

INTEGRAÇÃO POR MEIO DE *TOKENS*? UMA PERSPECTIVA DO ODS 5 – IGUALDADE DE GÊNERO EM RELATOS INTEGRADOS

AMANDA PIMENTEL PAES,* DEIVSON VINICIUS BARROSO,
PEDRO HENRIQUE NUNES ZANOTI

Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia

*amandappaes@outlook.com

RESUMO

O capítulo analisou a integração (ou tokenização) narrativa das estratégias de igualdade de gênero com a capacidade das organizações de criar valor nos Relatos Integrados (RI), sob a perspectiva do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 – Igualdade de Gênero (ODS 5). Foram analisados 22 Relatos Integrados referentes ao ano de 2022, pertencentes às empresas da 17ª carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. A análise dos dados foi orientada por um Disclosure Index fundamentado nas metas e nos indicadores globais do ODS 5, bem como nos princípios do Relato Integrado. Os resultados indicam baixa integração entre os Relatos Integrados e as metas do ODS 5, além da existência de uma hierarquização dessas metas em detrimento de outras que não estão diretamente relacionadas a critérios quantitativos da composição do quadro de pessoal. A divulgação da estrutura política e normativa voltada à promoção da igualdade de gênero, bem como da proporção de mulheres em cargos gerenciais, constitui a principal prioridade nos 22 Relatos Integrados analisados. Esses achados reforçam evidências da adoção de metas consideradas “simbólicas”, caracterizando um processo de tokenização do ODS 5.

Palavras-chave: Igualdade de Gênero; Tokenização; Relato Integrado; Gênero; Sustentabilidade.

INTEGRATION THROUGH *TOKENS*? A PERSPECTIVE OF SDG 5 – GENDER EQUALITY IN INTEGRATED REPORTS

The chapter analyzed the narrative integration (or tokenization) of gender equality strategies with the organization's ability to create value in corporate reporting, from the perspective of Sustainable Development Goal 5 Gender Equality (SDG 5). Twenty-two Integrated Reports (IR), from the year 2022, of the 17th ISE Bolsa, Balcão, Brazil portfolio were analyzed. The Disclosure Index based on the global goals and indicators of SDG 5 and IR principles guided the data analysis. The results indicate low integration of the IR with the SDG 5 goals and a prioritization of these over others that are not linked to numerical criteria of the staff framework. The disclosure of political and normative structures promoting gender equality and the proportionality of women in managerial positions are priorities in the 22 analyzed IR. The results reinforce indications of the adoption of “symbol” goals as tokenization of SDG 5.

Keywords: Gender Equality; Tokenism; Integrated Reporting; Gender; Sustainability.

1. INTRODUÇÃO

A distribuição assimétrica de poder, propriedade e riqueza, inerente à lógica capitalista, estrutura-se, em algum grau, nas diferenças de gênero (Haynes, 2017), reconhecidas como simples resultado das diferenças entre homem e mulher (Piscitelli, 2009). Isso permite às organizações requerer justificativas de ganho potencial para engajarem-se na promoção da igualdade de gênero no mercado de trabalho.

Não por acaso, a literatura dedicou-se mais a investigar a contribuição feminina na atuação em Conselhos de Administração (CA) (Huse & Solberg, 2006), no *disclosure* sobre responsabilidade social corporativa (Silva et al., 2022) ou no desempenho sustentável (Byron & Post, 2016). A busca por uma justificativa de contribuição e melhores resultados não é igualmente requerida para o *status quo* das lideranças masculinas, o que favorece a sub-representação feminina e o surgimento de *tokens* no ambiente corporativo.

Para Kanter e Stein (1980), *tokens* são indivíduos representantes de sua categoria, identificados por características que carregam consigo ou que lhes são atribuídas: um membro minoritário, um símbolo desprovido de personalidade, conhecimento ou habilidades. Em consonância, argumentos de que não há mulheres suficientes ou qualificadas o bastante para justificar maior diversidade em CA são utilizados para explicar as assimetrias entre gêneros no meio corporativo (Sheridan & Milgate, 2003).

A demanda por políticas de empoderamento feminino intensificou-se em função do Pacto Global das Nações Unidas, em 2000, e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, em 2015 (Erin & Bamigboye, 2022). Informações qualitativas são divulgadas em relatórios corporativos, inclusive sobre o ODS 5 – Igualdade de Gênero, mesmo quando a segregação de gênero ainda se apresenta em níveis elevados (Marques et al., 2025; Beloskar et al., 2024; Ciappei et al., 2023).

O aumento dessa divulgação causa certa preocupação a respeito de sua credibilidade (Roszkowska-Menkes et al., 2024), pois pode refletir apenas pressão social (Gauneau & Lambert, 2025). Essa preocupação permite refletir materialmente sobre as interseções entre contabilidade e sustentabilidade. O campo contábil, ao elaborar relatórios corporativos, atua como prática discursiva que constrói realidades percebidas pela sociedade (Senn et al., 2025). A credibilidade do discurso sobre igualdade de gênero nesses relatórios intersecciona a contabilidade aos objetivos de sustentabilidade, que, neste capítulo, são representados especificamente pela perspectiva do ODS 5.

A construção narrativa também indica como a empresa comunica sua própria percepção de valor acerca de suas estratégias. Assim, a discussão deste capítulo debruça-se sobre a seguinte reflexão: como as organizações integram estratégias de igualdade de gênero com sua capacidade de criar valor ao longo do tempo? O objetivo deste capítulo é, portanto, analisar a integração narrativa de estratégias de igualdade de gênero com a

capacidade da organização de criar valor em relatórios corporativos, na perspectiva do ODS 5.

A intensificação dos estudos de gênero após 2015 (Nascimento & Richter, 2024; Ciappei et al., 2023) e o efeito dos ODS fizeram com que, principalmente, companhias listadas em bolsas de valores adotassem a divulgação do percentual de pessoas do gênero feminino para satisfazer suas partes interessadas (Zampone et al., 2024). As metas do ODS 5 vão muito além do número de funcionários do gênero feminino. Ainda que assim o fosse, como aponta Kanter (1977), o número de pessoas social e culturalmente diferentes em um mesmo grupo é crítico para a dinâmica de interação e as relações de poder. A preponderância de “dominantes” sobre “tokens” direciona essas dinâmicas. Assim, a publicação isolada do percentual feminino, sem integração à criação de valor, pode configurar prática simbólica (Roszkowska-Menkes et al., 2024).

É nesse contexto de intersecção que este capítulo dialoga diretamente com a temática central da obra *Sustentabilidade nas Ciências Contábeis*. Ao discutir a forma como as empresas comunicam suas ações no Relato Integrado, instrumento fundamental da prática e da evidenciação contábil, o capítulo demonstra o papel da contabilidade, que vai muito além do registro financeiro, consolidando-se como ferramenta de transparência e *accountability* social.

