 perguntas aos seus fornecedores, abrangendo, trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, assédio,

dentre outros, porém não relata o número de fornecedores avaliados ou identificados como tendo impactos negativos significativos reais ou potenciais, e indica o item 414 como divulgado, sendo que de fato não foi.

Outro motivo que pode levar as organizações a não divulgação de informações de caráter social é a falta de entendimento destas sobre a sua relação com as partes interessadas. Pois, deixam de divulgar o item por julgar que não tem um relacionamento com determinada parte interessada. Pode-se citar o caso da empresa Sul América que declara não ter obrigatoriedade de fazer estudos de avaliação socioambiental de suas operações ou desenvolver planos, ou programas de desenvolvimento na comunidade para mitigar seus impactos, porque é uma empresa prestadora de serviços financeiros, mas que, mesmo assim, desenvolve ações e apoia projetos voluntariamente nas comunidades na qual está inserida. Neste sentido, as empresas devem considerar que afetam, e, são afetadas pelas partes interessadas. E que para legitimar-se perante essas partes interessadas, elas precisam realizar ações sociais e divulgar informações sobre essas ações.

Constata-se que o percentual de divulgação de informações de caráter social aumentou no período, passando de 18,49 em 2016 para 27,41 em 2020. No entanto, existem indicadores que apresentaram uma média substancialmente baixa de divulgação no período. Por exemplo, as relações trabalhistas/gerenciais (0,06); a não discriminação (0,53); a liberdade de associação e negociação coletiva (0,26); o trabalho infantil e o trabalho forçado ou compulsório (0,44 e 0,36, respectivamente); as práticas de segurança (0,11); os direitos de povos indígenas (0,31); a avaliação de direitos humanos (0,28); as comunidades locais (0,46); a avaliação social do fornecedor (0,53); as políticas públicas (0,34); a saúde e segurança do cliente (0,51); a privacidade do cliente (0,49); e a conformidade socioeconômica (0,98). Todos esses indicadores apresentam uma média de divulgação no período de cinco anos (2016 a 2020) inferior a 1%.

O indicador com a média de divulgação mais alta foi saúde e segurança ocupacional, com 7,52. Vale ressaltar, que no Brasil, além de atender a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as empresas privadas e públicas são obrigadas a implementar uma gestão da segurança e saúde do trabalho, atendendo às 36 normas reguladoras emitidas pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, e, aos requisitos legais do Ministério da Previdência e Saúde. E essa, pode ser uma explicação para que esse indicador alcançasse a média de divulgação mais alta, por conter requisitos obrigatórios na legislação brasileira. Entretanto, pode-se afirmar que empresas estão cumprindo esses requisitos, porém não estão divulgando para conhecimento das partes interessadas.

6.1.4 Estatísticas Descritivas da Variável Dependente, das Variáveis Independentes e das Variáveis de Controle

Foram analisadas 99 empresas em 2016, 101 empresas em 2017 e 2018, e 104 empresas em 2019 e 2020. Todas são empresas de capital aberto que estavam listadas na [B]³, no período de 2016 a 2020, contemplando 509 observações. As empresas que compõem a amostra deste estudo estão listadas no Apêndice D. A Tabela 10 apresenta um resumo das principais estatísticas descritivas da variável dependente, das variáveis independentes e das variáveis de controle (média, desvio padrão, valor mínimo e valor máximo). A estatística descritiva da variável asseguarção de relatório não foi apresentada, porque, a mesma é uma variável mensurada por *dummy*.

Tabela 10 – Estatística descritiva das variáveis dependentes, independentes e de controle

| Variável | Nº Obs. | Média | Desvio Padrão | Valor Mínimo | Valor Máximo |
|-------------------------|---------|--------|---------------|--------------|--------------|
| <i>IDICS</i> | 509 | 0,2309 | 0,1400 | 0,0000 | 0,5871 |
| Coesão social | 509 | 0,5660 | 0,1636 | 0,1423 | 1,0000 |
| Coesão de tarefas | 509 | 0,0546 | 0,0444 | 0,0021 | 0,2708 |
| Tamanho da empresa | 509 | 15,463 | 1,6750 | 10,185 | 19,822 |
| Complexidade da empresa | 509 | 0,0880 | 0,1564 | 0,0001 | 0,9284 |
| Endividamento | 509 | 0,6814 | 0,4960 | 0,0000 | 7,8365 |
| Lucratividade | 509 | 0,0530 | 0,0986 | -0,6018 | 0,7290 |
| Idade da organização | 509 | 45,000 | 29,524 | 2,0000 | 211,00 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à variável dependente, *IDICS*, o percentual médio de divulgação de informações de caráter social foi 23,09% com um desvio padrão de 0,14, denotando uma discrepância de divulgação entre as empresas, uma vez que na amostra existem empresas com percentuais iguais a 0, e empresas com percentuais que chegaram a 58,71%. A variável independente coesão social apresenta uma média de 56,6% de homogeneidade nas relações sociais entre os membros do conselho, entretanto, o desvio padrão de 0,1636 indica haver diferenças consideráveis entre os conselhos das empresas da amostra, pois, vai de 14,23% até 100%. A coesão de tarefas, que também é uma variável independente, demonstra um índice médio de 5,46% de homogeneidade nas relações de tarefas, e seu desvio padrão de 0,044, demonstra não haver uma variação grande na coesão de tarefas das empresas, pois, existem empresas com um percentual de 0,21% e existem empresas com índice de 27,08% de coesão de tarefas no conselho de administração.

Tratando-se das variáveis de controle, a maior empresa possui uma média de vendas brutas de 15,463, ressaltando que esse valor foi mensurado através do *ln* das vendas brutas anuais. O desvio padrão de 1,675 revelando uma variação considerável entre as empresas analisadas, pois, a menor empresa conta com vendas brutas de 10,185, e, a maior empresa possui vendas brutas de 19,822. A variável complexidade da empresa, medida através da participação da empresa no setor de atividade econômica, demonstra uma média percentual de participação de 8,8% no setor de atividade, porém, o desvio padrão de 15,64 denotando uma elevada variação na participação das empresas em seus setores de atividade econômica, podendo variar entre 0,01% e 92,84%. Podendo uma única empresa dominar o setor, sendo considerado um monopólio.

O grau de endividamento, como variável de controle, apresentou uma média de 0,6814 e desvio padrão de 0,4960, demonstrando uma grande variação no grau de endividamento das empresas avaliadas, podendo oscilar de 0 a 7,836. A lucratividade das empresas também apresentou um elevado grau de mutação, pois varia de -0,6018 a 0,729, com média de 0,053. E por fim, a idade da empresa demonstra uma média de 45 anos, porém, com desvio padrão de 29, porque as empresas analisadas, tem de 2 ano a 211 anos, desde a sua constituição.

6.1.5 Matriz de Correlação

A Tabela 11 demonstra as relações univariadas entre as variáveis utilizadas no estudo, apurada através da estatística de correlação de Pearson, utilizando um percentual de intervalo de credibilidade de 95%. A análise de correlação permite verificar possíveis problemas de multicolinearidade que podem afetar a confiabilidade das estimativas e enviesar a interpretação dos resultados da regressão multivariada (MALGADY; KREBS, 1986). E é utilizada para analisar a força da relação entre duas variáveis, demonstrando se as informações medidas pelas duas variáveis são compartilhadas por estas duas variáveis (MALGADY; KREBS, 1986; SCHOBBER *et al.*, 2018).

Ao analisar o comportamento das correlações entre as variáveis nota-se que existe baixo risco de problemas de multicolinearidade, uma vez que, as variáveis independentes e de controle apresentam baixa correlação entre si ($>0,5$). Segundo Gujarati e Porter (2011) a multicolinearidade deve ser considerada preocupante quando a correlação entre as variáveis exceder 0,8. Além disso, seus fatores de inflação de variância (VIF) são baixos, não ultrapassando o valor de 2. Com efeito, o VIF médio resultante do modelo de regressão foi de 1,16, concluindo não haver problemas de multicolinearidade. As variáveis independentes,

coesão social e coesão de tarefas, apresentam correlação positiva e negativa, respectivamente, com a variável dependente. Como a abordagem sobre coesão de grupo propõe que um grupo coeso, seja em termos sociais ou de tarefas, tende a ser homogêneo em suas decisões, podendo decidir por uma extensão maior ou uma extensão menor de divulgação de informações de caráter social, o direcionamento pode ter uma relação positiva ou negativa. Entretanto, a perspectiva de coesão de grupo apresenta evidências de que a coesão de grupo exerce influência positiva sobre o desempenho do grupo.

Tabela 11 – Matriz de correlação das variáveis utilizadas na pesquisa

| Variáveis | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| (1) <i>IDICS</i> | 1,000 | | | | | | | | |
| (2) Coesão social | 0,040 | 1,000 | | | | | | | |
| (3) Coesão de tarefas | -0,051 | 0,120 | 1,000 | | | | | | |
| (4) Asseguração de relatório | 0,456 | -0,077 | -0,021 | 1,000 | | | | | |
| (5) Tamanho da empresa | 0,179 | 0,015 | -0,078 | 0,186 | 1,000 | | | | |
| (6) Complexidade da empresa | -0,040 | -0,091 | -0,048 | 0,054 | 0,447 | 1,000 | | | |
| (7) Endividamento | 0,044 | 0,036 | 0,002 | 0,032 | 0,100 | 0,018 | 1,000 | | |
| (8) Lucratividade | -0,064 | -0,032 | 0,037 | 0,023 | -0,181 | -0,102 | -0,258 | 1,000 | |
| (9) Idade da organização | -0,021 | 0,023 | 0,111 | -0,048 | 0,124 | 0,111 | 0,156 | -0,203 | 1,000 |

Fonte: Elaborado pela autora.

As correlações positivas das variáveis de controle, asseguração de relatório, tamanho da empresa e endividamento, coincide com a teoria da legitimidade que propõe que empresas que buscam auditar seus relatórios e empresas maiores procuram aumentar suas divulgações de informações voluntárias para mitigar as pressões das partes interessadas por transparência. A correlação positiva da variável endividamento da empresa corrobora a ideia e os resultados empíricos condizentes com a teoria da legitimidade de que empresas endividadas tendem a aumentar suas divulgações para legitimar-se. Entretanto, as correlações negativas das variáveis de controle complexidade da empresa contraria a teoria da legitimidade, que considera empresas mais complexas, mais lucrativas e mais maduras como empresas que divulgam mais informações para reduzir as pressões de partes interessadas por transparência. E por fim, as correlações negativas das variáveis lucratividade e idade da empresa não coincidem com os resultados empíricos de pesquisas sobre a teoria da legitimidade que confirmam o aumento da divulgação de informações voluntárias por empresas mais lucrativas e mais antigas.

6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA REGRESSÃO DE DADOS EM PAINEL

Inicialmente realizou-se o diagnóstico de normalidade através do Teste de Normalidade dos Resíduos do *Gretl* sob a hipótese nula de o erro ter distribuição normal, com um $\chi^2=88,43$ e $p=0,000$, aceitando-se a hipótese de os resíduos possuírem uma distribuição normal. Em seguida, foi realizada o Teste de Wald independente para verificar a existência de heterocedasticidade, com estatística de teste assintótica, sob a hipótese nula de as unidades terem a mesma variância de erro, ou seja, serem homocedásticas, com um $\chi^2=384606$ e um $p=0,000$, aceitou-se a hipótese nula dos dados serem homocedásticos. Por fim, foi aplicado o Teste de Wooldridge para verificação de autocorrelação em dados em painel sob a hipótese nula da não existência de autocorrelação de primeira-ordem entre os dados, com uma estatística $F=56,39$ e um $p=0,000$, aceitou-se a hipótese nula de dados em painel sem autocorrelação de primeira-ordem.

Quando da utilização de dados em painel, é necessário avaliar o modelo mais adequado entre o modelo de efeitos fixos, o modelo de efeitos aleatórios e o modelo *pooled* (FÁVERO; BELFIORE, 2015; GUJARATI; PORTER, 2011). O modelo *pooled* considera a base de dados como uma grande *cross-section*, e, através do método de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) estima os parâmetros do modelo, e pressupõe que todas as variáveis explicativas são exógenas (FÁVERO; BELFIORE, 2015). O modelo de efeitos fixos é estimado com base nos Mínimos Quadrados Ordinários considerando a existência de efeitos individuais que representam a heterogeneidade entre os indivíduos e faz a captura das suas diferenças invariantes ao longo do tempo (diferenças nos intercepto) (WOOLDRIDGE, 2018). Já o modelo de efeitos aleatórios é definido com base nos Mínimos Quadrados Generalizados (*Generalized Least Squares – GLS*), e sua principal diferença dos demais, é que a variação entre indivíduos é assumida aleatoriamente e não é correlacionada com as variáveis explicativas (GUJARATI, 2019).

Para definição do modelo mais adequado a ser utilizado, deve-se aplicar, primeiramente, o Teste de Breush-Pagan, visando avaliar se o modelo de efeitos aleatórios se sobrepõe ao modelo *pooled* (OLS) (FÁVERO; BELFIORE, 2015; GUJARATI; PORTER, 2011). Neste caso, a rejeição da hipótese nula indica que o modelo de efeitos aleatórios é mais adequado. Em seguida aplica-se o Teste de Hausman utilizado para definir qual dos dois modelos, entre efeitos fixos ou efeitos aleatórios, é mais adequado (FÁVERO; BELFIORE, 2015). Neste caso, se a hipótese nula for rejeitada, a modelo de efeitos fixos pode ser o melhor.

Foi realizado primeiramente, o Teste de Breush-Pagan, e o $\chi^2=243,16$ e $p=0,000$ rejeita a hipótese nula de que o modelo MQO agrupado (*pooled*) seja adequado, validando a hipótese alternativa da existência do modelo de efeitos fixos. Depois, foi aplicado o Teste de Hausmann, e o $\chi^2=17,63$ e $p=0,024$ rejeita a hipótese nula de que o modelo de efeitos aleatórios é consistente, validando a hipótese alternativa da existência do modelo de efeitos fixos, pois o valor de p ainda está abaixo de 5%, contrariando a hipótese nula. Como os dois testes apontam o modelo de efeitos fixos como mais adequado, então, foi este o modelo econométrico adotado nesta pesquisa.

E por fim, foi aplicado o teste geral de RESET de Ramsey (*Regression specification error test*) utilizado para detectar erros de especificação no modelo (GUJARATI; PORTER, 2011). Se o valor F calculado for significativo, por exemplo, 5%, podemos aceitar a hipótese de que a especificação do modelo está errada, ou seja, há omissão de variável ou variáveis incluídas que não fazem parte do modelo. Após o teste de 49 modelos utilizando a variável dependente (*IDICS*), as variáveis independentes (coesão social e coesão de tarefas) e 41 variáveis (*proxies*) de controle, chegou-se a um modelo, no qual a estatística $F=0,243$ e o $p=0,784$ indicam que o modelo se ajusta bem, pois, segundo Gujarati e Porter (2011) quando o F é altamente significativo, o modelo está mal especificado.

Para testar as hipóteses de pesquisa em que sugere que a coesão social e a coesão de tarefas impactam na decisão de divulgação e informações de caráter social, foi estimado um modelo de regressão multivariada com dados em painel com efeitos fixos. Foi utilizado um painel desbalanceado, com 99 empresas em 2016, 101 empresas em 2017 e 2018, e 104 em 2019 e 2020. Os resultados da regressão com dados em painel com efeitos fixos foram relatados na Tabela 12.

Os resultados relatados na Tabela 12 demonstram que o modelo econométrico é bem ajustado, quando testado em conjunto com todas as variáveis, conforme estatística $F=10,76$ e $p=0,000$. O R^2 é de 0,803, ou seja, de 80%. Ressaltando, que o modelo de efeitos fixos LSDV (*Least Square Dummy Variable*)⁷, na prática, elimina todos os efeitos que não variam com o tempo, como, por exemplo, gênero e religião, porém, tem uma grande perda de graus de liberdade, entretanto os estimadores LSDV (ou intra-grupo/*within*) são consistentes e não tendenciosos (BALTAGI *et al.*, 2011; WOOLDRIDGE, 2009). O modelo de efeitos fixos LSDV controla a heterogeneidade no intercepto que diferirá para cada indivíduo analisado. Essa

⁷ Esse processo de estimação é, basicamente, os mínimos quadrados ordinários aplicados em um modelo cuja matriz de variáveis explicativas contém uma variável indicada para cada indivíduo ou unidade observacional (BALTAGI, 2005; WOOLDRIDGE, 2009).

heterogeneidade é controlada através da inclusão de variáveis *dummies* para cada indivíduo da amostra, fazendo com que o intercepto varie entre as empresas analisadas, e as *dummies* captam as características não observadas que são constantes ao longo do tempo, mas que influenciam o processo de tomada de decisão acerca da extensão de divulgação de informações de caráter social (WOOLDRIDGE, 2009; 2018).

Tabela 12 – Resultado da regressão com dados em painel de efeitos fixos

| Variável Dependente: | | <i>IDICS</i> – índice de divulgação de informações de caráter social | | | | |
|------------------------------|---------------------|--|----------------|----------------|-------------|--|
| Número de observações | | 405 observações (104 empresas amostradas) | | | | |
| Variável | Coefficiente | Erro Padrão | razão-t | p-valor | Sig. | |
| Const | -1,3066 | 0,4392 | -2,975 | 0,0032 | *** | |
| Coesão social | -0,1138 | 0,0594 | -1,916 | 0,0563 | * | |
| Coesão de tarefas | 0,0160 | 0,2099 | 0,077 | 0,9391 | | |
| Asseguração de relatório | 0,0799 | 0,0270 | 3,860 | 0,000 | *** | |
| Tamanho da empresa | 0,0938 | 0,0296 | 3,168 | 0,002 | *** | |
| Complexidade da empresa | -0,6978 | 0,3957 | -1,763 | 0,079 | * | |
| Endividamento | 0,0162 | 0,0141 | 1,145 | 0,253 | | |
| Lucratividade | -0,0242 | 0,0817 | -0,296 | 0,767 | | |
| Idade da empresa | 0,0536 | 0,0256 | 2,095 | 0,037 | ** | |
| R ² LSDV | 0,80308 | R-quadrado (Dentro) | | 0,13390 | | |
| Erro padrão da regressão | 0,07555 | Log da verossimilhança | | 536,98 | | |
| F (111, 293) LSDV | 10,7655 | P-valor (F) | | 0,0000 | | |
| Critério de Schwarz | -401,520 | Critério de Akaike | | -849,956 | | |
| Critério Hannah-Quinn | -672,457 | Durbin-Watson | | 1,35885 | | |

Níveis de significância: * $p < 0,10$ (10%); ** $p < 0,05$ (5%); e *** $p < 0,001$ (1%).

Fonte: Elaborado pela autora.

O R² do modelo de efeitos fixos LSDV é geralmente elevado pelo fato da inclusão de variáveis *dummies* para cada unidade de corte transversal, para cada indivíduo analisado ao longo do tempo, explicando bem a variação nos dados (WOOLDRIDGE, 2018). Por isso, a utilização do R² (dentro ou *within*) é mais apropriado, porque ele dá o resultado das variações entre os indivíduos, e nesta pesquisa, foi de 0,1339 ou 13,39%, podendo ser interpretado como o percentual da variação temporal na variável dependente explicada pela variação temporal nas variáveis independentes, ou seja, 13,39% da variação temporal na extensão da divulgação de informações de caráter social são explicadas pela variação temporal nas variáveis coesão social,

coesão de tarefas, asseguarção de relatório, tamanho da empresa, complexidade da empresa, endividamento, lucratividade e idade da empresa.

Os critérios de informações de Akaike, de Schwarz (também conhecido como critério de informação bayesiano) e o de Hannah-Quinn são utilizados para verificação do ajustamento dos parâmetros aos modelos construídos (GUJARATI, 2019; WOOLDRIDGE, 2018). Nos três critérios, o modelo que apresentar o menor valor é considerado o mais adequado para a representação dos dados de uma pesquisa, como pode-se observar os valores referentes aos critérios de Akaike, de Schwarz e Hannah-Quinn são consideravelmente pequenos, chegando a ficar negativos, -849,956, -401,520 e -672,457, respectivamente, levando a concluir que o modelo apresentado é adequado para a representação dos dados desta pesquisa. E, a estatística $F=10,77$ e $p=0,000$ indicam que o modelo se ajusta bem quando testado em conjunto.

As variáveis que denotam significância ao nível de 1%, ou seja, influenciam a extensão de divulgação de informações de caráter social, foram a asseguarção de relatório ($p=0,000$) e o tamanho da empresa ($p=0,001$). A variável idade da empresa ($p=0,037$) impacta a extensão de divulgação de informações de caráter social ao nível de significância de 5%. E as variáveis coesão social ($p=0,056$) e complexidade da empresa ($p=0,078$) influenciam a extensão de divulgação de informações de caráter social em um nível de significância de 10%. As variáveis, coesão de tarefas ($p=0,939$), endividamento ($p=0,253$) e lucratividade ($p=0,767$) não tiveram significância no modelo econométrico, ou seja, não impactam a extensão de divulgação de informações de caráter social em nenhum nível de significância considerável.

6.2.1 Discussão dos Resultados da Pesquisa

A variável independente coesão social foi significativa e apresentou sinal negativo, indicando que quando há uma maior coesão social entre os membros do conselho de administração, estes, optam por uma menor extensão de divulgação de informações de caráter social. O resultado não corrobora a hipótese H_1 de que a coesão social entre os membros do conselho de administração impacta positivamente na extensão da divulgação de informações de caráter social. Conforme o resultado, o sinal da variável coesão social é negativo, portanto uma maior coesão social entre os membros do conselho de administração reduz a extensão de divulgação de informações de caráter social.

Este resultado condiz até certo ponto com a teoria da coesão de grupo sob a perspectiva social, pois, os membros estão preocupados em contribuir para o bem-estar do grupo, adotando as mesmas estratégias, teorias e crenças, como, por exemplo, os mandatos compartilhados irão

refletir uma maior homogeneidade ou similaridade de perspectivas, e com isso uma maior homogeneidade na tomada de decisão (MICHEL; HAMBRICK, 1992; TUGGLE *et al.*, 2010). Apesar das evidências indicarem que a coesão social impacta positivamente no desempenho do grupo, deve-se ressaltar que os grupos, expressam valores, estilos de vidas e contextos de socialização, nos quais, a sociedade é provedora de normas culturais e arranjos institucionais que orientam e estruturam seus cidadãos; por exemplo, a coesão social fortalece os processos de tomada de decisão dos membros do grupo em relação à divulgação de informações, seja para uma extensão maior ou menor de divulgação (COFFEY; WANG, 1998; SCHIEFER; VAN DER NOLL, 2017).

As visões, pontos de vistas e opiniões homogêneas promove a coesão social nos grupos (BRAATEN, 1991), levando os membros a decidirem ou optarem por decisões similares, como, uma extensão de divulgação de informações de caráter social menor. O resultado corrobora a pesquisa de Mullen *et al.* (1994) que relatam que grupos mais coesos socialmente geram decisões de pior qualidade. No caso desta pesquisa, um conselho de administração coeso socialmente decidir por uma extensão de divulgação de informações de caráter social menor é uma decisão ruim sob a perspectiva da literatura de divulgação voluntária e da teoria da legitimidade, porque, organizações buscam divulgar mais informações voluntárias para atender às demandas das partes interessadas, seja para mitigar pressões ou para buscar obter, manter ou reparar sua legitimidade.

E, considerando que a coesão social é gerada por crenças, teorias, valores e experiências anteriores, esse resultado indica que os membros do conselho de administração das empresas amostradas geraram um tipo de coesão social que não prioriza o aumento da extensão da divulgação de informações de caráter social. Indicando também que os fatores institucionais, culturais e educacionais impactam no processo de tomada de decisão, e, da decisão de divulgação de informações voluntárias (AGUINIS *et al.*, 2020; ALI *et al.*, 2017). Esse resultado também sugere que se os membros do conselho de administração possuem crenças, valores, teorias e experiências anteriores que priorizem as ações sociais e a sua divulgação, a tendência será a geração de um tipo de coesão social que proporcionará um aumento da extensão de divulgação de informações de caráter social.

