

EFEITOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UMA PERSPECTIVA DA TEORIA DA AGÊNCIA E DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

ALAN BANDEIRA PINHEIRO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOINA IJUNICLAIR ARRUDA SILVA DOS SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

DANIELLE MANTOVANI LUCENA DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉA PAULA SEGATTO

JOSÉ CARLOS KORELO

Introdução

Evidências prévias (Zaman et al., 2022) têm mostrado que a governança corporativa tem um papel crítico nas ações corporativas de responsabilidade social. Embora exista um consenso na literatura de que a responsabilidade social representa uma estratégia de maximização do valor dos stakeholders e resulta em um impacto positivo para o meio ambiente, há uma escassez de evidências de quais fatores afetam a responsabilidade social no contexto de economias emergentes (Wang & Zhang, 2022).

Problema de Pesquisa e Objetivo

As mudanças climáticas têm apresentado desafios adicionais para as empresas, organizações não-governamentais, comunidades e demais atores da sociedade. No âmbito corporativo, as empresas têm respondido ao chamado por um maior engajamento ambiental com a responsabilidade social corporativa. Essa pesquisa tem por objetivo examinar o efeito dos mecanismos de governança corporativa sobre a responsabilidade social corporativa na América Latina. Foram selecionados países que compõem o grupo ALADI, que é o maior grupo latino-americano de integração, composto por 13 países.

Fundamentação Teórica

Na perspectiva da Teoria da Agência, o conselho de administração tem que exercer o papel de monitorar o gerente, a fim de assegurar que ele irá divulgar uma quantidade de informações considerada adequada para os acionistas. A Visão Baseada em Recursos (VBR) preocupa-se em entender como os recursos podem contribuir com a vantagem competitiva, salientando como os recursos valiosos e raros podem auxiliar a empresa a se destacar em relação aos seus adversários.

Metodologia

A fonte de coleta de dados de todas as variáveis foi a base de dados Thomson Reuters Eikon, uma vez que essa base é reconhecida mundialmente pela confiança e validade dos dados que ela divulga. Para testar as hipóteses de pesquisa, foram operacionalizados modelos econométricos. O painel utilizado é desbalanceado, porque nem todas as empresas têm a mesma quantidade de observações para todos os anos. O painel foi estimado por efeito fixo e aleatório e após as estimativas foi performedo o teste de Hausman, que determina a análise de regressão mais apropriada.

Análise dos Resultados

As hipóteses foram testadas usando uma amostra de 371 empresas sediadas em 8 países da América Latina, resultando em 4823 observações. Os resultados evidenciam que conselhos mais independentes, com uma maior representação feminina e com a presença de um comitê de sustentabilidade direcionam as empresas a terem um comportamento mais ético.

Conclusão

Os achados permitem concluir que os mecanismos de governança corporativa têm um papel importante para as empresas se engajarem em ações de responsabilidade social. Esses resultados apresentam implicações teóricas e práticas. Essa pesquisa amplia o escopo de aplicação da Teoria da Agência e da Visão Baseada em Recursos, mostrando que o conselho de administração é uma composição única e, portanto, as organizações devem saber equilibrar membros externos e internos em seus conselhos, para que elas possam atingir um mais alto desempenho social e ambiental.

Referências Bibliográficas

Wang, Z., & Zhang, J. (2022). Nexus between corporate environmental performance and corporate environmental responsibility on innovation performance. *Environment, Development and Sustainability*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02546-6> Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business and Society*, 61(3), 690–752. <https://doi.org/10.1177/0007650320973415>

Palavras Chave

Governança corporativa, Responsabilidade Social Corporativa, Teoria da Agência

EFEITOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UMA PERSPECTIVA DA TEORIA DA AGÊNCIA E DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

ABSTRACT

Esse estudo objetiva examinar o efeito dos mecanismos de governança corporativa sobre a responsabilidade social na América Latina. O referencial teórico utilizado é baseado na Teoria da Agência e na Visão Baseada em Recursos. As hipóteses foram testadas usando uma amostra de 371 empresas sediadas em 8 países da América Latina, resultando em 4823 observações. Os resultados evidenciam que conselhos mais independentes, com uma maior representação feminina e com a presença de um comitê de sustentabilidade direcionam as empresas a terem um comportamento mais ético. Os achados permitem concluir que os mecanismos de governança corporativa têm um papel importante para as empresas se engajarem em ações de responsabilidade social. Esses resultados apresentam implicações teóricas e práticas. Primeiro, essa pesquisa amplia o escopo de aplicação da Teoria da Agência e da Visão Baseada em Recursos, mostrando que o conselho de administração é uma composição única e, portanto, as organizações devem saber equilibrar membros externos e internos em seus conselhos, para que elas possam atingir um mais alto desempenho social e ambiental. Além disso, governos também podem utilizar esses achados para elaborar regulamentos que estimulem as empresas latino-americanas a divulgarem mais informações não financeiras e que apoiem uma composição do conselho mais diversificada.

Keywords: Governança corporativa. Estrutura do conselho. Responsabilidade Social Corporativa. Teoria da Agência. Visão Baseada em Recursos. Responsabilidade Ambiental.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças climáticas têm apresentado desafios adicionais para as empresas, organizações não-governamentais, comunidades e demais atores da sociedade. No âmbito corporativo, as empresas têm respondido ao chamado por um maior engajamento ambiental com a responsabilidade social corporativa (Hasan et al., 2022), que pode ser definida como as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que todos os stakeholders esperam da organização (Carroll, 2016). Nesse sentido, as empresas têm incorporado os relatórios de responsabilidade social como uma estratégia para garantir apoio dos stakeholders, aumentar a legitimação de suas ações, responder aos desafios globais, mostrar o compromisso com o meio ambiente e atrair mais investimentos (Uyar et al., 2020).

Evidências prévias (Bolourian et al., 2021; Chan et al., 2014; Zaman et al., 2022) têm mostrado que a governança corporativa tem um papel crítico nas ações corporativas de responsabilidade social. Isso se justifica porque em empresas com melhor governança, os agentes determinam estratégias de longo prazo, pautadas na transparência, redução de assimetria informacional, maximização de valor para os acionistas e outras partes interessadas (Zaman et al., 2022). Adicionalmente, empresas que possuem melhor governança corporativa possuem regras mais claras e valorizam o diálogo com todos os stakeholders, favorecendo a inclusão de pautas ambientais e sociais.

