



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

ANGELICA DOS SANTOS SILVA LIMA

**CULTURA ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE DE GÊNERO E SUAS
INFLUÊNCIAS NA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO DIVULGADA NOS
RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE**

JUAZEIRO DO NORTE – CE

2026

ANGELICA DOS SANTOS SILVA LIMA

**CULTURA ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE DE GÊNERO E SUAS
INFLUÊNCIAS NA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO DIVULGADA NOS
RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Cariri (PPGA/UFCA), como parte dos cumprimentos dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Jonas Alves Correia.

Linha de Pesquisa: Mercado e Inovação.

JUAZEIRO DO NORTE – CE

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

L732c Lima, Angelica dos Santos Silva.

Cultura organizacional, diversidade de gênero e suas influências na qualidade da informação divulgada nos relatórios de sustentabilidade / Angelica dos Santos Silva Lima. – 2026.
64 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal do Cariri, Juazeiro do Norte, CE, 2026.

Orientador: Prof. Dr. José Jonas Alves Correia.

1. Administração. 2. Cultura organizacional. 3. Diversidade de gênero. 4. Relatórios de sustentabilidade. 5. Conselhos de administração. 6. B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). I. Correia, José Jonas Alves (Orient.). II. Universidade Federal do Cariri. III. Título.

CDD 658.408

ANGELICA DOS SANTOS SILVA LIMA

**CULTURA ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE DE GÊNERO E SUAS
INFLUÊNCIAS NA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO DIVULGADA NOS
RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Cariri (PPGA/UFCA), como parte dos cumprimentos dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em: 31/03/2026

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente
 JOSE JONAS ALVES CORREIA
Data: 13/05/2026 22:20:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. José Jonas Alves Correia (Presidente – Professor Orientador)
Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar)
Docente Colaborador no PPGA/UFCA

Documento assinado digitalmente
 IVES ROMERO TAVARES DO NASCIMENTO
Data: 14/05/2026 06:55:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Ives Romero Tavares do Nascimento (Examinador Interno)
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Documento assinado digitalmente
 CARITSA SCARTATY MOREIRA
Data: 14/05/2026 13:35:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Caritsa Scartaty Moreira (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Documento assinado digitalmente
 EDIVALDO DO NASCIMENTO DUDA
Data: 14/05/2026 14:05:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Edivaldo do Nascimento Duda (Examinador Externo)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Consagre ao Senhor tudo o que você faz,
e os seus planos serão bem-sucedidos.
Provérbios 16:3

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a Deus, fonte de vida, sabedoria e força, que iluminou e sustentou cada etapa desta caminhada. A Ele toda honra e gratidão por guiar meus passos, renovar minhas esperanças nos momentos de dificuldade e conceder-me coragem para seguir em frente. Sem Sua graça e direção, a realização deste sonho não seria possível.

Ao meu esposo, Wilcker Malonny, que esteve ao meu lado em toda esta caminhada. Seu apoio, amor, paciência e compreensão foram fundamentais para que eu pudesse enfrentar os desafios desta trajetória acadêmica. Em momentos em que o caminho parecia difícil, suas palavras de incentivo, sua presença constante e sua confiança em mim foram essenciais para que eu não desistisse. Esta conquista também é fruto da sua parceria, do seu cuidado e do seu companheirismo, que tornaram essa jornada mais leve e significativa.

À minha filha, Ágatha Yohanna, e ao bebê que ainda cresce em meu ventre. Vocês são a maior inspiração da minha vida. A presença de vocês me fortalece diariamente e me impulsiona a ser uma pessoa melhor, a sonhar mais alto e a buscar constantemente o crescimento pessoal e acadêmico. Cada esforço, cada noite de estudo e cada desafio superado carregam o desejo de construir um futuro melhor para vocês. Vocês são fonte da minha força, da minha esperança e da minha determinação para continuar avançando.

Aos meus familiares, expresso minha profunda gratidão pelo carinho, incentivo e compreensão ao longo de toda esta trajetória. Em especial, agradeço à minha mãe, Rosangela, e ao meu pai, Erasmo Ferreira. Com amor, dedicação e inúmeros ensinamentos, vocês contribuíram para a formação da pessoa que sou hoje.

Registro um agradecimento especial ao professor Jonas Alves, meu orientador, pela dedicação, orientação segura e pelos valiosos ensinamentos compartilhados ao longo de todo o desenvolvimento desta pesquisa. Sua disponibilidade, paciência e incentivo foram fundamentais para a construção deste trabalho e para o fortalecimento da minha trajetória acadêmica. Expresso também minha sincera gratidão ao professor Edivaldo Duda pelas importantes contribuições, sugestões e pelo apoio oferecido durante esta jornada. Aos professores Ives e Caritsa pelas ricas contribuições dadas ao estudo.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio financeiro, indispensável para a realização desta pesquisa e para a garantia de condições materiais adequadas ao seu desenvolvimento. Por fim, expresso minha sincera gratidão a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Esta dissertação investigou a influência da cultura organizacional e da diversidade de gênero na qualidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras listadas na Brasil, Bolsa e Balcão (B3) no período de 2012 a 2024. O estudo fundamentou-se nos referenciais teóricos da cultura organizacional, utilizando o modelo *Competing Values Framework* (CVF) de Cameron e Quinn (2006) para classificar as culturas em clã, hierarquia, adhocracia e mercado, bem como na perspectiva interseccional da diversidade de gênero. A metodologia adotada foi quantitativa, de natureza descritiva, com análise de dados secundários de 793 relatórios de sustentabilidade. A qualidade dos relatórios foi avaliada por meio de um *checklist* adaptado de Hąbek e Wolniak (2016) e Duda (2024), considerando as dimensões de relevância e credibilidade. A cultura organizacional foi mensurada por *proxies* financeiras e a diversidade de gênero pela proporção de mulheres no conselho de administração. Os resultados demonstraram que a diversidade de gênero influencia positiva e significativamente a qualidade das informações divulgadas, corroborando a hipótese H₂ ($\beta = 0,4476$; $p < 1\%$ no modelo de relevância; $\beta = 0,3412$; $p < 10\%$ no modelo de credibilidade; $\beta = 0,7889$; $p < 1\%$ no modelo de qualidade total). Em contrapartida, as dimensões da cultura organizacional não apresentaram significância estatística nos modelos testados, não corroborando a hipótese H₁. As variáveis de controle tamanho da empresa, alavancagem e dualidade do CEO revelaram-se determinantes relevantes para a qualidade dos relatórios. O estudo contribui para a literatura ao integrar variáveis organizacionais e sociais no contexto brasileiro, oferece insights para gestores e formuladores de políticas públicas e alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 e 10, reforçando o papel das organizações na promoção de práticas sustentáveis e inclusivas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Diversidade de Gênero. Relatórios de Sustentabilidade. Qualidade da Informação.