Analisar o conteúdo narrativo corporativo sobre a igualdade de gênero (ODS 5), sob a ótica da Teoria do Tokenismo, permite evidenciar como as Ciências Contábeis são indispensáveis para avaliar, de forma crítica, a efetiva integração entre sustentabilidade e criação de valor, distinguindo-a da mera adoção de práticas simbólicas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ODS 5: Igualdade de gênero

Em 2015, diversos países membros das Nações Unidas aprovaram o plano de ação para o período de 2015 a 2030, conhecido como Agenda 2030, que propõe 17 Objetivos e 169 metas para o desenvolvimento sustentável (United Nations, 2024). Dentre eles, foi proposto o ODS 5, que visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

O ODS 5 argumenta que a igualdade de gênero não é somente um direito humano fundamental, mas também um elemento estruturante de uma sociedade inclusiva e da promoção do crescimento econômico e sustentável para todos (Beloskar et al., 2024). Na perspectiva do ODS 5, romper com as normas e os estereótipos sociais atribuídos ao gênero feminino possui impacto substancial no acesso às oportunidades de trabalho e, por meio deste, na emancipação econômico-financeira (Jeevanasai et al., 2023).

As nove metas do ODS 5 contribuem para alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento feminino (United Nations, 2022), conforme apresenta a Figura 1.

ODS 5 Igualdade de Gênero Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas	
Descrição das Metas	Indicadores Globais
5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em todos os lugares.	5.1.1 Se existem ou não estruturas legais em vigor para promover, aplicar e monitorar a igualdade e a não discriminação com base no sexo.
5.2 Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nos âmbitos público e privado, incluindo tráfico e exploração sexual e outros tipos de exploração.	5.2.1 Proporção de mulheres e meninas de 15 anos ou mais que sofreram violência física, sexual ou psicológica por parte de um parceiro atual ou anterior nos últimos 12 meses, por tipo de violência e por idade.
5.3 Acabar com todas as práticas prejudiciais, como o casamento infantil, precoce e forçado, e a mutilação genital feminina.	5.2.2 Proporção de mulheres e meninas de 15 anos ou mais que sofreram violência sexual por pessoas que não um parceiro íntimo nos últimos 12 meses, por idade e local de ocorrência.
5.4 Reconhecer e valorizar o trabalho de cuidado não remunerado e doméstico por meio da prestação de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social e promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme apropriado nacionalmente.	5.3.1 Proporção de mulheres de 20-24 anos que se casaram ou estão em união antes dos 15 e antes dos 18 anos.
5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e oportunidades iguais para liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.	5.3.2 Proporção de meninas e mulheres de 15-49 anos que foram submetidas à mutilação genital feminina, por idade.
5.6 Garantir o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e aos direitos reprodutivos, conforme acordado de acordo com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão.	5.4.1 Proporção do tempo gasto em trabalho doméstico e de assistência não remunerado, por sexo, idade e local.
5.a Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais a recursos econômicos, bem como acesso à propriedade e controle sobre terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e recursos naturais, de acordo com as leis nacionais.	5.5.1 Proporção de cadeiras ocupadas por mulheres em (a) parlamentos nacionais e (b) governos locais.
5.b Aumentar o uso de tecnologia habilitadora, em particular tecnologia da informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres.	5.5.2 Proporção de mulheres em posições gerenciais.
5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação exigível para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.	5.6.1 Proporção de mulheres de 15-49 anos que tomam suas próprias decisões informadas sobre relações sexuais, uso de contraceptivos e cuidados de saúde reprodutiva.
	5.6.2 Número de países com leis e regulamentos que garantem acesso pleno e igualitário a mulheres e homens de 15 anos ou mais a cuidados de saúde sexual e reprodutiva, informação e educação.
	5.a.1 (a) Proporção da população agrícola total com propriedade ou direitos seguros sobre terras agrícolas, por sexo; e (b) parcela de mulheres entre os proprietários ou titulares de direitos sobre terras agrícolas, por tipo de posse.
	5.a.2 Proporção de países onde o quadro legal (incluindo a lei consuetudinária) garante direitos iguais das mulheres à propriedade e/ou controle sobre a terra.
	5.b.1 Proporção de indivíduos que possuem um telefone móvel, por sexo.
	5.c.1 Proporção de países com sistemas para monitorar e tornar públicas as alocações para igualdade de gênero e empoderamento das mulheres.

Figura 1 Metas e indicadores do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Igualdade de Gênero. *Fonte:* Elaborada pelos autores a partir de United Nations (2022).

Ainda que inspiradora, a interligação entre os ODS na perspectiva de gênero não parece apresentar uma abordagem política dentro das organizações. Como apontado por Erin e Bamigboye (2022), as organizações são mais propensas a reportar representações numéricas entre os gêneros do que sua relevância (Marques et al., 2025). Koehler (2016) aponta que a implementação do ODS 5 parece vaga e não relata como estruturas normativas tornam a igualdade de gênero uma realidade.

Segundo o *The Sustainable Development Goals Report 2022*, seriam necessários pelo menos mais 40 anos para alcançar a igualdade entre os gêneros, em termos proporcionais, em posições de liderança no âmbito político e econômico (United Nations, 2022). Talvez esse ritmo lento se deva à ausência da compreensão de que o ODS 5 propõe oportunidades iguais e a participação plena e efetiva das mulheres em cargos de autoridade (Koehler, 2016).

2.2 Um conto do “ODS 5” e a capacidade de criação de valor no Relato Integrado

A igualdade de gênero requer a vinculação das metas a políticas internas das organizações que promovam mudanças nas estruturas por trás das desigualdades e da assimetria de poder entre os gêneros (Koehler, 2016). Contudo, a extensão da absorção dos ODS é orientada por objetivos sociais e econômicos, à medida que estes se apresentam como críticos para o desempenho organizacional (Muñoz & Kimmitt, 2019). Nesse cenário, a análise de uma possível tokenização do ODS 5 nas entrelinhas das informações divulgadas forneceria um novo olhar sobre as estratégias de igualdade de gênero. Para ilustrar a tokenização do ODS 5, cabe a analogia com *A Tale of “O”*, de Kanter e Stein (1980), ilustrada na Figura 2.