Diante desse contexto, a relação entre governança corporativa e responsabilidade social têm sido investigada por estudos prévios (Cordova et al., 2020; Tibiletti et al., 2021). Em geral, esses estudos têm mostrado que a composição do conselho tem um efeito positivo sobre a divulgação de responsabilidade social para os stakeholders. Apesar disso, ainda não existe um consenso na literatura em relação à algumas características de governança (Shaukat et al.,

2016). Por exemplo, certos estudos (Campopiano et al., 2019; Y. Wang et al., 2021) encontraram que mais mulheres no conselho não possui um efeito sobre a responsabilidade social. Dwekat et al. (2021) encontrou que estudos divergem acerca da importância de uma maior porcentagem de membros independentes para as organizações alcançarem maior responsabilidade social.

Além disso, a revisão sistemática de Bolourian et al. (2021) apresentou que estudos tendem a analisar a relação entre governança e responsabilidade social corporativa por apenas uma lente teórica e sem dividir as características de governança em governança interna e governança externa. Cordova et al. (2020) constatou que o papel da governança sobre as ações ambientais das empresas tem sido menos investigado nos países da América Latina e África. Esses países são caracterizados por fraco ambiente institucional, altos níveis de corrupção e pobres sistemas de proteção legal, o que demanda que as empresas sediadas nesses ambientes tenham uma governança mais efetiva (Briano-Turrent, 2022).

Mediante as lacunas que ainda persistem na literatura, essa pesquisa tem por objetivo examinar o efeito dos mecanismos de governança corporativa sobre a responsabilidade social corporativa na América Latina. Foram selecionados países que compõem o grupo ALADI, que é o maior grupo latino-americano de integração, composto por 13 países. Embora exista um consenso na literatura de que a responsabilidade social representa uma estratégia de maximização do valor dos stakeholders e resulta em um impacto positivo para o meio ambiente, há uma escassez de evidências de quais fatores afetam a responsabilidade social no contexto de economias emergentes (Wang & Zhang, 2022).

As características de governança foram divididas em governança interna e governança externa. A primeira foi composta por independência do comitê de auditoria e membros independentes no conselho, já a segunda foi operacionalizada por tamanho do conselho, diversidade de gênero e comitê de sustentabilidade. Os achados mostraram que certas características de governança têm papel fundamental para uma responsabilidade social das empresas. Na América Latina, um comitê de auditoria mais independente tende a direcionar a empresa a ter maior compromisso ambiental e social. Adicionalmente, empresas que têm um conselho maior, maior diversidade de gênero e a presença de um comitê de RSC tendem a fazer mais em termos de responsabilidade social.

Esses resultados apresentam importantes contribuições teóricas, gerenciais e governamentais. No nível teórico, os achados permitem confirmar os pressupostos da Teoria da Agência e da Visão baseada em recursos, bem como o estudo analisa empresas sediadas em países ainda pouco explorados na literatura. A pesquisa ainda apresenta duas categorias de governança: exógena e endógena. Isso pode direcionar os futuros estudos no campo. No nível prático, os gestores devem estar cientes que a combinação entre humanos (composição do conselho) e características organizacionais (a presença do comitê de responsabilidade social) pode direcionar a empresa para um maior desempenho ambiental e social, favorecendo mais investimentos e aumentando a reputação corporativa diante da sociedade. Governos também podem utilizar esses achados para elaborar regulamentos que obriguem as empresas a divulgarem mais informações não financeiras e que apoiem uma composição do conselho mais diversificada.

O artigo está estruturado da seguinte forma. A próxima seção discute a relevância da Teoria da Agência e Visão baseada em recursos para a relação entre governança corporativa e responsabilidade social, apresentando as hipóteses. Em seguida, são apresentados os métodos, detalhando a amostra, variáveis e análise de dados. Na seção 4, os resultados são apresentados e discutidos na seção 5. Finalmente, as conclusões, limitações e sugestões para futuros estudos são apresentados.

2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

2.1 Teoria da Agência

Com base no conceito trazido por Jensen e Meckling (1976), nota-se que a Teoria da Agência se destaca pela relação de agência em que os acionistas (considerados indivíduos principais) empregam outro indivíduo (agente), para que este desempenhe em nome da pessoa principal (acionistas) um serviço ou atividade de confiança (Fama & Jensen, 1983). Assim, a Teoria da Agência é muito utilizada sobre uma ótica mais ampla para explicar a relação existente entre os mecanismos da governança corporativa e o processo de divulgação dos dados da empresa, o qual possibilita a redução da assimetria de informações entre os gerentes e acionistas (Vitolla et al., 2020). Appuhami e Tashakor (2017) reforçam que a maior proporção de membros independentes no conselho de administração tende a gerar um maior nível de transparência para a organização, uma vez que reduz a assimetria informacional entre principal e agente.

Na perspectiva da Teoria da Agência, o conselho de administração tem que exercer o papel de monitorar o gerente, a fim de assegurar que ele irá divulgar uma quantidade de informações considerada adequada para os acionistas (Katmon et al., 2019). Além disso, o conselho precisa pressionar os gerentes quanto ao aumento da qualidade das informações a serem divulgadas, a fim de atingir a redução dos custos da agência e da assimetria informacional (Wang & Zhang, 2022). Diante disso, ter membros externos à organizacional pode melhorar a qualidade das informações divulgadas pela empresa, bem como aprimorar o relacionamento entre agente, principal e demais *stakeholders* (Vitolla et al., 2020). Baseado na Teoria da Agência, uma maior independência do comitê de auditoria e uma maior porcentagem de membros independentes no conselho são importantes para aumentar a qualidade da informação divulgada pelas empresas. Portanto, as seguintes hipóteses são levantadas:

A independência do comitê de auditoria está relacionada à proporção de conselheiros externos independentes. De acordo com Appuhami e Tashakor (2017), a independência do comitê de auditoria é importante para o monitoramento das ações dos gerentes e aumento da divulgação de informações financeiras e não financeiras. Beji et al. (2021) concluíram que a independência do comitê de auditoria é eficaz na proteção da credibilidade e transparência das informações de responsabilidade social, já que membros externos estão livres da influência da administração. Estudos prévios (Farhan & Freihat, 2021; Orazalin & Baydauletov, 2020; Shaukat et al., 2016) encontraram uma influência positiva da maior independência do comitê de auditoria na responsabilidade social. Portanto, a hipótese 1 argumenta que:

H1: Uma maior independência do comitê de auditoria tem um efeito positivo sobre a responsabilidade social corporativa.