ABSTRACT

This dissertation investigated the influence of organizational culture and gender diversity on the quality of information disclosed in the sustainability reports of Brazilian companies listed on the Brasil, Bolsa e Balcão (B3) stock exchange between 2012 and 2024. The study was based on the theoretical frameworks of organizational culture, using Cameron and Quinn's (2006) Competing Values Framework (CVF) model to classify cultures into clan, hierarchy, adhocracy, and market, as well as the intersectional perspective of gender diversity. The methodology adopted was quantitative and descriptive in nature, with analysis of secondary data from 793 sustainability reports. The quality of the reports was assessed using a checklist adapted from Hąbek and Wolniak (2016) and Duda (2024), considering the dimensions of relevance and credibility. Organizational culture was measured by financial proxies, and gender diversity by the proportion of women on the board of directors. The results demonstrated that gender diversity positively and significantly influences the quality of information disclosed, corroborating hypothesis H2 ($\beta = 0.4476$; $p < 1\%$ in the relevance model; $\beta = 0.3412$; $p < 10\%$ in the credibility model; $\beta = 0.7889$; $p < 1\%$ in the total quality model). Conversely, the dimensions of organizational culture did not show statistical significance in the tested models, not corroborating hypothesis H1. The control variables company size, leverage, and CEO duality proved to be relevant determinants for the quality of the reports. This study contributes to the literature by integrating organizational and social variables in the Brazilian context, offers insights for managers and public policy makers, and aligns with Sustainable Development Goals (SDGs) 5 and 10, reinforcing the role of organizations in promoting sustainable and inclusive practices.

Keywords: Organizational Culture. Gender Diversity. Sustainability Reports. Information Quality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Visão combinada de cultura.....	20
Figura 2. Média das variáveis por ano.....	45
Figura 3. Matriz de correlação das variáveis estudadas	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Síntese da cultura corporativa no modelo <i>Competing Values Framework</i>	23
Tabela 2. Critérios na categoria de relevância da informação e critérios na categoria de credibilidade	34
Tabela 3. Mensuração da cultura organizacional	36
Tabela 4. Mensuração da diversidade de gênero	37
Tabela 5. Mensuração das variáveis de controle do estudo.....	38
Tabela 6. Estatística descritiva	41
Tabela 7. Resultado dos modelos de regressão (estimador <i>Pooled OLS</i>).....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B3	Brasil, Bolsa & Balcão
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CSR	Responsabilidade Social Corporativa
CVF	Competing Values Framework
ESG	Ambiental, Social e Governança
GRI	Global Reporting Initiative
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards Foundation</i>
IIRC	International Integrated Reporting Council
ISSB	International Sustainability Standards Board
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
QRS	qualidade dos relatórios de sustentabilidade
UFCA	Universidade Federal do Cariri

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ARRANJOS	18
2.2 DIVERSIDADE DE GÊNERO	24
2.2.1 Gênero a Luz da Interseccionalidade	24
2.2.2 Diversidade de Gênero no Ambiente Corporativo	26
2.3 QUALIDADE DA INFORMAÇÃO DIVULGADA NOS RELATÓRIOS	27
2.4 MAPEAMENTO TEÓRICO DO DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES	29
3 METODOLOGIA	32
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	32
3.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS	32
3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA E SUAS MENSURAÇÕES	33
3.3.1 Qualidade dos Relatórios de Sustentabilidade	33
3.3.2 Cultura Organizacional	36
3.3.3 Diversidade de Gênero	36
3.3.4 Variáveis de Controle	37
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	40
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS ANALISADAS	40
4.2 ANÁLISE INFERENCIAL	48
5 CONCLUSÕES	53
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O sistema organizacional contemporâneo reflete uma transformação na visão de como as organizações enxergam suas responsabilidades com a sociedade e o meio ambiente (Elkington, 2018; Aguinis; Glavas, 2019; Carroll, 2021). Milton Friedman, na década de 1970, apresentou um modelo econômico em que, sem práticas desleais e dentro das regras do mercado, a responsabilidade social das empresas era maximizar seus lucros (Friedman, 1970).

Àquela época, delimitava-se o impacto corporativo ao âmbito econômico, omitindo a necessidade de integrar questões Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) às estratégias empresariais. Entretanto, frente às crescentes demandas globais por sustentabilidade e a uma nova visão que ultrapassa a lógica puramente econômica, surge a ideia da criação de valor compartilhado, o valor econômico e social integrado nos negócios com a oportunidades para atender às necessidades sociais e gerar benefícios corporativos (Porter; Kramer, 2011; Dembek; Singh; Bhakoo, 2016; Henriques; Aronson, 2022).

A sustentabilidade não se limita a mitigar impactos negativos, e sim ações que geram impactos positivos, criando valor financeiro, ambiental e social (Elkington, 2012). Segundo a *International Financial Reporting Standards Foundation* (IFRS) (2023), a sustentabilidade promove o engajamento das empresas com temas ambientais, e o compromisso com a divulgação de relatórios que atendam aos requisitos básicos dos *stakeholders* no que diz respeito à tomada de decisões. O relatório com informações de qualidade permite a equivalência de riscos e oportunidades relacionados aos aspectos ESG (Duda, 2024).

Esse novo paradigma, portanto, exige das empresas mais do que o mero cumprimento de obrigações legais, pois demanda a adoção de práticas corporativas que priorizem estratégias capazes de promover não apenas resultados imediatos, mas benefícios de longo prazo para a sociedade e o meio ambiente (Elkington, 2012). Essas práticas demonstram compromisso com sustentabilidade, construção de reputação sólida, atrai investidores e melhora o desempenho ambiental e social das empresas (Milne; Kearins; Walton, 2006; Narula *et al.* 2025). A transparência desempenha a conexão das partes interessadas e fortalece a confiança em suas ações.

Ademais, para Bolzani e Fachin (2021), a sustentabilidade, ao integrar de forma substantiva os direitos humanos às práticas ESG, vai além do atingimento aos regulamentos ambientais e sociais. Esta integração demanda, em última instância, mudanças estruturais no

modelo econômico, questionando suas bases e propondo uma reconfiguração que priorize a justiça social. Neste ínterim, a divulgação dos relatórios de sustentabilidade são ferramentas que demonstram o comprometimento e a garantia da transparência das organizações que buscam os aspectos ambientais, sociais, e de governança. Relatórios que apresentam informações de qualidade, promovem a confiabilidade do que é reportado (IFRS, 2023).