A inclusão de membros que prezem pela realização de mais ações sociais e sua divulgação nos conselhos de administração pode gerar o tipo de coesão social que, de fato, influenciará no aumento da extensão de divulgação de informações de caráter social. Estudos anteriores já apresentaram evidências de que a inclusão de mais mulheres no conselho de administração está relacionada ao aumento da divulgação de informações de RSC porque elas

são mais sensíveis e conscientes das necessidades das partes interessadas (YANG *et al.*, 2019; AMORELLI; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2020). Nas empresas amostradas, a quantidade de mulheres é pequena, com uma média de 1,34 mulheres por conselho em 2020; sabe-se que existe um massa crítica a ser alcançada para que os grupos minoritários consigam influenciar as decisões, estudos relatam que essa quantidade é de 3 ou mais mulheres (POST *et al.*, 2011; YARRAM; ADAPA, 2021). Acredita-se que o número de mulheres na amostra não é grande o suficiente para exercer influência no processo de tomada de decisão sobre a extensão da divulgação de informações de caráter social. O que pode ocorrer com outras *proxies* utilizadas, como a nacionalidade, a independência e a idade dos membros do conselho. Membros de nacionalidade de países orientados à RSC podem criar uma coesão social voltada para a realização de mais ações sociais e sua divulgação; assim, como a idade dos membros podem também impactar na formação de um tipo de coesão social que preze pela realização de mais ações sociais e sua divulgação.

Como a variável independente coesão de tarefas não foi significativa no modelo, com um $p=0,939$, então a hipótese **H₂** não foi corroborada. Em outras palavras, a coesão de tarefas entre os membros do conselho de administração não impacta na extensão de divulgação de informações de caráter social. O resultado alcançado contradiz a abordagem de coesão de tarefas, a qual versa que a coesão de tarefas afeta o desempenho do grupo. Os estudos que mais se aproximam desta pesquisa, como Du e Xu (2018) relatam que a coesão de tarefas está relacionada positivamente ao compartilhamento de informações entre diretores internos e executivos, e, Carless e Paola (2000) demonstram que a coesão de tarefas está fortemente relacionada com todas as características dos membros dos grupos examinados, e está significativamente relacionada ao desempenho da equipe.

Acredita-se que o resultado aqui relatado pode ser devido ao baixo índice de coesão de tarefas apresentado pelos conselhos de administração das empresas amostradas. As estatísticas descritivas demonstram que a média de coesão de tarefas foi de 5,46%, e o valor máximo de coesão de tarefas alcançado foi de 27,08%, demonstrando que a coesão de tarefa entre os membros dos conselhos era tão baixa que não foi suficiente para gerar um impacto nas decisões do conselho de divulgar informações de caráter social. Como a coesão de tarefas é gerada por uma composição de grupo com membros de diferentes habilidades, competências e experiências, promovendo discussões com diversas alternativas, outra explicação para o resultado obtido, é que várias habilidades, competências e experiências pode levar a conflitos nas decisões, não gerando coesão na execução das tarefas. Neste caso, a diversidade de habilidades, competências e experiências e não a homogeneidade/similaridade entre os

membros é que poderia impactar na divulgação de informações de caráter social. Esse pensamento não corrobora a abordagem da coesão de grupo em termos de tarefas, mas direciona a pesquisa sobre o conselho de administração em termos de tarefas para os estudos sobre diversidade em grupos e tomada de decisão.

Outra explicação seria que uma das prioridades da coesão de tarefas é o cumprimento de metas e o desenvolvimento de padrões normativos de desempenho, e não há como afirmar existir uma meta ou padrões normativos de desempenho que envolvia a extensão de divulgação de informações de caráter social pelas empresas analisadas. Ou, que existia uma meta ou padrões normativos de desempenho voltados para o aumento da extensão desse tipo de divulgação. E ainda, estudos realizados em grupos de esporte revelam que a coesão social prejudica o processo de cooperação, enquanto a coesão de tarefas facilita esse processo, e isso ocorre porque a coesão de tarefas melhora a robustez dos grupos em termos de cooperação e que geralmente são vulneráveis a erros (QU *et al.*, 2021), esse resultado de pesquisas anteriores pode sugerir que grupos com alta coesão social reduz a coesão de tarefas.

Em uma metanálise, Eagly (1991) relata que em grupos exclusivamente femininos, o desempenho foi especialmente bom, em comparação com seu desenvolvimento como indivíduos, em tarefas que exigiam interação social complexa. E que os grupos exclusivamente masculinos apresentaram uma tendência não significativa a um bom desempenho, em comparação com o desempenho individual, em atividades que exigiam altos níveis de orientação à tarefa. Observa-se que os conselhos analisados apresentam composição em sua maioria de homens, tanto que a média de mulheres por conselho, no ano 2020, foi de 1,34, enquanto a média de homens por conselho foi de 7,53, e que 31,73% dos conselhos analisados não possuíam mulheres em composição. O resultado apresentado por Eagly (1991), e os dados apresentados em nossa amostra, podem indicar que a presença de mais mulheres nos conselhos tende a apresentar desempenhos melhores em termos de tarefas.

Quanto as variáveis de controle, a variável asseguração de relatório ($p=0,000$) foi significativa e positiva, ou seja, a extensão de divulgação de informações de caráter social aumenta quando o relatório de sustentabilidade ou anual é assegurado. A asseguração de relatórios anuais ou de sustentabilidade agregam valor aos relatórios voluntários, principalmente porque funcionam como uma garantia e credibilidade às informações divulgadas. E preenche uma lacuna entre os que elaboram esses relatórios e os que utilizam esses relatórios. Condizente com a teoria da legitimidade, a asseguração de relatórios voluntários é a busca das organizações pela garantia de que suas atividades sejam percebidas como operando dentro dos limites e normas estabelecidas pela sociedade (MUTTAKIN;

KHAN, 2014). Há um número crescente de empresas buscando garantia para seus relatórios anuais ou de sustentabilidade para atender às preocupações do público sobre a credibilidade desses relatórios (DHALIWAL *et al.*, 2012), pois a assegução pode indicar a visão verdadeira e justa da empresa (KOLSI *et al.*, 2021; SUN *et al.*, 2017).

O tamanho da empresa ($p=0,001$) é significativo e positivo, corroborando a ideia de que empresas maiores divulgam uma maior extensão de informações de caráter social. Conforme a teoria da legitimidade, as empresas maiores divulgam mais informações de caráter social porque recebem mais atenção de grupos da sociedade para divulgar informações sobre suas atividades sociais e conseqüentemente legitimar seus negócios (MUTTAKIN; KHAN, 2014). Esse resultado é consistente com resultados de estudos anteriores que documentam uma relação positiva entre a divulgação de informações de responsabilidade social e o tamanho da empresa (como Muttakin, 2014; Dhaliwal *et al.*, 2014; Kolsi *et al.*, 2021; Moroney *et al.*, 2012; Dhaliwal *et al.*, 2011) que ressalta que empresas maiores são mais visíveis e politicamente sensíveis, e divulgam informações de responsabilidade social para reduzir seus custos políticos e legitimar sua existência (ABBOTT; MONSEN, 1979; ARTIACH *et al.*, 2010).

A complexidade da empresa ($p=0,078$) é significativa, entretanto, com sinal negativo, contrariando a ideia de que empresas mais complexas divulgam uma maior extensão de informações de caráter social. Empresas mais complexas, como, por exemplo, com maior participação de mercado em seu setor de atividade econômica, podem enfrentar maior pressão pública para conduzir e divulgar atividades de responsabilidade social (DHALIWAL *et al.*, 2014). Esse resultado não corrobora o estudo de Dhaliwal *et al.* (2014) que relata uma relação positiva e significativa entre a complexidade da empresa e a divulgação de informações de responsabilidade social.

As variáveis de controle, endividamento ($p=0,253$) e lucratividade ($p=0,767$) não tiveram significância no modelo econométrico, não corroborando as ideias de que empresas mais endividadas e com lucratividade mais alta divulgaram uma maior extensão de informações de caráter social. Como os resultados de pesquisas referentes as estas variáveis são mistas, os resultados apresentados nesta pesquisa no que diz respeito ao endividamento estão alinhados aos resultados de Muttakin e Khan (2014), Majumder *et al.* (2019); e quanto à lucratividade estão condizentes com as pesquisas de Ibrahim e Hanefah (2016) e Giannakaris (2014b), que encontraram resultados não significativos.

A idade da empresa ($p=0,037$) é significativa e positiva, corroborando a ideia de que empresas mais antigas divulgam uma extensão de informações de caráter social maior. Acredita-se que empresas mais antigas tendem a enraizar comportamentos de envolvimento

com questões sociais, do que empresas mais jovens (CHEN *et al.*, 2008), porque são mais preocupadas com suas reputações (MUTTAKIN; KHAN, 2014). Os resultados de pesquisas anteriores que estudaram o efeito da idade da empresa na extensão de divulgação de informações de RSC não são claros, e os resultados desta pesquisa se alinham com os resultados dos estudos de Roberts (1992), Muttakin e Khan (2014) e Dhaliwal *et al.* (2014).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve o objetivo de verificar se a coesão de grupo afeta a decisão sobre a extensão da divulgação de informações de caráter social das organizações. Para isso cumpriram-se os seguintes objetivos específicos: (a) foram identificados e utilizados os indicadores sociais do *GRI* para levantamento do percentual de divulgação de informações de caráter social pelas empresas; (b) as informações de caráter social foram coletadas a partir dos relatórios de sustentabilidade ou relatórios anuais das organizações listadas na [B]³, e, mensurados por variável *dummy*, 1 para a informação divulgada, e, 0 caso contrário, oportunizando a verificação da extensão da divulgação de informações de caráter social; e (c) e (d) a coesão de grupo foi mensurada através de dois construtos latentes, coesão social e coesão de tarefas.

7.1 RESUMO DAS CONSTATAÇÕES

A hipótese **H₁** foi corroborada. A coesão social impacta no processo de tomada de decisão sobre a extensão da divulgação de informações de caráter social, e, esse impacto é negativo. Ou seja, quanto mais alta a coesão social conselho de administração da empresa, menor será a extensão de divulgação de informações de caráter social divulgada pela empresa. Esse resultado condiz com a abordagem da coesão de grupo, de que a coesão de grupo impacta no desempenho do grupo, porque, os membros que adotam as mesmas estratégias, crenças e valores, buscam contribuir para o bem-estar do grupo. A coesão social fortalece o processo de tomada de decisão dos membros do grupo sobre a divulgação de informações, se essa coesão social foi criada em torno de estratégias, crenças e valores que dão menor ênfase às ações sociais ou a sua divulgação, então, a extensão da divulgação de informações de caráter social será menor.

Esse resultado indica que a combinação de membros com diferentes crenças, culturas, valores e estratégias podem gerar diferentes níveis tipos de coesão social. A depender do tipo de coesão social gerada, pode influenciar o processo de tomada de decisão para que haja uma maior ou menor extensão de divulgação de informações de caráter social. Neste sentido, membros que prezam (possuem crenças, culturas e valores voltados para a RSC) pela realização de mais ações sociais e sua divulgação em atendimento às demandas das partes interessadas

irão gerar o tipo de coesão social que influenciará positivamente no processo de tomada de decisão acerca da extensão de divulgação de informações de caráter social.

A hipótese **H₂** não foi significativa no modelo. A coesão de tarefas não impacta na extensão de divulgação de informações de caráter social. Este resultado contradiz a abordagem da coesão de tarefas, porque, em tese deveria afetar o desempenho do grupo. Entretanto, como, o índice de coesão de tarefas foi substancialmente baixo nas empresas amostradas, acredita-se que não foi suficiente para impactar a divulgação de informações de caráter social. Podendo ter outra explicação, estudos realizados em grupos de esporte, revelam que a coesão social interfere no processo de cooperação, elemento essencial para a coesão de tarefas, sugerindo que grupos com alta coesão social reduz a coesão de tarefas.

As variáveis de controle asseguração de relatório, tamanho da organização, complexidade da organização e idade da organização impactaram a extensão da divulgação de informações de caráter social. Já as variáveis de controle endividamento e lucratividade não forma significativas no modelo.

7.2. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E TEÓRICAS

Esta tese contribui, primeiramente, para a compreensão da coesão de grupo do conselho de administração e seu impacto sobre a divulgação de informações de caráter social, uma vez, que integra teorias da área da psicologia, economia, administração e contabilidade. Segundo, explora empiricamente novas medidas (*proxies*) de coesão de grupo que refletem diferentes tipos de homogeneidade/similaridade de grupo. Terceiro, examina o impacto de duas formas de coesão de grupo – coesão social e coesão de tarefas – simultaneamente, visando analisar os efeitos opostos de diferentes tipos de coesão de grupo no comportamento da extensão da divulgação de informações de caráter social.

Quarto, à luz das teorias da legitimidade e da abordagem da coesão de grupo, esta tese traz novas evidências sobre os dois tipos de coesão de grupo – coesão social e coesão de tarefas – e a descoberta sugere que uma maior coesão social entre os membros do conselho de administração pode não ser benéfica para as organizações não melhorando a extensão de divulgação de informações voluntárias, especificamente, neste caso, as de caráter social. Entretanto, pode existir diferentes tipos de coesão social, a depender das combinações das crenças, valores e experiências anteriores dos membros do conselho de administração, por exemplo, evidências indicam que uma massa crítica de mulheres nos conselhos aumenta a o desenvolvimento de ações de RSC e sua divulgação, porque estas são mais sensíveis e

conscientes sobre as demandas sociais e comportamentos éticos (YANG *et. al.*, 2019; COOK; GLASS, 2018; AMORELLI; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2020). Na amostra estudada, a quantidade de mulheres é substancialmente baixa. Neste sentido a inclusão de mais mulheres no conselho de administração pode gerar um tipo de coesão social voltado a desenvolver mais ações sociais e aumentar a extensão de sua divulgação. Ou mesmo, a combinação de membros dentro do conselho de administração que possuam crenças, valores ou experiências anteriores que vão gerar o tipo de coesão social que preza pela adoção de uma maior extensão de divulgação de informações de caráter social.

Quinto, a tese contribui para a literatura acadêmica ao ir além da análise individual e oferece uma visão de grupo da dinâmica do conselho de administração; e como esta afeta o funcionamento do conselho e impacta suas decisões. Sexto, amplia o escopo do conhecimento empírico acerca da relação entre coesão de grupo e o processo de tomada de decisão sobre a extensão da divulgação de informações de caráter social, ao considerar duas dimensões de coesão de grupo, coesão social e coesão de tarefas, que avaliam o impacto das similaridades/homogeneidade nos conselhos de administração na extensão de divulgação voluntária. E, sétimo, a análise inova ao ser desenvolvida ao nível de grupo, e, não ao nível individual, pois, a decisão tomada nos conselhos de administração não é uma decisão individual, mas sim, em grupo.

7.3. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados dessa tese têm implicações práticas para organizações, pois, quando a coesão social é incentivada dentro dos conselhos de administração, por diversos fatores, pode influenciar uma decisão que acarretará a redução da extensão da divulgação de informações de caráter social. Neste sentido, a composição do conselho de administração deverá ser pensada para incluir membros que tenham crenças, valores, teorias e experiências anteriores que priorizem ações sociais e sua divulgação, porque assim, a coesão social gerada poderá influenciar positivamente na extensão de divulgação de informações de caráter social. Pois, são essas similaridades/homogeneidades que geram a coesão social, fazendo com que adotem as mesmas estratégias e uma maior homogeneidade no processo de tomada de decisão. Por exemplo, Hollindale *et al.* (2019) e Post *et al.* (2011) argumentam que as mulheres são mais propícias a atender às demandas sociais das partes interessadas e são mais receptivas sobre questões éticas, então, a inclusão de mais mulheres no conselho de administração, também trará essas crenças e valores; e portanto, contribuirá para a geração de um tipo de coesão social que

impactará de forma positiva no aumento da extensão da divulgação de informações de caráter social.

Neste sentido a organização poderá ser vista como socialmente responsável. E existem evidências da melhoria da imagem da organização por meio da reputação de ser socialmente responsável (TANG *et al.*, 2015). Há evidências, ainda, por exemplo, de funcionários que demonstram maior comprometimento com organizações conhecidas por seus programas de treinamento de pessoal (DUTTON *et al.*, 1994); ou ainda, clientes que respondem às organizações socialmente responsáveis aumentando a demanda por produtos e serviços (BHATTACHARYA; SEN, 2003; DARTEY-BAAH; AMOAKO, 2021). Os resultados demonstram que a coesão social é um fator interno que afeta a extensão da divulgação de RSC das organizações. Compreender a composição e a estrutura do conselho de administração pode favorecer e impulsionar o tipo de coesão social adequado que estará condizente com as estratégias das organizações.

Estes resultados podem ser úteis aos formuladores de políticas pois auxilia na identificação de uma estrutura e composição de conselho que pode gerar o tipo de coesão social que influenciará no processo de tomada de decisão acerca da extensão da divulgação voluntária.

7.4. LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

Primeiro, a pesquisa apresenta limitação quanto à amostra não probabilística e ao contexto de um único país, impedindo a generalização dos resultados. Segundo, a amostra é constituída somente de empresas de capital aberto registradas na CVM e que voluntariamente divulgaram seus relatórios de sustentabilidade ou anual, portanto, para generalizar os resultados, recomenda-se que evidências sejam exploradas nas demais empresas de capital aberto e empresas de médio e pequeno porte. Terceiro, há limitação no que diz respeito a indisponibilidade de relatórios anuais ou de sustentabilidade de muitas empresas; algumas nunca divulgaram; outras divulgaram um ou dois anos e cessaram a divulgação; outras não divulgam de forma contínua. Quatro, os eventuais erros de mensuração das *proxies* de coesão de grupo, dependem da qualidade dos dados disponibilizados pelas organizações. O preenchimento incorreto do FRE pode promover distorções nas variáveis com base em dados do conselho de administração. E apesar de todos os cuidados na coleta e conferência dos dados, erros de mensuração não podem ser descartados.

Como sugestão para futuras pesquisas, indica-se o estudo do impacto da coesão de grupo na divulgação de informações de caráter social em setores específicos, pois, a divulgação em

setores distintos pode diferir, assim, como o tipo de coesão; pode-se verificar ainda, se há maior coesão de grupo em empresas orientadas para as partes interessadas, e se estas, possuem um impacto maior na divulgação de informações de caráter social em comparação a empresas orientadas a mercado. Há indicativos de diferentes tipos de coesão social, por isso, sugere-se a inclusão de outras *proxies*, ou mesmo, como a variação nas *proxies* estudadas nesta tese pode influenciar a divulgação voluntária, como por exemplo, uma massa crítica de mulheres ou de estrangeiros no conselho de administração.

Foi visto que a coesão de tarefas não impactou na divulgação de informações de caráter social, porém, estudos realizados anteriormente, sugerem que a coesão social interfere no processo de cooperação, o qual é um elemento essencial para a formação da coesão de tarefas. Neste sentido, sugere-se para pesquisas futuras, a inclusão da variável coesão social como uma variável moderadora ou mediadora da coesão de tarefas no processo de tomada de decisão sobre divulgação de informações voluntárias.

REFERÊNCIAS

Brasil, Bolsa, Balcão (B³ S.A). **Empresas Listadas**. São Paulo: B³ [2020]. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/. Acesso em: 10 Jan. 2020.

ABBOTT, W. F.; MONSEN, R. J. On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 501-515, 1979. Doi: <https://10.5465/255740>.

ADMATI, A. R.; PFLEIDERER, P. Forcing Firms to Talk: Financial Disclosure Regulation and Externalities. **Review of Financial Studies**, v. 13, n. 3, p. 479-519, 2000. Doi: <https://10.1093/rfs/13.3.479>.

AGUINIS, H.; VILLAMOR, I.; LAZZARINI, S. G.; VASSOLO, R. S. *et al.* Conducting Management Research in Latin America: Why and What's in It for You? **Journal of Management**, v. 46, n. 5, p. 615-636, 2020. Doi: <https://10.1177/0149206320901581>.

AKERLOF, G. A. The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 84, n. 3, p. 235-251, 1978. Doi: <https://10.1016/B978-0-12-214850-7.50022-X>.

ALDAG, R. J.; FULLER, S. R. Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes. **Psychological Bulletin**, v. 113, n. 3, p. 533-552, 1993. Doi: <https://10.1037/0033-2909.113.3.533>.

ALDRICH, H. E.; FIOL, C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 645-670, 1994. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190214>.

ALI, M.; NG, Y. L.; KULIK, C. T. Board Age and Gender Diversity: A Test of Competing Linear and Curvilinear Predictions. **Journal of Business Ethics**, v. 125, n. 3, p. 497-512, 2014. Doi: <https://10.1007/s10551-013-1930-9>.

AMORELLI, M. F.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 1, p. 204-221, 2020. Doi: <https://10.1002/csr.1793>.

ANDERSON, H.; CHI, J.; LIAO, J. Foreign strategic ownership and minority shareholder protection. **Emerging Markets Review**, v. 39, n. p. 34-49, 2019. Doi: <https://10.1016/j.ememar.2019.03.005>.

ANDERSON, P. A. Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 201-222, 1983. Doi: <https://doi.org/10.2307/2392618>.

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M.; UPADHYAY, A.; ZHAO, W. The Economics of Director Heterogeneity. **Financial Management**, v. 40, n. 1, p. 5-38, 2011. Doi: <https://10.1111/j.1755-053X.2010.01133.x>.

ANIFOWOSE, M.; RASHID, H. M. A.; ANNUAR, H. A. The Moderating Effect of Board Homogeneity on the Relationship Between Intellectual Capital Disclosure and Corporate Market Value of Listed Firms in Nigeria. **International Journal of Economics, Management and Accounting**, v. 25, n. 1, p. 71-103, 2017.

AOYAGI, M. W.; COX, R. H.; MCGUIRE, R. T. Organizational Citizenship Behavior in Sport: Relationships with Leadership, Team Cohesion, and Athlete Satisfaction. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 20, n. 1, p. 25-41, 2008. Doi: <https://10.1080/10413200701784858>.

ARARAT, M.; AKSU, M.; TANSEL CETIN, A. How Board Diversity Affects Firm Performance in Emerging Markets: Evidence on Channels in Controlled Firms. **Corporate Governance: An International Review**, v. 23, n. 2, p. 83-103, 2015. Doi: <https://10.1111/corg.12103>.

ARROW, K. J. Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. **The American Economic Review**, v. 53, n. 5, p. 941-973, 1963. Doi: <https://10.1016/b978-0-12-214850-7.50028-0>.

ARROW, K. J. The economics of moral hazard: Further comment. **The American Economic Review**, v. 58, n. 3, Part 1, p. 537-539, 1968. Doi: <https://doi:10.2307/1813786>.

ARTIACH, T.; LEE, D.; NELSON, D.; WALKER, J. The determinants of corporate sustainability performance. **Accounting & Finance**, v. 50, n. 1, p. 31-51, 2010. Doi: <https://10.1111/j.1467-629x.2009.00315.x>.

ATKINSON, A. B.; MARLIER, E.; NOLAN, B. Indicators and Targets for Social Inclusion in the European Union. **JCMS: Journal of Common Market Studies**, v. 42, n. 1, p. 47-75, 2004. Doi: <https://10.1111/j.0021-9886.2004.00476.x>.

AUPPERLE, K. E.; CARROLL, A. B.; HATFIELD, J. D. An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 446-463, 1985. Doi: <https://10.5465/256210>.

BACK, K. W. Influence through social communication. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 46, n. 1, p. 9-23, 1951. Doi: <https://doi.org/10.1037/h0058629>.

BALTAGI, B. H. **Econometrics analysis of panel data**. New Delhi, India: John Wiley & Sons Ltd, 2005. 317 p. Doi: <http://www.spss-pasw.ir/upload/images/3ax38cld271xe0bx00z.pdf>.

BALTAGI, B. H.; FENG, Q.; KAO, C. Testing for sphericity in a fixed effects panel data model. **Econometrics Journal**, v. 14, n. 1, p. 25-47, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1368-423X.2010.00331.x>.

BANKI, S. Is a Good Deed Constructive Regardless of Intent? Organization Citizenship Behavior, Motive, and Group Outcomes. **Small Business Economics**, v. 41, n. 3, p. 354-375, 2010. Doi: <https://doi.org/10.1177/104649641036406>.

BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 717-736, 2000. Doi: <https://doi.org/10.5465/1556363>.

BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? **Strategic Management Journal**, v. 10, n. S1, p. 107-124, 1989. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100709>.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 288 p. E-Book.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Doi: <https://10.1177/014920639101700108>.

BARON, D. P. Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. **Journal of Economics Management Strategy**, v. 10, n. 1, p. 7-45, 2001. Doi: <https://10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>.

BARON, J. **Thinking and Deciding**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 600 p. E-book.