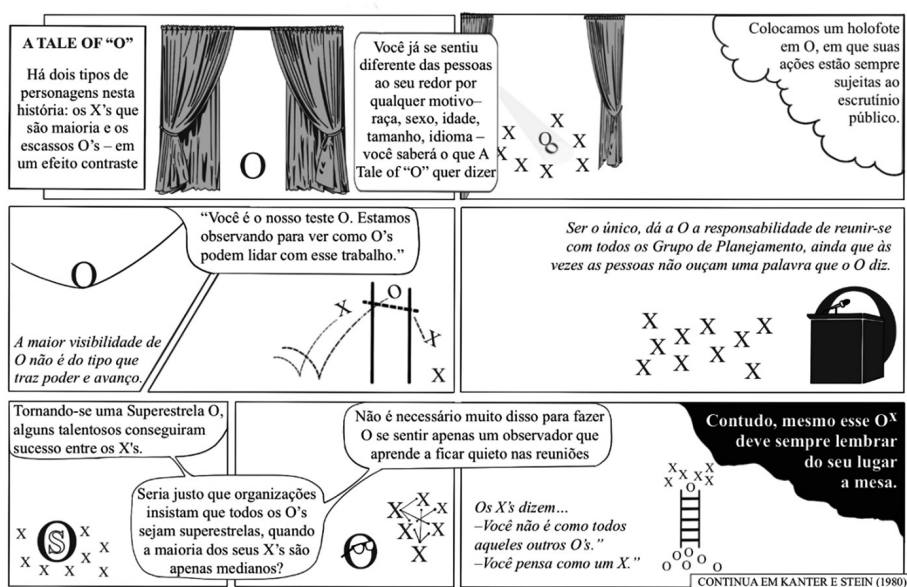


Figura 2 *A Tale of “O”: On Being Different in an Organization*. Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Kanter & Stein (1980).

Em ODS 5, o O pode ser um funcionário do gênero feminino que não somente pode carregar os estereótipos de gênero, mas também de outras interseccionalidades. O problema com isso é que esse funcionário pode lidar com três fenômenos perceptivos de tokenização, apontados por Kanter (1977): i. visibilidade (parcela desproporcional de atenção); ii. polarização (exagero das diferenças entre *tokens* e dominantes); e iii. assimilação (deturpação dos atributos dos *tokens* para fomentar generalizações e estereótipos sociais). Segundo Kanter (1977), pressões de desempenho podem ser causadas pela visibilidade; a intensificação de barreiras de grupo para ascensão no trabalho pode ser consequência da

polarização; e a assimilação causaria um aprisionamento dos *tokens* em um papel preestabelecido.

No Tokenismo de Kanter (1977), a proporção e a sub-representação de mulheres são aspectos significativos da vida social, refletidos em quatro composições categóricas de indivíduos do tipo dominante e do tipo *token*, para compor os grupos uniformes (compostos 100% por um tipo de indivíduo), grupos enviesados (85% para 15%), grupos inclinados (65% para 35%) e grupos equilibrados (que podem ser 60% para 40% ou 50% para 50%). A proposta é de que a proporcionalidade entre indivíduos intragrupos provoca efeitos sobre culturas, coalizões, relações de poder e desempenho (Stephenson & Yerger, 2024).

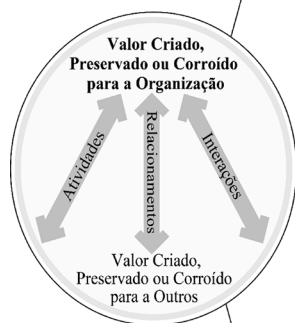
Tokens podem ser reportados em relatórios corporativos como uma dissociação das pautas sociais comumente associadas a eles e das reais estruturas mantidas pelas organizações que reportam. Esse comportamento, denominado em alguns estudos (Yue & Li, 2023) de *greenwashing*, reflete a estratégia de companhias que dissociam suas ações socioambientais reais de suas declarações para as partes interessadas (Gauneau & Lambert, 2025; Crilly et al., 2015).

De forma análoga, por trás das dissociações das pautas de diversidade está o *diversitywashing*, que expõe contradições entre as práticas e os resultados organizacionais e a imagem pública que a organização tenta construir em narrativas corporativas (Gauneau & Lambert, 2025; van Rijswijk et al., 2025). Dentre os relatos corporativos, o Relato Integrado (RI) é um dos mais relevantes, pautado no objetivo do *International Integrated Reporting Council* (IIRC), estruturado pela *International Financial Reporting Standards Foundation* (IFRS Foundation).

Por integrar informações financeiras, ambientais, sociais e de governança de forma concisa, clara, consistente e comparável, pressupõe-se maior poder às partes interessadas sobre as organizações (Thomson, 2015), sendo delineado por sete princípios (Figura 3).

Para a finalidade deste capítulo, o foco, o público-alvo, a conectividade, a relevância e a qualidade informacional, bem como seus níveis de integração, fazem do RI uma alternativa coerente para captar nuances entre a inclusão de sub-representações (*tokens*) e a integração de estratégias de igualdade de gênero focadas e conectadas à capacidade da organização de criar valor. Isso não sugere ausência de críticas ao *framework*, pois, como apontado por Crilly et al. (2015), narrativas generalistas, dispersas e vagas ainda podem ser recursos empregados nos relatos para cooptar partes interessadas não especializadas.

Apesar de o aumento do uso do RI ampliar o *disclosure* de sustentabilidade (IFRS Foundation, 2021; Ribeiro et al., 2024), para este capítulo espera-se que, em se tratando de igualdade de gênero, criação de valor e divulgação corporativa, informações sobre representação feminina possam não refletir uma estratégia integrada e compromissada com mudanças estruturais.



Foco estratégico e orientação para o futuro

Um RI deve fornecer informações sobre a estratégia organizacional e sua relação com a capacidade de criar valor a curto, médio e longo prazo e seu uso e feitos sobre os capitais

Conectividade da informação

Um RI deve fornecer uma abordagem holística da combinação, inter-relação e dependências entre fatores que afetam a capacidade da organização de criar valor ao longo do tempo.

Relação com stakeholders

Um RI deve fornecer informações sobre a natureza e qualidade das relações que a organização mantém com os seus principais stakeholders, incluindo como e em que medida a organização compreende, considera e responde às suas necessidades e legítimos interesses.

Materialidade

Um RI deve divulgar informações sobre assuntos que afetem substancialmente a capacidade da organização criar valor a curto, médio e longo prazo.

Concisão

Um RI deve fornecer informações sobre estratégia, desempenho, governança e as expectativas da organização, porém deve ser conciso.

Confiabilidade e completude

Um RI integrado deve fornecer informações sobre todos os assuntos materiais, positivos e/ou negativos, de forma equilibrada e isento de erros significativos.

Coerência e comparabilidade

Um RI deve fornecer informações com base coerente a longo do tempo, de modo a permitir a comparação com outras organizações na medida que seja material da própria organização criar valor ao longo do tempo.

Figura 3 Princípios do *The International <IR> Framework*. Fonte: Elaborada pelos autores a partir de IFRS Foundation (2021).