A qualidade da informação nos relatórios de sustentabilidade é considerada um indicador de compromisso com as práticas ESG (Hummel; Schlick, 2016). Além disso, ao atender às necessidades dos *stakeholders* no tocante ao processo decisório, torna-se instrumento de decisões estratégicas, de investimentos e de alocação de recursos (Branco; Rodrigues, 2006; Dhaliwal *et al.* 2011). Nesse contexto, os relatórios de sustentabilidade publicados apresentam informações sobre o desempenho, oferecem análises estratégicas sobre os objetivos futuros e os desafios das organizações (Hummel; Schlick, 2016). Para uma visão abrangente e confiável das práticas corporativas apresentadas nos relatórios, estes devem atender critérios como materialidade, consistência, comparabilidade, verificabilidade e balanceamento (Livesey; Kearins, 2002; Borges, 2023).

Zhang, Xu e Li (2023) indicam que variáveis organizacionais e individuais, como a cultura organizacional podem influenciar na qualidade da divulgação das informações de sustentabilidade. Esse artefato organizacional produz efeito na forma, na estrutura e no conteúdo dos relatórios, já que a visão e o compromisso dos *Chief Executive Officer* (CEOs) com a sustentabilidade moldam a comunicação das práticas ESG (Lee; Kim, 2024). Diante da demanda por práticas ESG e de transparência corporativa, a cultura organizacional se configura como um elemento de condução e alinhamento das práticas empresariais (Schein, 2010; Groening; Sarkis; Zhu, 2018; Kind; Zeppenfeld; Lueg, 2023). Assim, torna-se relevante compreender a cultura organizacional como elemento estruturante das ações que promovem compromisso com as práticas ESG, refletindo no formato dos relatórios corporativos.

Outrossim, por ser construída por líderes organizacionais e ter sua base alicerçada nas crenças, valores e filosofias estabelecidas por estes líderes, incorporados e reforçados ao longo do tempo (Schein, 2010), a cultura organizacional norteia as práticas corporativas, influenciando nas decisões dos gestores e agregando valores sustentáveis nas estratégias e comunicação com os *stakeholders* (Gassmann; Kern, 2024; Santos; Montenegro; França, 2024). Nessa perspectiva, a cultura de uma organização constitui um elemento estratégico fundamental para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades impostos pela sustentabilidade (Kuzma; D'Oliveira; Silva, 2017; Silva, 2023). Considerando que os relatórios corporativos refletem os valores, as práticas e as orientações estratégicas das organizações, infere-se que a cultura

organizacional atua como um determinante central da qualidade das informações neles divulgadas.

A divulgação de informações de sustentabilidade alinha-se também aos princípios de justiça, equidade e verdade, assegurando que os *stakeholders* recebam dados completos e preditivos (Redecker; Machado, 2025). Nesse contexto, a qualidade da informação divulgada nos relatórios de sustentabilidade reflete não apenas o compromisso das empresas com a transparência, mas também a maneira como seus valores éticos e sociais influenciam suas práticas.

Além da cultura organizacional, fatores ligados à composição da governança, como a diversidade de gênero, também podem influenciar a transparência e a confiabilidade dos relatórios. Ao conectar a dinâmica cultural coletiva à representatividade feminina, as organizações alinham valores institucionais a princípios de justiça e transparência estratégica (Lu *et al.*, 2020; Nicolae; Volosevici; Isbasoiu, 2024).

A inclusão de mulheres em cargos de decisão atua como um catalisador para ampliar a perspectiva ética e a sensibilidade social das organizações (Lu *et al.*, 2020). Nesse sentido, a adoção de políticas voltadas ao fortalecimento da representatividade feminina em posições de liderança, tais como programas de mentoria, arranjos de trabalho flexíveis e a transformação da própria cultura organizacional, favorece a construção de ambientes mais inclusivos e equitativos. Essas iniciativas, por sua vez, exercem impacto positivo na qualidade das decisões estratégicas e na confiabilidade das informações divulgadas (Nicolae; Volosevici; Isbasoiu, 2024).

Pesquisas que analisam a presença de mulheres nos conselhos de administração têm investigado a relação entre diversidade de gênero nesses espaços e seus desdobramentos organizacionais, como evidenciam Campbell e Mínguez-Vera (2008), Loukil, Yousfi e Yerbanga (2019), Ferreira (2021) e Degenhart *et al.* (2024). Os resultados apontam efeitos positivos no valor da empresa e nos ganhos econômicos, além de contribuírem para a qualificação dos processos decisórios e das estratégias organizacionais, influenciando, inclusive, a reação dos investidores no mercado.

Estudos anteriores evidenciam a relevância do relatório de sustentabilidade como estratégia organizacional, bem como seus princípios fundamentais que garantem a confiabilidade na tomada de decisão (Hummel; Schlick, 2016; Borges, 2023). Ademais, as pesquisas demonstram que elementos da cultura organizacional influenciam a estrutura dos relatórios e a qualidade de informações que são divulgadas (Zhang; Xu; Li, 2023; Gassmann; Kern, 2024), bem como a diversidade de gênero nos cargos de liderança tem gerado impacto

positivo na governança e a confiabilidade das informações comunicadas (Lu *et al.*, 2020; Nicolae; Volosevici; Isbasoiu, 2024).

Contudo, embora exista estudos com resultados isolados sobre a cultura organizacional e da representatividade feminina, observa-se a lacuna na relação entre essas variáveis na qualidade dos relatórios de sustentabilidade, no contexto brasileiro e em empresas listadas no mercado de capitais. Diante desse contexto, esta pesquisa versa sobre a seguinte questão problema: **Qual a influência da cultura organizacional e da diversidade de gênero na qualidade dos relatórios de sustentabilidade das companhias brasileiras listadas na Bolsa & Balcão (B3) no período de 2012 a 2024?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da cultura organizacional e da diversidade de gênero na qualidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras listadas na B3 no período de 2012 a 2024.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e caracterizar os tipos de cultura organizacional predominantes e de diversidade de gênero das empresas brasileiras listadas na B3;
- b) Avaliar a qualidade das informações contidas nos relatórios de sustentabilidade das empresas listadas na B3; e
- c) Mensurar os impactos diretos da cultura organizacional e da diversidade de gênero sobre a relevância e a credibilidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas listadas na B3 (2012-2024).