Shaukat et al. (2016) afirmam que membros independentes no conselho atuam quando os gestores se comportam de maneira oportunista. Ademais, esses membros independentes tendem a considerar todos os *stakeholders* na tomada de decisão, isto é, eles não levam em consideração apenas os resultados financeiros e de curto prazo, como também a performance ambiental da empresa e seus objetivos de longo prazo. O estudo de Uyar et al. (2021) revela que a independência do conselho pode apresentar uma associação tanto positiva, quanto negativa no desempenho de responsabilidade social, indicando que ainda não está claro essa relação. No entanto, Endrikat et al. (2021) afirmam que o número de conselheiros independentes está associado positivamente à responsabilidade social por existir mais probabilidade da empresa de obter acesso à fontes alternativas de redes e conhecimento intelectual. Portanto, a hipótese 2 argumenta que:

H2: Uma maior porcentagem de membros independentes no conselho tem um efeito positivo sobre a responsabilidade social corporativa.

2.2 Visão baseada em recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) preocupa-se em entender como os recursos podem contribuir com a vantagem competitiva, salientando como os recursos valiosos e raros podem auxiliar a empresa a se destacar em relação aos seus adversários (J. B. Barney, 2018). A VBR também ajudou de maneira fundamental a moldar o campo de recursos estratégicos de capital humano (Nyberg et al., 2014). A VBR pode auxiliar na alocação de recursos para atingir a vantagem competitiva, além de direcionar para uma avaliação crítica do papel, o potencial de crescimento e importância dos recursos organizacionais vigente, caso o foco esteja nas questões gerenciais (Treiblmaier, 2018).

Resultados indicam que a VBR pode fornecer um paradigma de orientação para promover eficazmente a teoria da habilidade, motivação e oportunidade, permitindo o entendimento, controle e previsão dos recursos da organização (Singh et al., 2020). Em uma perspectiva dinâmica da VBR, as habilidades gerenciais dos membros do conselho aparecem como uma ferramenta que pode facilitar o acesso à tecnologia, informações, recursos intelectuais e financeiros (Gupta et al., 2020).

Da perspectiva da VBR, os membros internos do conselho de administração são recursos chaves para gerenciar as incertezas e dependências externas à firma (Shaukat et al., 2016). Um conselho de administração bem estruturado pode aumentar a legitimidade e imagem corporativa, bem como contribuir para uma melhor relação entre empresa e seus *stakeholders* (Garas & ElMassah, 2018). Baseado na VBR, um conselho de administração maior, uma maior diversidade de gênero e a presença do comitê de sustentabilidade são importantes para aumentar a qualidade da informação divulgada pelas empresas. Portanto, as seguintes hipóteses são levantadas:

Pucheta-Martínez e Gallego-Álvarez (2019) ressaltam que a divulgação da responsabilidade social é incentivada pelas características do conselho, as quais envolvem o seu tamanho. As autoras afirmam que em conselhos maiores existe maior diversidade de formação de pessoas, o que aumenta a diversidade de temas discutidos nas reuniões, incluindo as pautas ambientais. Evidências prévias (Coffie et al., 2018; Majeed et al., 2015) encontraram que o tamanho do conselho é uma característica que promove a responsabilidade social. Grandes conselhos conduzem à melhores políticas corporativas sociais e ambientais dada à maior variedade de origem de conhecimento e experiências (Al Fadli et al., 2020). Portanto, a hipótese 3 argumenta que:

H3: Um conselho de administração maior tem um efeito positivo sobre a responsabilidade social corporativa.

De acordo com Ben-Amar et al. (2017), a presença de mais mulheres no conselho aumenta a discussão de questões ambientais nas reuniões, já que, em geral, elas consideram os interesses dos múltiplos *stakeholders* e não apenas os investidores. A transparência do relato das informações de responsabilidade social pode ser melhorada e promovida através da diversidade de gênero no conselho, pois as mulheres promovem organizações mais justas e inclusivas (Chams & García-Blandón, 2019). A presença de mais mulheres no conselho aumenta a probabilidade de elas terem voz e assim incluir pautas sociais e ambientais nas discussões (Ben-Amar et al., 2017). Childs e Krook (2008) afirmam que ao formar uma massa crítica, as mulheres são capazes de influenciar as decisões corporativas. Portanto, a hipótese 4 argumenta que:

H4: Uma maior diversidade de gênero no conselho tem um efeito positivo sobre a responsabilidade social corporativa.

A eficácia das estratégias de responsabilidade social tem seus resultados a partir da presença de um comitê de sustentabilidade no conselho. Isso indica que as empresas que possuem um comitê de sustentabilidade apresentam um desempenho melhor tanto ambiental, quanto social (Orazalin, 2020). A criação do comitê de sustentabilidade demonstra a preocupação autêntica da empresa com o desenvolvimento sustentável, refletindo em uma melhor atuação ambiental e relação com a comunidade (Liu & Zhang, 2017). Sobre a ótica dos *stakeholders*, estabelecer um comitê de sustentabilidade aponta o compromisso e a orientação da empresa com relação a sustentabilidade e as atividades de responsabilidade social (Biswas et al., 2018; Hussain et al., 2018). Portanto, a hipótese 5 argumenta que:

H5: A presença de um comitê de sustentabilidade no conselho tem um efeito positivo sobre a responsabilidade social corporativa.

3 MÉTODOS

A população desse estudo corresponde a 1247 empresas sediadas na América Latina e listadas na base de dados Thomson Reuters Eikon. No entanto, ao analisar os dados, foi percebido que 876 empresas não possuíam informações de responsabilidade social e de governança corporativa, o que inviabilizaria as análises. Assim, essas organizações foram excluídas, permanecendo 371 empresas na amostra. Além disso, a amostra consiste em 4823 observações, divididas em 10 setores da indústria e 8 países.

A pesquisa analisou um período de 5 anos, de 2016 a 2020. Esses anos foram escolhidos, uma vez que em 2015 foi assinado o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), o que aumentou o compromisso das empresas com o desenvolvimento sustentável (Heras-Saizarbitoria et al., 2022). Sendo assim, espera-se que após 2015, as empresas tenham aumentado seu engajamento com ações de responsabilidade social. 2020 foi escolhido porque era o ano com informações mais recentes, no momento da coleta de dados.

A Tabela 1 mostra a distribuição das empresas analisadas por país e setor da indústria. O país com a maior representação é o Brasil com 120 empresas, o que corresponde 32.34% da amostra total, seguido do México com 91 empresas e da Argentina com 56 empresas, representando 24.52% e 15.09%, respectivamente. Por outro lado, Panamá e Uruguai são os países com a menor representatividade com apenas duas empresas cada país.

Tabela 1. Distribuição das empresas por país e setor.