BASKIN, J. Corporate Responsibility in Emerging Markets. **The Journal of Corporate Citizenship**, v. 24, n. p. 29-47, 2006. Doi: <https://10.9774/GLEAF.4700.2006.wi.00006>.

BEAL, D. J.; COHEN, R. R.; BURKE, M. J.; MCLENDON, C. L. Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 6, p. 989-1004, 2003. Doi: <https://doi:10.1037/0021-9010.88.6.989>.

BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 2, p. 207-221, 2010. Doi: <https://10.1007/s10551-010-0505-2>.

BEBBINGTON, J.; LARRINAGA-GONZÁLEZ, C.; MONEVA-ABADÍA, J. M. Legitimizing reputation/the reputation of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 3, p. 371-374, 2008. Doi: <https://10.1108/09513570810863969>.

BEJI, R.; YOUSFI, O.; LOUKIL, N.; OMRI, A. Board Diversity and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from France. **Journal of Business Ethics**, v. 173, n. 1, p. 133-155, 2021. Doi: <https://10.1007/s10551-020-04522-4>.

BELKAOUI, A.; KARPIK, P. G. Determinants of the corporate decision to disclose social information. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 1989. Doi: <https://doi.org/10.1108/09513578910132240>.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. Tradução AZEVEDO, D. D. A. São Paulo: Abril Cultural, 1984. 335 p.

BERNARD, P. La cohésion sociale : critique dialectique d'un quasi-concept. **Lien social et politiques**, v. 41, n. p. 47-59, 1999. Doi: <https://doi.org/10.7202/005057ar>.

BERNTHAL, P. R.; INSKO, C. A. Cohesiveness without Groupthink: The Interactive Effects of Social and Task Cohesion. **Group & Organization Management**, v. 18, n. 1, p. 66-87, 1993. Doi: <https://10.1177/1059601193181005>.

BHATTACHARYA, B. C.; SEN, S. Consumer–Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 2, p. 76-88, 2003. Doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>.

- BILIMORIA, D.; PIDERIT, S. K. Board Committee Membership: Effects of Sex-Based Bias. **The Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1453-1477, 1994. Doi: <https://doi.org/10.2307/256795>.
- BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M. Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1437-1464, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.965>.
- BIRKEY, R. N.; GUIDRY, R. P.; ISLAM, M. A.; PATTEN, D. M. Mandated Social Disclosure: An Analysis of the Response to the California Transparency in Supply Chains Act of 2010. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 827-841, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3364-7>.
- BIRKEY, R. N.; MICHELON, G.; PATTEN, D. M.; SANKARA, J. Does assurance on CSR reporting enhance environmental reputation? An examination in the U.S. context. **Accounting Forum**, v. 40, n. 3, p. 143-152, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.07.001>.
- BLACCONIERE, W. G.; PATTEN, D. M. Environmental disclosures, regulatory costs, and changes in firm value. **Journal of Accounting & Economics**, v. 18, n. p. 357-377, 1994. Doi: [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)90026-4).
- BLUMENTHAL-BARBY, J. S.; KRIEGER, H. Cognitive Biases and Heuristics in Medical Decision Making. **Medical Decision Making**, v. 35, n. 4, p. 539-557, 2015. Doi: <https://doi.org/10.1177/0272989x14547740>.
- BOESSO, G.; KUMAR, K. An investigation of stakeholder prioritization and engagement: who or what really counts. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 5, n. 1, p. 62-80, 2009. Doi: <https://doi.org/10.1108/18325910910932214>.
- BOLLEN, K. A.; HOYLE, R. H. Perceived Cohesion: A Conceptual and Empirical Examination. **Social Forces**, v. 69, n. 2, p. 479-504, 1990. Doi: <https://doi.org/10.1093/sf/69.2.479>.
- BOTOSAN, C. A. Disclosure Level and the Cost of Equity Capital. **The Accounting Review**, v. 72, n. 3, p. 323-349, 1997.
- BRAATEN, L. J. Group cohesion: A new multidimensional model. **Group**, v. 15, n. 1, p. 39-55, 1991. Doi: <https://doi.org/10.1007/bf01419845>.
- BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm. Acesso em: 27 Set. 2022.
- BUDMAN, S. H.; SOLDZ, S.; DEMBY, A.; DAVIS, M. *et al.* What is Cohesiveness? **Small Group Research**, v. 24, n. 2, p. 199-216, 1993. Doi: <https://doi.org/10.1177/1046496493242003>.
- BUERTEY, S. Board gender diversity and corporate social responsibility assurance: The moderating effect of ownership concentration. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 6, p. 1579-1590, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1002/csr.2121>.
- CALLAWAY, M. R.; ESSER, J. K. Groupthink: Effects of cohesiveness and problem-solving procedures on group decision making. **Social Behavior and Personality**, v. 12, n. 2, p. 157-164, 1984. Doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.1984.12.2.157>.

- CALLAWAY, M. R.; MARRIOTT, R. G.; ESSER, J. K. Effects of Dominance on Group Decision Making: Toward a Stress-Reduction Explanation of Groupthink. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 49, n. 4, p. 949-952, 1985. Doi: <https://10.1037/0022-3514.49.4.949>.
- CARLESS, S. A.; PAOLA, C. D. The Measurement of Cohesion in Work Teams. **Small Group Research**, v. 31, n. 1, p. 71-88, 2000. Doi: <https://10.1177/104649640003100104>.
- CARPENTER, M. A.; FREDRICKSON, J. W. Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 3, p. 533-545, 2001. Doi: <https://doi.org/10.5465/3069368>.
- CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.
- CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999. Doi: <https://10.1177/000765039903800303>.
- CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010. Doi: <https://10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.
- CARRON, A. V. Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. **Journal of Sport Psychology**, v. 4, n. 2, p. 123-138, 1982. Doi: <https://doi:10.1123/jsp.4.2.123>.
- CARRON, A. V.; BRAWLEY, L. R. Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. **Small Group Research**, v. 43, n. 6, p. 89-106, 2012. Doi: <https://10.1177/104649640003100105>.
- CARRON, A. V.; WIDMEYER, W. N.; BRAWLEY, L. R. The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. **Journal of Sport Psychology**, v. 7, n. 3, p. 244-266, 1985. Doi: <https://10.1123/jsp.7.3.244>.
- CASEY-CAMPBELL, M.; MARTENS, M. L. Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion-performance literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 2, p. 223-246, 2009. Doi: <https://10.1111/j.1468-2370.2008.00239.x>.
- CHAN, J.; TO, H.-P.; CHAN, E. Reconsidering Social Cohesion: Developing a Definition and Analytical Framework for Empirical Research. **Social Indicators Research**, v. 75, n. 2, p. 273-302, 2006. Doi: <https://10.1007/s11205-005-2118-1>.
- CHEN, J. C.; PATTEN, D. M.; ROBERTS, R. W. Corporate Charitable Contributions: A Corporate Social Performance or Legitimacy Strategy? **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 1, p. 131-144, 2008. Doi: <https://10.1007/s10551-007-9567-1>.
- CHEN, Y.-C.; HUNG, M.; WANG, Y. The effect of mandatory CSR disclosure on firm profitability and social externalities: Evidence from China. **Journal of Accounting and Economics**, v. 65, n. 1, p. 169-190, 2018. Doi: <https://10.1016/j.jacceco.2017.11.009>.
- CHOI, F. D. S. Financial Disclosure and Entry to the European Capital Market. **Journal of Accounting Research**, v. 11, n. 2, p. 159-175, 1973. Doi: <https://https://doi.org/10.2307/2490187>.

- CHRISTENSEN, H. B.; FLOYD, E.; LIU, L. Y.; MAFFETT, M. The real effects of mandated information on social responsibility in financial reports: Evidence from mine-safety records. **Journal of Accounting and Economics**, v. 64, n. 2-3, p. 284-304, 2017. Doi: <https://10.1016/j.jacceco.2017.08.001>.
- CHUNG, J.; CHO, C. H. Current Trends within Social and Environmental Accounting Research: A Literature Review. **Accounting Perspectives**, v. 17, n. 2, p. 207-239, 2018. Doi: <https://10.1111/1911-3838.12171>.
- COFFEY, B. S.; WANG, J. Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 14, p. 1595-1603, 1998. Doi: <https://10.1023/a:1005748230228>.
- COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.
- COLPAN, A. M.; YOSHIKAWA, T.; HIKINO, T.; MIYOSHI, H. Japanese Corporate Governance: Structural Change and Financial Performance. **Asian Business & Management**, v. 6, n. S1, p. S89-S113, 2007. Doi: <https://10.1057/palgrave.abm.9200240>.
- CONCEIÇÃO, S. H. D.; DOURADO, G. B.; BAQUEIRO, A. G.; FREIRE, S. *et al.* Fatores determinantes no disclosure em Responsabilidade Social Corporativa (RSC): um estudo qualitativo e quantitativo com empresas listadas na Bovespa. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 461-472, 2011. Doi: <https://10.1590/s0104-530x2011000300002>.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- CORE, J. E. A review of the empirical disclosure literature: discussion. **Journal of Accounting and Economics**, v. 31, n. 1-3, p. 441-456, 2001. Doi: [https://10.1016/s0165-4101\(01\)00036-2](https://10.1016/s0165-4101(01)00036-2).
- CORMIER, D.; GORDON, I. M.; MAGNAN, M. Corporate ethical lapses: do markets and stakeholders care? **Management Decision**, v. 54, n. 10, p. 2485-2506, 2016. Doi: <https://10.1108/md-05-2016-0301>.
- CORMIER, D.; MAGNAN, M. The impact of social responsibility disclosure and governance on financial analysts' information environment. **Corporate Governance**, v. 14, n. 4, p. 467-484, 2014. Doi: <https://10.1108/cg-01-2013-0012>.
- COTA, A. A.; EVANS, C. R.; DION, K. L.; KILIK, L. *et al.* The Structure of Group Cohesion. **Academy of Political and Social Science**, v. 21, n. 6, p. 572-580, 1995.
- COTA, A. A.; LONGMAN, R. S.; EVANS, C. R.; DION, K. L. *et al.* Using and Misusing Factor Analysis to Explore Group Cohesion. **Journal of Clinical Psychology**, v. 51, n. 2, p. 308-316, 1995. Doi: <https://10.1002/1097-4679>.
- COURTRIGHT, J. A. A laboratory investigation of groupthink. **Communication Monographs**, v. 45, n. 3, p. 229-246, 1978. Doi: <https://doi.org/10.1080/03637757809375968>.
- COWAN, S.; DEEGAN, C. Corporate disclosure reactions to Australia's first national emission reporting scheme. **Accounting & Finance**, v. 51, n. 2, p. 409-436, 2011. Doi: <https://10.1111/j.1467-629x.2010.00361.x>.

COWAN, S.; GADENNE, D. L. Australian corporate environmental reporting: a comparative analysis of disclosure practices across voluntary and mandatory disclosure systems. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 1, n. 2, p. 165-179, 2005. Doi: <https://doi.org/10.1108/18325910510635344>.

CRESWELL, J. W.; PLANO, C. V. L. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book.

CRISÓSTOMO, V. L.; BRANDÃO, I. D. F.; LÓPEZ-ITURRIAGA, F. J. Large shareholders' power and the quality of corporate governance: An analysis of Brazilian firms. **Research in International Business and Finance**, v. 51, n. January, p. 1-15, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.101076>.

CUONG, N. H.; GALLERY, G.; ARTIACH, T. C. Interim Financial Reporting in the Asia-Pacific Region : A Review of Regulatory Requirements. **Corporate Ownership & Control**, v. 10, n. 3, p. 1-9, 2013.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Código Brasileiro de Governança Corporativa**. São Paulo: CMV, 2016. Disponível em: http://conteudo.cvm.gov.br/menu/investidor/publicacoes/outras_publicacoes.html. Acesso em: 20 Fev. 2021.

_____. **Formulário de Referência**. São Paulo: CVM, 2020. Disponível em: <https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmConsultaExternaCVM.aspx?codigoCVM=22349>. Acesso em: 10 Fev. 2021.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística Sem Matemática para Psicologia**. Tradução VIALI, L. 7 ed. Porto Alegre: Penso, 2018. 624 p.

DARTEY-BAAH, K.; AMOAKO, G. K. A review of empirical research on corporate social responsibility in emerging economies. **International Journal of Emerging Markets**, v. 16, n. 7, p. 1330-1347, 2021. Doi: <https://10.1108/ijoem-12-2019-1062>.

DAVIDSON, R. H.; DEY, A.; SMITH, A. J. CEO materialism and corporate social responsibility. **The Accounting Review**, v. 94, n. 1, p. 101-126, 2019. Doi: <https://10.2308/accr-52079>.

DEEGAN, C.; RANKIN, M. Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 9, n. 2, p. 50-67, 1996. Doi: <https://doi.org/10.1108/09513579610116358>.

DEEGAN, C.; RANKIN, M. The materiality of environmental information to users of annual reports. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 10, n. 4, p. 562-583, 1997. Doi: <https://doi.org/10.1108/09513579710367485>.

DEEGAN, C.; RANKIN, M.; TOBIN, J. An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 312-343, 2002. Doi: <https://doi.org/10.1108/09513570210435861>.

DEEGAN, C.; RANKIN, M.; VOGHT, P. Firms' disclosure reactions to major social incidents: Australian evidence. **Accounting Forum**, v. 24, n. 1, p. 101-130, 2000. Doi: <https://doi:10.1111/1467-6303.00031>.

- DEEPHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate? **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 1024-1039, 1996. Doi: <https://doi.org/10.5465/256722>.
- DEUMES, R.; KNECHEL, W. R. Economic incentives for voluntary reporting on internal risk management and control systems. **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, v. 27, n. 1, p. 35-66, 2008. Doi: <https://10.2308/aud.2008.27.1.35>.
- DHALIWAL, D.; LI, O. Z.; TSANG, A.; YANG, Y. G. Corporate social responsibility disclosure and the cost of equity capital: The roles of stakeholder orientation and financial transparency. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 33, n. 4, p. 328-355, 2014. Doi: <https://10.1016/j.jaccpubpol.2014.04.006>.
- DHALIWAL, D. S.; LI, O. Z.; TSANG, A.; YANG, Y. G. Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. **The Accounting Review**, v. 86, n. 1, p. 59-100, 2011. Doi: <https://10.2308/accr.00000005>.
- DHALIWAL, D. S.; RADHAKRISHNAN, S.; TSANG, A.; YANG, Y. G. Nonfinancial disclosure and analyst forecast accuracy: International evidence on corporate social responsibility disclosure. **The Accounting Review**, v. 87, n. 3, p. 723-759, 2012. Doi: <https://10.2308/accr-10218>.
- DICKES, P.; VALENTOVA, M. Construction, Validation and Application of the Measurement of Social Cohesion in 47 European Countries and Regions. **Social Indicators Research**, v. 113, n. 3, p. 827-846, 2013. Doi: <https://10.1007/s11205-012-0116-7>.
- DICKES, P.; VALENTOVA, M.; BORSENBERGER, M. Construct Validation and Application of a Common Measure of Social Cohesion in 33 European Countries. **Social Indicators Research**, v. 98, n. 3, p. 451-473, 2010. Doi: <https://10.1007/s11205-009-9551-5>.
- DION, K. L. Group Cohesion: From "Field of Forces" to Multidimensional Construct. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 4, n. 1, p. 7-26, 2000. Doi: <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.7>.
- DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. **The Pacific Sociological Review**, v. 18, n. 1, p. 122-136, 1975. Doi: <https://doi.org/10.2307/1388226>.
- DRESCHER, S.; BURLINGAME, G.; FUHRIMAN, A. Cohesion: An Odyssey in Empirical Understanding. **Small Group Research**, v. 43, n. 6, p. 662-689, 2012. Doi: <https://10.1177/1046496412468073>.
- DU, F.; XU, K. The path to independence: board cohesion, cognitive conflict, and information sharing. **Journal of Management Accounting Research**, v. 30, n. 1, p. 31-54, 2018. Doi: <https://10.2308/jmar-51834>.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational Images and Member Identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 239, 1994. Doi: <https://10.2307/2393235>.
- DYCE, J. A.; CORNELL, J. Factorial Validity of the Group Environment Questionnaire Among Musicians. **The Journal of Social Psychology**, v. 136, n. 2, p. 263-264, 1996. Doi: <https://doi.org/10.1080/00224545.1996.9714003>.

- EAGLY, A. H.; STEFFEN, V. J. Gender and Aggressive Behavior: A Meta-Analytic Review of the Social Psychological Literature. **Psychological Bulletin**, v. 100, n. 3, p. 309-330, 1986. Doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.100.3.309>.
- EAGLY, A. H.; WOOD, W. Explaining Sex Differences in Social Behavior: A Meta-Analytic Perspective. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 17, n. 3, p. 306-3015, 1991. Doi: <https://doi.org/10.1177/0146167291173011>.
- ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. **Management Science**, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014. Doi: <https://10.1287/mnsc.2014.1984>.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992. Doi: [https://10.1016/0922-1425\(90\)90013-i](https://10.1016/0922-1425(90)90013-i).
- ELLIOTT, W. B.; GRANT, S. M.; HODGE, F. D. Negative News and Investor Trust: The Role of \$Firm and #CEO Twitter Use. **Journal of Accounting Research**, v. 56, n. 5, p. 1483-1519, 2018. Doi: <https://10.1111/1475-679x.12217>.
- ELSBACH, K. D. Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 1-57, 1994.
- ENDO, K. Corporate governance beyond the shareholder–stakeholder dichotomy: Lessons from Japanese corporations' environmental performance. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 4, p. 1625-1633, 2020. Doi: <https://10.1002/bse.2457>.
- ENOCH, J. R.; MCLEMORE, S. D. On the Meaning of Group Cohesion. **The Southwestern Social Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 174-182, 1967.
- ESSER, J. K. Alive and Well after 25 Years: A Review of Groupthink Research. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 73, n. 2-3, p. 116-141, 1998. Doi: <https://10.1006/obhd.1998.2758>.
- INSTITUTO ETHOS (Ethos). **Indicadores Ethos**. São Paulo: Ethos, 2022. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>. Acesso em: 12 Mar. 2022.
- EVANS, C. R.; DION, K. L. Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. **Small group Research**, v. 22, n. 2, p. 175-186, 1991. Doi: <https://doi.org/10.1177/1046496491222002>.
- EVANS, N. J.; JARVIS, P. A. Group cohesion: A review and reevaluation. **Small Group Behavior**, v. 11, n. 4, p. 359-370, 1980. Doi: <https://doi.org/10.1177/104649648001100401>.
- EYS, M. A.; CARRON, A. V. Role Ambiguity, Task Cohesion, and Task Self-Efficacy. **Small Group Research**, v. 32, n. 3, p. 356-373, 2001. Doi: <https://10.1177/104649640103200305>.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. **The Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983. Doi: <https://10.1086/467037>.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Análise de Dados: Técnicas Multivariadas Exploratórias com SPSS e STATA**. 1 ed. São Paulo: GEN Atlas, 2015.

FÁVERO, L. P. L. Dados em painel em contabilidade e finanças: teoria e aplicação. **BBR - Brazilian Business Review**, v. 10, n. 1, p. 131-156, 2013.

FEINGOLD, A. Gender differences in personality: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 116, n. 3, p. 429-456, 1994. Doi: <https://10.1037/0033-2909.116.3.429>.

FERNANDES, C. A.; OLIVA, E. D. C.; KUBO, E. K. D. M. Características individuais relevantes ao conselheiro de administração independente. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n. 43, p. 120-135, 2020. Doi: <https://10.5007/2175-8069.2020v17n43p120>.

FERRAMOSCA, S.; VERONA, R. Framing the evolution of corporate social responsibility as a discipline (1973–2018): A large-scale scientometric analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 1, p. 178-203, 2020. Doi: <https://10.1002/csr.1792>.

FERREIRA, D. Board Diversity. In: BACKER, H. K. e ANDERSON, R. ((Eds.). **Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice**. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

FERRERO-FERRERO, I.; FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, M. Á.; MUÑOZ-TORRES, M. J. Age Diversity: An Empirical Study in the Board of Directors. **Cybernetics and Systems**, v. 46, n. 3-4, p. 249-270, 2015. Doi: <https://10.1080/01969722.2015.1012894>.

FESTINGER, L.; BACK, K.; SCHACHTER, S.; KELLEY, H. J. *et al.* **Theory and experiment in social communication**. Psycnet: Research Center for Dynamics Institute for Social Research, 1950. 124 p.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 484-503, 1990. Doi: <https://doi.org/10.2307/2393314>.

FINUCANE, M. L.; ALHAKAMI, A.; SLOVIC, P.; JOHNSON, S. M. The Affect Heuristic in Judgments of Risks and Benefits. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 13, n. 1, p. 1-17, 2000. Doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(200001/03\)13:1<1::AID-BDM333>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(200001/03)13:1<1::AID-BDM333>3.0.CO;2-S).

FLOWERS, M. L. A laboratory test of some implications of Janis's groupthink hypothesis. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 35, n. 12, p. 888-896, 1977. Doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.12.888>.

FREDRICKSON, J. W. The Strategic Decision Process and Organizational Structure. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 280-197, 1986. Doi: <https://10.5465/amr.1986.4283101>.

FREEMAN, R. E. Stakeholder Theory. In: (Ed.). **Wiley Encyclopedia of Management** ed. 2015. p. 1-6. Doi: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom020179>.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983. Doi: <https://doi.org/10.2307/41165018>.

FRENCH JR., J. R. P. The disruption and cohesion of groups. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 36, n. 3, p. 361-377, 1941. Doi: <https://doi.org/10.1037/h0057883>.

FRIEDKIN, N. E. Social Cohesion. **Annual Review of Sociology**, v. 30, n. 1, p. 409-425, 2004. Doi: <https://10.1146/annurev.soc.30.012703.110625>.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, v. n. p. 31-35, 1970. Doi: https://10.1007/978-3-540-70818-6_14.

FRØNES, I. Theorizing indicators. **Social Indicators Research**, v. 83, n. 1, p. 5-23, 2007. Doi: <https://10.1007/s11205-006-9061-7>.

FULLER, S. R.; ALDAG, R. J. Organizational Tonypandy: Lessons from a Quarter Century of the Groupthink Phenomenon. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 73, n. 2-3, p. 163-184, 1998. Doi: <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2760>.

GALBREATH, J. Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. **Journal of Management & Organization**, v. 17, n. 1, p. 17-38, 2011. Doi: <https://10.5172/jmo.2011.17.1.17>.

GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; PUCHETA-MARTÍNEZ, M. C. The moderating effects of corporate social responsibility assurance in the relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate performance. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 3, p. 535-548, 2022. Doi: <https://10.1002/csr.2218>.

GAO, F.; LISIC, L. L.; ZHANG, I. X. Commitment to social good and insider trading. **Journal of Accounting and Economics**, v. 57, n. 2-3, p. 149-175, 2014. Doi: <https://10.1016/j.jacceco.2014.03.001>.

GAO, P. Disclosure Quality, Cost of Capital, and Investors' Welfare. **The Accounting Review**, v. 85, n. 1, p. 1-29, 2010. Doi: <https://10.2139/ssrn.1014175>.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I.-M.; MARTÍNEZ-FERRERO, J. Corporate Social Responsibility Performance, Disclosure and Assurance: Introduction to the Special Issue of Administrative Sciences. **Administrative Sciences**, v. 8, n. 3, p. 54-59, 2018. Doi: <https://10.3390/admsci8030054>.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M.; HUSSAIN, N.; KHAN, S. A.; MARTÍNEZ-FERRERO, J. Assurance of corporate social responsibility reports: Examining the role of internal and external corporate governance mechanisms. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 1, p. 89-106, 2022. Doi: <https://10.1002/csr.2186>.

GIGERENZER, G.; GAISSMAIER, W. Heuristic Decision Making. **Annual Review of Psychology**, v. 62, n. 1, p. 451-482, 2011. Doi: <https://10.1146/annurev-psych-120709-145346>.

GOLDSTEIN, D. G.; GIGERENZER, G. Models of ecological rationality: The recognition heuristic. **Psychological Review**, v. 109, n. 1, p. 75-90, 2002. Doi: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.1.75>.

GLOBAL INITIATIVE REPORT (GRI). **Our mission and history**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>. Acesso em: 15 Jan. 2021.

_____. **Sustainability Reporting Standards**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 11 Jan. 2020.

GRIFFIN, E. A. Groupthink of Irving Janis. *In. A First Look at Communication Theory*. New York, EUA: McGrawHill, 1991. p. 235-246.