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Esta pesquisa justifica-se por sua relevância teórica, prática e social, ao investigar os determinantes da qualidade da informação nos relatórios de sustentabilidade. Embora a literatura estabeleça uma relação positiva entre as práticas de sustentabilidade corporativa e o

desempenho organizacional, impulsionando o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável (Magon; Thomé; Ferrer, 2018; Barros, 2020), persiste uma lacuna crítica quanto à influência de variáveis internas como a cultura organizacional e diversidade de gênero dos conselhos administrativos (Bouzouitina, Khairredine; Jarboui, 2021; Lin; Lin; Fang, 2022).

Especificamente, este estudo preenche uma lacuna ao analisar como a cultura organizacional (definida como o conjunto de valores, crenças e práticas que orientam uma empresa) e a diversidade de gênero em posições de liderança, que promove inclusão e equidade na tomada de decisão (Gusain; Gujral, 2024), atuam como fatores influenciadores na confiabilidade, transparência e completude das informações divulgadas relatórios de sustentabilidade pelas empresas listadas no mercado de capitais.

No contexto da sustentabilidade corporativa, a cultura organizacional configura-se como uma variável fundamental, pois atua como um catalisador para a promoção de práticas empresariais responsáveis e éticas, além de potencializar a transparência na comunicação com os *stakeholders* (Chatterji; Lenox, 2018). Paralelamente, a diversidade de gênero introduz uma abordagem inclusiva nos processos de tomada de decisão, o que impacta positivamente no equilíbrio e na credibilidade das informações divulgadas (Abubakar *et al.* 2022).

Isso ocorre porque a presença significativa de mulheres em posições estratégicas contribui para incorporar perspectivas diversas e uma visão mais abrangente e pluralista durante a elaboração dos relatórios de sustentabilidade (Madaleno; Magueta; Vieira, 2023). Dessa forma, investigar a interação entre a cultura organizacional e diversidade de gênero na qualidade da informação dos relatórios de sustentabilidade torna-se essencial para compreender os mecanismos internos que elevam o padrão das informações socioambientais das empresas.

Além dos aspectos mencionados, a promoção da diversidade de gênero e a inclusão feminina justificam-se socialmente por sua capacidade de reduzir vieses nas práticas organizacionais. Essa redução de vieses gera impactos diretos na elaboração de relatórios de sustentabilidade mais equilibrados, críticos e éticos (Lin; Lin; Fang, 2022). Ao investigar esse fenômeno, esta pesquisa alinha-se diretamente à demanda global por maior transparência e responsabilidade corporativa, fornecendo *insights* valiosos para a gestão e para a tomada de decisões estratégicas orientadas por critérios ESG (Duda, 2024).

Neste contexto, o desenvolvimento sustentável consolida-se como um pilar central das práticas empresariais contemporâneas, intensificando a demanda por relatórios de alta qualidade que reflitam compromisso com a informação reportada. Assim, os *stakeholders* baseiam suas decisões críticas nessas informações (Brammer; Millington; Rayton, 2007; Carlini *et al.* 2019). Portanto, a manipulação de dados ou a omissão de problemas não apenas prejudica

a confiança e a governança corporativa, como também pode levar à fuga de investimentos e ao rompimento de parcerias (Bouzouitina, Khairreddine; Jarboui, 2021). Desta forma, compreender os fatores que elevam a qualidade e a credibilidade desses relatórios, como a cultura organizacional e a diversidade, deixa de ser uma questão meramente acadêmica e transforma-se numa necessidade premente para a saúde do mercado e da sociedade.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa justifica-se por sua inserção na linha de pesquisa “Mercado e Inovação” do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Cariri (UFCA), que abrange temas como estratégia organizacional, competitividade, finanças, marketing e operações. O estudo alinha-se diretamente com essa linha ao investigar a relação entre cultura organizacional, diversidade de gênero e a qualidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras. Ao fazê-lo, contribui para o avanço da literatura acadêmica ao oferecer uma visão crítica e aplicada sobre como esses fatores internos influenciam a transparência e o posicionamento estratégico das organizações. Ademais, reforça a missão do PPGA de fortalecer a produção científica no interior do Nordeste e atender às demandas regionais e nacionais por pesquisas que conectem teoria, prática e desenvolvimento mercadológico.

Do ponto de vista prático o estudo contribui ao compreender a relação entre a cultura organizacional e a presença feminina nos cargos de lideranças, e suas influências na qualidade dos relatórios de sustentabilidade. A gestão pode fortalecer o processo decisório gerencial, assim permitindo a otimização dos seus resultados, bem como potencializando o desempenho socioambiental e econômico das organizações. Para os aspectos sociais, as contribuições deste estudo estão alinhadas com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, que busca o desenvolvimento da igualdade de gênero, destacando a presença feminina em cargos de liderança. Além disso, alinhada com a ODS 10, voltado à redução das desigualdades, com a cultura organizacional que envolve em seus valores sustentáveis, promovendo ambientes justos e inclusivos. Com tudo, o estudo contribui na construção de organizações responsáveis, com suporte gerencial e aporte nas ODS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ARRANJOS

O conceito de cultura organizacional fundamenta suas origens na sociologia e na antropologia, estudadas nas pesquisas sobre comportamento e gestão organizacional (Gregory *et al.*, 2009). Comparada à personalidade de uma pessoa, a cultura organizacional possui uma natureza dinâmica e está em constante processo de construção e ressignificação de significados (Crozatti, 1998). A capacidade de transformação é que possibilita a existência de múltiplas definições de cultura organizacional (Correia, 2023).

A literatura descreve como conceito central a cultura organizacional para compreender o funcionamento interno e o sucesso sustentável das organizações (Schein, 2010; Groysberg *et al.*, 2018). Com o ambiente dinâmico e competitivo, as organizações que definem suas culturas fortes e alinhadas a seus valores refletem ao se destacar, superando barreiras que transcendem as condições convencionais do mercado (Cameron; Quinn, 2006; Schein, 2010).

Nesse contexto, define-se cultura organizacional como sistema de valores, crenças e normas compartilhadas que direcionam comportamentos, decisões e relações internas (Martins; Terblanche, 2003; Alvesson; Sveningsson, 2015; Groysberg *et al.*, 2018). O sucesso sustentável das organizações vai além dos modelos tradicionais de mercado, posicionamento competitivo e das vantagens de recursos, estando relacionado ao desempenho organizacional, ligada à cultura que é posta no centro da estratégia e das operações das empresas (Cameron; Quinn, 2006; Denison; Mishra, 2021). Assim, a cultura organizacional é vista como um sistema de orientação indispensável, que guia toda a dinâmica organizacional e influencia diretamente na sua capacidade de se adaptar e prosperar em ambientes competitivos (Groysberg *et al.*, 2018).