País/Setor	DIS	STA	ENE	FIN	HCA	IND	MAT	RES	TEC	UTI	Total
Argentina	12	4	3	7	1	5	7	3	3	11	56
Brasil	14	15	6	18	6	17	11	12	4	17	120
Chile	6	4	4	7	0	5	4	3	2	9	44
Colômbia	2	1	2	8	0	3	2	0	1	4	23
México	19	16	1	21	2	11	15	4	2	0	91
Panamá	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2
Peru	6	1	0	7	0	3	12	0	0	4	33
Uruguai	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Total	59	42	16	69	9	45	51	22	13	45	371

Note. DIS: Consumer Discretionary. STA: Consumer staples. ENE: Energy. FIN: Financials. HCA: Health Care. IND: Industrials. MAT: Materials. RES: Real Estate. TEC: Technology. UTI: Utilities.

As empresas internacionais da amostra final operam dentro de dez setores da indústria, como visto na Tabela 1. Essa classificação usada na pesquisa é baseada na *TRBC economic sector name*, providenciada pela Refinitiv Eikon. O setor com a maior representação é o financeiro com 69 empresas, o corresponde 18.59% da amostra, seguido pelo setor de consumo discricionário com 59 empresas e o setor de materiais com 51 empresas. Os dados mostram que o setor com a menor participação é o de saúde com apenas 9 empresas na amostra.

A Tabela 2 apresenta a descrição das variáveis empregadas no estudo. A variável dependente é a responsabilidade social corporativa e seus pilares ambiental e social. A responsabilidade social corporativa é um construto complexo para mensurar dada a sua multidimensionalidade. No entanto, pesquisas anteriores têm utilizado o indicador da base de dados Thomson Reuters Eikon para medir a responsabilidade social. A métrica de RSC é composta por 186 indicadores que incluem questões uso de recursos naturais, emissões, eco-inovação, direitos humanos, responsabilidade pelo produto, direitos dos empregados e apoio a sociedade (Kuzey et al., 2021).

A dimensão ambiental considera os recursos naturais utilizados, as emissões dos gases do efeito estufa e a entrega de produtos criativos e sustentáveis. Por sua vez, a dimensão social envolve aspectos como responsabilidade com os funcionários e a comunidade, comprometimento com a sociedade e responsabilidade com o produto. A responsabilidade social e suas dimensões ambientais e sociais variam de 0 (quando a empresa tem menor responsabilidade social) a 100 (quando a empresa tem maior responsabilidade social) (Uyar et al., 2020).

A fonte de coleta de dados de todas as variáveis foi a base de dados Thomson Reuters Eikon, uma vez que essa base é reconhecida mundialmente pela confiança e validade dos dados que ela divulga. Além disso, a Eikon database mantém dados de 7000 empresas do mundo inteiro, cobrindo 99% da capitalização de mercado globalmente (Kuzey et al., 2021).

Tabela 2. Descrição das variáveis

Variáveis	Descrição	Sinal esperado
CSR	Responsabilidade Social Corporativa: Essa variável expressa as políticas ambientais e sociais reportadas pela empresa e varia de 0 (menor RSC) a 100 (maior RSC).	---
ENVIRON	Pilar Ambiental: Variável contínua medida de 0 (menor desempenho ambiental) a 100 (maior desempenho ambiental).	---
SOCIAL	Pilar Social: Variável contínua medida de 0 (menor desempenho social) a 100 (maior desempenho social).	---
AUDITIND	Independência do comitê de auditoria: Essa variável mede a proporção de membros independentes do comitê para o total de membros do comitê de auditoria.	Positivo
INDEPBOARD	Independência no conselho: Essa variável mede a porcentagem de diretores independentes.	Positivo
BOARDSIZE	Tamanho do conselho: Essa variável mede a quantidade de membros no conselho de administração.	Positivo
BOARDGENDER	Diversidade de gênero no conselho: Essa variável mede a porcentagem de mulheres presentes no conselho.	Positivo
CSRCOM	Comitê de responsabilidade social corporativa: 1 = se a empresa tem esse comitê; 0 = caso contrário.	Positivo
FIRMSIZE	Tamanho da empresa: Logaritmo natural dos ativos totais da empresa	Positivo

MARKCAP	Capitalização de mercado: É calculada dividindo a receita operacional líquida da empresa pelo valor de mercado atual.	Positivo
GLOBALCOM	Adoção do Pacto Global da ONU: 1 = se a empresa assinou o Pacto Global; 0 = caso contrário.	Positivo
CSRREPORTS	Relatório anual de responsabilidade social corporativa: 1 = se a empresa divulga um relatório de RSC anualmente para seus stakeholders; 0 = caso não.	Positivo
INDUSTRY	Impacto da indústria: 1= se a empresa atua nos setores de energia, utilidades, materiais e indústria; 0 = caso não.	Positivo

Os mecanismos de governança corporativa são as variáveis independentes desse estudo. Eles foram classificados de acordo com a Teoria da Agência e a Visão baseada em recursos. A independência do comitê de auditoria e a independência no conselho são características exógenas, enquanto o tamanho do conselho, diversidade de gênero no conselho e comitê de responsabilidade social são características exógenas. A Tabela 2 expressa as métricas dessas variáveis.

A pesquisa também empregou cinco variáveis de controle, que podem influenciar na relação entre a responsabilidade social e os mecanismos de governança. Estudos prévios (Amoako et al., 2021; Haque, 2017; Shaukat et al., 2016; Uyar et al., 2020) têm evidenciado que desempenho financeiro, setor da indústria e adoção de algumas diretrizes ambientais podem afetar a responsabilidade social e, portanto, nesse estudo foram adicionadas as seguintes variáveis: tamanho da empresa, capitalização de mercado, adoção do Pacto Global da ONU, divulgação anual do relatório de sustentabilidade e impacto da indústria.

Para testar as hipóteses de pesquisa, foram operacionalizados modelos econométricos, como ilustrado a seguir:

$$CSR_{it} = \beta_{it} + \beta_1 AUDITIND_{it} + INDEPBOARD_{it} + BOARDSIZE_{it} + BOARDGENDER_{it} + CSR_{COM}_{it} + FIRMSIZE_{it} + MARKCAP_{it} + GLOBALCOM_{it} + CSRREPORTS_{it} + INDUSTRY_{it} + \theta_i + \varepsilon_{it}$$

$$ENVIRON_{it} = \beta_{it} + \beta_1 AUDITIND_{it} + INDEPBOARD_{it} + BOARDSIZE_{it} + BOARDGENDER_{it} + CSR_{COM}_{it} + FIRMSIZE_{it} + MARKCAP_{it} + GLOBALCOM_{it} + CSRREPORTS_{it} + INDUSTRY_{it} + \theta_i + \varepsilon_{it}$$

$$SOCIAL_{it} = \beta_{it} + \beta_1 AUDITIND_{it} + INDEPBOARD_{it} + BOARDSIZE_{it} + BOARDGENDER_{it} + CSR_{COM}_{it} + FIRMSIZE_{it} + MARKCAP_{it} + GLOBALCOM_{it} + CSRREPORTS_{it} + INDUSTRY_{it} + \theta_i + \varepsilon_{it}$$

O painel utilizado é desbalanceado, porque nem todas as empresas têm a mesma quantidade de observações para todos os anos. O painel foi estimado por efeito fixo e aleatório e após as estimações foi performedo o teste de Hausman, que determina a análise de regressão mais apropriada (Hausman, 1978). O método da análise de dados em painel foi escolhido, porque os dados estavam dispostos em formato longitudinal. Ademais, empregar a análise de dados em painel permite estimar as mudanças ocorridas nas variáveis durante os anos estudados, como também as variáveis *dummies* do modelo eliminam o risco de viés de variável omitida (Hair Jr et al., 2019).