GRIFFIN, P. A.; SUN, Y. Strange bedfellows? Voluntary corporate social responsibility disclosure and politics. **Accounting & Finance**, v. 53, n. 4, p. 867-903, 2013. Doi: <https://10.1111/acfi.12033>.

GROSS, N.; MARTIN, W. E. On Group Cohesiveness. **American Journal of Sociology**, v. 57, n. 6, p. 546-564, 1952. Doi: <https://10.1086/221041>.

GUJARATI, D. N. **Econometria: princípios, teoria e aplicações práticas**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. 1020 p. E-book.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica**. 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. 620 p. E-book.

GUTHRIE, J.; PARKER, L. D. Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory. **Accounting, and Business Research**, v. 19, n. 76, p. 343-352, 1989. Doi: <https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728863>.

GUZZO, R. A.; DICKSON, M. W. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. **Annual Review of Psychology**, v. 47, n. 1, p. 307-338, 1996. Doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>.

H. CHO, C.; MICHELON, G.; M. PATTEN, D.; W. ROBERTS, R. CSR report assurance in the USA: an empirical investigation of determinants and effects. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 5, n. 2, p. 130-148, 2014. Doi: <https://10.1108/sampj-01-2014-0003>.

HABIB, A.; HASAN, M. M.; JIANG, H. Stock price crash risk: review of the empirical literature. **Accounting & Finance**, v. 58, n. p. 211-251, 2018. Doi: <https://10.1111/acfi.12278>.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2009. E-book.

HAMBRICK, D. C. Top management team: Key to strategic success. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 88-108, 1987. Doi: <https://doi.org/10.2307/41165268>.

HAMBRICK, D. C. Upper Echelon Theory: An Update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>.

HAMBRICK, D. C.; GELETKANYCS, M. A.; FREDRICKSON, J. W. Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 6, p. 401-418, 1993. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>.

HAMMOND, K.; MILES, S. Assessing quality assessment of corporate social reporting: UK perspectives. **Accounting Forum**, v. 28, n. 1, p. 61-79, 2004. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2004.04.005>.

- HARJOTO, M.; LAKSMANA, I.; LEE, R. Board Diversity and Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 132, n. 4, p. 641-660, 2015. Doi: <https://10.1007/s10551-014-2343-0>.
- HART, P. T. Irving L. Janis' Victims of Groupthink. **Political Psychology**, v. 12, n. 2, p. 1991.
- HASSAN, O.; MARSTON, C. L. Disclosure Measurement in the Empirical Accounting Literature - A Review Article. **SSRN Electronic Journal**, v. n. p. 2010. Doi: <https://10.2139/ssrn.1640598>.
- HILB, M. Toward artificial governance? The role of artificial intelligence in shaping the future of corporate governance. **Journal of Management and Governance**, v. 24, n. 4, p. 851-870, 2020. Doi: <https://10.1007/s10997-020-09519-9>.
- HILBERT, M. Toward a synthesis of cognitive biases: How noisy information processing can bias human decision making. **Psychological Bulletin**, v. 138, n. 2, p. 211-237, 2012. Doi: <https://10.1037/a0025940>.
- HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-Agency Theory. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>.
- HIRST, D. E.; KOONCE, L.; VENKATARAMAN, S. Management Earnings Forecasts: A Review and Framework. **Accounting Horizons**, v. 22, n. 3, p. 315-338, 2008. Doi: <https://doi.org/10.2308/acch.2008.22.3.315>.
- HITT, M. A.; TYLER, B. B. Strategic decision models: integrating different perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 5, p. 327-351, 1991. Doi: <https://https://doi.org/10.1002/smj.4250120502>.
- HOFFMAN, A. J. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 351-371, 1999. Doi: <https://10.5465/257008>.
- HOFSTEDE INSIGHTS. **Country comparison**. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>. Acesso em: 11 Out. 2022.
- HOGG, M. A. Group Cohesiveness: A Critical Review and Some New Directions. **European Review of Social Psychology**, v. 4, n. 1, p. 85-111, 1993. Doi: <https://doi.org/10.1080/14792779343000031>.
- HOGG, M. A.; TURNER, J. C.; DAVIDSON, B. Polarized Norms and Social Frames of Reference: A Test of the Self-Categorization Theory of Group Polarization. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 11, n. 1, p. 77-100, 1990. Doi: https://doi.org/10.1207/s15324834basp1101_6.
- HOI, C. K.; WU, Q.; ZHANG, H. Is corporate social responsibility (CSR) associated with tax avoidance? Evidence from irresponsible CSR activities. **The Accounting Review**, v. 88, n. 6, p. 2025-2059, 2013. Doi: <https://doi.org/10.2308/accr-50544>.
- HOLLINDALE, J.; KENT, P.; ROUTLEDGE, J.; CHAPPLE, L. Women on boards and greenhouse gas emission disclosures. **Accounting & Finance**, v. 59, n. 1, p. 277-308, 2019. Doi: <https://10.1111/acfi.12258>.

HSIAO, C. Panel data analysis—advantages and challenges. **TEST**, v. 16, n. 1, p. 1-22, 2007. Doi: <https://10.1007/s11749-007-0046-x>.

HWANG, B.-H.; KIM, S. It pays to have friends. **Journal of Financial Economics**, v. 93, n. 1, p. 138-158, 2009. Doi: <https://10.1016/j.jfineco.2008.07.005>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). São Paulo: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 20 Ago. 2022.

IHLENFFELDT, E. L.; COLAUTO, R. D. Qualidade do conselho de administração em companhias brasileiras de capital aberto. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 3, p. 37-53, 2020. Doi: <https://10.4025/enfoque.v39i3.44625>.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA (INMETRO). **ABNT NBR 16001**. São Paulo: Inmetro, 2012. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp#:~:text=A%20ABNT%20NBR%2016001%20estabelece,da%20cidadania%20e%20do%20desenvolvim%20ento. Acesso em: 14 Dez. 2020.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 26000 Social Responsibility**. [2010]. Disponível em: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>. Acesso em: 25 Mai. 2022.

JAMALI, D. Convergence vs divergence in CSR: An institutional perspective. CSR Paper. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 4, p. 599-621, 2008.

JANIS, I. Groupthink. In: GRIFFIN, E. A. (Ed.). **A First Look at Communication Theory**. New York: McGrawHill, 1991. p. 235-246.

JANIS, I. L. Groupthink. **Psychology Today Magazine**, v. 5, n. 6, p. 43-46, 1971.

JANIS, I. L.; MANN, L. **Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment**. 1th ed. New York, US: Free Press, 1977.

JENKINS, D. S.; KANE, G. D.; VELURY, U. Earnings quality decline and the effect of industry specialist auditors: An analysis of the late 1990s. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 25, n. 1, p. 71-90, 2006. Doi: <https://10.1016/j.jaccpubpol.2005.11.003>.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Doi: [https://10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://10.1016/0304-405x(76)90026-x).

JENSON, J. **Defining and Measuring Social Cohesion**. London: Commonwealth Secretariat, 2010. 44 p., E-book.

JO, H.; HARJOTO, M. Analyst coverage, corporate social responsibility, and firm risk. **Business Ethics: A European Review**, v. 23, n. 3, p. 272-292, 2014. Doi: <https://10.1111/beer.12051>.

JONSON, E. P.; MCGUIRE, L.; RASEL, S.; COOPER, B. Older boards are better boards, so beware of diversity targets. **Journal of Management & Organization**, v. 26, n. p. 15-28, 2020. Doi: <https://doi:10.1017/jmo.2019.81>.

KABONGO, J. D.; CHANG, K.; LI, Y. The Impact of Operational Diversity on Corporate Philanthropy: An Empirical Study of U.S. Companies. **Journal of Business Ethics**, v. 116, n. 1, p. 49-65, 2013. Doi: <https://10.1007/s10551-012-1445-9>.

KAHNEMAN, D. Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice. **The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel**, v. n. p. 449-489, 2002.

KAHNEMAN, D.; KLEIN, G. Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. **American Psychologist**, v. 64, n. 6, p. 515-526, 2009. Doi: <https://10.1037/a0016755>.

KENT, P.; ZUNKER, T. A stakeholder analysis of employee disclosures in annual reports. **Accounting & Finance**, v. 57, n. 2, p. 533-563, 2017. Doi: <https://10.1111/acfi.12153>.

KHAN, M.; SERAFEIM, G.; YOON, A. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. **The Accounting Review**, v. 91, n. 6, p. 1697-1724, 2016. Doi: <https://10.2308/accr-51383>.

KIM, B.; BURNS, M. L.; PRESCOTT, J. E. The Strategic Role of the Board: The Impact of Board Structure on Top Management Team Strategic Action Capability. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 6, p. 728-743, 2009. Doi: <https://10.1111/j.1467-8683.2009.00775.x>.

KIM, E.-H.; LYON, T. P. Greenwash vs. Brownwash: Exaggeration and Undue Modesty in Corporate Sustainability Disclosure. **Organization Science**, v. 26, n. 3, p. 705-723, 2015. Doi: <https://10.1287/orsc.2014.0949>.

KIM, K.-H. Board heterogeneity: Double-edged sword?: Focusing on the moderating effects of risk on heterogeneity-performance linkage. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 13, n. 9, p. 129-146, 2014.

KIM, O. Disagreements among Shareholders Over a Firm's Disclosure Policy. **The Journal of Finance**, v. 48, n. 2, p. 747-760, 1993. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04737.x>.

KLEIN, G. **The power of intuition: how to use your gut feelings to make better decisions at work**. 1ª ed. New York: Doubleday, 2008. 334 p.

KNUDSEN, S.; MÜFTÜOĞLU, I. B.; HUGØY, I. Standardizing responsibility through the stakeholder figure. **Focaal**, v. 2020, n. 88, p. 58-75, 2020. Doi: <https://10.3167/fcl.2020.880104>.

KOLSI, M. C.; MUQATTASH, R.; AL-HIYARI, A. How do external auditor attributes impact corporate social responsibility disclosures: empirical evidence from ADX-listed companies. **Social Responsibility Journal**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, p. 1-23, 2021. Doi: <https://10.1108/srj-02-2020-0041>.

KOS, S. R. **Influência do desempenho econômico-financeiro sobre o conteúdo emocional no relatório da administração**. Orientador: SCARPIN, D. J. E. 2017. 2011 f. Tese - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal do Paraná (UFP), Paraná.

- KUNZE, F.; BOEHM, S. A.; BRUCH, H. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 2, p. 264-290, 2011. Doi: <https://10.1002/job.698>.
- KUO, L. C.; LEE, C. L.; LEE, Y. T. The impact of voluntary assurance of CSR reports on firms' operating performance: Evidence from Taiwan. **Managerial and Decision Economics**, v. n. p. 1-14, 2022. Doi: <https://10.1002/mde.3645>.
- LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F. Capital Markets and Legal Institutions. **Beyond the Washington consensus: Institutions matter**, v. n. p. 73-92, 1998.
- LA ROSA, F.; PATERNOSTRO, S.; BERNINI, F. Corporate and regional governance antecedents of the Legality Rating of private Italian companies. **Journal of Management and Governance**, v. n. p. 2021. Doi: <https://10.1007/s10997-021-09612-7>.
- LARSEN, A. G.; ELLERSGAARD, C. H. The inner circle revisited: the case of an egalitarian society. **Socio-Economic Review**, v. 16, n. 2, p. 251-275, 2018. Doi: <https://10.1093/ser/mwx052>.
- LARSON, J. R.; FOSTER-FISHMAN, P. G.; KEYS, C. B. Discussion of shared and unshared information in decision-making groups. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 67, n. 3, p. 446-461, 1994. Doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.3.446>.
- LEANA, C. R. A Partial Test of Janis' Groupthink Model: Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior on Defective Decision Making. **Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 5-18, 1985. Doi: <https://10.1177/014920638501100102>.
- LEE, T. C. Groupthink, Qualitative Comparative Analysis, and the 1989 Tiananmen Square Disaster. **Small Group Research**, v. 51, n. 4, p. 435-463, 2020. Doi: <https://10.1177/1046496419879759>.
- LEPINE, J. A.; HOLLENBECK, J. R.; ILGEN, D. R.; COLQUITT, J. A. *et al.* Gender Composition, Situational Strength, and Team Decision-Making Accuracy: A Criterion Decomposition Approach. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 88, n. 1, p. 445-475, 2002. Doi: <https://10.1006/obhd.2001.2986>.
- LEPORE, L.; LANDRIANI, L.; PISANO, S.; D'AMORE, G. *et al.* Corporate governance in the digital age: the role of social media and board independence in CSR disclosure. Evidence from Italian listed companies. **Journal of Management and Governance**, v. n. p. 2022. Doi: <https://10.1007/s10997-021-09617-2>.
- LEUZ, C.; VERRECCHIA, R. E. The Economic Consequences of Increased Disclosure. **SSRN Electronic Journal**, v. n. p. 1999. Doi: <https://10.2139/ssrn.171975>.
- LINCK, J. S.; NETTER, J. M.; YANG, T. The determinants of board structure. **Journal of Financial Economics**, v. 87, n. 2, p. 308-328, 2008. Doi: <https://10.1016/j.jfineco.2007.03.004>.
- LOTT, A. J.; LOTT, B. E. Group cohesiveness, communication level, and conformity. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 62, n. 2, p. 408-412, 1961. Doi: <https://doi.org/10.1037/h0041109>.

LUEG, K.; LUEG, R. Deconstructing corporate sustainability narratives: A taxonomy for critical assessment of integrated reporting types. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 6, p. 1785-1800, 2021. Doi: <https://10.1002/csr.2152>.

LUO, X. R.; WANG, D.; ZHANG, J. Whose call to answer: Institutional complexity and firms' CSR reporting. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 1, p. 321-344, 2017. Doi: <https://10.5465/amj.2014.0847>.

LYS, T.; NAUGHTON, J. P.; WANG, C. Signaling through corporate accountability reporting. **Journal of Accounting and Economics**, v. 60, n. 1, p. 56-72, 2015. Doi: <https://10.1016/j.jacceco.2015.03.001>.

MACAGNAN, C. B. **Condicionantes e implicación de revelar activos intangibles**. Orientador: SERRATS, D. J. M. I. 2007. Thesis - Departamento de Economía de la Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

MACHO-STADLER, I.; PÉREZ-CASTRILLO, J. D. **An introduction to the economics of information: Incentive and contracts**. 2^a ed. Oxford, EUA: Oxford Press, 2001. 150 p.

MACKEY, A.; MACKEY, T. B.; BARNEY, J. B. Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 817-835, 2007. Doi: <https://10.5465/AMR.2007.25275676>.

MAJUMDER, M. T. H.; AKTER, A.; LI, X. Corporate governance and corporate social disclosures: a meta-analytical review. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 25, n. 4, p. 434-458, 2017. Doi: <https://10.1108/ijaim-01-2017-0005>.

MALGADY, R. G.; KREBS, D. E. Understanding Correlation Coefficients and Regression. **Physical Therapy**, v. 66, n. 1, p. 110-120, 1986. Doi: <https://doi.org/10.1093/ptj/66.1.110>.

MARQUIS, C.; GLYNN, M. A.; DAVIS, G. F. Community Isomorphism and Corporate Social Action. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 925-945, 2007. Doi: <https://10.5465/AMR.2007.25275683>.

MARQUIS, C.; TOFFEL, M. W.; ZHOU, Y. Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing. **Organization Science**, v. 27, n. 2, p. 483-504, 2016. Doi: <https://10.1287/orsc.2015.1039>.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016. E-book.

MATHIEU, J. E.; KUKENBERGER, M. R.; D'INNOCENZO, L.; REILLY, G. Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 3, p. 713-734, 2015. Doi: <https://10.1037/a0038898>.

MATSUMURA, E. M.; PRAKASH, R.; VERA-MUÑOZ, S. C. Firm-value effects of carbon emissions and carbon disclosures. **The Accounting Review**, v. 89, n. 2, p. 695-726, 2014. Doi: <https://10.2308/accr-50629>.

MCCAULEY, C. The nature of social influence in groupthink: Compliance and internalization. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 57, n. 2, p. 250-260, 1989. Doi: <https://10.1037/0022-3514.57.2.250>.

- MCCAULEY, C. Group Dynamics in Janis's Theory of Groupthink: Backward and Forward. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 73, n. 2-3, p. 142-162, 1998. Doi: <https://10.1006/obhd.1998.2759>.
- MCLEOD, J.; VON TREUER, K. Towards a Cohesive Theory of Cohesion. **International Journal of Business and Social Research**, v. 3, n. 12, p. 1-11, 2013. Doi: <https://doi.org/10.1177/001872678303600201>.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001a. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Profit-Maximizing Corporate Social Responsibility. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 504-505, 2001b.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate Social Responsibility: International Perspectives. **Journal of Business Strategies**, v. 23, n. 1, p. 1-14, 2006. Doi: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.900834>.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. Doi: <https://10.1086/226550>.
- MICHEL, J. G.; HAMBRICK, D. C. Diversification posture and top management team characteristics. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 9-37, 1992. Doi: <https://doi.org/10.5465/256471>.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The Structure of "Un-structured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. p. 246+275, 1976. Doi: <https://10.2307/2392045>.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-866, 1997. Doi: <https://10.5465/AMR.1997.9711022105>.
- MOORHEAD, G.; FERENCO, R.; NECK, C. P. Group decision fiascoes continue: Space shuttle challenger and a revised groupthink framework. **Human Relations**, v. 44, n. 6, p. 539-550, 1991. Doi: <https://doi.org/10.1177/001872679104400601>.
- MOORHEAD, G.; MONTANARI, J. R. An Empirical Investigation of the Groupthink Phenomenon. **Human Relations**, v. 39, n. 5, p. 399-410, 1986. Doi: <https://10.1177/001872678603900502>.
- MORENO, J. L.; JENNINGS, H. H. Statistics of Social Configurations. **Sociometry**, v. 1, n. 3/4, p. 342-374, 1938. Doi: <https://doi.org/10.2307/2785588>.
- MORONEY, R.; WINDSOR, C.; AW, Y. T. Evidence of assurance enhancing the quality of voluntary environmental disclosures: an empirical analysis. **Accounting & Finance**, v. 52, n. 3, p. 903-939, 2012. Doi: <https://10.1111/j.1467-629x.2011.00413.x>.
- MOSER, D. V.; MARTIN, P. R. A broader perspective on corporate social responsibility research in accounting. **The Accounting Review**, v. 87, n. 3, p. 797-806, 2012. Doi: <https://10.2308/accr-10257>.

- MUDRACK, P. E. Defining group cohesiveness: A Legacy of Confusion? **Small Group Research**, v. 20, n. 1, p. 37-49, 1989a. Doi: <https://10.1177/104649648902000103>.
- MUDRACK, P. E. Group Cohesiveness and Productivity: A Closer Look. **Human Relations**, v. 42, n. 9, p. 771-785, 1989b. Doi: <https://doi.org/10.1177/00187267890420090>.
- MULLEN, B.; COPPER, C. The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. **Psychological Bulletin**, v. 115, n. 2, p. 210-227, 1994. Doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210>.
- MULLER, A.; KOLK, A. CSR Performance in Emerging Markets Evidence from Mexico. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. S2, p. 325-337, 2009. Doi: <https://10.1007/s10551-008-9735-y>.
- MURPHY, S. A.; MCINTYRE, M. L. Board of director performance: a group dynamics perspective. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 7, n. 2, p. 209-224, 2007. Doi: <https://10.1108/14720700710739831>.
- MURRAY, A. I. Top management group heterogeneity and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. S1, p. 125-141, 1989. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100710>.
- MUTTAKIN, M. B.; KHAN, A. Determinants of corporate social disclosure: Empirical evidence from Bangladesh. **Advances in Accounting**, v. 30, n. 1, p. 168-175, 2014. Doi: <https://10.1016/j.adiac.2014.03.005>.
- MYERS, D. G. **Social Psychology**. EUA: McGraw-Hill Companies, Inc, 2014.
- NEU, D.; WARSAME, H.; PEDWELL, K. Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 3, p. 365-282, 1998. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00008-1).
- NISIIYAMA, E. K.; NAKAMURA, W. T. Diversidade do Conselho de Administração e a Estrutura de Capital. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 6, p. 551-563, 2018. Doi: <https://10.1590/s0034-759020180604>.
- O'DONOVAN, G. Managing legitimacy through increased corporate environmental reporting: An exploratory study. **Interdisciplinary Environmental Review**, v. 1, n. 1, p. 63-99, 1999. Doi: <https://doi.org/10.1504/IER.1999.053837>.
- O'DONOVAN, G. Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 344-371, 2002. Doi: <https://doi.org/10.1108/09513570210435870>.
- O'DWYER, B.; OWEN, D.; UNERMAN, J. Seeking legitimacy for new assurance forms: The case of assurance on sustainability reporting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. p. 31-52, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.01.002>.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD, 2016. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>. Acesso em: 14 Mar. 2020.
- OLATEJU, D. J.; OLATEJU, O. A.; ADEOYE, S. V.; ILYAS, I. S. A critical review of the application of the legitimacy theory to corporate social responsibility. **International Journal**

of **Managerial Studies and Research**, v. 9, n. 3, p. 1-6, 2021. Doi: <https://10.20431/2349-0349.0903001>.

PARK, W. W. A Review of research on Groupthink. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 3, n. 4, p. 229-245, 1990. Doi: <https://10.1002/bdm.3960030402>.

PARK, W. W. A comprehensive empirical investigation of the relationships among variables of the groupthink model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 8, p. 873-887, 2000. Doi: [https://10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<873::AID-JOB56>3.0.CO;2-8](https://10.1002/1099-1379(200012)21:8<873::AID-JOB56>3.0.CO;2-8).

PARSA, S.; KOUHY, R.; TZOVAS, C. Governance and social information disclosure – evidence from the UK. **International Journal of Business Governance and Ethics**, v. 3, n. 3, p. 205-222, 2007. Doi: <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2007.014313>.

PATTEN, D. M. Exposure, legitimacy, and social disclosure. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 10, n. 4, p. 297-308, 1991. Doi: [https://10.1016/0278-4254\(91\)90003-3](https://10.1016/0278-4254(91)90003-3).

PATTEN, D. M. Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy theory. **Accounting, Organizations and Society**, v. 17, n. 5, p. 471-475, 1992. Doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90042-Q](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90042-Q).

PATTEN, D. M. Media exposure, public policy pressure, and environmental disclosure: an examination of the impact of tri data availability. **Accounting Forum**, v. 26, n. 2, p. 152-171, 2002. Doi: <https://doi:10.1111/1467-6303.t01-1-00007?journalCode>.

PATTEN, D. M. Does the Market Value Corporate Philanthropy? Evidence from the Response to the 2004 Tsunami Relief Effort. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 3, p. 599-607, 2008. Doi: <https://10.1007/s10551-007-9534-x>.

PATTEN, D. M. Seeking legitimacy. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 11, n. 6, p. 1009-1021, 2019. Doi: <https://10.1108/sampj-12-2018-0332>.

PENG, M. W.; JIANG, Y. Institutions Behind Family Ownership and Control in Large Firms. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 2, p. 253-273, 2010. Doi: <https://10.1111/j.1467-6486.2009.00890.x>.

PFARRER, M. D.; SMITH, K. G.; BARTOL, K. M.; KHANIN, D. M. *et al.* Coming Forward: The Effects of Social and Regulatory Forces on the Voluntary Restatement of Earnings Subsequent to Wrongdoing. **Organization Science**, v. 19, n. 3, p. 386-403, 2008. Doi: <https://10.1287/orsc.1070.0323>.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 135-151, 1974.

PINTO, M. B.; LEAL, R. P. C. Ownership concentration, top management and board compensation. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 304-324, 2013. Doi: <https://10.1590/s1415-65552013000300004>.

PIPER, W. E.; MARRACHE, M.; LACROIX, R.; RICHARDSEN, A. M. *et al.* Cohesion as a Basic Bond in Groups. **Human Relations**, v. 36, n. 2, p. 93-108, 1983. Doi: <https://doi.org/10.1177/001872678303600201>.

PLOYHART, R. E.; VANDENBERG, R. J. Longitudinal Research: The Theory, Design, and Analysis of Change. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 94-120, 2010. Doi: <https://10.1177/0149206309352110>.

POST, C.; RAHMAN, N.; RUBOW, E. Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p. 189-223, 2011. Doi: <https://10.1177/0007650310394642>.

PREUSS, L.; BARKEMEYER, R. CSR priorities of emerging economy firms: is Russia a different shape of BRIC? **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 11, n. 4, p. 371-385, 2011. Doi: <https://10.1108/14720701111159226>.