A cultura organizacional, em sua construção conceitual, pode abranger diversos elementos, como ideologia (Goll; Sanbharya, 1990), crenças compartilhadas (Lorsch, 1985), suposições fundamentais (Schein, 1984, 2010), estratégias organizacionais (Weich, 1985) e símbolos organizacionais (Pettigrew, 1979). A cultura pode ser entendida como conjunto de significados coletivamente e publicamente aceitos, que também pode ser adotado por um grupo específico (Pettigrew, 1979). Sendo um sistema de significados aceito pelo coletivo, caracterizado por símbolos, ideologias, crenças, rituais e mitos, a cultura organizacional permite que os indivíduos interajam em contexto comum (Pettigrew, 1979).

Outro elemento fundamental da cultura de uma organização são as suposições básicas, compreendidas como as verdades implícitas e aceitas pelos membros da organização (Schein,

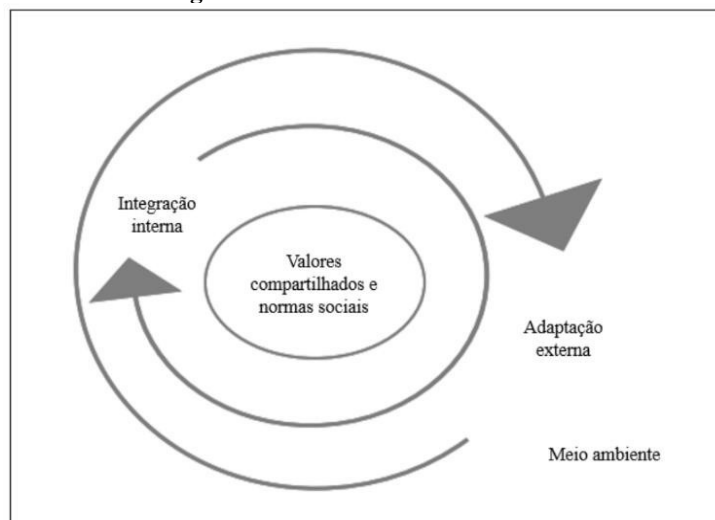
1984; 2010). Essas premissas, às vezes imperceptíveis, impactam nas estratégias da organização, moldando decisões e práticas que impulsionam a direção dos objetivos organizacionais (Weich, 1985).

A cultura organizacional é desenvolvida pelas relações humanas, estabelecendo a previsibilidade e a organização social (Schein, 2010). Construída no presente e nas estruturas históricas que constituem as organizações, reflete sua natureza como um fenômeno dinâmico. Essa interação em níveis macroculturas, subculturas e microculturas, sendo influenciada pela história da organização, pelas emoções e pelas vivências comuns de seus membros (Schein, 2010).

Ademais, a dimensão simbólica tem um papel central na análise da cultura organizacional, com os ritos, rituais, mitos, lendas, histórias, símbolos, língua, gestos e artefatos, sendo manifestações incumbidas da comunicação e prossegue seus valores (Beyer; Trice, 1987). Conectando ao conceito de programação coletiva da mente definido por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), que vê cultura como um fenômeno coletivo moldado pelo ambiente social. Essa interação entre símbolos e programação mental fortalece a identidade organizacional e promove a coesão entre os membros.

A cultura pode ser também definida como cola social ou normativa que promove a união dentro da organização, demonstrando valores e crenças compartilhadas (Smircich, 1983). Dialogando com a perspectiva, Martins e Terblanche (2003), propõem que a organização seja composta por valores enraizados e pela padronização de comportamentos. Juntas, essas variáveis sustentam a capacidade da cultura de integrar indivíduos e alinhar suas ações às metas organizacionais.

A cultura organizacional pode ser descrita como o conjunto de suposições básicas, como o modo como um grupo de pessoas pensam e agem para lidar com desafios de adaptação externa e integração interna. Schein (1984) propõe que essas suposições, quando demonstram sua eficácia, práticas são aceitas e passadas adiante recém-chegados como os modos adequados de perceber, processar e sentir em relação a essas questões. Destacando a construção dos valores e normas das organizações como resultado das influências externas e as experiências vividas ao longo prazo, essa relação é representada de forma visual na Figura 1, que ilustra a interação dinâmica entre o ambiente organizacional e os valores culturais internos.

Figura 1. Visão combinada de cultura

Fonte: Adaptada de Pfister (2009).

A Figura 1 apresenta uma representação visual da dinâmica entre a adaptação externa e integrada ao interno, demonstrando o processo de conexão e influenciando o meio ambiente inserido na organização. Sendo, adaptável externamente e se integra internamente em processo contínuo e inter-relacionado (Schein, 1984; Pfister, 2009). Assim, a Figura 1 evidencia como a cultura organizacional atua em um elo estratégico entre as demandas externas e a integração interna, contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso da organização.

Para Bateman e Snell (1998), com impacto direto na forma como as estratégias são formuladas e implementadas, a cultura organizacional é elemento estratégico central de uma organização. Nos relatórios de sustentabilidade, é fundamental orientar práticas e sistemas relacionados à coleta, análise e divulgação de informações. Alqaraleh *et al.* (2022) apontam a cultura como um moderador positivo, potencializando a relação entre fatores técnicos, como a qualidade da informação e uso dos sistemas e o desempenho organizacional.

Os fatores característicos da cultura organizacional, como artefatos, normas e valores, desempenham um papel incentivador no desempenho comportamental nas organizações (Makumbe; Washaya, 2022). No entanto, uma cultura organizacional rígida, fechada e de difícil cumprimento, pode comprometer a qualidade das informações, a eficiência dos sistemas e o desempenho organizacional (Li *et al.*, 2018; Alharbi *et al.*, 2022). Dessa forma, a relação entre cultura organizacional e a qualidade das informações divulgadas nos relatórios se torna um aspecto crucial a ser explorado.

Para estudar a influência da cultura organizacional na qualidade da informação divulgada nos relatórios de sustentabilidade, esta investigação seguiu a afiliação teórica de um dos principais modelos utilizados na literatura, que é o da estrutura de valores concorrentes, o

modelo *Competing Values Framework* (CVF), proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983) para explicar diferenças entre os valores dominantes nos modelos de eficácia corporativa. Posteriormente o modelo foi utilizado para explicar e mensurar perfis da cultura organizacional em modelos corporativos, abordagem promovida por Cameron e Quinn (2006). A base teórica do modelo CVF é introduzida no instrumento de avaliação da cultura organizacional, *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), cujo objetivo é avaliar dimensões-chave da cultura organizacional.