Para aumentar a validade dos modelos, também foi performedos testes adicionais como o Value Inflation Factor (VIF) de cada modelo, para evitar problemas de multicolinearidade, bem como o teste de Breusch-Pagan para evitar homoscedasticidade e o Generalised method of Moments (GMM), para confirmar a ausência de endogeneidade (Negi & Wooldridge, 2021). Todos os testes estatísticos foram operacionalizados no Stata13®.

4 RESULTADOS

A Tabela 3 providencia as principais estatísticas descritivas das variáveis empregadas na pesquisa. A variável dependente tem média de 45.56, apresentando um mínimo de 0.80 e um máximo de 92.25. Na prática, isso significa que na amostra a empresa que teve menor desempenho em RSC obteve 0.80 pontos e a empresas com maior desempenho social e ambiental tem 92.25 pontos. Através do desdobramento da RSC, tem-se o pilar ambiental, o qual tem média de 38.69 com mínimo de 0 e máximo de 96.20. Em outras palavras, houve empresas que não divulgaram nada de suas políticas ambientais. O pilar social tem média de 47.79 com mínimo de 0.38 e máximo de 96.85.

Tabela 3. Estatística descritiva

Variáveis	Observações	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
CSR	1489	45.56	22.89	0.80	92.25
ENVIRON	1489	38.69	27.97	0.00	96.20
SOCIAL	1489	47.79	26.52	0.38	96.85
AUDITIND	1122	70.59	34.09	0.00	100
INDEPBOARD	1489	37.84	22.62	0.00	100
BOARDSIZE	1489	9.91	3.56	1.00	25
BOARDGENDER	1489	9.42	10.38	0.00	85.71
CSRCOM	1489	0.57	0.49	0.00	1.00
FIRMSIZE	1280	8.89	0.65	6.13	10.78
MARKCAP	1472	9.20	0.79	6.43	11.01
GLOBALCOM	1489	0.31	0.46	0.00	1.00
CSRREPORTS	1489	0.79	0.40	0.00	1.00
INDUSTRY	1489	0.45	0.49	0.00	1.00

Em relação às variáveis independentes, a independência do comitê de auditoria tem média de 70.59 com mínimo de 0 e máximo de 100. Em outras palavras, existe empresa na amostra em que todos os membros são independentes dentro do comitê de auditoria. A independência do conselho apresenta média de 37.84 com mínimo de 0 e máximo 100. Existiu empresas que o conselho é composto integralmente por membros externos à organização. O tamanho do conselho tem média de 9.91 com mínimo de 1 membro e máximo de 25 membros. A diversidade de gênero possui média de 9.42, apresentando um mínimo de 0 e máximo de 85.71, ou seja, existem conselhos que não possuem mulheres.

Em relação às variáveis de controle, o comitê de responsabilidade social corporativa tem média de 0.57, indicando que 57% da amostra possui um comitê como esse. O tamanho da empresa tem média de 8.89 e a capitalização de mercado tem média de 9.20. Além disso, a assinatura do Pacto Global tem média de 0.31, o que indica que 31% das empresas da amostra assinaram esse acordo internacional. 79% das empresas também divulgam um relatório anual de sustentabilidade. E, por fim, 45% da amostra é composta por empresas de setores ambientalmente sensíveis, como energia, industrial, materiais e utilidades.

A Tabela 4 apresenta os 6 modelos econométricos que foram operacionalizados para testar as hipóteses de pesquisa. O Modelo 1, 2 e 3 apresentam os resultados para as características externas de governança corporativa, já o modelo 4, 5 e 6 apresentam os achados para suportar as hipóteses das características internas de governança. Como pode ser visto, o desdobramento da RSC (pilar ambiental e social) também são explicados pelas variáveis

independentes e de controle. Testes adicionais foram empregados a fim de evitar problemas de multicolinearidade, homoscedasticidade e endogeneidade.

Tabela 4. Análise multivariada de dados

Variável dep.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
	CSR	ENVIRON	SOCIAL	CSR	ENVIRON	SOCIAL
	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.
AUDITIND	0.07***	0.08***	0.04**			
INDEPBOARD	0.00	-0.12***	0.06***			
BOARDSIZE				0.54***	0.62***	0.28**
BOARDGENDER				0.14***	0.00	0.06
CSRCOM				14.73***	17.21***	17.02***
FIRMSIZE	6.65***	7.23***	5.64***	3.17***	3.38***	0.99*
MARKCAP	0.99	3.36**	3.05**	3.90***	5.58***	6.90***
GLOBALCOM	13.71***	14.54***	12.89***	11.15***	11.62***	11.63***
CSRREPORTS	22.24***	26.23***	25.25***	15.92***	17.74***	18.48***
INDUSTRY	-0.06	0.68	0.62	0.40	1.18	0.71
Obs.	936	936	936	1251	1251	1251
R-squared	0.5282	0.4626	0.4731	0.6043	0.5354	0.5585
F (Prob > F)	147.81***	113.65***		236.37***	178.35***	195.75***
Wald χ^2 test			833.20***			
VIF	1.80	1.80	1.80	1.53	1.53	1.53
Breusch-Pagan test	0.91	7.11	0.02	4.70	6.53	6.38
Endogeneidade	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Efeito do ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Hausman test	Fixed	Fixed	Random	Fixed	Fixed	Fixed

***p<0.01. **p<0.05. *p<0.10.

Os resultados mostram que a independência do comitê de auditoria tem um efeito positivo sobre a responsabilidade social corporativa e seus desdobramentos (pilar ambiental e social). Isso significa que empresas onde o comitê de auditoria tem mais membros externos, as empresas se engajam mais nas questões ambientais e sociais. Em relação à independência do conselho, os achados demonstram que ter mais membros independentes tem uma influência negativa sobre a divulgação ambiental. Por outro lado, empresas com maior independência no conselho tendem a ter maior engajamento com as questões sociais.