PRUDÊNCIO, P.; FORTE, H.; CRISÓSTOMO, V.; VASCONCELOS, A. Effect of Diversity in the Board of Directors and Top Management Team on Corporate Social Responsibility. **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 2, p. 118-139, 2021. Doi: <https://10.15728/bbr.2021.18.2.1>.

PUGLIESE, A.; NICHOLSON, G.; BEZEMER, P.-J. An Observational Analysis of the Impact of Board Dynamics and Directors' Participation on Perceived Board Effectiveness. **British Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 1-25, 2015. Doi: <https://10.1111/1467-8551.12074>.

QU, X.; KUROKOWA, S.; HAN, T. A. Social cohesion V.S. task cohesion: An evolutionary game theory study. **Psysics and Society**, v. 18, n. v1, p. 1-32, 2021. Doi: <https://10.48550/arxiv.2101.06961>.

RAJAKUMAR, N. **Why Empirical Studies of the Groupthink Model have Failed**. 2019. (Thesis) - Department of Psychology, Claremont McKenna College, EUA.

RAMANATHAN, K. V. Toward a Theory of Corporate Social Accounting. **The Accounting Review**, v. 51, n. 3, p. 516-528, 1976. Doi: <https://doi:10.2307/245462>.

RAO, K.; TILT, C. Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 2, p. 327-347, 2016a. Doi: <https://10.1007/s10551-015-2613-5>.

RAO, K.; TILT, C. Board diversity and CSR reporting: an Australian study. **Meditari Accountancy Research**, v. 24, n. 2, p. 182-210, 2016b. Doi: <https://10.1108/medar-08-2015-0052>.

RAVEN, B. H. Groupthink, Bay of Pigs, and Watergate Reconsidered. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 73, n. 2-3, p. 352-361, 1998. Doi: <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2766>.

REIDENBACH, M. R. Audit Committee Chair Monitoring Incentives to Use Voluntary Disclosure in the Audit Committee Report Under High Agency Conflicts. **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, p. 0148558X2211101, 2022. Doi: <https://10.1177/0148558x221110155>.

REVERTE, C. Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 2, p. 351-366, 2009. Doi: <https://10.1007/s10551-008-9968-9>.

- REVERTE, C. The Impact of Better Corporate Social Responsibility Disclosure on the Cost of Equity Capital. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 19, n. 5, p. 253-272, 2012. Doi: <https://10.1002/csr.273>.
- RICHARDSON, A. J.; WELKER, M. Social disclosure, financial disclosure and the cost of equity capital. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 7-8, p. 597-616, 2001. Doi: [https://10.1016/s0361-3682\(01\)00025-3](https://10.1016/s0361-3682(01)00025-3).
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 4 ed. São Paulo: GEN Atlas, 2017.
- ROBERTS, R. W. Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. **Accounting, Organizations and Society**, v. 17, n. 6, p. 595-612, 1992. Doi: [https://10.1016/0361-3682\(92\)90015-k](https://10.1016/0361-3682(92)90015-k).
- RODRIGUEZ-GOMEZ, S.; ARCO-CASTRO, M. L.; LOPEZ-PEREZ, M. V.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L. Where Does CSR Come from and Where Does It Go? A Review of the State of the Art. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 3, p. 60, 2020. Doi: <https://10.3390/admsci10030060>.
- ROSE, J. D. Diverse Perspectives on the Groupthink Theory – A Literary Review. **Emerging Leadership Journeys**, v. 4, n. 1, p. 37-57, 2011.
- SAHA, R.; KABRA, K. C. Corporate Governance and Voluntary Disclosure: A Synthesis of Empirical Studies. **Business Perspectives and Research**, v. 8, n. 2, p. 117-138, 2020. Doi: <https://10.1177/2278533719886998>.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (SAI). **SA8000® Standard**. [2020]. Disponível em: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>. Acesso em: 18 Jan. 2021.
- SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 4, p. 453-473, 1974. Doi: <https://doi:10.2307/2391803>.
- SALAS, E.; GROSSMAN, R.; HUGHES, A. M.; COULTAS, C. W. Measuring Team Cohesion: Observations from the science. **Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, v. 57, n. 3, p. 365-374, 2015. Doi: <https://10.1177/0018720815578267>.
- SALVIONI, D. M.; GENNARI, F. Corporate governance, ownership and sustainability. **Corporate Ownership and Control**, v. 13, n. 2CONT3, p. 604-612, 2016. Doi: <https://10.22495/cocv13i2c3p9>.
- SAREA, A.; SALAMI, M. A. Does social reporting matter? Empirical evidence. **Journal of Financial Regulation and Compliance**, v. 29, n. 4, p. 353-370, 2021. Doi: <https://10.1108/jfrc-09-2020-0088>.
- SCHIEFER, D.; VAN DER NOLL, J. The Essentials of Social Cohesion: A Literature Review. **Social Indicators Research**, v. 132, n. 2, p. 579-603, 2017. Doi: <https://10.1007/s11205-016-1314-5>.
- SCHÖBER, P.; BOER, C.; SCHWARTE, L. A. Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. **Anesthesia & Analgesia**, v. 126, n. 5, p. 1763-1768, 2018. Doi: <https://doi:10.1213/ANE.0000000000002864>.

SCOTT, R. W. The organization of societal sector: Proposition and Early Evidence. *In: DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. ((Eds.). 1th ed. Chicago, EUA: University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.*

SEIBERT, R. M. **Determinantes da Evidenciação de Informações Representativas de Responsabilidade Social: Um Estudo em Instituições de Ensino Superior Filantrópicas.** Orientador: MACAGNAN, D. C. B. 2017. 206 f. Tese - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), São Leopoldo.

SETHI, S. P. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. **California Management Review**, v. 17, n. 3, p. 58-64, 1975. Doi: <https://doi.org/10.2307/41162149>.

SETHI, S. P. A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. **Acadamy of Management Review**, v. 4, n. 1, p. 63-74, 1979. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289184>.

SHAHAB, Y.; NTIM, C. G.; CHEN, Y.; ULLAH, F. *et al.* Chief executive officer attributes, sustainable performance, environmental performance, and environmental reporting: New insights from upper echelons perspective. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 1, p. 1-16, 2020. Doi: <https://10.1002/bse.2345>.

SHEHATA, N. F. Theories and Determinants of Voluntary Disclosure. **Accounting and Finance Research**, v. 3, n. 1, p. 18-26, 2014. Doi: <https://10.5430/afr.v3n1p18>.

SHOCKER, A. D.; SETHI, S. P. An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies. **California Management Review**, v. 15, n. 4, p. 97-105, 1973. Doi: <https://doi.org/10.2307/41164466>.

SHUKLA, A.; GEETIKA; SHUKLA, N. Corporate Social Responsibility Measures: A Brief Review. **Business Perspectives and Research**, v. 10, n. 1, p. 101-120, 2022. Doi: <https://10.1177/2278533721992206>.

SIMON, H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955. Doi: <https://doi.org/10.2307/1884852>.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization.** 4th ed. New York: The Free Press, 1997.

SIMON, H. A.; DANTZIG, G. B.; HOGARTH, R.; PLOTT, C. R. *et al.* Decision Making and Problem Solving. **Interfaces**, v. 17, n. 5, p. 11-31, 1987. Doi: <https://doi:10.1287/inte.17.5.11>.

SIMONI, L.; BINI, L.; BELLUCCI, M. Effects of social, environmental, and institutional factors on sustainability report assurance: evidence from European countries. **Meditari Accountancy Research**, v. 28, n. 6, p. 1059-1087, 2020. Doi: <https://10.1108/medar-03-2019-0462>.

SINHA, N.; WATTS, J. Economic Consequences of the Declining Relevance of Financial Reports. **Journal of Accounting Research**, v. 39, n. 3, p. 663-681, 2001. Doi: <https://10.1111/1475-679x.00033>.

SLOVIC, P.; FINUCANE, M. L.; PETERS, E.; MACGREGOR, D. G. Rational actors or rational fools: implications of the affect heuristic for behavioral economics. **The Journal of**

Socio-Economics, v. 31, n. 4, p. 329-342, 2002. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(02\)00174-9](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(02)00174-9).

STANOVICH, K. E.; WEST, R. F. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? **Behavioral and Brain Sciences**, v. 23, n. 5, p. 645-665, 2000. Doi: <https://doi.org/10.1017/S0140525X00003435>.

STREET, M. D. Groupthink: An Examination of Theoretical Issues, Implications, and Future Research Suggestions. **Small Group Research**, v. 28, n. 1, p. 72-93, 1997. Doi: <https://doi.org/10.1177/1046496497281003>.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995. Doi: <https://10.5465/amr.1995.9508080331>.

SUN, W.-C.; HUANG, H.-W.; DAO, M.; YOUNG, C.-S. Auditor selection and corporate social responsibility. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. n. p. 2017. Doi: <https://10.1111/jbfa.12260>.

TAGESSON, T.; ERIKSSON, O. What do auditors do? Obviously they do not scrutinise the accounting and reporting. **Financial Accountability & Management**, v. 27, n. 3, p. 272-285, 2011. Doi: <https://10.1111/j.1468-0408.2011.00525.x>.

TANG, Y.; QIAN, C.; CHEN, G.; SHEN, R. How CEO hubris affects corporate social (ir)responsibility. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 9, p. 1338-1357, 2015. Doi: <https://10.1002/smj.2286>.

TIBILETTI, V.; MARCHINI, P. L.; FURLOTTI, K.; MEDIOLI, A. Does corporate governance matter in corporate social responsibility disclosure? Evidence from Italy in the “era of sustainability”. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 2, p. 896-907, 2021. Doi: <https://10.1002/csr.2097>.

TILLING, M. V.; TILT, C. A. The edge of legitimacy. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, n. 1, p. 55-81, 2010. Doi: <https://10.1108/09513571011010600>.

TILT, C. A. The Influence of External Pressure Groups on Corporate Social Disclosure. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 7, n. 4, p. 47-72, 1994. Doi: <https://10.1108/09513579410069849>.

TIMMONS, A. C.; PREACHER, K. J. The Importance of Temporal Design: How Do Measurement Intervals Affect the Accuracy and Efficiency of Parameter Estimates in Longitudinal Research? **Multivariate Behavioral Research**, v. 50, n. 1, p. 41-55, 2015. Doi: <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.961056>.

TINKER, T.; NEIMARK, M. The role of annual reports in gender and class contradictions at general motors: 1917-1976. **Accounting, Organizations and Society**, v. 12, n. 1, p. 71-88, 1987. Doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90017-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90017-1).

THE COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE (Cadbury Report). **Report with Code of Best Practice**. London: Burgess Science Press, 1992.

THE GLOBAL COALITION AGAINST CORRUPTION (GCAC). **Índice de Percepção da Corrupção 2021**. [2021]. Disponível em:

https://transparenciainternacional.org.br/ipc/?utm_source=Ads&utm_medium=Google&utm_campaign=%C3%8Dndice%20de%20Percep%C3%A7%C3%A3o%20da%20Corrup%C3%A7%C3%A3o&utm_term=Ranking%20da%20Corrup%C3%A7%C3%A3o&gclid=Cj0KCQjwIOmLBhCHARIsAGiJg7k-wnvWzSXyEp5V2VURRuTmjJMUFHNO1-MvPUqmkc938B1OKBjQicMaAmpP8EALw_wcB. Acesso em: 10 Ago. 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUGGLE, C. S.; SCHNATTERLY, K.; JOHNSON, R. A. Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 550-571, 2010. Doi: <https://10.5465/amj.2010.51468687>.

TUGGLE, C. S.; SIRMON, D. G.; BORGHOLTHAUS, C. J.; BIERMAN, L. *et al.* From Seats at the Table to Voices in the Discussion: Antecedents of Underrepresented Director Participation in Board Meetings. **Journal of Management Studies**, v. 59, n. 5, p. 1253-1283, 2022. Doi: <https://10.1111/joms.12778>.

TURNER, J. C.; HOGG, M. A.; TURNER, P. J.; SMITTH, P. M. Failure and defeat as determinants of group cohesiveness. **British Journal of Social Psychology**, v. 23, n. 2, p. 97-111, 1984. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1984.tb00619.x>.

TURNER, M. E.; PRATKANIS, A. R.; PRESTON, P.; CRAIG, L. Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 63, n. 5, p. 781-796, 1992. Doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.5.781>.

TURNER, M. R.; MCINTOSH, T.; REID, S. W.; BUCKLEY, M. R. Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 29, n. 1, p. 125-136, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.001>.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. **Rational Choice and the Framing of Decisions**. Springer Berlin Heidelberg, 1989. p. 81-126.

TVERSKY, A.; SLOVIC, P.; KAHNEMAN, D. **Judgment under uncertainty: Heuristics and biases**. 1 ed. New York: Cambridge University Press, 1982.

TZINER, A. Differential Effects of Group Cohesiveness Types: a Clarifying Overview. **Social Behavior and Personality: An international journal**, v. 10, n. 2, p. 227-240, 1982. Doi: <https://10.2224/sbp.1982.10.2.227>.

ULLMANN, A. A. Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 540-557, 1985. Doi: <https://10.5465/amr.1985.4278989>.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). **Desenvolvimento Humano: Relatório de 2021/2022 Síntese**. [2022]. Disponível em: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewpt1pdf.pdf>. Acesso em: 21 Ago. 2022.

- USMAN, M.; ROFCANIN, Y.; ALI, M.; OGBONNAYA, C. *et al.* Toward a more sustainable environment: Understanding why and when green training promotes employees' eco-friendly behaviors outside of work. **Human Resource Management**, v. n. p. 2022. Doi: <https://10.1002/hrm.22148>.
- VAN DE VEN, B. Human rights as a normative basis for stakeholder legitimacy. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 5, n. 2, p. 48-59, 2005. Doi: <https://10.1108/14720700510562659>.
- VANSTRAELEN, A.; ZARZESKI, M. T.; ROBB, S. W. G. Corporate Nonfinancial Disclosure Practices and Financial Analyst Forecast Ability Across Three European Countries. **Journal of International Financial Management and Accounting**, v. 14, n. 3, p. 249-278, 2003. Doi: <https://10.1111/1467-646x.00098>.
- VASCONCELOS, V. D.; SILVA, C. R. M. D. Diversidade do Conselho de Administração, Estrutura de Propriedade e Divulgação de Práticas de Direitos Humanos: Uma Análise das Empresas Brasileiras. *In: XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020*, 2020, São Paulo, p. 1-17.
- VERRECCHIA, R. E. Discretionary disclosure. **Journal of Accounting and Economics**, v. 5, n. p. 179-194, 1983. Doi: [https://10.1016/0165-4101\(83\)90011-3](https://10.1016/0165-4101(83)90011-3).
- VERRECCHIA, R. E. Information quality and discretionary disclosure. **Journal of Accounting and Economics**, v. 12, n. 4, p. 365-380, 1990. Doi: [https://10.1016/0165-4101\(90\)90021-u](https://10.1016/0165-4101(90)90021-u).
- VERRECCHIA, R. E. Essays on disclosure. **Journal of Accounting & Economics**, v. 32, n. 1-3, p. 97-180, 2001. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00025-8](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00025-8).
- VICENTE LIMA, C.; HYANE CORREIA, F.; PRISCILA DE AZEVEDO, P. An analysis of the adherence of Brazilian organizations to GRI as a method of disclosure of corporate social responsibility. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL**, v. 12, n. 2, p. 2020. Doi: <https://10.21680/2176-9036.2020v12n2id21526>.
- VILLARREAL, A.; SILVA, B. F. A. Social Cohesion, Criminal Victimization and Perceived Risk of Crime in Brazilian Neighborhoods. **Social Forces**, v. 84, n. 3, p. 1725-1753, 2006. Doi: <https://10.1353/sof.2006.0073>.
- VISHWANATHAN, P.; VAN OOSTERHOUT, H.; HEUGENS, P. P. M. A. R.; DURAN, P. *et al.* Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. **Journal of Management Studies**, v. 57, n. 2, p. 314-350, 2020. Doi: <https://10.1111/joms.12514>.
- WAGENHOFER, A. Towards a theory of accounting regulation: A discussion of the politics of disclosure regulation along the economic cycle. **Journal of Accounting and Economics**, v. 52, n. 2-3, p. 228-234, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.08.006>.
- WALDMAN, D. A.; SIEGEL, D. S. Defining the socially responsible leader. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 117-131, 2008. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.008>.
- WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985. Doi: <https://10.5465/amr.1985.4279099>.

WELFORD, R. Corporate Social Responsibility in Europe and Asia - Critical Elements and Best Practice. **Journal of Citizenship**, v. 13, n. p. 31-47, 2004. Doi: <https://doi:10.9774/gleaf.4700.2004.sp.00007>.

WENG, H.-J.; CHANG, D.-F. The relationship between heterogeneity of graduate institutes and institute-industry collaboration explained by Blau's index. **ICIC Express Letters, Part B: Applications**, v. 7, n. 12, p. 2541-2547, 2016.

WHYTE, G. Groupthink Reconsidered. **Academy Management Review**, v. 14, n. 1, p. 40-56, 1989. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279001>.

WIERSEMAN, M. F.; BANTEL, K. A. Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 14, n. 7, p. 485-504, 1993. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140702>.

WILLIAMS, K. Y.; O'REILLY, C. A. Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. **Research in Organizational Behavior**, v. 20, n. p. 77-140, 1998. Doi: <https://10.1177/104649640003100505>.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979. Doi: <https://10.1086/466942>.

WOHL, J. G. Force Management Decision Requirements for Air Force Tactical Command and Control. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics**, v. 11, n. 9, p. 618-639, 1981. Doi: <https://10.1109/tsmc.1981.4308760>.

WOICESHYN, J. A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 3, p. 311-323, 2011. Doi: <https://10.1007/s10551-011-0910-1>.

WÓJCIK, P. The business case for corporate social responsibility: A literature overview and integrative framework. **Journal of Management and Business Administration**, v. 26, n. 1/218, p. 121-148, 2018. Doi: <https://doi:10.7206/jmba.ce.2450-7814.222>.

WOOD, D.; ROSS, D. G. Environmental social controls and capital investments: Australian evidence. **Accounting and Finance**, v. 46, n. 4, p. 677-695, 2006. Doi: <https://10.1111/j.1467-629x.2006.00180.x>.

WOOD, D. J. Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. **Journal of Management**, v. 17, n. 2, p. 383-406, 1991a. Doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700206>.

WOOD, D. J. Toward Improving Corporate Social Performance. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 66-73, 1991b. Doi: [https://doi:10.1016/0007-6813\(91\)90008-j](https://doi:10.1016/0007-6813(91)90008-j).

WOOD, W. Meta-Analytic Review of Sex Differences in Group Performance. **Psychological Bulletin**, v. 102, n. 1, p. 53-71, 1987. Doi: <https://doi:10.1037/0033-2909.102.1.53>.

WOOD, W.; POLEK, D.; AIKEN, C. Sex Differences in Group Task Performance. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 48, n. 1, p. 63-71, 1985. Doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.1.63>.

WOOLDRIDGE, J. M. Econometrics: Panel Data Methods. **Academia Edu**, s/v, p. 1-68, 2009.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introdução à econometria: Uma abordagem moderna**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018. 878 p.

WYATT, A.; FRICK, H. Accounting for Investments in Human Capital: A Review. **Australian Accounting Review**, v. 20, n. 3, p. 199-220, 2010. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00104.x>.

YANG, W.; YANG, J.; GAO, Z. Do Female Board Directors Promote Corporate Social Responsibility? An Empirical Study Based on the Critical Mass Theory. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. n. p. 1-20, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2019.1657402>.

YARRAM, S. R.; ADAPA, S. Board gender diversity and corporate social responsibility: Is there a case for critical mass? **Journal of Cleaner Production**, v. 278, n. p. 1-11, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123319>.

YASSER, Q. R.; MAMUN, A. A.; ZAMAN, S.; ALI, M. J. *et al.* Corporate social responsibility and age of productivity: A study on emerging economies. **Thunderbird International Business Review**, v. 62, n. 6, p. 661-674, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1002/tie.22172>.

ZACCARO, S. J. Nonequivalent associations between forms of cohesiveness and group-related outcomes: Evidence for multidimensionality. **Journal of Social Psychology**, v. 131, n. 3, p. 387-399, 1991. Doi: <https://doi.org/10.1080/00224545.1991.9713865>.

ZHOU, L.; WANG, M.; ZHANG, Z. Intensive Longitudinal Data Analyses With Dynamic Structural Equation Modeling. **Organizational Research Methods**, v. 24, n. 2, p. 219-250, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1177/1094428119833164>.

ZHU, D. H. Group polarization on corporate boards: Theory and evidence on board decisions about acquisition premiums. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 7, p. 800-822, 2013. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2039>.

ZUCKER, L. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. **American Sociological Review**, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977. Doi: <https://doi.org/10.2307/2094862>.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Indicadores Sociais do GRI

| Dimensão GRI 400: Social | |
|--|--|
| Indicador Social | Tópicos específicos de divulgação |
| GRI 401 - Emprego | 401- 1 – Novas contratações e rotatividade funcionários 401-2 – Benefícios oferecidos a funcionários em tempo integral que não são oferecidos a funcionários temporários ou em regime de trabalho parcial 401-3 – Licença parental |
| GRI 402 – Relações trabalhistas/gerenciais | 402-1 – a. Número mínimo de semanas normalmente fornecido aos funcionários e seus representantes antes da implementação de mudanças operacionais significativas que poderiam afetá-los substancialmente. b. Para organizações com acordos de negociação coletiva, relate se o período de notificação e as disposições para consulta e negociação estão especificados em acordos coletivos. |
| GRI 403 – Saúde e Segurança Ocupacional | 403-1 – Sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional 403-2 – Identificação de perigos, avaliação de riscos e investigação de incidentes 403-3 – Serviços de saúde ocupacional 403-4 – Participação, consulta e comunicação dos trabalhadores sobre saúde e segurança ocupacional 403-5 – Treinamento de trabalhadores em saúde e segurança ocupacional 403-6 – Promoção da saúde do trabalhador 403-7 – Prevenção e mitigação de impactos na saúde e segurança ocupacional diretamente ligados às relações comerciais 403-8 – Trabalhadores cobertos por um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional 403-9 – Lesões relacionadas ao trabalho 403-10 – Problemas de saúde relacionados ao trabalho |
| GRI 404 – Treinamento e Educação | 404-1 – Média de horas de treinamento por ano por funcionário 404-2 – Programas para atualização de habilidades de funcionários e programas de assistência à transição 404-3 – Porcentagem de funcionários que recebem avaliações regulares de desempenho e desenvolvimento de carreira |
| GRI 405 – Diversidade e igualdade de oportunidades | 405-1 – Diversidade de órgãos de governança e funcionários 405-2 – Proporção de salário base e remuneração de mulheres para homens |
| GRI 406 – Não discriminação | 406-1 – Incidentes de discriminação e ações corretivas tomadas |

(continua)

| | |
|---|---|
| GRI 407 – Liberdade de associação e negociação coletiva | 407-1 Operações e fornecedores em que o direito à liberdade de associação e negociação coletiva pode estar em risco |
| GRI 408 – Trabalho infantil | 408-1 – Operações e fornecedores com risco significativo de incidentes de trabalho infantil |
| GRI 409 – Trabalho forçado ou compulsório | 409-1 – Operações e fornecedores com risco significativo de incidentes de trabalho forçado ou obrigatório |
| GRI 410 – Práticas de segurança | 410-1 – Pessoal de segurança treinado em políticas ou procedimentos de direitos humanos |
| GRI 411 – Direitos dos povos indígenas | 411-1 – Incidentes de violações envolvendo direitos dos povos indígenas |
| GRI 412 – Avaliação de direitos humanos | 412-1 – Operações que foram sujeitas a análises de direitos humanos ou avaliações de impacto |
| | 412-2 – Treinamento de funcionários em políticas ou procedimentos de direitos humanos |
| | 412-3 – Acordos e contratos de investimentos significativos que incluem cláusulas de direitos humanos ou que sofreram triagem de direitos |
| GRI 413 – Comunidade locais | 413-1 – Operações com envolvimento da comunidade local, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento |
| | 413-2 – Operações com impactos negativos significativos reais e potenciais nas comunidades locais |
| GRI 414 – Avaliação social do fornecedor | 414-1 – Novos fornecedores que foram selecionados usando critérios sociais |
| | 414-2 – Impactos sociais negativos na cadeia de abastecimento e medidas tomadas |
| GRI 415 – Política pública | 415-1 – Contribuições políticas |
| GRI 416 – Saúde e segurança do cliente | 416-1 – Avaliação dos impactos na saúde e segurança das categorias de produtos e serviços |
| | 416-2 – Incidentes de não conformidade relativos aos impactos de saúde e segurança de produtos e serviços |
| GRI 417 – <i>Marketing</i> e rotulagem | 417-1 – Requisitos para informações e rotulagem de produtos e serviços |
| | 417-2 – Incidentes de não conformidade em relação a informações e rotulagem de produtos e serviços |
| | 417-3 – Incidentes de não conformidade relativos à comunicação de <i>marketing</i> |
| GRI 418 – Privacidade do cliente | 418-1 – Reclamações comprovadas sobre violação de privacidade e perda de dados de clientes |
| GRI 419 – Conformidade socioeconômica | 419-1 – Declaração de não conformidade com leis e regulamentos na área social e econômica |

Fonte: Adaptado de GRI (2021).