3. MÉTODOS

Para a discussão proposta neste capítulo, delimitou-se a população de análise às companhias selecionadas para a 17ª carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) (B3, 2024a), devido ao comprometimento com a sustentabilidade (B3, 2024b; B. S. Silva et al., 2021) e à expectativa de que apresentassem maior grau de aderência às metas do ODS 5. Os Relatos Integrados foram consultados no Sistema Empresas.NET (E-NET) da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Durante o filtro no E-NET, foram incluídas as classificações: Relato Integrado; Relatório de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade – Padrão ISSB; e Relatório de Sustentabilidade (Ofício Circular nº 5/2022-CVM/SEP, 2022). Apenas os documentos cuja data de referência era 31 de dezembro de 2022, assegurados como aderentes à Orientação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC 09) – Relato Integrado, aprovada pela Resolução CVM nº 14/2020, foram selecionados para a amostra analisada (Tabela 1).

Tabela 1 Composição amostral.

Descrição amostral	Quantidade
Nº de companhias da 17ª carteira do ISE B3	83
(-) Relatórios que não mencionam e/ou não estão aderentes ao IIRC/CPC 09	56
(-) Relatórios não identificados/divulgados	5
Total amostral de RI	22

Fonte: Elaborada pelos autores.

Adotou-se a análise *archival* para relacionar o conteúdo em relato das companhias ao ODS 5 e aos respectivos Indicadores Globais (GI), bem como aos princípios do IIRC, com auxílio de um guia de análise composto por 19 questões para categorização do conteúdo, no Microsoft Excel, em que foram atribuídas pontuações à qualidade da informação divulgada, conforme o modelo de avaliação *Disclosure Index* (DI). A hierarquia do grau de aderência do RI às metas do ODS 5 deu-se pela avaliação dos conteúdos relatados e sua conformidade com as 12 primeiras questões do roteiro de análise (Painel A), elaboradas a partir dos indicadores globais (Tabela 2).

Tabela 2 Instrumento de análise do ODS 5 em Relato Integrado.

Painel A – ODS 5	
Indicador	Questões de análise
5.1.1.	Q1. Há estratégias normativas em vigor para promover, garantir e monitorar a igualdade e a não discriminação baseadas em gênero?
	Q2. Há estratégias normativas em vigor para promover, garantir e monitorar a igualdade e a não discriminação baseadas em raça, etnia e orientação sexual, ascendência nacional ou origem social?
5.2.1	Q3. Há estratégias em vigor para promover, garantir e monitorar a não violência física, sexual ou psicológica direcionada a mulheres e meninas por um parceiro íntimo ou não, por forma de violência, por idade e por local de ocorrência?
5.3.1	Q4. Há estratégias em vigor para promover, garantir e monitorar o combate a práticas prejudiciais como o casamento infantil, precoce ou forçado, e a mutilação genital de meninas e mulheres, por tipo de prática, por idade e por local de ocorrência?
5.4.1	Q5. Há estratégias em vigor para promover o reconhecimento e a valorização do trabalho de cuidado não remunerado e doméstico, bem como a relevância da responsabilidade compartilhada do lar e da família, por gênero, idade e local?
5.5.1	Q6. Há estratégias em vigor para garantir a participação plena e efetiva das mulheres em oportunidades de liderança em todos os níveis organizacionais de tomada de decisão?

Tabela 2 Instrumento de análise do ODS 5 em Relato Integrado (continuação).

Painel A – ODS 5	
<i>Indicador</i>	<i>Questões de análise</i>
5.5.2	Q7. Há informações sobre a proporção de cargos ocupados por mulheres em todos os níveis organizacionais de tomada de decisão?
5.6.1	Q8. Há estratégias em vigor para incentivar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e aos direitos reprodutivos, por tipo de estratégia, por idade e por local de ocorrência?
5.6.2	Q9. Há informações de estrutura normativa interna que dispõem sobre estratégias de incentivo à educação sobre saúde sexual e reprodutiva e aos direitos reprodutivos?
5.a	Q10. Há estratégias em vigor para incentivar a emancipação econômica e financeira, o acesso e controle legal de propriedade às mulheres, por idade e por local de ocorrência?
5.b	Q11. Há estratégias em vigor para promover o empoderamento das mulheres a partir do uso de tecnologia habilitadora?
5.c	Q12. Há informações sobre a adoção e fortalecimento de políticas sólidas e normatização interna para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres em todos os níveis organizacionais?
Painel B – Relato Integrado	
<i>Princípios</i>	<i>Questões de análise</i>
Foco estratégico e orientação para o futuro	Q13. A organização relata como gerencia a diversidade e a igualdade de oportunidades e quais as contribuições para o modelo de negócio e sua capacidade de criação de valor?
Conectividade da informação	Q14. A organização aborda holisticamente a combinação, inter-relação e dependência entre ODS 5 e outros fatores que afetam sua capacidade de criar valor?
Relação com stakeholders	Q15. A organização fornece informações sobre a natureza e qualidade das relações com os seus principais <i>stakeholders</i> a respeito do ODS 5, incluindo como e em que medida leva em conta e responde às suas necessidades e legítimos interesses?
Materialidade	Q16. A organização divulga informações sobre as estratégias de igualdade de gênero que afetam substancialmente a capacidade da organização de criar valor a curto, médio e longo prazo, especificando suas metas e indicadores do ODS 5?
Concisão	Q17. A organização informa sobre estratégia, desempenho, governança e expectativas, definindo prioridades para o desempenho do ODS 5 de forma concisa?
Confiabilidade e completude	Q18. A organização fornece informações sobre todos os assuntos materiais, positivos e/ou negativos, que são de interesse do ODS 5 de forma equilibrada?
Coerência e comparabilidade	Q19. A organização fornece informações com base coerente ao longo do tempo, de modo a permitir a comparação com outras organizações, na medida em que seja material para a própria organização criar valor ao longo do tempo?

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para analisar se a divulgação das estratégias de igualdade de gênero está integrada à capacidade da organização de criar valor ao longo do tempo ou se as informações eram desconexas, atribuíram-se notas ao grau de aderência da narrativa sobre estratégias de igualdade de gênero aos princípios do RI por meio de sete questões (Painel B) (Tabela 2).

Todas as questões foram submetidas a uma primeira rodada de avaliação quanto à coerência e à objetividade, por um docente doutor familiarizado com o tema, e a uma segunda rodada de refinamento com um profissional de auditoria atuante na elaboração e asseguarção de relatos corporativos, a fim de captar a visão de mercado sobre as metas do ODS 5 e os princípios do RI.

Os três autores leram os 22 RI da amostra, classificaram seu conteúdo com base na Tabela 2 e atribuíram as notas ao DI, de 0 a 5, às dimensões Conteúdo, Concisão e Acessibilidade, conforme o sistema de pontos inspirado em Ribeiro et al. (2024) e Pistoni et al. (2018). O DI de cada companhia e dimensão do sistema proposto pode ser obtido pela multiplicação do número de questões da dimensão pelo *score* (mínimo 0 – máximo 5).