Partindo do pressuposto de que a cultura define os valores, suposições e crenças essenciais que caracterizam uma organização, espera-se que outros elementos organizacionais possam ser refletidos no modelo CVF de cultura. Desse modo, Cameron e Quinn (2006) apontam que o modelo também é apropriado para identificar aspectos da qualidade organizacional, estágios de desenvolvimento do ciclo de vida, papéis de liderança dos gestores, bem como as habilidades gerenciais.

Segundo Denison e Spreitzer (1991), o modelo CVF concentra-se nos valores conflitantes entre as características intrínsecas das organizações. Cameron e Quinn (2006) apontam a existência de duas dimensões, a primeira com destaque ao enfoque organizacional, observando se este é mais aderente ao desenvolvimento individual do membro na organização ou ao desenvolvimento da própria organização, ou seja, foco no ambiente interno e integração ou externo e diferenciação, respectivamente. Já a segunda dimensão diz respeito à estrutura corporativa, se está mais voltada à estabilidade e controle ou à flexibilidade e mudança. Quando combinadas, essas dimensões resultam em quatro perfis culturais para caracterizar as culturas corporativas, a saber: cultura clã, cultura hierárquica, cultura adhocracia e cultura mercado.

A cultura de clã se assemelha à uma organização familiar. Esse tipo de cultura é orientado internamente, sendo reforçado por uma estrutura organizacional flexível (Hartnell; Ou; Kinicki, 2011). Nas organizações que permeiam esse tipo cultural, os valores e objetivos são compartilhados, há participatividade, coesão e senso coletivo. Desse modo, ao invés de focar nas regras e procedimentos hierárquicos ou apenas em lucros e mercados competitivos, cultiva-se o trabalho em equipe com utilização de programas de envolvimento dos funcionários em que há compromisso corporativo com os colaboradores (Quinn; Rohrbaugh, 1983; Cameron; Quinn, 2006).

A suposição subjacente à cultura de clã é que a afiliação humana produz atitudes afetivas positivas dos funcionários em relação à organização, isto é, “as organizações têm sucesso porque contratam, desenvolvem e retêm sua base de recursos humanos” (Cameron *et al.*, 2006, p. 38). Uma das formas de mensurar esta tipologia de cultura é pela sua força de trabalho. Neste

estudo adotou-se a razão das despesas com salários pelas despesas totais da empresa (ElKelish; Hassan, 2014; Shwairef; Abdulrahim; Sukoharsono, 2021; Atika; Simamora, 2024).

A tipologia cultural da hierarquia é orientada internamente, sendo amparada por uma estrutura organizacional norteada por mecanismos de controle. Uma premissa básica nas culturas hierárquicas centra-se na visão de que o controle e a consistência promovem a eficiência e o bom funcionamento organizacional (Hartnell; Ou; Kinicki, 2011). Para Cameron e Quinn (2006), uma cultura organizacional hierárquica caracteriza-se por apresentar locais de trabalho formais e estruturados, procedimentos que governam as ações dos membros da empresa, e com líderes eficazes e organizados.

Ademais, Denison e Spreitzer (1991) pontuam que o foco da hierarquia está na lógica interna da organização e sua ênfase está na estabilidade. O objetivo das organizações hierárquicas tende a ser o implemento de regulamentações, cujos critérios de eficácia compreendem controle, estabilidade e eficiência. Esta dissertação mensura a cultura hierárquica pela razão dos custos de transação do trabalho pelo resultado líquido da empresa (ElKelish; Hassan, 2014; Shwairef; Abdulrahim; Sukoharsono, 2021; Atika; Simamora, 2024).

A cultura adhocracia é orientada externamente e apoiada por uma estrutura organizacional flexível (Hartnell; Ou; Kinicki, 2011). Segundo Cameron e Quinn (2006, p. 43), “um dos principais objetivos de uma adhocracia é promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade onde a incerteza, a ambiguidade e a sobrecarga de informações são típicas”. Assim, uma pressuposição básica desse tipo cultural está no entendimento de que a mutabilidade promove a criação ou obtenção de novos processos e recursos.

Uma crença fundamental das culturas adhocráticas é a de que uma visão inovadora leva os membros de um grupo à criatividade, por conseguinte, valorizam o crescimento da entidade e dão mais aos detalhes das dinâmicas da organização (Quinn; Rohrbaugh, 1983; Cameron *et al.*, 2006). Nesse sentido, adotou-se a razão do lucro das operações da empresa no ano em análise pelo lucro operacional do ano anterior como a maneira de mensurar a cultura adhocrática (ElKelish; Hassan, 2014; Shwairef; Abdulrahim; Sukoharsono, 2021; Atika; Simamora, 2024).

Por fim, a cultura de mercado é orientada externamente e alicerçada por uma estrutura organizacional concebida por mecanismos de controle. Seu foco gira em torno de transações com o ambiente externo à organização, como fornecedores, clientes, sindicatos e reguladores (Cameron; Quinn, 2006). A crença principal desse tipo de cultura é a de que recompensa é uma força motivacional que impulsiona os colaboradores a buscarem desempenho agressivo, de modo que atenda às expectativas dos *stakeholders*.

Nesse contexto, as organizações de mercado apreciam comunicação, competência e

realização, associados a planejamento, foco nas tarefas, articulação e clareza nos objetivos e tomada de decisão (Cameron *et al.*, 2006; Hartnell; Ou; Kinicki, 2011). Este estudo mensura essa tipologia de cultura pela razão do resultado antes das despesas com tributos pelo ativo total da empresa ((ElKelish; Hassan, 2014; Shwairef; Abdulrahim; Sukoharsono, 2021; Atika; Simamora, 2024).

Diante da exposição dos tipos de cultura do modelo *Competing Values Framework*, a Tabela 1 apresenta uma síntese das referidas tipologias apontando os elementos estruturantes da cultura (artefatos, crenças e valores), bem como os resultados quando interligados à eficácia organizacional.