APÊNDICE B – Checklist utilizado para coleta de dados referente aos Indicadores Sociais do GRI

| Código GRI | GRI 400 - Dimensão Social |
|------------|--|
| 401-1 | <p>1 Número total de funcionários por região durante o período coberto pelo relatório?</p> <p>2 Número total de funcionários por faixa etária durante o período coberto pelo relatório? (menores de 30 anos; de 30 a 50; e maiores de 50 anos)</p> <p>3 Número total de funcionários por gênero durante o período coberto pelo relatório?</p> <p>4 Taxa de novas contratações de funcionários por região durante o período coberto pelo relatório?</p> <p>5 Taxa de novas contratações de funcionários por faixa etária durante o período coberto pelo relatório? (menores de 30 anos; de 30 a 50; e maiores de 50 anos)</p> <p>6 Taxa de novas contratações de funcionários por gênero durante o período coberto pelo relatório?</p> <p>7 Número total de rotatividade de funcionários por região durante o período coberto pelo relatório?</p> <p>8 Número total de rotatividade de funcionários por faixa etária durante o período coberto pelo relatório? (menores de 30 anos; de 30 a 50; e maiores de 50 anos)</p> <p>9 Número total de rotatividade de funcionários por gênero durante o período coberto pelo relatório?</p> <p>10 Taxa de rotatividade de funcionários por região durante o período coberto pelo relatório?</p> <p>11 Taxa de rotatividade de funcionários por faixa etária durante o período coberto pelo relatório? (menores de 30 anos; de 30 a 50; e maiores de 50 anos)</p> <p>12 Taxa de rotatividade de funcionários por gênero durante o período coberto pelo relatório?</p> |
| 401-2 | <p>13 A empresa divulga o fornecimento de seguro de vida aos funcionários de tempo integral que não são fornecidos aos funcionários de tempo parcial ou a funcionários temporários?</p> <p>14 A empresa divulga o fornecimento de cuidados de saúde aos funcionários de tempo integral que não são fornecidos aos funcionários de tempo parcial ou a funcionários temporários?</p> <p>15 A empresa divulga o fornecimento de cobertura de invalidez aos funcionários de tempo integral que não são fornecidos aos funcionários de tempo parcial ou a funcionários temporários?</p> <p>16 A empresa divulga o fornecimento de licença parental aos funcionários de tempo integral que não são fornecidos aos funcionários de tempo parcial ou a funcionários temporários?</p> <p>17 A empresa divulga o fornecimento de provisão para aposentadoria aos funcionários de tempo integral que não são fornecidos aos funcionários de tempo parcial ou a funcionários temporários?</p> <p>18 A empresa divulga o fornecimento de propriedade de ações aos funcionários de tempo integral que não são fornecidos aos funcionários de tempo parcial ou a funcionários temporários?</p> |
| 401-3 | <p>19 Divulga número total de funcionários com direito a licença parental (férias, licença-maternidade/paternidade e outras) por gênero?</p> <p>20 Divulga número total de funcionários que gozaram de licença parental discriminado por gênero?</p> <p>21 Divulga número total de funcionários que retornaram ao trabalho após o término da licença parental discriminados por gênero?</p> <p>22 Divulga total de funcionários que retornaram ao trabalho após o término da licença parental e ainda estavam empregados 12 meses após o retorno ao trabalho discriminados por gênero?</p> <p>23 Divulga taxa de retorno dos funcionários que gozaram de licença parental discriminados por gênero? (<i>Fórmula:</i> Taxa de retorno ao trabalho = (número total de funcionários que retornaram ao trabalho após a licença parental / número total de funcionários que devem retornar ao trabalho após a licença parental) x100)</p> |

(continua)

| | | |
|--------------|----|--|
| | 24 | Divulga taxa de retenção dos funcionários que gozaram de licença parental discriminados por gênero? (<i>Fórmula:</i> Taxa de retenção = (Número total de funcionários retidos 12 meses após o retorno ao trabalho após um período de licença parental / número total de funcionários retornando da licença parental no (s) período (s) de relatório anterior (s)) x 100 |
| 402-1 | 25 | Divulga o número mínimo de semanas fornecido aos funcionários e seus representantes antes da implementação de mudanças operacionais significativas que poderiam afetá-los substancialmente? |
| | 26 | Divulga se o período de notificação e as disposições para consulta e negociação estão especificados em acordos coletivos? |
| 403-1 | 27 | Divulga se um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional foi implementado devido a requisitos legais? |
| | 28 | Divulga, em caso da implementação de um sistema de gestão de saúde e segurança devido ao requisitos legais, uma lista dos requisitos? |
| | 29 | Divulga se um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional foi implementado com base em padrões/diretrizes reconhecidos de gestão de riscos e/ou sistema de gestão, e se for o caso, uma lista dos padrões/diretrizes? |
| | 30 | Divulga uma descrição do escopo dos trabalhadores, atividades e locais de trabalho cobertos pelo sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional? |
| | 31 | Divulga uma explicação, em caso de, não haver cobertura pelo sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional para trabalhadores, atividades e locais de trabalho? |
| | 32 | Divulga o tipo de profissionais de saúde e segurança ocupacional responsáveis pelo sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional da organização? |
| | 33 | Divulga se os profissionais de saúde e segurança ocupacional responsáveis pelo sistema de gestão são empregados pela organização ou contratados como consultores? |
| 403-2 | 34 | Divulga se os processos utilizados para identificar e avaliar os perigos de incidentes são baseados em requisitos legais e/ou padrões/diretrizes reconhecidos? |
| | 35 | Divulga a frequência e o escopo dos processos realizados de forma rotineira para prevenção de incidentes? |
| | 36 | Divulga como a organização garante a qualidade desses processos, incluindo a competência das pessoas que os executam? |
| | 37 | Divulga com os resultados desses processos são utilizados para avaliar e melhorar continuamente o sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional? |
| | 38 | Divulga os processos para que os funcionários relatem perigos e situações de risco relacionados ao trabalho? |
| | 39 | Divulga como a organização garante a proteção dos funcionários que relatam perigos ou situações de risco contra represálias? |
| | 40 | Divulga uma descrição das políticas e processos para os trabalhadores retirarem-se de situações de trabalho que eles acreditam que possam causar lesões ou problemas de saúde? |
| | 41 | Divulga uma descrição dos processos utilizados para investigar incidentes relacionados ao trabalho, incluindo processos para identificar perigos e avaliar riscos relacionados aos incidentes, para determinar ações corretivas e determinar as melhorias no sistema de saúde e segurança ocupacional? |
| 403-3 | 42 | Divulga uma descrição das funções dos serviços de saúde ocupacional que contribuem para a identificação e eliminação de perigos e minimização de riscos? |
| | 43 | Divulga uma explicação de como a organização garante a qualidade desses serviços e facilita o acesso dos funcionários aos mesmos? |
| | 44 | Divulga como a organização mantém a confidencialidade das informações pessoais relacionadas à saúde dos trabalhadores? |

(continuação)

| | |
|-------|--|
| 403-4 | <p>45 Divulga uma descrição dos processos de participação e consulta dos trabalhadores no desenvolvimento, implementação e avaliação do sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional?</p> <p>46 Divulga a existência de comitês formais de saúde e segurança ocupacional entre a gerência e os trabalhadores, bem como, uma descrição de sua responsabilidade, frequência das reuniões e autoridade para tomada de decisões?</p> <p>47 Divulga quais tópicos de saúde e segurança ocupacional são cobertos em acordos formais locais ou globais com sindicatos?</p> <p>48 Divulga se sua participação em acordos formais locais ou globais são realizados com base em requisitos legais?</p> |
| 403-5 | <p>49 Divulga uma descrição de qualquer treinamento de saúde e segurança ocupacional fornecido aos trabalhadores, incluindo treinamento genérico, bem como treinamentos sobre riscos específicos relacionados ao trabalho, atividades perigosas ou situações perigosas?</p> <p>50 Divulga como as necessidades de treinamento de saúde e segurança ocupacional são avaliadas?</p> <p>51 Divulga a maneira como o treinamento é concebido e ministrado, incluindo conteúdo ou tópicos abordados, competência dos formadores, competência dos trabalhadores que recebem a formação e se a formação é ministrada numa língua facilmente compreendida pelos trabalhadores?</p> <p>52 Divulga frequência desses treinamentos em saúde e segurança ocupacional?</p> <p>53 Divulga se o treinamento/formação é fornecido gratuitamente e durante o horário de trabalho remunerado?</p> <p>54 Divulga como a eficácia do treinamento é avaliada?</p> |
| 403-6 | <p>55 Divulga como a organização facilita o acesso dos trabalhadores a serviços médicos e de saúde não ocupacionais e o escopo de acesso fornecido?</p> <p>56 Divulga uma descrição de quaisquer serviços e programas voluntários de promoção da saúde oferecidos aos trabalhadores para abordar os principais riscos à saúde não relacionados ao trabalho, incluindo os riscos específicos à saúde abordados, e como a organização facilita o acesso dos trabalhadores a esses serviços e programas?</p> <p>57 Divulga como a organização garante que as informações pessoais relacionadas à saúde dos trabalhadores e sua participação em quaisquer serviços ou programas não sejam usadas para qualquer tratamento favorável ou desfavorável aos trabalhadores?</p> |
| 403-7 | <p>58 Divulga número e percentual de funcionários e trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização e que são cobertos pelo sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional?</p> <p>59 Divulga número e percentual de funcionários e trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização, que são cobertos pelo sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional, e que foram auditados internamente?</p> <p>60 Divulga número e percentual de funcionários e trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização, que são cobertos pelo sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional, e que foi auditado ou certificado por uma parte externa?</p> <p>61 Divulga o padrão de auditoria ou certificação utilizado?</p> |
| 403-8 | <p>62 Divulga o número e o percentual de todos os funcionários e trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização, que são cobertos por um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional?</p> <p>63 Divulga o número e o percentual de todos os funcionários e trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou trabalho é controlado pela organização, que são cobertos por um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional que foi auditado internamente?</p> <p>64 Divulga o número e o percentual de todos os funcionários e trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou trabalho é controlado pela organização, que são cobertos por um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional que foi auditado ou certificado por uma parte externa?</p> |

(continuação)

| | | |
|--------|--|--|
| | 65 | Divulga se e, em caso afirmativo, porque quaisquer trabalhadores foram excluídos desta divulgação, incluindo os tipos de trabalhadores excluídos? |
| | 66 | Divulga qualquer informação contextual necessária para entender como os dados foram compilados, como quaisquer padrões, metodologias e premissas utilizadas? |
| 403-9 | 67 | Divulga o número e a taxa de fatalidades como resultado de lesões relacionadas ao trabalho? |
| | 68 | Divulga o número e a taxa de acidentes de trabalho de grande consequência (excluindo fatalidades)? |
| | 69 | Divulga o número e a taxa de acidentes de trabalho registráveis? |
| | 70 | Divulga os principais tipos de acidentes de trabalho? |
| | 71 | Divulga o número de horas trabalhadas? |
| | 72 | Divulga para todos os trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização, o número e a taxa de fatalidades como resultado de lesões relacionadas ao trabalho? |
| | 73 | Divulga para todos os trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização, o número e a taxa de acidentes de trabalho de grande consequência (excluindo fatalidades)? |
| | 74 | Divulga para todos os trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização, o número e a taxa de acidentes de trabalho registráveis? |
| | 75 | Divulga para todos os trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização, os principais tipos de acidentes de trabalho? |
| | 76 | Divulga para todos os trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização, o número de horas trabalhadas? |
| | 77 | Divulga os perigos relacionados ao trabalho que representam um risco de lesões de alta consequência, incluindo, como esses perigos foram determinados? |
| | 78 | Divulga os perigos relacionados ao trabalho que representam um risco de lesões de alta consequência, incluindo, quais desses perigos causaram ou contribuíram para lesões de alta consequência durante o período do relatório? |
| | 79 | Divulga os perigos relacionados ao trabalho que representam um risco de lesões de alta consequência, incluindo, as ações tomadas ou em andamento para eliminar esses perigos e minimizar os riscos usando hierarquia de controles? |
| | 80 | Divulga se as taxas foram calculadas com base em 200.000 ou 1.000.000 horas trabalhadas? (<i>Fórmulas:</i> 1) Taxa de fatalidades como resultado de acidentes de trabalho = (Número de fatalidades como resultado de acidentes de trabalho / Número de horas trabalhadas) x [200.000 ou 1.000.000]; 2) Taxa de acidentes de trabalho de alta consequência (excluindo fatalidades) = (Número de acidentes de trabalho de alta consequência (excluindo fatalidades) / Número de horas trabalhadas) x [200.000 ou 1.000.000]; 3) Taxa de acidentes de trabalho registráveis = (Número de acidentes de trabalho registráveis / Número de horas trabalhadas) x [200.000 ou 1.000.000]) |
| 81 | Divulga se e porque quaisquer trabalhadores foram excluídos da divulgação? | |
| 82 | Divulga detalhamento do número de lesões relacionadas ao trabalho registráveis por tipo de acidente? | |
| 403-10 | 83 | Divulga o número de casos de problemas de saúde relacionados ao trabalho registrável? |
| | 84 | Divulga os principais tipos de problemas de saúde relacionados com o trabalho? |
| | 85 | Divulga o número de fatalidades em resultado de problemas de saúde relacionados com o trabalho? |
| | 86 | Divulga o número de casos de problemas de saúde relacionado ao trabalho registrável para todos os trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização? |
| | 87 | Divulga o número de fatalidades em resultado de problemas de saúde relacionados com o trabalho para todos os trabalhadores que não são funcionários, mas cujo trabalho e/ou local de trabalho é controlado pela organização? |
| | 88 | Divulga os perigos relacionados ao trabalho que representam um risco de doença, incluindo, como esses perigos forma determinados? |

(continuação)

| | | |
|--------------|--|---|
| | 89 | Divulga os perigos relacionados ao trabalho que representam um risco de doença, incluindo, quais desses perigos causaram ou contribuíram para casos de problemas de saúde durante o período do relatório? |
| | 90 | Divulga os perigos relacionados ao trabalho que representam um risco de doença, incluindo, ações tomadas em ou em andamento para eliminar esses perigos e minimizar os riscos usando a hierarquia de controles? |
| | 91 | Divulga lista de produtos químicos perigosos que podem causar danos à saúde do trabalhador? |
| 404-1 | 92 | Divulga média de horas de treinamento que os funcionários da organização realizaram durante o período de relatório por gênero? |
| | 93 | Divulga média de horas de treinamento que os funcionários da organização realizaram durante o período de relatório por categoria de funcionário? (Fórmulas: 1) Média de horas de treinamento por funcionário = (Número total de horas de treinamento fornecidas aos funcionários / Número total de funcionários); 2) Média de horas de treinamento por mulher = (Total de horas de treinamento oferecidas a mulheres / Total de mulheres); 3) Média de horas de treinamento por homem = (Número total de horas de treinamento oferecidas a funcionários homens / Número total de funcionários homens); 4) Média de horas de treinamento por categoria funcional = (Número total de horas de treinamento fornecidas para cada categoria de funcionários / Número total de funcionários na categoria) |
| | 94 | Divulga os tipos de treinamento e instrução profissional? |
| | 95 | Divulga a concessão de licença educacional paga fornecida para seus funcionários? |
| 404-2 | 96 | Divulga tipo e escopo dos programas implementados e assistência fornecida para atualizar as habilidades dos funcionários? |
| | 97 | Divulga programas de assistência à transição fornecidos para facilitar a continuidade da empregabilidade e a gestão do fim da carreira por aposentadoria ou rescisão do vínculo empregatício? |
| 404-3 | 98 | Divulga percentual de funcionários que recebem avaliações regulares de desempenho e desenvolvimento de carreira por gênero? |
| | 99 | Divulga percentual de funcionários que recebem avaliações regulares de desempenho e desenvolvimento de carreira por categoria funcional? |
| 405-1 | 100 | Divulga o percentual de indivíduos do conselho de administração da organização por gênero? |
| | 101 | Divulga o percentual de indivíduos do conselho de administração da organização por faixa etária? (Faixa etária: menos de 30 anos, 30-50 anos, mais de 50 anos) |
| | 102 | Divulga o percentual de indivíduos do conselho de administração da organização por grupos de minoria ou vulneráveis? |
| | 103 | Divulga o percentual de indivíduos da diretoria da organização por gênero? |
| | 104 | Divulga o percentual de indivíduos da diretoria da organização por faixa etária? (Faixa etária: menos de 30 anos, 30-50 anos, mais de 50 anos) |
| | 105 | Divulga o percentual de indivíduos da diretoria da organização por grupos de minoria ou vulneráveis? |
| | 106 | Divulga o percentual de indivíduos dos comitês de governança da organização por gênero? |
| | 107 | Divulga o percentual de indivíduos dos comitês de governança da organização por faixa etária? (Faixa etária: menos de 30 anos, 30-50 anos, mais de 50 anos) |
| | 108 | Divulga o percentual de indivíduos dos comitês de governança da organização por grupos de minoria ou vulneráveis? |
| | 109 | Divulga o percentual de funcionários por categoria de funcionário por gênero? |
| | 110 | Divulga o percentual de funcionários por categoria de funcionário por faixa etária? (Faixa etária: menos de 30 anos, 30-50 anos, mais de 50 anos) |
| 111 | Divulga o percentual de funcionários por grupos minoritários ou vulneráveis? | |
| 405-2 | 112 | Divulga proporção de salário base e remuneração das mulheres e homens para cada categoria funcional discriminadas por unidades operacionais relevantes? |

(continuação)

| | | |
|--------------|-----|--|
| 406-1 | 113 | Divulga número total de casos de discriminação (raça, cor, sexo, religião, opinião política, origem nacional ou social, ou outras formas de discriminação, conforme definido pelo OIT) durante o período coberto pelo relatório? |
| | 114 | Divulga a situação dos incidentes de discriminação e ações tomadas com referência ao incidente revisado pela organização? |
| | 115 | Divulga a situação dos incidentes de discriminação e ações tomadas com referência aos planos de remediação sendo implementados? |
| | 116 | Divulga a situação dos incidentes de discriminação e ações tomadas com referência aos planos de remediação que foram implementados, com resultados revisados por meio de processos rotineiros de revisão gerencial interna? |
| 407-1 | 117 | Divulga operações e fornecedores em que os direitos trabalhistas de exercer a liberdade de associação ou negociação coletiva podem ser violados ou estão em risco significativo em termos de tipo de operação e fornecedor? |
| | 118 | Divulga operações e fornecedores em que os direitos trabalhistas de exercer a liberdade de associação ou negociação coletiva podem ser violados ou estão em risco significativo em termos de países ou áreas geográficas com operações e fornecedores considerados em risco? |
| | 119 | Divulga as medidas tomadas pela organização destinadas a apoiar os direitos para exercer a liberdade de associação e negociação coletiva? |
| 408-1 | 120 | Divulga operações e fornecedores considerados de risco significativo de incidentes de trabalho infantil? |
| | 121 | Divulga operações e fornecedores considerados de risco significativo de incidentes de jovens trabalhadores expostos a trabalhos perigosos? |
| | 122 | Divulga operações e fornecedores considerados de risco significativo de incidentes de trabalho infantil em termos de tipo de operação e fornecedor? |
| | 123 | Divulga operações e fornecedores considerados de risco significativo de incidentes de trabalho infantil em termos de países ou áreas geográficas com operações e fornecedores considerados em risco? |
| | 124 | Divulga medidas tomadas pela organização visando contribuir para a erradicação efetiva do trabalho infantil? |
| 409-1 | 125 | Divulga operações e fornecedores em risco significativo de incidentes de trabalho forçado ou obrigatório em termos de tipo de operação e fornecedor? |
| | 126 | Divulga operações e fornecedores em risco significativo de incidentes de trabalho forçado ou obrigatório em termos de países ou áreas geográficas com operações e fornecedores considerados em risco? |
| | 127 | Divulga as medidas tomadas pela organização destinadas a contribuir para a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório? |
| 410-1 | 128 | Divulga o percentual de pessoal de segurança que recebeu treinamento formal nas políticas de direitos humanos da organização ou procedimentos específicos e sua aplicação à segurança? |
| | 129 | Divulga se os requisitos de treinamento também se aplicam a empresas terceirizadas que fornecem pessoal de segurança e se estes estão incluídos no percentual? |
| 411-1 | 130 | Divulga o número total de incidentes identificados de violação de direitos dos povos indígenas durante o período coberto pelo relatório? |
| | 131 | Divulga a situação dos incidentes e ações tomadas com referência ao incidente revisado pela organização? |
| | 132 | Divulga a situação dos incidentes e ações tomadas com referência aos planos de remediação sendo implementados? |
| | 133 | Divulga a situação dos incidentes e ações tomadas com referência aos planos de remediação que foram implementados, com resultados revisados por meio de processos rotineiros de revisão gerencial interna? |
| | 134 | Divulga a situação dos incidentes e ações tomadas com referência ao incidente não está mais sujeito a ação? |
| | 135 | Divulga as comunidades indígenas que serão impactadas por atividades existentes ou planejadas pela organização? |
| | 136 | Divulga incidentes entre povos indígenas e os trabalhadores que executam as atividades da organização? |

(continuação)

| | |
|--------------|--|
| 412-1 | 137 Divulga número total e percentual de operações que foram sujeitas a análises de direitos humanos ou avaliações de impacto em direitos humanos, por país? |
| 412-2 | 138 Divulga número total de horas dedicadas a treinamento em políticas de direitos humanos ou procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes para as operações? 139 Divulga o percentual de funcionários treinados em políticas de direitos humanos ou procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes para as operações? |
| 412-3 | 140 Divulga número total e percentual de acordos e contratos de investimentos significativos que incluem cláusulas de direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações de direitos humanos? |
| 413-1 | 141 Divulga percentual de operações com envolvimento da comunidade local já implementado, com avaliações de impacto e/ou programas de desenvolvimento, incluindo o uso de avaliações de impacto social com base em processos participativos? 142 Divulga percentual de operações com envolvimento da comunidade local já implementado, com avaliações de impacto e/ou programas de desenvolvimento, incluindo o uso de avaliações de impacto de gênero, com base em processos participativos? 143 Divulga percentual de operações com envolvimento da comunidade local já implementado, com avaliações de impacto e/ou programas de desenvolvimento, incluindo o uso de avaliações de impacto ambiental e monitoramento contínuo? 144 Divulga percentual de operações com envolvimento da comunidade local já implementado, com avaliações de impacto e/ou programas de desenvolvimento, incluindo a divulgação pública dos resultados das avaliações de impacto ambiental e social? 145 Divulga percentual de operações com envolvimento da comunidade local já implementado, com avaliações de impacto e/ou programas de desenvolvimento, incluindo programas de desenvolvimento da comunidade local com base nas necessidades das comunidades locais? 146 Divulga percentual de operações com envolvimento da comunidade local já implementado, com avaliações de impacto e/ou programas de desenvolvimento, incluindo planos de envolvimento das partes interessadas com base no mapeamento das partes interessadas? 147 Divulga percentual de operações com envolvimento da comunidade local já implementado, com avaliações de impacto e/ou programas de desenvolvimento, incluindo comitês e processos amplos de consulta à comunidade local que incluem grupos vulneráveis? 148 Divulga percentual de operações com envolvimento da comunidade local já implementado, com avaliações de impacto e/ou programas de desenvolvimento, incluindo conselhos de trabalhadores, comitês de segurança e saúde ocupacional e demais órgãos de representação dos trabalhadores para fazer frente aos impactos? 149 Divulga percentual de operações com envolvimento da comunidade local já implementado, com avaliações de impacto e/ou programas de desenvolvimento, incluindo processos formais de reclamação da comunidade local? |
| 413-2 | 150 Divulga as operações com impactos negativos significativos reais e potenciais nas comunidades locais, incluindo, a localização das operações? 151 Divulga as operações com impactos negativos significativos reais e potenciais nas comunidades locais, incluindo, os impactos negativos significativos reais e potenciais das operações? 152 Divulga a vulnerabilidade e risco para as comunidades locais e potenciais impactos negativos devido a fatores, incluindo, o grau de isolamento físico ou econômico da comunidade local? 153 Divulga a vulnerabilidade e risco para as comunidades locais e potenciais impactos negativos devido a fatores, incluindo, o nível de desenvolvimento socioeconômico, incluindo grau de igualdade de gênero na comunidade? 154 Divulga a vulnerabilidade e risco para as comunidades locais e potenciais impactos negativos devido a fatores, incluindo, o estado da infraestrutura socioeconômica e infraestrutura de saúde e educação? |