Logo, a pontuação mínima é zero (*score* zero) e a máxima para a dimensão Conteúdo, que possui 19 questões (12 questões no Painel A e 7 questões no Painel B), é 95. As demais dimensões, Concisão e Acessibilidade, têm, cada uma, uma única variável. A soma das pontuações obtidas em uma dimensão é dividida pela pontuação máxima do sistema proposto para esta, produzindo, assim, a pontuação por meio do DI, em que:

$$DI = \frac{\sum_{i=1}^t DI_i}{t} \quad (1)$$

onde:

$\sum_{i=1}^t DI_i$ = soma da pontuação atribuída a cada questão da dimensão, por exemplo, a Conteúdo;

t = pontuação máxima possível, por exemplo, na dimensão Conteúdo, t = 95.

Os resultados do DI deram suporte à análise quali-quantitativa, de modo a permitir a hierarquização das notas, apresentados e discutidos a seguir.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização das empresas

Considerando que as 22 companhias que compõem a amostra pertenciam ao ISE B3, optou-se por destacar, na análise das características, a posição das organizações no ranking geral ISE B3 e o *score* base de capital humano ISE B3 (Tabela 3), bem como sua distribuição por setores. Parte da literatura anterior (Ciappei et al., 2023; Huse & Solberg,

2006; Sheridan & Milgate, 2003) explorou a igualdade de gênero na perspectiva do CA. A composição e a presença de conselheiras são abordadas como uma descrição preliminar da estrutura das empresas que divulgaram os relatórios analisados.

Tabela 3 Características descritivas das empresas analisadas.

Registro CVM	Empresas	Ranking ISE B3	Empresas	Score base CH ISE B3	Empresas
3 a 11 anos	5	Entre 2º e 16º	4	De 43,53% a 50,53%	3
12 e 20 anos	6	Entre 17º e 31º	7	De 50,53% a 57,53%	3
21 e 29 anos	6	Entre 32º e 46º	5	De 57,53% a 64,53%	3
30 e 38 anos	1	Entre 47º e 61º	2	De 64,53% a 71,53%	6
39 e 47 anos	4	Entre 62º e 73º	4	De 71,53% a 77,21%	7
Setor	Empresas	Descrição		Tamanho do CA	Mulheres
Telecomunicações	1	Conselheiros em números		194	35
Financeiro	5	Média		8,818	1,591
Utilidade Pública	5	Desvio padrão		2,519	1,260
Materiais Básicos	2	Coeficiente de variação		28,6%	79,2%
Bens Industriais	3	Mínimo		5	0
Alimentos	2	Mediana		9	2
Consumo Cíclico	3	Máximo		12	4
Saúde	1	Moda		12	1

Fonte: Elaborada pelos autores.

Todas as companhias são signatárias do Pacto Global e do ISE B3, com *scores* semelhantes (B3, 2024a), com a prerrogativa de oferecer às partes interessadas um nível mais elevado de informações (B. S. Silva et al., 2021), e uma maior colocação pode revelar maior comprometimento com as questões sociais de um *score*.

Alinhando essa perspectiva ao compromisso com questões de gênero, o *score* base (fator de desempenho de 0 a 100%) do Capital Humano (CH) caracteriza o desempenho das companhias, em que 13 (59,1%) delas obtiveram entre 64,53% e 77,21% da pontuação possível. Isto é, possuem maior desempenho em “Práticas trabalhistas”, “Saúde e segurança do trabalhador” e “Engajamento, diversidade e inclusão dos funcionários” (B3, 2022), o que converge com o Capital Humano do *framework* RI (IFRS Foundation, 2021).

Na Tabela 3, os CA possuem, comumente, de 8 a 11 membros, e a representação feminina nos CA paira sobre o número 2. O coeficiente de variação indica maior homogeneidade no tamanho do CA (28,6%) em comparação à representação feminina, que varia em até 79,2% na amostra analisada, em linha com achados anteriores sobre mulheres em CA (L. K. S. Silva et al., 2022). No Brasil, a Resolução CVM nº 59, de 2021, apresenta-se como estratégia de equilíbrio de gênero nos CA; no entanto, as estruturas mais estratégicas ainda tendem a uma composição masculina (Marques et al., 2025).

Em uma análise das hierarquias de poder das companhias, os dados indicam que, de forma estrutural, a igualdade de gênero ainda não alcançou o nível mais alto, coerente

com achados anteriores (Alkhawaja et al., 2023; Jeevanasai et al., 2023; Silva et al., 2022). Para análise descritiva das estruturas administrativas por trás dos RI e ODS 5, à luz da lente teórica, considerando as relações de poder entre o tipo numérico “dominantes” versus os raros *tokens* de Kanter (1977), apresenta-se a Figura 4.

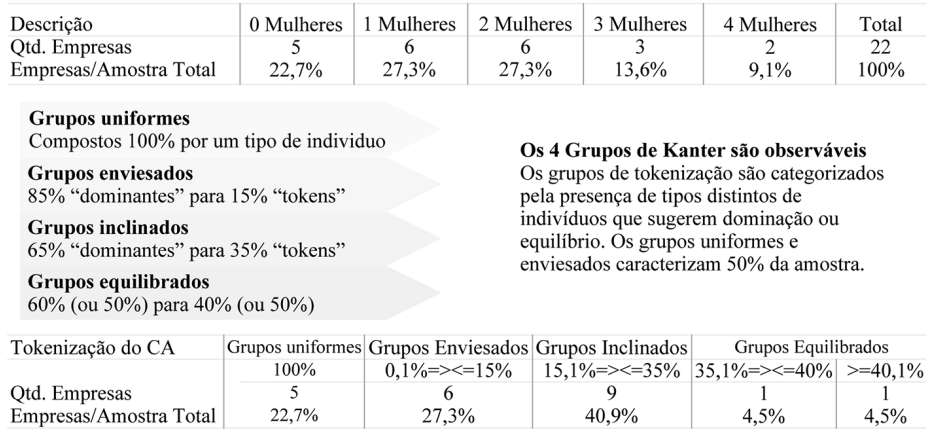


Figura 4 Grupos de tokenização e representação proporcional de conselheiras administrativas. *Fonte:* Elaborada pelos autores.

Na amostra, destacam-se a Telefônica Brasil S.A. e a AES Brasil Energia S.A., que possuem quatro conselheiras administrativas, seguidas do Banco Santander S.A., BRF S.A. e M. Dias Branco S.A., que possuem, cada uma, três conselheiras administrativas. As outras 17 companhias possuem representação que varia entre 0 (zero) e duas conselheiras administrativas. Os grupos de tokenização do CA (Figura 4) fornecem a sutileza de um cenário que permite questionar até que nível de controle e poder chegam as estratégias de igualdade de gênero.

Apesar de a divulgação dos 17 ODS e, especificamente, da diversidade e gênero ser fomentada globalmente pela inclusão de cotas em CA e outras políticas de gênero (Alkhawaja et al., 2023), o conhecimento sobre a disparidade de gênero em CA é bem estabelecido na literatura (Schaefer et al., 2015). Como análise inicial das companhias por trás dos RI, há elementos que sugerem a presença feminina como indicativo de tokenismo baseado nos parâmetros da razão tipológica sugerida por Kanter (1977).