Tabela 1. Síntese da cultura corporativa no modelo *Competing Values Framework*

Tipo de cultura	Artefatos (comportamentos)	Crenças	Valores	Crítérios de eficácia
Clã	Trabalho em equipe, participação, envolvimento dos colaboradores e comunicação aberta	Os membros se comportam de maneira adequada quando têm confiança, lealdade e participação na organização	Apego, afiliação, colaboração, confiança e suporte	Satisfação e comprometimento dos colaboradores
Hierarquia	Conformidade e previsibilidade	Os membros se comportam de maneira adequada quando têm funções e procedimentos claros que são formalmente definidos por regras e regulamentos	Comunicação, rotinização, formalização e consistência	Eficiência, oportunidade e bom funcionamento
Adhocracia	Assumir riscos, criatividade e adaptabilidade	Os membros se comportam de maneira adequada quando entendem a importância e o impacto da tarefa	Crescimento, estimulação, autonomia e atenção aos detalhes	Inovação
Mercado	Coleta de informações sobre clientes e concorrentes, definição de metas, planejamento, foco na tarefa, competitividade e agressividade	Os membros se comportam de maneira adequada quando têm objetivos claros e são recompensadas com base em suas realizações	Comunicação, competição, competência e conquista	Maior participação de mercado, lucro, qualidade do produto e produtividade

Fonte: Adaptada Hartnell, Ou e Kinicki (2011).

Ressalta-se que, apesar de cada tipologia ser mais apropriada que outra na organização, provavelmente haverá organização que exponha uma combinação dos diferentes traços culturais, apontando uma tipologia dominante em detrimento a outras (Wu; Zhang; Schroeder, 2011). Cameron e Quinn (2006) apontam a relevância do balanceamento entre as diferentes culturas, haja vista se a empresa focar em uma única tipologia correr o risco de tornar a organização disfuncional.

2.2 DIVERSIDADE DE GÊNERO

2.2.1 Gênero a Luz da Interseccionalidade

O conceito de gênero, compreendido em sua construção social, determina a diferença entre homem e mulher, tendo como elemento central de análise o feminismo para elucidar as desigualdades entre os sexos. Contudo, apesar do papel importante que o feminismo desenvolve nas lutas pelos direitos e equidade, é importante ressaltar que por um longo período a categoria “mulher” foi posta como homogênea, desconsiderando aspectos como raça, classe, sexualidade e geração (Crenshaw, 1991; 2002; Hirata, 2014).

Ao se fundamentar com pensamentos do feminismo negro, o crescimento nos debates sobre as vivências das mulheres é diverso e influenciado pelas posições sociais que ocupam (Hooks, 1995). Assis (2019) assenta a importância de Nzinga Mbandi para os estudos de gênero, destacando que o sujeito passa por diferentes marcadores sociais que determinam sua posição distinta na estrutura social. Assim, ao se pensar em gênero deve ser considerado o racismo e a desigualdade de classe, para ter uma visão completa e inclusiva (Assis, 2019), pois as feministas negras destacam que em uma sociedade patriarcal e racista, ser mulher negra é viver em opressões específicas que não podem ser explicadas unicamente pela condição de gênero.

Nesse sentido, Gonzalez (1984) manifesta a correlação entre o racismo e o sexismo, que incorporava a mulher negra no papel de subalternidade e violência. A autora argumenta que, ao longo da construção histórica, associa a mulher à ideia de servidão. Essa associação não apenas priva os direitos fundamentais, como o de serem mães e de cuidarem de seus corpos, assim como fortalece as visões estereotipadas que as desumanizam (Nogueira, 2020).

A relação de gênero e a opressão estrutural, a partir do entendimento do patriarcado é movido por um sistema de dominação que atua juntamente com o racismo e patriarcado (Saffioti, 1987, 2000). Assim, destaca-se que o patriarcado tem dois aspectos, sendo a dominação simbólica no lar e a exploração econômica no ambiente de trabalho (Saffioti, 1987, 2000). No Brasil, significa que o gênero não explica a realidade de mulheres, resultando em sistemas particularmente brutal.

A interseccionalidade, vista como conceito sistematizado, foi debatida em 1989 pela norte-americana Kimberley Crenshaw, no estudo que desmarginaliza a intersecção de raça e sexo. Posteriormente, em 1991 revisitou o conceito debatendo agora: interseccionalidade,

políticas de identidade e violência contra mulheres de cor, ressaltando o argumento e descrevendo a localização interseccional das mulheres negras e sua marginalização estrutural.

Crenshaw (1991) enfatiza que o conceito de interseccionalidade surge justamente para abordar as diversas camadas de subordinação. Argumenta que as políticas públicas e os discursos jurídicos que dispõem de que todas as mulheres sejam igualmente afetadas por certas formas de violência, ignoram os problemas específicos enfrentados por mulheres negras, pobres ou LGBTQIA+ (Akotirene, 2018). Também chama a atenção para os efeitos da “subinclusão”, que ocorre quando as questões de grupos marginalizados não são reconhecidas como problemas de gênero, e da “superinclusão”, que acontece quando essas experiências são absorvidas de forma genérica, desconsiderando suas particularidades. Nesse sentido, destaca-se que:

A interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento (Crenshaw, 2002, p. 177).

Deste modo, o conceito nos dá fundamento ao compreender o caso da primeira morte por COVID-19 registrada no Rio de Janeiro, de uma trabalhadora doméstica negra contaminada por sua empregadora branca. Ilustrando a vulnerabilidade histórica que as mulheres negras, cujos corpos continuam sendo sacrificados em nome da manutenção da ordem social, demonstrando como a intersecção entre gênero, raça e classe desproporcionais às mulheres negras. Imagens de controle, chamado pelos feminismos negros com o propósito de mudar as percepções distorcidas sobre os corpos das mulheres negras (Collins; Bilge, 2020).

Ao dar visibilidade e reconhecimento às mulheres, cria-se uma luta por novos significados de gênero, se opondo ao modelo neoliberal que perpetua as desigualdades. O feminismo propõe outro conceito, o de “bem viver”, que se alinha à ética de cuidado, coletividade e respeito às diferenças, elementos que fazem parte da construção de uma justiça de gênero verdadeiramente interseccional (Bentes, 2016). Assim, pensar sobre o conceito de gênero pela ótica das mulheres é entender que as experiências femininas são variadas, e que o feminismo deve integrar essas diferenças de forma crítica e profunda.

2.2.2 Diversidade de Gênero no Ambiente Corporativo

A diversidade de gênero refere-se à coexistência e consideração de diversas perspectivas e experiências que têm relação com o gênero no ambiente organizacional, consolidando-se como tema de discussões sobre equidade e sustentabilidade corporativa. Esse conceito, vai além de representações numéricas entre homens e mulheres, abrangendo o acesso equilibrado a cargos de liderança, políticas inclusivas e o respeito às diferenças (Marques; Costa; Silva, 2025). Butler (1990) argumenta que o gênero não é algo inato, mas sim uma construção social. Essa construção molda as expectativas e os comportamentos, influenciando diretamente as interações, inclusive no ambiente profissional. Nesse cenário, as organizações devem garantir políticas de promoção da igualdade com os princípios da responsabilidade social corporativa.