(continuação)

| | | |
|--------------|-----|---|
| | 155 | Divulga a vulnerabilidade e risco para as comunidades locais e potenciais impactos negativos devido a fatores, incluindo, a proximidade das operações? |
| | 156 | Divulga a vulnerabilidade e risco para as comunidades locais e potenciais impactos negativos devido a fatores, incluindo, o nível de organização social? |
| | 157 | Divulga a vulnerabilidade e risco para as comunidades locais e potenciais impactos negativos devido a fatores, incluindo, a força e a qualidade da governança das instituições locais e nacionais em torno das comunidades locais? |
| | 158 | Divulga a exposição da comunidade local às suas operações devido ao uso de recursos compartilhados acima da média ou impacto sobre os recursos compartilhados, incluindo, o uso de substâncias perigosas que afetam o meio ambiente e a saúde humana em geral, e especificamente, afetam a saúde reprodutiva? |
| | 159 | Divulga a exposição da comunidade local às suas operações devido ao uso de recursos compartilhados acima da média ou impacto sobre os recursos compartilhados, incluindo, o volume e tipo de poluição lançada? |
| | 160 | Divulga a exposição da comunidade local às suas operações devido ao uso de recursos compartilhados acima da média ou impacto sobre os recursos compartilhados, incluindo, a condição de empregador principal na comunidade local? |
| | 161 | Divulga a exposição da comunidade local às suas operações devido ao uso de recursos compartilhados acima da média ou impacto sobre os recursos compartilhados, incluindo, a conversão de terras e reassentamento? |
| | 162 | Divulga a exposição da comunidade local às suas operações devido ao uso de recursos compartilhados acima da média ou impacto sobre os recursos compartilhados, incluindo, o consumo de recursos naturais? |
| | 163 | Divulga para cada um dos impactos econômicos, sociais, culturais e/ou ambientais negativos reais e potenciais significativos nas comunidades locais e seus direitos, a intensidade ou severidade do impacto? |
| | 164 | Divulga para cada um dos impactos econômicos, sociais, culturais e/ou ambientais negativos reais e potenciais significativos nas comunidades locais e seus direitos, a duração provável do impacto? |
| | 165 | Divulga para cada um dos impactos econômicos, sociais, culturais e/ou ambientais negativos reais e potenciais significativos nas comunidades locais e seus direitos, a reversibilidade do impacto? |
| | 166 | Divulga para cada um dos impactos econômicos, sociais, culturais e/ou ambientais negativos reais e potenciais significativos nas comunidades locais e seus direitos, a escala do impacto? |
| 414-1 | 167 | Divulga percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais? |
| 414-2 | 168 | Divulga número de fornecedores avaliados quanto aos impactos sociais? |
| | 169 | Divulga número de fornecedores identificados como tendo impactos sociais negativos significativos reais e potenciais? |
| | 170 | Divulga impactos sociais negativos significativos reais e potenciais identificados na cadeia de abastecimento? |
| | 171 | Divulga o percentual de fornecedores identificados como tendo impactos sociais negativos significativos reais e potenciais com os quais melhorias foram acordadas como resultado da avaliação? |
| | 172 | Divulga percentual de fornecedores identificados como tendo impactos sociais negativos significativos reais e potenciais com os quais as relações foram encerradas como resultado da avaliação e as explicações sobre o porquê? |
| 415-1 | 173 | Divulga o valor monetário total de contribuições políticas financeiras e em espécie feitas direta e indiretamente pela organização, por país e destinatário/beneficiário? |
| | 174 | Divulga, se aplicável, como o valor monetário das contribuições em espécie foi estimado? |
| 416-1 | 175 | Divulga, quanto à avaliação dos impactos na saúde e segurança das categorias de produtos e serviços, o percentual de categorias significativas de produtos e serviços para as quais os impactos na saúde e segurança são avaliados para melhoria? |

(continuação)

| | | |
|--------------|-----|---|
| 416-2 | 176 | Divulga número total de incidentes de não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários relativos aos impactos de saúde se segurança de produtos e serviços durante o período de relatório por casos de não conformidade com regulamentos que resultem em multa ou penalidade? |
| | 177 | Divulga número total de incidentes de não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários relativos aos impactos de saúde se segurança de produtos e serviços durante o período de relatório por casos de não conformidade com regulamentos que resultaram em advertência? |
| | 178 | Divulga número total de incidentes de não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários relativos aos impactos de saúde se segurança de produtos e serviços durante o período de relatório por casos de não conformidade com códigos voluntários? |
| | 179 | Divulga se a organização não identificou nenhuma não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários, ao menos, uma breve declaração desse fato? |
| 417-1 | 180 | Divulga se o fornecimento de componentes de produtos e serviços é exigido pelos procedimentos da organização para informações e rotulagem de produtos e serviços? |
| | 181 | Divulga se o conteúdo, especialmente no que diz respeito a substâncias que podem produzir um impacto ambiental ou social, é exigido pelos procedimentos da organização para informações e rotulagem de produtos e serviços? |
| | 182 | Divulga se o uso seguro do produto ou serviço é exigido pelos procedimentos da organização para informações e rotulagem de produtos e serviços? |
| | 183 | Divulga se o descarte do produto e impactos ambientais ou sociais é exigido pelos procedimentos da organização para informações e rotulagem de produtos e serviços? |
| | 184 | Divulga o percentual de categorias significativas de produtos ou serviços cobertas e avaliadas quanto à conformidade com os requisitos para informações e rotulagem de produtos e serviços? |
| 417-2 | 185 | Divulga o número total de incidentes de não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários relativos a informações e rotulagem de produtos e serviços por casos de não conformidade com regulamentos que resultem em multa ou penalidade? |
| | 186 | Divulga o número total de incidentes de não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários relativos a informações e rotulagem de produtos e serviços por casos de não conformidade com regulamentos que resultem em advertência? |
| | 187 | Divulga o número total de incidentes de não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários relativos a informações e rotulagem de produtos e serviços por casos de não conformidade com códigos voluntários? |
| | 188 | Divulga se a organização não identificou nenhuma não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários, ao menos, uma breve declaração desse fato? |
| 417-3 | 189 | Divulga o número total de incidentes de não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários relativos a comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínio, por casos de não conformidade com regulamentos que resultem em multa ou penalidade? |
| | 190 | Divulga o número total de incidentes de não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários relativos a comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínio, por casos de não conformidade com regulamentos que resultem em advertências? |
| | 191 | Divulga o número total de incidentes de não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários relativos a comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínio, por casos de não conformidade com códigos voluntários? |
| | 192 | Divulga se a organização não identificou nenhuma não conformidade com regulamentos e/ou códigos voluntários, ao menos, uma breve declaração desse fato? |
| 418-1 | 193 | Divulga o número total de reclamações comprovadas recebidas relativas a violações de privacidade do cliente, categorizadas por reclamações recebidas de terceiros e comprovadas pela organização? |
| | 194 | Divulga o número total de reclamações comprovadas recebidas relativas a violações de privacidade do cliente, categorizadas por reclamações de órgãos reguladores? |
| | 195 | Divulga o número total de vazamentos, furtos ou perdas identificadas de dados de clientes? |

(conclusão)

| | |
|--------------|--|
| | 196 Divulga se a organização não identificou nenhuma reclamação comprovada sobre violação de privacidade e perda de dados de clientes, sendo que uma breve declaração já é o suficiente? |
| 419-1 | 197 Divulga, em termos de não cumprimento de leis e regulamentos na área social e econômica, finalidades significativas e sanções não monetárias por não conformidade com leis e/ou regulamentos na área social e econômico de acordo com o valor monetário total de finalidades significativas? |
| | 198 Divulga, em termos de não cumprimento de leis e regulamentos na área social e econômica, finalidades significativas e sanções não monetárias por não conformidade com leis e/ou regulamentos na área social e econômica de acordo com o número total de sanções não monetárias? |
| | 199 Divulga, em termos de não cumprimento de leis e regulamentos na área social e econômica, finalidades significativas e sanções não monetárias por não conformidade com leis e/ou regulamentos na área social e econômica de acordo com os processos instaurados através de mecanismos de resolução? |
| | 200 Divulga se a organização não identificou nenhuma não conformidade com leis e/ou regulamentos, sendo que uma breve declaração já é o suficiente? |
| | 201 Divulga o contexto em que foram incorridos objetivos significativos e sanções não monetárias? |

Fonte: Adaptado e fundamentado nos padrões GRI – Dimensão Social (2022).

APÊNDICE C – Literatura empírica revisada sobre determinantes de divulgação de informações voluntárias

| Pesquisa | País (es) | Variáveis Independentes e de Controle |
|-------------------------------|------------------|---|
| (BELKAOUI; KARPIK, 1989) | EUA | Desempenho social Retorno sobre ações Beta Alavancagem |
| (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1990) | EUA | Mandato dos administradores Idade dos administradores Tamanho da empresa |
| (PATTEN, 1991) | EUA | Tamanho da firma Classificação do setor Retorno sobre o ativo (COLPAN <i>et al.</i>) Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) |
| (ROBERTS, 1992) | EUA | Poder dos <i>stakeholders</i> Postura estratégica Desempenho financeiro |
| (BILIMORIA; PIDERIT, 1994) | EUA | Tipo de diretor (externo ou interno) Mandato do conselho Ocupação do administrador |
| (BOTOSAN, 1997) | EUA | Cobertura de analistas Risco (Beta) Valor de mercado do patrimônio Tamanho da empresa Custo de capital próprio |
| (COFFEY; WANG, 1998) | EUA | Membros internos no conselho Mulheres no conselho |
| (NEU <i>et al.</i> , 1998) | Canadá | Partes interessadas financeiras Ações regulatórias Críticas ambientalistas |
| (RICHARDSON; WELKER, 2001) | Canadá | Desempenho financeiro Rentabilidade Opinião dos analistas Informação social |
| (DEEGAN <i>et al.</i> , 2002) | Austrália | Cobertura da mídia |

(continua)

| | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|--|--|
| (VANSTRAELEN <i>et al.</i> , 2003) | Bélgica, Alemanha e Holanda | Vendas totais Conformidade com normas internacionais de contabilidade Listagem em bolsas estrangeiras | Número de segmentos geográficos de negócios Classificação de setor País de domicílio da empresa |
| (MACAGNAN, 2007) | Espanha | Capital fluante Capitalização Endividamento Exportação sobre vendas Crescimento do retorno sobre o patrimônio líquido Crescimento do retorno sobre do ativo total Dividendos Idade da empresa | Preço de mercado Rentabilidade das ações Emissão de novas ações Emissão de títulos de dívidas Setor de atividade Volatilidade Risco da empresa medido pelo beta Total de vendas |
| (DEUMES; KNECHEL, 2008) | Países Baixos | Concentração de propriedade Propriedade gerencial Alavancagem financeira Tamanho da empresa Operações estrangeiras Rentabilidade | Crescimento de vendas Inventário e recebíveis Classificação do setor Listagem cruzada de ações Qualidade da auditoria Diretores externos independentes |
| (PFARRER <i>et al.</i> , 2008) | EUA | Forças de líderes informais Forças de pares informais Conexões de redes informais Forças reguladoras formais <i>Status</i> do funcionário Porcentagem de opção | Número de reuniões do comitê de auditoria Tamanho da empresa Alavancagem Desempenho Reformuladores |
| (CHEN <i>et al.</i> , 2008) | EUA | Desempenho social Classificação do setor Tamanho da empresa | Lucratividade (COLPAN <i>et al.</i>) Idade da empresa |
| (REVERTE, 2009) | Espanha | Alavancagem Rentabilidade Sensibilidade ambiental Tamanho da empresa | Estrutura de propriedade Exposição à mídia Listagem internacional |
| (TAGESSON; ERIKSSON, 2011) | Suécia | Rentabilidade Tamanho da empresa Estatais | Estrutura de propriedade Participação no setor |
| (ARTIACH <i>et al.</i> , 2010) | EUA | Tamanho da empresa Alavancagem Fluxo de caixa livre | Lucratividade Intensidade de investimento em P&D |

(continuação)

| | | | |
|----------------------------------|-----------------|---|---|
| (CONCEIÇÃO <i>et al.</i> , 2011) | Brasil | Capacidade de financiamento Capacidade de investimento Cobertura de juros Dependência bancária EBTIDA Alavancagem Giro do Ativo Liquidez geral Liquidez corrente | Grau de imobilização do patrimônio líquido Impacto dos impostos na riqueza Impacto da remuneração nos investimentos Participação de capital de terceiros Rentabilidade Serviços de dívida Lucratividade do patrimônio líquido Lucratividade sobre vendas Margem líquida Lucratividade do ativo |
| (POST <i>et al.</i> , 2011) | EUA | Classificação de setor Dualidade do CEO Tamanho do conselho Independência do conselho | Mulheres no conselho Idades dos conselheiros Educação na Europa Ocidental Mestrado ou superior |
| (DHALIWAL <i>et al.</i> , 2011) | EUA | Custo de capital próprio <i>ex ante</i> Desempenho de CSR Tamanho da empresa Risco de litígio Retorno sobre os ativos (COLPAN <i>et al.</i>) Competição Previsão de gerenciamento de lucro | Financiamento de dívidas Q de Tobin Alavancagem Globalização Liquidez Qualidade dos lucros |
| (COWAN; DEEGAN, 2011) | Austrália | Número de instalações | |
| (KUNZE <i>et al.</i> , 2011) | Alemanha | Discriminação percebida por idade Compromisso afetivo Desempenho operacional Desempenho organizacional | Tamanho da empresa Idade média dos funcionários Setor de atividade econômica Desempenho financeiro |
| (MORONEY <i>et al.</i> , 2012) | Austrália | Qualidade da auditoria Exposição à mídia Financiamento de dívida Assimetria da informação Desempenho contábil prospectivo Alavancagem | Novidade em ativos Intensidade do capital Classificação de setor Número de relatórios independentes Tamanho da empresa |
| (DHALIWAL <i>et al.</i> , 2012) | Diversos países | Analistas seguindo a empresa Incertezas no ganho Previsão dos analistas | Tamanho da empresa País orientado aos <i>stakeholders</i> Nível de opacidade financeira |

(continuação)

| | | | |
|----------------------------------|-----------------|--|---|
| (GRIFFIN; SUN, 2013) | EUA | Contribuições individuais para comitês democratas ou republicanos Percentual de votos dos democratas menos percentual de votos de republicanos Total de contribuições de indivíduos democratas Total de contribuições de indivíduos republicanos Recebíveis da empresa Custo dos produtos vendidos | Ativo imobilizado Despesas de publicidade Alavancagem Compra de ações <i>Market-to-book</i> Tamanho da empresa Lucratividade (COLPAN <i>et al.</i>) Classificação de setor |
| (MATSUMURA <i>et al.</i> , 2014) | EUA | Emissões de carbono Iniciativa ambiental proativa Ação prejudicial ao meio ambiente Proporção de empresas no setor que divulga emissões Total de ativos Total de passivos Receita operacional | Tamanho da empresa Previsões de gerenciamento Crescimento da empresa Alavancagem Investidores institucionais Vendas externas anuais Relatório obrigatório de emissões |
| (ECCLES <i>et al.</i> , 2014) | EUA | Taxas de retornos contábeis (ROA e ROE) Clientes pessoas físicas | Reputação Setor de atividade |
| (DHALIWAL <i>et al.</i> , 2014) | Diversos países | Proteção de direitos e benefícios trabalhistas Extensão de divulgação obrigatória Conscientização pública Atitude dos executivos em relação às atividades de CSR Opacidade financeira Tamanho da empresa Qualidade geral do sistema jurídico Previsão de gerenciamento de lucro Quantidade de analistas que acompanham a empresa Lucratividade (COLPAN <i>et al.</i>) Origem legal do país Regulamentação de valores mobiliários Proteção ao investidor em nível de país Auditoria | Alavancagem <i>Book-to-Market</i> Variabilidade do retorno das ações Pontuação das principais bolsas em que a empresa está listada Programa de ADR Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJS) Taxa de inflação Pesquisa e desenvolvimento (P&D) Despesa de capital (CAPEX) Idade da empresa Participação de mercado Integração de capital em nível de país |

(continuação)

| | | | |
|-------------------------------|------------|--|---|
| (GAO <i>et al.</i> , 2014) | EUA | Pesquisa e desenvolvimento (P&D) Ganhos negativos Volatilidade Número de analistas que seguem a empresa Volume de negociação de ações Restrição de ações Orientação à CSR <i>Market-to-Book</i> Executivo é advogado Crescimento das vendas | Propriedade institucional Idade da empresa Vendas no setor Receita de vendas Alavancagem Despesa de publicidade Retorno das ações Tamanho da empresa Fluxo de caixa livre |
| (CORMIER; MAGNAN, 2014) | Canadá | Tamanho da empresa Alavancagem Retorno sobre os ativos (COLPAN <i>et al.</i>) | Analistas seguindo a empresa Desempenho Ambiental |
| (H. CHO <i>et al.</i> , 2014) | EUA | Tamanho da empresa Alavancagem ROA Setor ambientalmente sensível | Setor financeiro Extensão da divulgação do relatório de RSC Valor contábil da empresa Pontuação de preocupações sociais e ambientais |
| (JO; HARJOTO, 2014) | EUA | Analistas seguindo a empresa Reputação do auditor | Mudanças no auditor da empresa Propriedade institucional |
| (ALI <i>et al.</i> , 2014) | Austrália | Idade do conselho Gênero no conselho Tamanho da empresa | Idade da empresa Tipo de empresa Setor de atividade econômica |
| (MUTTAKIN; KHAN, 2014) | Bangladesh | Propriedade familiar Tamanho da empresa Orientação à exportação ROA | Dívida total pelos ativos totais Idade da empresa Setor de atividade econômica |
| (TANG <i>et al.</i> , 2015) | EUA | Cobertura da mídia para o CEO Arrogância do CEO Tamanho da empresa Folga financeira Setor de atividade econômica Idade da empresa Risco da empresa Cobertura de analistas Mandato do CEO | Incerteza de mercado Concorrência de mercado Histórico de CSR ROA <i>Market-to-book</i> Gênero do CEO Ações da empresa detidas pelo CEO Número de notícias sobre o CEO |

(continuação)

| | | | |
|--------------------------------|-----|--|---|
| (HARJOTO <i>et al.</i> , 2015) | EUA | Gênero no conselho Raça no conselho Idade no conselho Experiência dos conselheiros Mandato do conselho Poder dos conselheiros Experiência dos administradores Tamanho da empresa Retorno das ações Propriedade institucional Cobertura de analistas Independência do conselho | Tamanho do conselho Lucratividade Endividamento Despesas com Publicidade Investimentos Despesas com P&D Intensidade da competição de mercado Idade da empresa Crescimento de vendas Valor de mercado da empresa % empregados que são minorias |
| (KIM; LYON, 2015) | EUA | Crescimento da empresa Lucro líquido Desregulamentação Interações com controle externo Tamanho da empresa | Alocação de recursos do Estado Padrões de portfólio renovável Fator de capacidade Mudanças nas emissões Comunicação intra empresa |
| (LYS <i>et al.</i> , 2015) | EUA | Despesa com publicidade Rentabilidade Caixa escalonado pelo total de ativos Governança corporativa Alavancagem | <i>Market-to-book</i> Pesquisa e desenvolvimento Tamanho da empresa Classificação de setor Despesa com litígios |
| (BIRKEY <i>et al.</i> , 2016) | EUA | Garantia de relatório de RSC Tipo de empresa de garantia Tamanho da empresa Setores ambientalmente sensíveis | Desempenho ambiental Desempenho financeiro Preocupações ambientais observadas |
| (KHAN <i>et al.</i> , 2016) | EUA | Tamanho da empresa Índice de mercado para valor contábil (MTB) Lucratividade | Retorno sobre os Ativos Classificação de setor |

(continuação)

| | | | |
|------------------------------------|--|--|--|
| (MARQUIS <i>et al.</i> , 2016) | Austrália, EUA, Europa, Asia e Japão | Danos ambientais Organizações não-governamentais ambientais no país Liberdades civis e direitos políticos do país Normas globais Integração social do país Integração econômico do país Classificação de setor Organizações ambientais intergovernamentais Atenção da mídia Pressão regulatória | Listagem em bolsa de valores estrangeiras Reputação da empresa Tamanho da empresa Desempenho Intensidade do capital Emprego anual Transparência na sociedade PIB per capita do país Padrões contábeis rigorosos Valor de estresse ambiental do país |
| (CORMIER <i>et al.</i> , 2016) | Canadá e EUA | Lapsos éticos | |
| (RAO; TILT, 2016b) | Austrália | Diversidade do conselho Independência do conselho Mandato dos conselheiros Mulheres no conselho Conselheiros com várias diretorias | Tamanho da empresa Rentabilidade Classificação de setor Tamanho do conselho Dualidade do CEO |
| (CHRISTENSEN <i>et al.</i> , 2017) | EUA | Segurança da mina Taxa de lesões Produtividade de trabalho | Citações e lesões em minas de carvão Divulgação de ordens de perigo eminente |
| (LUO <i>et al.</i> , 2017) | China | Propriedade do governo central Nomeação política nacional Tamanho da empresa Prioridade do governo provincial ao crescimento do PIB Objetivos econômicos relacionados ao crescimento do PIB Desenvolvimento econômico vinculado ao crescimento do PIB Intensidade de publicidade | Empresas de setores monopolistas Investimentos estrangeiros Diretrizes da bolsa de valores Lucratividade Idade da empresa Listagem em mais de uma bolsa de valores PIB per capita em nível de província Indústria poluidoras Pressão mimética |
| (KENT; ZUNKER, 2017) | Austrália | Propriedade de ações pelos funcionários Concentração de funcionários Qualidade das melhores práticas de governança corporativa Reconhecimento dos funcionários nas declarações de missão da empresa Alavancagem | Estratégia de divulgação da gestão após relacionamento adverso de publicidade sobre a empresa Lucro por funcionário Concentração de acionistas Q de Tobin Concentração de funcionários por setor |

(continuação)

| | | | |
|-----------------------------------|-----------------|--|---|
| (MAJUMDER <i>et al.</i> , 2017) | Diversos países | Independência do conselho Tamanho do conselho Diversidade de gênero no conselho Frequência de reuniões no conselho Composição de diretores não executivos Dualidade do CEO | Auditoria pelas <i>big-fours</i> Propriedade governamental Propriedade estrangeira Propriedade institucional Propriedade gerencial Concentração de propriedade |
| (SEIBERT, 2017) | Brasil | Complexidade do setor Diversificação de produtos Cobertura da mídia Fator regional Evento específico de conformidade Princípios religiosos | Qualidade das IESFs Tamanho do conselho universitário Outros comitês ou conselhos Tamanho da mantenedora Resultado econômico da mantenedora Alavancagem da mantenedora |
| (BIRKEY <i>et al.</i> , 2018) | EUA | Tamanho da empresa Risco da cadeia de suprimento | Prioridade da divulgação de RSC |
| (CHEN <i>et al.</i> , 2018) | China | Obrigatoriedade de relatório de RSC Cidade mais impactada Produção doméstica Despesas de capital (CAPEX) Caixa em relação ao ativo total Propriedade do Estado Tamanho da empresa <i>Market-to-Book</i> Negociação de ações Retorno das ações Conexão política Doações Retornos anormais | Fuligem Gastos com proteção em nível de cidade Cidades com alto índice de estatais Receita de vendas Despesas operacionais Perda por redução ao valor recuperável Despesas não operacionais Resultado não operacional Analistas Alavancagem Empresa poluidora Q de Tobin |
| (HOLLINDALE <i>et al.</i> , 2019) | Austrália | Presença de mulheres no conselho Nível de representação feminina no conselho Independência do conselho Dualidade do CEO Existência de comitê de auditoria Concentração de acionistas Idade do imobilizado Existência de comitê de meio ambiente e sustentabilidade | Processos por agências ambientais Cobertura adversa da mídia Alavancagem Desempenho financeiro Novas dívidas Emissão de novas ações Classificação de setor Tamanho da empresa |