4.2 Aderência dos Relatos Integrados ao ODS 5 e vice-versa: uma análise empírica

De modo a analisar a integração de estratégias de igualdade de gênero (ODS 5) ao RI, calculou-se o DI. Como em Pistoni et al. (2018), não foi calculado um DI total somando as dimensões individuais de conteúdo, concisão e acessibilidade, em função de sua inde-

pendência, heterogeneidade e escalas de medição proporcionalmente distintas. Para evitar vieses de sub-representação, todas as comparações foram realizadas entre as pontuações obtidas e a pontuação máxima possível dentro de seu próprio conjunto (dimensões) ou subconjuntos (Painéis A e B, subconjuntos da dimensão conteúdo).

A média total dos DI dos 22 RI analisados indica a comparação das pontuações obtidas em relação à máxima que poderia ser alcançada para toda a amostra. As pontuações totais de cada dimensão do sistema de pontuação proposto são apresentadas em números absolutos (DI), na Tabela 4.

Tabela 4 Descritivos para pontuações totais por dimensão analisada no sistema DI.

Dimensões	Faixa	DI média	DI desvio-padrão	DI mediana
Conteúdo				
<i>Painel A ODS 5</i>	0 - 60	0,269	0,135	0,217
<i>Painel B Princípios RI</i>	0 - 35	0,371	0,209	0,286
Total conteúdo	0 - 95	0,307	0,157	0,247
Concisão	0 - 5	0,518	0,182	0,500
Acessibilidade	0 - 5	0,436	0,079	0,400

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os RI apresentam notas baixas para o grau de aderência das informações em Relatos Integrados às metas do ODS 5 (Painel A). O DI médio indica uma aderência geral de apenas 26,9% entre as informações sobre ODS 5 divulgadas nos RI e as metas de igualdade de gênero. Em análise individual, apenas cinco RI obtiveram pontuação DI igual ou superior a 45% para o Painel A, sendo estes: Grupo de Moda Soma S.A. (50,0%); Copel (48,3%); Banco Santander (Brasil) S.A. (46,7%); Telefônica Brasil S.A. (45,0%); Cielo S.A. (45,0%).

A mesma análise foi realizada para o Painel B, na perspectiva dos princípios do RI, que, apesar de primar pela conectividade, relevância e qualidade informacional em uma narrativa de criação de valor, apresenta DI médio indicando uma aderência geral de apenas 30,7% dos princípios do RI às informações sobre ODS 5 relatadas. Esse resultado corrobora a literatura sobre RI, que aponta uma adoção parcial do *framework*, com divulgação escassa de informações acerca dos capitais, modelo de negócios, processo de criação de valor e priorização de estratégias (Pistoni et al., 2018; Ribeiro et al., 2024).

O RI é uma forma de *accountability* de criação de valor ao público (Ribeiro et al., 2024); dessa forma, uma integração entre as metas do ODS 5 (Painel A) e os princípios do RI poderia aumentar a transparência e reduzir a assimetria de informações sobre o avanço do ODS 5. Por outro lado, o baixo grau de aderência indica informações vagas, superficiais e desconexas, padrões que a literatura identifica como formas de “dissociação” entre prática e discurso (Gauneau & Lambert, 2025), em especial a respeito de expectativas mais complexas.

Para detalhar os indicadores do ODS 5 que receberam maior atenção e os princípios do RI, compararam-se as pontuações médias de cada questão dos Painéis A e B, como apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 Descritivos para pontuações totais por indicadores ODS 5 e princípios RI.

Descrição		Mín.	Máx.	Mediana	Média	DP
Painel A – ODS 5						
Indicador	Questão de análise					
5.1.1.	Q1 Discriminação de gênero	1,0	5,0	3,0	2,818	1,368
	Q2 Discriminação racial, sexual e étnica	1,0	5,0	2,0	2,455	1,471
5.2.1	Q3 Violências e exploração sexual contra mulheres	0,0	3,0	1,0	0,864	0,834
5.3.1	Q4 Casamento infantil e mutilação genital feminina	0,0	1,0	0,0	0,091	0,294
5.4.1	Q5 Valorização e reconhecimento do trabalho de cuidado	0,0	0,0	0,0	0,000	0,000
5.5.1	Q6 Oportunidade de participação em lideranças	0,0	5,0	2,0	2,500	1,439
5.5.2	Q7 Representação feminina em lideranças	0,0	4,0	3,0	2,591	1,368
5.6.1	Q8 Acesso universal à saúde sexual e reprodutiva	0,0	3,0	1,0	1,045	0,722
5.6.2	Q9 Educação sobre saúde sexual e reprodutiva	0,0	1,0	0,0	0,091	0,294
5.a	Q10 Empacinação econômica e financeira	0,0	4,0	1,0	1,091	1,151
5.b	Q11 Empoderamento e uso de tecnologia habilitadora	0,0	1,0	0,0	0,227	0,429
5.c	Q12 Monitoramento da igualdade de gênero	1,0	5,0	2,0	2,318	1,460
Painel B – Princípios do RI						
Q13 Foco estratégico e orientação para o futuro		0,0	5,0	1,5	1,818	1,296
Q14 Conectividade da informação		0,0	5,0	1,0	1,364	1,293
Q15 Relação com stakeholders		0,0	5,0	2,0	2,273	1,120
Q16 Materialidade		0,0	5,0	2,0	2,273	1,486
Q17 Concisão		0,0	3,0	1,5	1,636	0,953
Q18 Confiabilidade e completude		0,0	4,0	1,0	1,591	1,054
Q19 Coerência e comparabilidade		0,0	4,0	2,0	2,045	1,214

Fonte: Elaborada pelos autores.

A pontuação mínima obtida pelas metas do ODS 5 (Painel A) foi zero, exceto pelas metas 5.1 (Q1 e Q2) e 5.c (Q12). As pontuações da meta 5.5 (Q6 e Q7) são consistentes com a maior qualidade da informação divulgada na maioria dos RI, sugerindo um esforço em divulgar metas do ODS 5 mais associadas a dados numéricos de representação feminina, constatados em estudos anteriores (Erin & Bamigboye, 2022; Pires et al., 2024), no contexto nacional e internacional. As metas 5.3 (Q4), casamento infantil e mutilação genital feminina, 5.4 (Q5), trabalho de cuidado, e 5.b (Q11), empoderamento, apresentam menor divulgação, talvez por parecerem distantes da realidade corporativa. Apesar disso, interferem na ascensão e permanência de mulheres em espaços corporativos (Dowling, 2017).

No Painel B, é analisada a maneira como o ODS está presente no conteúdo do RI a partir de características específicas do próprio relato (princípios do IIRC). A relação com stakeholders (Q15) é a que mais se destaca, sendo a Telefônica Brasil a única com pontuação máxima (5,0) e maior abrangência de informações (ver RI Telefônica Brasil S.A., 2022, p. 11).