Ademais, os dados revelam que o tamanho do conselho tem uma influência positiva sobre a responsabilidade social corporativa, a divulgação ambiental e social. Isso indica que empresas com mais membros no conselho estão mais propensas a ter maior responsabilidade social. Empresas com mais diversidade de gênero no conselho tendem a ter maior responsabilidade social corporativa. Em outras palavras, empresas que desejam ter maior responsabilidade social podem inserir mais mulheres nos seus conselhos. O conselho de responsabilidade social corporativa também é um fator explicativo do nível de responsabilidade social, divulgação ambiental e social das empresas. Os resultados mostram que quando uma empresa instala um comitê como esse, ela tende a se engajar mais com as questões ambientais e sociais.

Em relação às variáveis de controle, pode-se verificar que empresas com maior tamanho têm maior desempenho em RSC. Isso era esperado porque empresas maiores são responsáveis por uma maior quantidade de *stakeholders*, que as pressionam não apenas por transparência

financeira, como também por uma maior ação ambiental e social. A capitalização de mercado tem um efeito positivo sobre a responsabilidade social corporativa e seus desdobramentos, indicando que empresas que estão com o preço das ações em alta tem maior preocupação ambiental e social.

Os resultados também apontam para a importância da assinatura do Pacto Global da ONU, constatando que a variável pacto global tem um efeito positivo sobre a responsabilidade social corporativa, a divulgação ambiental e a divulgação social. Ademais, a divulgação de relatórios anuais voluntários de sustentabilidade tem uma influência positiva sobre a RSC e seus desdobramentos. Assim, empresas que têm divulgam esse relatório anualmente têm maior compromisso ambiental e social. Por fim, o efeito da indústria não influencia a responsabilidade social, o que pode indicar que não necessariamente empresas que trabalham diretamente com os recursos naturais tenham maior compromisso ambiental e social.

Com o objetivo de confirmar os resultados obtidos nos modelos anteriores, uma análise de robustez foi conduzida. Nesses novos modelos foram retirados da amostra as empresas do setor financeiro, uma vez que elas seguem uma legislação específica, bem como os dados do ano de 2020 foram excluídos, já que nesse ano estava ocorrendo a pandemia de Covid-19 e isso poderia influenciar nos resultados. Como pode ser visto na Tabela 5, os modelos analisaram individualmente cada variável independente.

Tabela 5. Análise de robustez

	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11
Variável dep.	CSR	CSR	CSR	CSR	CSR
	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.
AUDITIND	0.07***				
INDEPBOARD		0.08***			
BOARDSIZE			0.54***		
BOARDGENDER				0.16***	
CSRCOM					14.33***
FIRMSIZE	5.34***	4.17***	4.26***	4.64***	2.74***
MARKCAP	1.33	2.78***	2.85***	2.98***	4.03***
GLOBALCOM	13.00***	13.97***	13.32***	13.91***	11.31***
CSRREPORTS	23.79***	22.69***	22.72***	23.05***	17.68***
INDUSTRY	-0.11	0.58	0.39	0.76	0.12
Obs.	796	1057	1057	1057	1057
R-squared	0.5345	0.4626	0.5036	0.5215	0.5906
F (Prob > F)	150.44***	190.74***		190.16***	251.71***
Wald x ² test			1065.35***		
VIF	1.78	1.64	1.63	1.62	1.69
Breusch-Pagan test	0.14	1.94	0.87	0.46	1.28
Endogeneidade	Não	Não	Não	Não	Não
Efeito do ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Hausman test	Fixed	Fixed	Random	Fixed	Fixed

***p<0.01. **p<0.05. *p<0.10.

Os dados demonstram que um comitê de auditoria mais independente tem um efeito positivo sobre a responsabilidade social corporativa. Além disso, uma maior independência no conselho direciona as empresas para uma atuação mais responsável. O tamanho do conselho também tem um efeito positivo sobre a responsabilidade social corporativa. A atuação

ambiental e social das empresas é maior em organizações com mais mulheres no conselho. Foi encontrado também que a presença do comitê de responsabilidade social é um fator explicativo da maior performance ambiental e social das empresas.

Empresas com maior desempenho financeiro tendem a ter maior responsabilidade social corporativa, como indicado pelos resultados das variáveis tamanho da empresa e capitalização de mercado. A assinatura do Pacto Global e a divulgação de relatórios de sustentabilidade também são fatores que determinam o nível de responsabilidade social das empresas.

5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Consistente com os pressupostos da Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983) e com a Visão Baseada em Recursos de Barney (1991), os achados da pesquisa permitem inferir que a combinação de membros internos e externos às organizações pode ajudar a empresa a ter melhor responsabilidade social. Membros externos podem trazer conhecimento, habilidade e experiências que, em conjunto, com os diretores internos pode reduzir as incertezas do cenário externo e melhorar a relação entre firma e seus *stakeholders*.

Os achados permitem concluir que a presença de membros independentes no comitê de auditoria permite uma a empresa atingir uma maior responsabilidade social, confirmando a hipótese 1. Esse resultado dialoga com o trabalho de Appuhami e Tashakor (2017), que evidenciou que um comitê de auditoria formado exclusivamente por membros independentes resulta em uma maior transparência para a empresa.

Os resultados dessa pesquisa não permitem confirmar a hipótese 2. Ainda não está claro se uma maior porcentagem de membros independentes no conselho afeta a responsabilidade social das empresas. Uma justificativa para a não confirmação da hipótese 2 é que uma quantidade excessiva de membros independentes pode pulverizar o conhecimento e não criar uma união necessária para uma tomada de decisão mais direcionada para o desenvolvimento sustentável. Além disso, é necessário analisar a formação dos membros independentes, pois como afirma Ramón-Llorens et al. (2019), membros independentes com *background* acadêmico “menos humanístico” pode não considerar as questões ambientais na tomada de decisão.

A hipótese 3 é confirmada, indicando que empresas com conselhos maiores tendem a ter maior responsabilidade social. Na prática, isso significa que a presença de uma quantidade significativa de diretores pode trazer diferentes formações, experiências e habilidades para a empresa, sendo um recurso chave para a responsabilidade social. Esse achado da pesquisa está em linha com estudos anteriores (Coffie et al., 2018; Majeed et al., 2015).