(continuação)

| | | | |
|---------------------------------|--------|---|---|
| (DAVIDSON <i>et al.</i> , 2019) | EUA | Tamanho da empresa Materialismo do CEO Retorno sobre os ativos (COLPAN <i>et al.</i>) <i>Market-to-Book</i> Retorno anormal Dívida sobre o patrimônio líquido Restrição financeira Mandato do CEO Riqueza do CEO | Materialismo do novo assessor do CEO Predecessor do CEO Novos ativos pós CEO Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) Despesas gerais e administrativas (LARSEN; ELLERSGAARD) Independência do conselho Vendas Liquidez Volatilidade |
| (YANG <i>et al.</i> , 2019) | China | Mulheres no conselho Mulheres independentes no conselho Idade das mulheres do conselho Nível de escolaridade das mulheres do conselho Remuneração monetária das conselheiras Desempenho financeiro Fluxo de caixa Crescimento da empresa | Proporção de trabalho de tempo parcial das conselheiras Tamanho da empresa Tamanho do conselho Reuniões do conselho Alavancagem Dualidade do CEO Tempo para se tornar uma empresa de capital aberto Setor de atividade econômica |
| (SHAHAB <i>et al.</i> , 2020) | China | Experiência do CEO em pesquisa Experiência financeira do CEO Exposição estrangeira do CEO Alavancagem Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) Classificação de setor | Idade do CEO Dualidade do CEO Tamanho da empresa Tamanho do conselho Empresas estatais |
| (VASCONCELOS; SILVA, 2020) | Brasil | Conselheiros independentes Gênero no conselho Nacionalidade dos conselheiros Investidores institucionais Endividamento da empresa Tamanho da empresa | Investidores acionistas ativistas Investidores estatais Dualidade do CEO Tamanho do Conselho Rentabilidade da empresa |
| (ENDO, 2020) | Japão | Composição do conselho Tamanho do conselho Propriedade de <i>blockholder</i> nacional Propriedade de <i>blockholder</i> estrangeiro Propriedade familiar Idade da empresa | Propriedade individual Qualidade gerencial % ações detidas pelo diretor representante Idade dos conselheiros Índice de endividamento Liquidez da empresa |

(continuação)

| | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|
| (VISHWANATHAN <i>et al.</i> , 2020) | Diversos países | Desempenho financeiro ROE ROA Q de Tobin <i>Market-to-Book</i> Reputação da empresa | Reciprocidade das partes interessadas Risco da empresa Capacidade inovação Tamanho da empresa Alavancagem Intensidade de capital |
| (AMORELLI; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2020) | Diversos países | Mulheres no conselho Formação funcional do conselho Histórico específico do setor do conselheiro Experiência do conselheiro Tamanho da empresa Lucratividade <i>Market-to-book</i> Dualidade do CEO Independência do conselho CEO sendo membro do conselho Mulher na presidência do conselho | Alavancagem Restrições de capital ou acesso a financiamentos Informações mais assimétricas Custo de capital <i>ex ante</i> Cobertura de analistas Tamanho do conselho Reuniões realizadas no ano Existência de comitê de ESC/sustentabilidade Ambiente jurídico do país Fator de orientação aos <i>stakeholders</i> |
| (YASSER <i>et al.</i> , 2020) | Indonésia, Tailândia, Malásia, Índia e Filipinas | Gênero no conselho Idade dos membros do conselho Idade do CEO Independência do conselho Mandato do conselho Tamanho da empresa | Especialização do conselho Formação educacional do conselho Dualidade do CEO Tamanho do conselho Lucratividade |
| (SIMONI <i>et al.</i> , 2020) | Europa | Países com fortes políticas de sustentabilidade Setor ambientalmente sensíveis Relatório de RSC de acordo com <i>GRI</i> País orientado para os <i>Stakeholders</i> | Tamanho da empresa Endividamento da empresa Rentabilidade da empresa |
| (PRUDÊNCIO <i>et al.</i> , 2021) | Brasil | Diversidade do conselho Diversidade da diretoria Tamanho do conselho Independência do conselho | Tamanho da diretoria Retorno sobre o Ativo (COLPAN <i>et al.</i>) Tamanho da empresa |
| (SAREA; SALAMI, 2021) | Emirados Árabes Unidos, Bahrein, Omã, Kuwait e Qatar | Tamanho do banco Idade do banco Lucratividade do banco | Liquidez do banco Alavancagem do banco |

(continuação)

| | | | |
|-------------------------------|------------------------|---|--|
| (KOLSI <i>et al.</i> , 2021) | Emirados Árabes Unidos | Tamanho da empresa de auditoria Idade da empresa de auditoria Especialização do setor Concentração de propriedade Conselheiros independentes | Experiência do auditor Diversificação dos serviços de auditoria Honorários de auditoria Tamanho da empresa do cliente Alavancagem financeira do cliente |
| (YARRAM; ADAPA, 2021) | Austrália | Mulheres no conselho Tamanho do conselho Independência do conselho Dividendos pagos Risco da empresa | Dualidade do CEO Tamanho da empresa Retorno total das ações ROE Folga financeira |
| (BUERTEY, 2021) | África do Sul | Mulheres no conselho Massa crítica de mulheres no conselho ROA Alavancagem Empresa do setor financeiro Setor ambientalmente sensíveis | Tamanho da empresa Tamanho do conselho Independência do conselho Desempenho de RSC Concentração acionária |
| (BEJI <i>et al.</i> , 2021) | França | Tamanho do conselho Independência do conselho Dualidade do CEO Gênero no conselho Nacionalidade do conselho Propriedade estrangeira Propriedade institucional | Idade do conselho Nível educacional do conselho Experiência dos conselheiros <i>Interlocking</i> dos conselheiros Propriedade estatal Tamanho da empresa Propriedade familiar |
| (LEPORE <i>et al.</i> , 2022) | Itália | Conselheiros independentes indicados pelo conselho Conselheiros independentes indicados pelos minoritários Engajamento das partes interessadas Tamanho do conselho Conselheiros executivos Alavancagem Q de Tobin | Reuniões do conselho Dualidade do CEO Multidiretorias Comitê de RSC Big4 Tamanho da empresa Setor sensível ambientalmente |
| (REIDENBACH, 2022) | EUA | <i>Interlock</i> do presidente do comitê de auditoria Remuneração do presidente do comitê de auditoria Conflito de agência Tamanho da empresa Propriedade de investidores independentes Complexidade da empresa Listagem no S&P Mid Cap 400 Index | Múltiplos proprietários de bloco de ações Mudança de auditor no período Big4 Auditor especialista no setor nacional Contagem de palavras no relatório do comitê de auditoria Número de páginas da Declaração de Procuração Listagem no S&P Small Cap 600 Index |

(conclusão)

| | | | |
|----------------------------|--------|---|---------------------------------------|
| (KUO <i>et al.</i> , 2022) | Taiwan | Tamanho da empresa | Investidores institucionais |
| | | Idade da empresa | Tamanho do conselho |
| | | Densidade de P&D | Independência do conselho |
| | | <i>Market-to-book</i> | Dualidade do CEO |
| | | Número de funcionários | Acionista majoritário externo |
| | | Setor de atividade econômica | Dupla asseguração de relatório de RSC |
| | | ROA | Asseguração única de relatório de RSC |
| | | Asseguração de relatório de RSC | ROE |
| | | Tipo de asseguração de relatório de RSC | Q de Tobin |

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE D – Literatura empírica revisada sobre coesão de grupo

| Autor/Ano | Método | Construto | Resultado/Conclusão |
|----------------------------------|---------------|---|--|
| (FESTINGER <i>et al.</i> , 1950) | Experimento | Coesão de Grupo | Os resultados apresentados indicam que quanto maior a coesão de grupo, maior será a uniformidade de ideias e opiniões dentro do grupo, e ainda, maior será a conformidade com as regras de comportamento do grupo. |
| (BACK, 1951) | Experimento | Coesão de Grupo | Os resultados demonstram que em grupos com alta coesão os membros aceitavam com mais facilidades as histórias sem fazer alterações, ou seja, mantinham a uniformidade do grupo. |
| (LOTT; LOTT, 1961) | Experimento | Coesão de Grupo | Vários níveis de coesão de grupo foram medidos através da atração interpessoal dos indivíduos avaliando a força e intensidade do fluxo de comunicação dentro de vários grupos, e a correlação entre o número médio de verbalizações do grupo e o índice de coesão de grupo foi de $r = 0,42$. |
| (FLOWERS, 1977) | Experimento | Coesão de Grupo (Alta e Baixa) Comportamento do Líder Tomada de Decisão com Defeito | Não houve efeitos significativos no nível de coesão de grupo; não houve efeitos significativos na coesão do grupo pela interação do comportamento do líder; E o líder influenciou de forma significativa a incidência dos sintomas de pensamento de grupo sobre os grupos analisados. |
| (COURTRIGHT, 1978) | Experimento | Coesão de Grupo (Alta e Baixa) Tomada de Decisão (Livre, Limitada e Sem Parâmetros) | Grupos na condição de alta coesão e tomada de decisão limitada (condição de pensamento de grupo) geraram menos discordância que os grupos na condição de baixa coesão e tomada de decisão limitada. |
| (PIPER <i>et al.</i> , 1983) | Experimento | Coesão de Grupo | Os resultados apoiam uma visão multidimensional do construto, destacando uma série de subtipos de coesão. |
| (CALLAWAY; ESSER, 1984) | Experimento | Coesão de Grupo (Alta, Moderada e Baixa) Qualidade da Decisão | Decisões de mais alta qualidade foram produzidas pelos grupos de coesão moderada; grupos de alta coesão e sem procedimentos de decisão adequados tendiam a tomar decisões mais pobres; a presença de pensamento de grupo foi caracterizada por falta de desacordo e alto nível de confiança nas decisões do grupo. |

(continua)

| | | | |
|-----------------------------------|----------------|--|---|
| (CALLAWAY <i>et al.</i> , 1985) | Experimento | Modelo de Pensamento de Grupo Ansiedade | Os grupos com maior coesão e uma liderança dominante relataram níveis mais baixos de ansiedade e produziram decisões de maior qualidade. |
| (LEANA, 1985) | Experimento | Coesão de Grupo (Grupo Coeso e Grupo Não Coeso) Estilo de Liderança | Não houve diferença significativa entre os grupos coeso e não coeso no número de soluções propostas pelos grupos; E grupos com líderes diretos discutiam menos soluções do que os grupos com líderes participativos; E por fim, grupos coesos trouxeram mais informações durante as sessões de discussão do que os grupos não coesos. |
| (CARRON <i>et al.</i> , 1985) | Experimento | Coesão de Grupo | Os autores testaram o Questionário de Ambiente de Grupo (GEQ) através de análise fatorial concluindo que este ainda está em fase inicial e necessita de mais testes para sua validação, principalmente em diferentes amostras com características distintas. |
| (MOORHEAD; MONTANARI, 1986) | Experimento | Modelo de Pensamento de Grupo | A coesão de grupo tem um impacto negativo na autocensura e um impacto positivo na dissidência; nos grupos com alta coesão havia menos autoconservação, mais desencorajamento de dissidência e mais geração e avaliação de alternativas. |
| (MCCAULEY, 1989) | Estudo de Caso | Modelo de Pensamento de Grupo | De oito casos analisados, todos eram coesas, porém, seis foram classificados com sintomas de pensamento de grupo, e a conclusão, foi que a coesão de grupo não era preditiva para o pensamento de grupo. |
| (HART, 1991) | Estudo de Caso | Modelo de Pensamento de Grupo | O grupo de tomada de decisão não apresentou coesão de grupo. |
| (ZACCARO, 1991) | Experimento | Coesão Social Coesão de Tarefas Desempenho de Grupo | Os resultados indicam que a coesão social e a coesão de tarefas afetam de forma significativa os processos de desempenho de grupo, e que, a coesão de tarefas impacta mais fortemente o maior desempenho individual, a menor incerteza do papel e o menor absenteísmo do que a coesão social. |
| (TURNER <i>et al.</i> , 1992) | Experimento | Coesão de Grupo | Quanto mais o grupo se envolve na criação e manutenção de uma identidade social, maior é a probabilidade do aparecimento de sintomas do pensamento de grupo; |

(continuação)

| | | | |
|--------------------------------|--|--|--|
| (BUDMAN <i>et al.</i> , 1993) | Experimento | Coesão de Grupo | Os resultados em grupos de terapia demonstram que a coesão é um processo “bom” no estágio inicial do grupo do que nos estágios posteriores. Os autores apontam que a coesão é sensível a várias formas de interação e circunstâncias particulares de um determinado grupo. |
| (BERNTHAL; INSKO, 1993) | Experimento | Coesão de Tarefas Coesão Socioemocional | Grupos com alta coesão socioemocional tem maior probabilidade de apresentar sintomas de pensamento de grupo que grupos com alta coesão de tarefas; A propensão para o grupo exibir sintomas de pensamento de grupo é maior quando a coesão socioemocional é alta e a coesão de tarefas é baixa. |
| (MULLEN; COPPER, 1994) | Experimento | Coesão de Grupo Qualidade da Decisão | Quando mais coeso o grupo, com medição através a atração pessoal, pior a qualidade da decisão quando condições antecedentes adicionais estavam presentes. |
| (RAVEN, 1998) | Estudo de Caso | Modelo de Pensamento de Grupo | O caso Watergate não apresentou coesão de grupo. |
| (CARLESS; PAOLA, 2000) | Experimento | Coesão de Tarefa Coesão Social Atração Individual pelo Grupo | A coesão de tarefa foi o melhor preditor do desempenho de grupo e os três construtos explicam a maior parte da variância das características do grupo. |
| (EYS; CARRON, 2001) | Experimento | Coesão de Tarefa Ambiguidade do Papel Eficácia da Tarefa | Atletas com uma tendência maior de incerteza sobre o escopo de suas responsabilidades apresentaram percepções mais baixas de coesão de tarefas em sua equipe. |
| (AOYAGI <i>et al.</i> , 2008) | Experimento (Modelo de Equações Estruturais) | Coesão de Grupo Comportamento de Cidadania Organizacional Satisfação da Equipe | Os resultados indicam que à medida que a discrepância entre as percepções e preferência dos atletas por comportamento de liderança aumentava, a coesão de grupo aumentava, existindo uma relação negativa entre liderança e coesão. E ainda, a coesão de grupo está associada ao comportamento de cidadania organizacional e a satisfação. |
| (MATHIEU <i>et al.</i> , 2015) | Experimento (Modelo de Equações Estruturais) | Coesão de Grupo Desempenho de Grupo | Os resultados confirmam que o desempenho de grupo e a coesão de grupo estão relacionados positivamente e reciprocamente ao longo do tempo. |

(conclusão)

| | | | |
|---------------------------|----------------|--|---|
| (DU; XU, 2018) | Survey | Similaridade Social Coesão de Tarefas | Os resultados indicam que a coesão de tarefas criada pela similaridade social entre os membros do conselho leva a um maior compartilhando de informações entre os conselheiros internos e externos. |
| (LEE, 2020) | Estudo de Caso | Modelo de Pensamento de Grupo | A aplicação do modelo de pensamento de grupo foi reduzida e a variável coesão de grupo foi retirada do modelo. |
| (QU <i>et al.</i> , 2021) | Experimento | Coesão de Tarefa Coesão Social | Os resultados em um ambiente de jogos públicos demonstram que a coesão social tem um efeito negativo sobre a cooperação do grupo, enquanto a coesão de tarefas tem um efeito positivo. |

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE E – Empresas componentes da amostra

| Ordem | Razão Social | Setor da Economia |
|--------------|---|--------------------------|
| 1 | CCR S.A. | Bens Industriais |
| 2 | CONC ECOVIAS IMIGRANTES S.A. | Bens Industriais |
| 3 | CONC ROD AYRTON SENNA E CARV PINTO S.A.- ECOPISTAS | Bens Industriais |
| 4 | CONC ROD.OESTE SP VIAOESTE S.A | Bens Industriais |
| 5 | CONC SIST ANHANG-BANDEIRANT S.A. AUTOBAN | Bens Industriais |
| 6 | ECORODOVIAS CONCESSÕES E SERVIÇOS S.A. | Bens Industriais |
| 7 | ECORODOVIAS INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA S.A. | Bens Industriais |
| 8 | ELECTRO ACO ALTONA S.A. | Bens Industriais |
| 9 | GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES S.A. | Bens Industriais |
| 10 | INDÚSTRIAS ROMI S.A. | Bens Industriais |
| 11 | INVESTIMENTOS E PARTICIP. EM INFRA S.A. - INVEPAR | Bens Industriais |
| 12 | JSL S.A. | Bens Industriais |
| 13 | MRS LOGISTICA S.A. | Bens Industriais |
| 14 | PBG S/A | Bens Industriais |
| 15 | WILSON SONS LTD. | Bens Industriais |
| 16 | ALGAR TELECOM S/A | Comunicações |
| 17 | OI S.A. | Comunicações |
| 18 | TELEFÔNICA BRASIL S.A | Comunicações |
| 19 | B2W - COMPANHIA DIGITAL (AMERICANAS S.A) | Consumo Cíclico |
| 20 | CEA MODAS S.A. | Consumo Cíclico |
| 21 | CIA FIACAO TECIDOS CEDRO CACHOEIRA | Consumo Cíclico |
| 22 | CIA HERING | Consumo Cíclico |
| 23 | COGNA EDUCAÇÃO S.A. | Consumo Cíclico |
| 24 | GRENDENE S.A. | Consumo Cíclico |
| 25 | LOJAS RENNER S.A. | Consumo Cíclico |
| 26 | MAGAZINE LUIZA S.A. | Consumo Cíclico |
| 27 | MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A. | Consumo Cíclico |
| 28 | MUNDIAL S.A. - PRODUTOS DE CONSUMO | Consumo Cíclico |
| 29 | VIA VAREJO S.A. | Consumo Cíclico |
| 30 | WHIRLPOOL S.A. | Consumo Cíclico |
| 31 | AMBEV S.A. | Consumo Não Cíclico |
| 32 | BIOSEV S.A. | Consumo Não Cíclico |
| 33 | BRF S.A. | Consumo Não Cíclico |
| 34 | CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO | Consumo Não Cíclico |
| 35 | JBS S.A. | Consumo Não Cíclico |
| 36 | M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS | Consumo Não Cíclico |
| 37 | MARFRIG GLOBAL FOODS S.A. | Consumo Não Cíclico |
| 38 | MINERVA S.A. | Consumo Não Cíclico |
| 39 | NATURA &CO HOLDING S.A. | Consumo Não Cíclico |

(continua)

| | | |
|----|--|--------------------------------|
| 40 | RAIZEN ENERGIA S.A. | Consumo Não Cíclico |
| 41 | SAO MARTINHO S.A. | Consumo Não Cíclico |
| 42 | SLC AGRICOLA S.A. | Consumo Não Cíclico |
| 43 | B3 S.A. - BRASIL. BOLSA. BALCÃO | Financeiro |
| 44 | BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A. | Financeiro |
| 45 | BCO AMAZONIA S.A. | Financeiro |
| 46 | BCO BRADESCO S.A. | Financeiro |
| 47 | BCO BRASIL S.A. | Financeiro |
| 48 | BCO BTG PACTUAL S.A. | Financeiro |
| 49 | BCO ESTADO DO PARA S.A. | Financeiro |
| 50 | BCO NORDESTE DO BRASIL S.A. | Financeiro |
| 51 | BNDES PARTICIPACOES S.A. - BNDESPAR | Financeiro |
| 52 | BR MALLS PARTICIPACOES S.A. | Financeiro |
| 53 | BRB BCO DE BRASILIA S.A. | Financeiro |
| 54 | CIELO S.A. | Financeiro |
| 55 | CSU CARDSYSTEM S.A. | Financeiro |
| 56 | ITAU UNIBANCO HOLDING S.A. | Financeiro |
| 57 | ITAUSA S.A. | Financeiro |
| 58 | MULTIPLAN - EMPREEND IMOBILIARIOS S.A. | Financeiro |
| 59 | SUL AMERICA S.A. | Financeiro |
| 60 | WIZ SOLUÇÕES E CORRETAGEM DE SEGUROS S.A. | Financeiro |
| 61 | BRASKEM S.A. | Materiais Básicos |
| 62 | DURATEX S.A. (DEXCO S.A.) | Materiais Básicos |
| 63 | GERDAU S.A. | Materiais Básicos |
| 64 | IRANI PAPEL E EMBALAGEM S.A. | Materiais Básicos |
| 65 | KLABIN S.A. | Materiais Básicos |
| 66 | VALE S.A. | Materiais Básicos |
| 67 | COSAN S.A. | Petróleo, Gás e Biocombustível |
| 68 | ENAUTA PARTICIPAÇÕES S.A. | Petróleo, Gás e Biocombustível |
| 69 | PETROLEO BRASILEIRO S.A. PETROBRAS | Petróleo, Gás e Biocombustível |
| 70 | FLEURY S.A. | Saúde |
| 71 | ODONTOPREV S.A. | Saúde |
| 72 | OURO FINO SAUDE ANIMAL PARTICIPACOES S.A. | Saúde |
| 73 | RAIA DROGASIL S.A. | Saúde |
| 74 | AES TIETE ENERGIA SA | Utilidade Pública |
| 75 | AFLUENTE TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA S/A | Utilidade Pública |
| 76 | CEMIG DISTRIBUICAO S.A. | Utilidade Pública |
| 77 | CEMIG GERACAO E TRANSMISSAO S.A. | Utilidade Pública |
| 78 | CENTRAIS ELET DE SANTA CATARINA S.A. | Utilidade Pública |
| 79 | CIA DISTRIB DE GAS DO RIO DE JANEIRO-CEG | Utilidade Pública |
| 80 | CIA ELETRICIDADE EST. DA BAHIA - COELBA | Utilidade Pública |
| 81 | CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS - CEMIG | Utilidade Pública |

(conclusão)

| | | |
|-----|---|-------------------|
| 82 | CIA ENERGETICA DE PERNAMBUCO - CELPE | Utilidade Pública |
| 83 | CIA ENERGETICA DO CEARA - COELCE | Utilidade Pública |
| 84 | CIA ENERGETICA DO RIO GDE NORTE - COSERN | Utilidade Pública |
| 85 | CIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL | Utilidade Pública |
| 86 | CIA PIRATININGA DE FORCA E LUZ | Utilidade Pública |
| 87 | CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG | Utilidade Pública |
| 88 | CIA SANEAMENTO DO PARANA - SANEPAR | Utilidade Pública |
| 89 | CPFL ENERGIA S.A. | Utilidade Pública |
| 90 | CPFL GERACAO DE ENERGIA S.A. | Utilidade Pública |
| 91 | CTEEP - CIA TRANSMISSÃO ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA | Utilidade Pública |
| 92 | EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A. | Utilidade Pública |
| 93 | ELEKTRO REDES S.A. | Utilidade Pública |
| 94 | EMAE - EMPRESA METROP.ÁGUAS ENERGIA S.A. | Utilidade Pública |
| 95 | ENERGISA MATO GROSSO-DISTRIBUIDORA DE ENERGIA S/A | Utilidade Pública |
| 96 | ENERGISA S.A. | Utilidade Pública |
| 97 | ITAPEBI GERACAO DE ENERGIA S.A. | Utilidade Pública |
| 98 | LIGHT S.A. | Utilidade Pública |
| 99 | LIGHT SERVICOS DE ELETRICIDADE S.A. | Utilidade Pública |
| 100 | NEOENERGIA S.A. | Utilidade Pública |
| 101 | REDE ENERGIA PARTICIPAÇÕES S.A. | Utilidade Pública |
| 102 | RIO PARANAPANEMA ENERGIA S.A. | Utilidade Pública |
| 103 | TERMOPERNAMBUCO S.A. | Utilidade Pública |
| 104 | TRANSMISSORA ALIANÇA DE ENERGIA ELÉTRICA S.A. | Utilidade Pública |

Fonte: Elaborado pela autora.