Os dados corroboram uma das críticas recorrentes de ativistas, que se refere à dupla jornada de trabalho das mulheres (Marques et al., 2025; Monteiro et al., 2025; Nascimento & Richter, 2024). A United Nations (2024, p. 18) destaca que “as mulheres carregam um fardo injusto de trabalho doméstico e de cuidados não remunerados, gastando 2,5 vezes mais horas por dia nisso do que os homens”. Reforçando esse quadro, nenhum dos RI analisados reportou alguma estratégia de valorização e reconhecimento do trabalho de cuidado ou de responsabilidade compartilhada do lar.

4.3 Discussão e análise dos resultados

A análise dos 22 RI da carteira ISE B3 revela desconexão entre as estratégias de igualdade de gênero e a capacidade de criação de valor, o que pode não ser apenas uma falha comunicacional, mas uma forma de suavizar a não experimentação real da igualdade de gênero no ambiente corporativo. Os dados corroboram a teoria de Kanter (1977) sobre o tokenismo, demonstrando que a visibilidade numérica (metas 5.1 e 5.5) é privilegiada em detrimento de mudanças estruturais profundas.

Não obstante, a maioria dos RI apresenta a proporção de mulheres de forma global (todos os funcionários) ou em combinações de diretorias, comitês e CA, na forma de “% de órgãos de governança”, como no estudo recente de Pires et al. (2024). Apesar disso, a representação detalhada por níveis hierárquicos é reduzida, dificultando a percepção da igualdade de gênero em termos absolutos e desagregados. Quando constam no RI, observam-se situações de acúmulo de funções em CA, nas quais a mesma diretora é também conselheira administrativa em múltiplos comitês (diversidade, pessoas, ESG). Coincidência que nada tem a ver com *A Tale of “O”*, ilustrado por Kanter e Stein (1980) (Figura 2)?

Estariam essas mulheres desempenhando seu trabalho e ainda atuando como porta-vozes? Pelas limitações do método empregado neste capítulo, não é possível responder a essas perguntas, mas é interessante perceber tais entrelinhas dos RI analisados. A segregação de gênero em níveis mais altos de liderança ainda é generalizada na amostra (Beloskar et al., 2024; Erin & Bamigboye, 2022). Neste capítulo, observou-se que as companhias com maior representação de conselheiras administrativas divulgavam mais informações sobre o ODS 5, o que não modificou a baixa integração do ODS 5 à capacidade de criar valor ao longo do tempo das organizações.

Quase quatro décadas se passaram desde o lançamento de *Men and Women of the Corporation*, de Kanter (1987), e os resultados aqui apresentados indicam um cenário semelhante demais para comemorar. Disparidades sistêmicas entre participantes no poder no local de trabalho podem variar entre as organizações (Acker, 2006). Isto é, como apontou Kanter (1977), a disposição proporcional de mulheres em ambientes organizacionais influencia suas experiências com a desigualdade, embora a razão tipológica entre dominante e *token* não seja, por si só, dissipadora de desigualdades (Stephenson & Yerger, 2024). Os

esforços precisam apresentar estratégias sólidas de como criam valor e contribuem para a emancipação de pessoas do gênero feminino.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste capítulo foi analisar a integração (ou tokenização) narrativa de estratégias de igualdade de gênero com a capacidade da organização de criar valor em relatórios corporativos, na perspectiva do ODS 5. Os achados indicam que as organizações analisadas apresentam baixa integração das estratégias de igualdade de gênero com a sua capacidade de criar valor narrada.

A narrativa apresenta as metas de “redução de violências e exploração sexual”, “casamento infantil”, “trabalho de cuidado” e “educação à saúde sexual e reprodutiva” como metas preteridas na maioria dos RI. Em relação aos princípios do RI, o ODS 5 possui baixa integração com a capacidade de criação de valor, não compondo o foco estratégico e a orientação para o futuro, nem a conectividade informacional, embora apresente melhor grau de aderência quando observados os princípios “relação com *stakeholders*” e “Materialidade”.

Apesar de as companhias apresentarem estratégias normativas para promoção da igualdade de gênero, conclui-se que a divulgação não integrada das estratégias de igualdade de gênero sugere uma “tokenização do ODS 5”, ao dissociar a igualdade de gênero do modelo de negócios e ao concentrar-se em métricas de representatividade isoladas. A conduta satisfaz pressões externas sem promover mudanças estruturais nos níveis hierárquicos, perpetuando a lógica de dominação masculina. A igualdade de gênero parece ter um lugar, no qual é permitida desde que não demande a reorganização da hegemonia estrutural.

A discussão neste capítulo permite demonstrar, empiricamente, como o Relato Integrado, enquanto instrumento contábil de evidenciação, pode tanto refletir práticas de integração entre sustentabilidade e criação de valor quanto reduzir-se a um exercício simbólico. Ao analisar o conteúdo narrativo sobre igualdade de gênero à luz da Teoria do Tokenismo, o capítulo reforça o papel da contabilidade não apenas no registro da sustentabilidade, mas também na comunicação da profundidade do compromisso organizacional com o ODS 5.

Os resultados encontrados contribuem para a teoria de Kanter (1977); no entanto, duas limitações são destacadas. A primeira refere-se à amostra, que se restringe a empresas já comprometidas previamente com a sustentabilidade (ISE B3), assim, os achados podem não refletir a realidade do mercado em geral. A segunda refere-se à crítica à razão tipológica da Teoria do Tokenismo, cujo equilíbrio não necessariamente assegura cenários de igualdade, mas uma possibilidade de disputa de poder mais equilibrada.

Pesquisas futuras podem combinar a análise de RI com estudos de caso, a fim de investigar os desafios para a inclusão das metas do ODS 5 nos modelos de negócio e na cultura organizacional, bem como examinar evidências de tokenismo mesmo em contextos de grupos mais equilibrados.