Em relação à hipótese 4, pode-se afirmar que a diversidade de gênero que é um fator que influencia a responsabilidade social, confirmando o estudo de Ben-Amar et al. (2017). Empresas ao inserirem mais mulheres nos seus conselhos terão um resultado superior em termos social e ambiental, o que auxilia na manutenção de uma boa imagem corporativa. Um maior número de mulheres no conselho também pode proporcionar um maior alinhamento dos interesses dos acionistas com os interesses dos demais *stakeholders*, como ONGs, comunidade e mídia, que esperam um comportamento ético das organizações.

Os achados permitem confirmar a hipótese 5 e estão em linha com o estudo de Liu & Zhang (2017). O estabelecimento do comitê de sustentabilidade se faz interessante por promover melhores desempenhos de responsabilidade social, como também por controlar os riscos ambientais. O comitê de sustentabilidade além de auxiliar o conselho de administração, ele desempenha um papel importante na garantia de que a empresa segue as legislações ambientais vigentes. Portanto, a presença desse comitê é um recurso chave para que os riscos ambientais que possam afetar a reputação da empresa sejam devidamente avaliados.

Os resultados dessa pesquisa apresentam um novo olhar para a Teoria da Agência e a Visão Baseada em Recursos, suportando empiricamente as predições dessas abordagens. O conselho de administração é uma composição única e, portanto, as organizações devem saber equilibrar membros externos e internos em seus conselhos, para que elas possam atingir um mais alto desempenho social e ambiental. A responsabilidade social corporativa pode trazer vantagem competitiva se o conselho tiver recursos internos superiores, auxiliados por membros externos, que trazem maior transparência, conhecimentos e experiências.

Além das contribuições teóricas, os resultados apresentam implicações para gestores e reguladores. Gestores devem ter maior atenção para a formação dos conselhos, possibilitando a maior presença de membros independentes e mulheres. Dessa forma, as empresas devem selecionar tanto homens quanto mulheres com diferentes formações para aumentar o tamanho de seu conselho. As organizações também devem estabelecer um comitê de sustentabilidade, já que é um recurso importante para melhorar a performance em RSC.

Considerando os achados, os formuladores de políticas na América Latina podem promulgar ou revisar os regulamentos de governança corporativa da região para proporcionar um avanço maior em termos de responsabilidade social corporativa. Eles podem propor sugestões para aumentar a qualidade e diversidade nos conselhos, já que as características de conselho são relevantes para as empresas atingirem os interesses financeiros e não financeiros de suas partes interessadas.

6 CONCLUSÃO

Esse estudo com base na Teoria da Agência e na Visão baseada em recursos teve por objetivo examinar o efeito dos mecanismos de governança corporativa sobre a responsabilidade social corporativa. Para se alcançar esse objetivo, foram analisadas cinco características de governança corporativa, divididas em características exógenas (independência do comitê de auditoria e independência no conselho) e características endógenas (tamanho do conselho, diversidade de gênero e comitê de responsabilidade social). A pesquisa analisou 371 empresas sediadas na América Latina durante o período de 2016 a 2020.

Os achados permitem concluir que os mecanismos de governança corporativa têm um papel importante para as empresas se engajarem em ações de responsabilidade social. Um comitê de auditoria mais independente tende a direcionar a empresa a ter maior compromisso ambiental e social. Assim, ter mais pessoas externas à organização pode reduzir o conflito entre principais (acionistas e demais *stakeholders*) e agentes (gestores). Ademais, componentes internos de governança servem como um recurso valioso para a organização atingir um maior desempenho ambiental e social, como demonstra os achados. Nesse sentido, os resultados constataram que empresas que têm um conselho maior, maior diversidade de gênero e a presença de um comitê de RSC tendem a fazer mais em termos de responsabilidade social.

Os resultados também permitem confirmar estudos anteriores, ao evidenciar que empresas maiores e com mais recursos financeiros têm maior responsabilidade social. Empresas também podem adotar ações como assinar o Pacto Global da ONU e elaborar um relatório de sustentabilidade a fim de ter maior responsabilidade social. Esses achados têm importantes contribuições acadêmicas, gerenciais e governamentais, como detalhado na seção de discussão.

Esse estudo encoraja as pesquisas futuras a superar as limitações desse trabalho. Primeiro, estudos futuros podem entender como a diversidade no conselho influencia a responsabilidade social. Os pesquisadores podem adotar novas variáveis como idade e formação acadêmica dos membros do conselho e presença de diretores estrangeiros. Isso pode trazer novas contribuições para o campo de governança corporativa. Em segundo lugar, a responsabilidade social pode ser medida por outros indicadores e juntando diversas fontes de

dados. Terceiro, faz-se necessário entender essa relação para o período de pandemia de Covid-19 e para empresas familiares, já que essas empresas foram pouco exploradas na literatura, possuindo características singulares, como maior riqueza emocional e continuidade da dinastia.