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://www.jstor.org/stable/27640904>
- Alkhwaja, A., Hu, F., Johl, S., & Nadarajah, S. (2023). Board gender diversity, quotas, and ESG disclosure: Global evidence. *International Review of Financial Analysis*, 90, 102823. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102823>
- B3. (2022). *Diretrizes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)*. <https://www.b3.com.br/>
- B3. (2024a). *Carteiras e questionários*. <https://iseb3.com.br/carteiras-e-questionarios>
- B3. (2024b). *O que é o ISE B3*. <https://iseb3.com.br/>
- Beloskar, V. D., Haldar, A., & Gupta, A. (2024). Gender equality and women's empowerment: A bibliometric review of the literature on SDG 5 through the management lens. *Journal of Business Research*, 172, 114442. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114442>
- Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428–442. <https://doi.org/10.1111/corg.12165>
- Ciappei, C., Liberatore, G., & Manetti, G. (2023). A systematic literature review of studies on women at the top of firm hierarchies: Critique, gap analysis and future research directions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(7), 202–231. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2022-0557>
- Crilly, D., Hansen, M., & Zollo, M. (2015). The grammar of decoupling: A cognitive-linguistic perspective on firms' sustainability claims and stakeholders' interpretation. *Academy of Management Journal*, 59(2), 705–729. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0171>
- Dowling, G. (2017). The glass ceiling: Fact or a misguided metaphor? *Annals in Social Responsibility*, 3(1), 23–41. <https://doi.org/10.1108/ASR-05-2017-0002>
- Erin, O. A., & Bamigboye, O. A. (2022). Evaluation and analysis of SDG reporting: Evidence from Africa. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(3), 369–396. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2020-0025>
- Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110–124. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.004>
- Huse, M., & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics. *Women in Management Review*, 21(2), 113–130. <https://doi.org/10.1108/09649420610650693>
- IFRS Foundation. (2021). *International <IR> framework*. <https://www.integratedreporting.org/>

- Jeevanasai, S. A., Saole, P., Rath, A. G., Singh, S., Rai, S., & Kumar, M. (2023). Shades & shines of gender equality with respect to sustainable development goals (SDGs): The environmental performance perspectives. *Total Environment Research Themes*, 8, 100082. <https://doi.org/10.1016/j.totert.2023.100082>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kanter, R. M. (1987). Men and women of the corporation revisited: Interview with Rosabeth Moss Kanter. *Human Resource Management*, 26(2), 257–263. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260209>
- Kanter, R. M., & Stein, B. (1980). *A tale of "O": On being different in an organization*. Harper & Row.
- Koehler, G. (2016). Tapping the Sustainable Development Goals for progressive gender equity and equality policy? *Gender & Development*, 24(1), 53–68. <https://doi.org/10.1080/13552074.2016.1142217>
- Marques, F. L., Costa, C. L. de O., & Silva, P. V. J. da G. (2025). A diversidade de gênero nas práticas divulgadas em relatórios de sustentabilidade de empresas listadas no ISE da B3 é evidente? *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 20(1), 64–87. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v20i1.64055
- Monteiro, P. F. H. Q., Lemos, A. H. da C., & Costa, A. de S. M. da. (2025). Career, gender and maternity: The paths of professional women in light of the opt-out phenomenon. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 20(2). https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v20i2.52969
- Muñoz, P., & Kimmitt, J. (2019). Social mission as competitive advantage: A configurational analysis of the strategic conditions of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 101, 854–861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.044>
- Nascimento, P. C. do, & Richter, M. F. (2024). Estimulando a equidade de gênero nas empresas/ organizações. *Cadernos de Gênero e Diversidade*, 10(1), 92–122. <https://doi.org/10.9771/cgd.v10i1.55244>
- Ofício Circular nº 5/2022-CVM/SEP. (2022). *Ofício Circular nº 5/2022-CVM/SEP*. Comissão de Valores Mobiliários. <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/oficioscirculares/sep/oc-sep-0522.html>
- Pires, A. G. C., Kruger, S. D., & Silveira, V. C. da. (2024, June 28). Participação feminina nas empresas de energia listadas na B3 [Apresentação em congresso]. *14º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade*, Florianópolis, SC, Brasil. <https://congressocontroladoriaefinancas.ufsc.br/14congresso/>
- Piscitelli, A. (2009). Gênero: A história de um conceito. In H. B. Almeida & J. E. Szwako (Eds.), *Diferenças, igualdade* (pp. 118–146). Berleandis & Vertecchia.
- Pistoni, A., Songini, L., & Bavagnoli, F. (2018). Integrated reporting quality: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 489–507. <https://doi.org/10.1002/csr.1474>
- Ribeiro, C. de M. de A., Moraes, M. P., Pinheiro, A. B., & Neto, J. (2024). Quality of integrated reports: Evidence from Brazilian public universities. *Social Responsibility Journal*, 20(1), 164–179. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2022-0358>
- Roszkowska-Menkes, M., Aluchna, M., & Kamiński, B. (2024). True transparency or mere decoupling? The study of selective disclosure in sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 98, 102700. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102700>

- Schaefer, A. G., Wenger, J. W., Kavanagh, J., Wong, J. P., Oak, G. S., Trail, T. E., & Nichols, T. (2015). Insights on critical mass. In A. G. Schaefer, J. W. Wenger, J. Kavanagh, J. P. Wong, G. S. Oak, T. E. Trail, & T. Nichols (Eds.), *Implications of integrating women into the Marine Corps infantry* (pp. 31–42). RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/j.ctt19gfk6m.12>
- Senn, J., Maire, S., & Ghio, A. (2025). Constructing gender through reporting: Unveiling the rhetorical strategies of an NGO from 1995 to 2021. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 38(5), 1454–1482. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2024-7053>
- Sheridan, A., & Milgate, G. (2003). "She says, he says": Women's and men's views of the composition of boards. *Women in Management Review*, 18(3), 147–154. <https://doi.org/10.1108/09649420310471109>
- Silva, B. S., Queiroz, J. N. de, Silva, R. C. de, & Francisco, J. R. de S. (2021). Ações adotadas pelas empresas da B3 alinhadas com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS): Uma análise dos relatórios de sustentabilidade. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(2), 37–50. <https://doi.org/10.51320/rmc.v22i2.1217>
- Silva, L. K. S., Oliveira, M. C., & Júnior, M. S. R. (2022). Mulheres no conselho de administração e a divulgação de responsabilidade social corporativa relacionada a gênero. *Revista Universo Contábil*, 18, 01–21. <https://doi.org/10.4270/ruc.2022111>
- Stephenson, A. L., & Yerger, D. B. (2024). Examining the boundary conditions of tokenism: Within-occupation gender wage gaps and female representation in the Canadian labor market. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43(4), 711–727. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2023-0140>
- Thomson, I. (2015). "But does sustainability need capitalism or an integrated report?" A commentary on "The International Integrated Reporting Council: A story of failure" by Flower, J. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 18–22. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.003>
- United Nations. (2017). *Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution adopted by the General Assembly (A/RES/71/313)*. <https://digitallibrary.un.org/record/1291226>
- United Nations. (2022). *The Sustainable Development Goals Report 2022*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022>
- United Nations. (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024>
- van Rijswijk, J., Curseu, P. L., Maathuis, C., & Mertens, G. (2025). Diversity washing: A systematic literature review and future research agenda. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 25(8), 196–215. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2024-0600>
- Yue, J., & Li, Y. (2023). Media attention and corporate greenwashing behavior: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 55, 104016. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104016>
- Zampone, G., Nicolò, G., Sannino, G., & De Iorio, S. (2024). Gender diversity and SDG disclosure: The mediating role of the sustainability committee. *Journal of Applied Accounting Research*, 25(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2022-0151>