REFERÊNCIAS

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700>
- Al Fadli, A., Sands, J., Jones, G., Beattie, C., & Pensiero, D. (2020). Board independence and CSR reporting: pre and post analysis of JCGC 2009. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 117–138. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2018-0259>
- Amoako, G. K., Adam, A. M., Arthur, C. L., & Tackie, G. (2021). Institutional isomorphism, environmental management accounting and environmental accountability: a review. *Environment, Development and Sustainability*, 23(8), 11201–11216. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01140-y>
- Appuhami, R., & Tashakor, S. (2017). The Impact of Audit Committee Characteristics on CSR Disclosure: An Analysis of Australian Firms. *Australian Accounting Review*, 27(4), 400–420. <https://doi.org/10.1111/auar.12170>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory’s model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305–3325. <https://doi.org/10.1002/smj.2949>
- Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N., & Omri, A. (2021). Board Diversity and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 133–155. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04522-4>
- Ben-Amar, W., Chang, M., & McIlkenny, P. (2017). Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, 142(2), 369–383. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2759-1>
- Biswas, P. K., Mansi, M., & Pandey, R. (2018). Board composition, sustainability committee and corporate social and environmental performance in Australia. *Pacific Accounting Review*, 30(4), 517–540. <https://doi.org/10.1108/PAR-12-2017-0107>
- Bolourian, S., Angus, A., & Alinaghian, L. (2021). The impact of corporate governance on corporate social responsibility at the board-level: A critical assessment. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125752. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125752>
- Briano-Turrent, G. del C. (2022). Female representation on boards and corporate ethical behavior in Latin American companies. *Corporate Governance: An International Review*, 30(1), 80–95. <https://doi.org/10.1111/corg.12416>
- Campopiano, G., Rinaldi, F. R., Sciascia, S., & De Massis, A. (2019). Family and non-family women on the board of directors: Effects on corporate citizenship behavior in family-controlled fashion firms. *Journal of Cleaner Production*, 214, 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.319>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). Sustainable or not sustainable? The role of the board of directors. *Journal of Cleaner Production*, 226, 1067–1081. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.118>
- Chan, M. C. C., Watson, J., & Woodliff, D. (2014). Corporate Governance Quality and CSR Disclosures. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 59–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1887-8>
- Childs, S., & Krook, M. L. (2008). Critical mass theory and women's political representation. *Political Studies*, 56(3), 725–736. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2007.00712.x>
- Coffie, W., Aboagye-Otchere, F., & Musah, A. (2018). Corporate social responsibility disclosures (CSR), corporate governance and the degree of multinational activities: Evidence from a developing economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 8(1), 106–123. <https://doi.org/10.1108/JAEE-01-2017-0004>
- Cordova, C., Zorio-Grima, A., & Merello, P. (2020). Contextual and corporate governance effects on carbon accounting and carbon performance in emerging economies. *Corporate Governance (Bingley)*, 21(3), 536–550. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0473>
- Dwekat, A., Seguí-Mas, E., Zaid, M. A. A., & Tormo-Carbó, G. (2021). Corporate governance and corporate social responsibility: mapping the most critical drivers in the board academic literature. *Meditari Accountancy Research*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-01-2021-1155>
- Endrikat, J., de Villiers, C., Guenther, T. W., & Guenther, E. M. (2021). Board Characteristics and Corporate Social Responsibility: A Meta-Analytic Investigation. *Business and Society*, 60(8), 2099–2135. <https://doi.org/10.1177/0007650320930638>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3728530.pdf>
- Farhan, A., & Freihat, A. R. F. (2021). The Impact of Government Ownership and Corporate Governance on the Corporate Social Responsibility: Evidence from UAE. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 851–861. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.851>
- Garas, S., & ElMassah, S. (2018). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: The case of GCC countries. *Critical Perspectives on International Business*, 14(1), 2–26. <https://doi.org/10.1108/cpoib-10-2016-0042>
- Gupta, S., Drave, V. A., Dwivedi, Y. K., Baabdullah, A. M., & Ismagilova, E. (2020). Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. *Industrial Marketing Management*, 90(November), 581–592. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.009>
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th editio). Cengage Learning.
- Haque, F. (2017). The effects of board characteristics and sustainable compensation policy on carbon performance of UK firms. *British Accounting Review*, 49(3), 347–364. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.01.001>
- Hasan, I., Singh, S., & Kashiramka, S. (2022). Does corporate social responsibility disclosure impact firm performance? An industry-wise analysis of Indian firms. In *Environment, Development and Sustainability* (Vol. 24, Issue 8). Springer Netherlands.

<https://doi.org/10.1007/s10668-021-01859-2>

- Hausman, J. A. (1978). Specification Tests in Econometrics. *Econometrica*, 46(6), 1251–1271. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5466-2_5
- Heras-Saizarbitoria, I., Urbieto, L., & Boiral, O. (2022). Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 316–328. <https://doi.org/10.1002/csr.2202>
- Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411–432. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5>
- Katmon, N., Mohamad, Z. Z., Norwani, N. M., & Farooque, O. Al. (2019). Comprehensive Board Diversity and Quality of Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 447–481. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3672-6>
- Kuzey, C., Uyar, A., Nizaeva, M., & Karaman, A. S. (2021). CSR performance and firm performance in the tourism, healthcare, and financial sectors: Do metrics and CSR committees matter? *Journal of Cleaner Production*, 319(October 2020), 128802. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128802>
- Liu, X., & Zhang, C. (2017). Corporate governance, social responsibility information disclosure, and enterprise value in China. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1075–1084. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.102>
- Majeed, S., Aziz, T., & Saleem, S. (2015). The Effect of Corporate Governance Elements on Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure: An Empirical Evidence from Listed Companies at KSE Pakistan. *International Journal of Financial Studies*, 3(4), 530–556. <https://doi.org/10.3390/ijfs3040530>
- Negi, A., & Wooldridge, J. M. (2021). Revisiting regression adjustment in experiments with heterogeneous treatment effects. *Econometric Reviews*, 40(5), 504–534. <https://doi.org/10.1080/07474938.2020.1824732>
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., & Lepak, D. P. (2014). Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration. *Journal of Management*, 40(1), 316–346. <https://doi.org/10.1177/0149206312458703>
- Orazalin, N. (2020). Do board sustainability committees contribute to corporate environmental and social performance? The mediating role of corporate social responsibility strategy. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 140–153. <https://doi.org/10.1002/bse.2354>
- Orazalin, N., & Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664–1676. <https://doi.org/10.1002/csr.1915>
- Pucheta-Martínez, M. C., & Gallego-Álvarez, I. (2019). An international approach of the relationship between board attributes and the disclosure of corporate social responsibility issues. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 612–627. <https://doi.org/10.1002/csr.1707>
- Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., & Pucheta-Martínez, M. C. (2019). The role of

- human and social board capital in driving CSR reporting. *Long Range Planning*, 52(6), 101846. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.08.001>
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 569–585. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2460-9>
- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150(November 2019), 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Tibiletti, V., Marchini, P. L., Furlotti, K., & Medioli, A. (2021). Does corporate governance matter in corporate social responsibility disclosure? Evidence from Italy in the “era of sustainability.” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 896–907. <https://doi.org/10.1002/csr.2097>
- Treiblmaier, H. (2018). The impact of the blockchain on the supply chain: a theory-based research framework and a call for action. *Supply Chain Management*, 23(6), 545–559. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2018-0029>
- Uyar, A., Karaman, A. S., & Kilic, M. (2020). Is corporate social responsibility reporting a tool of signaling or greenwashing? Evidence from the worldwide logistics sector. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119997. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.119997>
- Uyar, A., Kuzey, C., Kilic, M., & Karaman, A. S. (2021). Board structure, financial performance, corporate social responsibility performance, CSR committee, and CEO duality: Disentangling the connection in healthcare. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1730–1748. <https://doi.org/10.1002/csr.2141>
- Vitolla, F., Raimo, N., Marrone, A., & Rubino, M. (2020). The role of board of directors in intellectual capital disclosure after the advent of integrated reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2188–2200. <https://doi.org/10.1002/csr.1957>
- Wang, Y., Wilson, C., & Li, Y. (2021). Gender attitudes and the effect of board gender diversity on corporate environmental responsibility. *Emerging Markets Review*, 47(July 2020), 100744. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100744>
- Wang, Z., & Zhang, J. (2022). Nexus between corporate environmental performance and corporate environmental responsibility on innovation performance. *Environment, Development and Sustainability*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02546-6>
- Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business and Society*, 61(3), 690–752. <https://doi.org/10.1177/0007650320973415>