Estudos nacionais e internacionais têm buscado compreender os obstáculos quanto aos progressos na participação feminina em cargos de liderança, direção e conselhos administrativos (Terjesen; Sealy; Singh, 2009; Aluchna; Aras, 2021, Sun, Ding; Li, 2022). A presença feminina nos conselhos de administração, alinhada com as estruturas de governança, práticas inclusivas e éticas, contribui para a construção de relatórios mais completos, transparentes e legítimos (Issa; Fang, 2019; Valls-Martínez; Ramos-Herrera; Martínez-Ferrero, 2022). A relação entre a diversidade de gênero e a qualidade das informações divulgadas em relatórios de sustentabilidade permitirá compreender o desempenho socioambiental das organizações no cenário contemporâneo.

Destaca-se também a influência nas culturas, legais e institucionais, para a eficácia da divulgação de informações sobre gênero (Al-Nasrallah, 2023). Ben-Amar, Chang e McIlkenny, (2017) contribuem com esse debate destacando que com a diversidade de gênero nos conselhos existe uma maior probabilidade de divulgar voluntariamente informações, referente aos riscos e estratégias climáticas. A efetiva presença da diversidade de gênero causa efeito nas mudanças institucionais e culturais que fortalecem a governança e o engajamento com os *stakeholders* (Nielsen; Huse, 2010).

A composição do conselho de administração determina a tomada de decisões, influenciando diretamente nas práticas de responsabilidade social corporativa (CSR) e o *disclosure* (divulgação de informações) que são implementados e gerenciados (Tibiletti; Nicolò; Pontrandolfo, 2020). No Brasil, a discussão ganha corpo ainda mais urgente, considerando os desafios históricos de desigualdade de gênero no ambiente corporativo. No país, os cargos ocupados por mulheres no conselho de administração são de 8,4%, e as disparidades salariais persistem como um reflexo das barreiras estruturais à equidade.

Quando as empresas alinham suas divulgações de informações com o ODS 5 da ONU, isso impacta positivamente a sustentabilidade empresarial. Implementar políticas de igualdade de gênero resulta em melhores indicadores de desempenho e confere maior legitimidade à organização (Albuquerque Filho *et al.*, 2022). A ODS 5 é a promoção da igualdade de gênero e a ODS 10 promove a redução das desigualdades, consolidando fatores estratégicos para a diversidade de gênero no ambiente corporativo. Os padrões internacionais de responsabilidade social e governança, no Brasil tem influências em empresas listadas na B3. Estudos apontam que, para longo prazo, conselhos com diversidade de gênero apresentam melhor desempenho em relação às questões ESG (Arayssi; Dah; Jizi, 2016).

2.3 QUALIDADE DA INFORMAÇÃO DIVULGADA NOS RELATÓRIOS

A qualidade da informação nos relatórios de sustentabilidade é uma temática fundamental para estudos desenvolvidos sobre governança corporativa, transparência e responsabilidade social empresarial. Além de atender aos requisitos normativos, o relatório sustentável deve ter relevância, fidedignidade, comparabilidade, compreensibilidade e tempestividade das informações (Cooray; Gunarathne; Senaratne, 2020).

Para a literatura, a qualidade da informação não é apenas quantidade de dados informados, mas sim como estes são apresentados, validados e contextualizados. Assim como as auditorias independentes garantem a certificação e contribuição para os *stakeholders* nos processos decisórios, práticas que demonstram o compromisso das empresas tornam as informações úteis e confiáveis aos públicos interessados (Amran; Lee; Selvaraj, 2014; Boiral; Brotherton; Heras-Saizarbitoria, 2017).

Do ponto de vista teórico, a qualidade da informação divulgada em relatórios corporativos é fundamentada por um conjunto de perspectivas que elucidam seus diversos fatores influenciadores. A Teoria da Legitimidade (Suchman, 1995; Deegan; Rankin; Tobin, 2002) sustenta que as organizações buscam alinhar suas ações às expectativas sociais, utilizando a divulgação de informações como estratégia para assegurar aceitação, credibilidade e perpetuação no mercado. Complementarmente, a Teoria Institucional (Chang; Amran, 2019) explica como as práticas organizacionais, incluindo as de divulgação, conformam-se a normas, valores e padrões culturais externos, visando à obtenção de legitimidade, estabilidade e coerência organizacional.

Sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984; Gray; Adams; Owen, 2014), a qualidade informacional surge como resposta às demandas dos diversos grupos de interesse, devendo ser abrangente, pertinente e acessível para garantir transparência e *accountability*. Por fim, a Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976; Samha Jung; Wang, 2015) enfatiza o papel normativo e instrumental do conselho de administração como mecanismo de governança, essencial para mitigar assimetrias informacionais, defender os interesses dos *stakeholders* e assegurar a prestação de contas efetiva.

No contexto organizacional, a cultura da empresa e a composição de sua governança são fatores determinantes para a qualidade das informações divulgadas. Estudos demonstram que uma cultura organizacional que valoriza a inclusão, a equidade e a responsabilidade socioambiental tendem a promover a elaboração de relatórios mais completos, transparentes e relevantes (Fernandez-Feijoo; Romero; Ruiz, 2014; Erin; Adegboye; Bamigboye, 2022). Paralelamente, a diversidade de gênero no conselho de administração exerce influência estratégica direta ao associar a presença de mulheres em cargos de alta direção a uma maior adoção de práticas de governança rigorosas, maior sensibilidade a questões socioambientais e um comprometimento mais evidente com a transparência das divulgações corporativas (Adams; Ferreira, 2009; Cook; Glass, 2014).

Os relatórios de sustentabilidade divulgados por empresas listadas no mercado de capitais desempenham um papel crucial no fortalecimento da transparência corporativa e na credibilização de suas práticas socioambientais. Para tanto, sua elaboração deve observar princípios fundamentais de qualidade informacional como relevância, fidedignidade, comparabilidade, compreensibilidade e tempestividade, conforme estabelecido pelas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) e pelas recentes normas do *International Sustainability Standards Board* (ISSB), sob a estrutura do *IFRS Foundation* (Chang; Amran, 2019).

A adoção desses princípios contribui para reduzir assimetrias informacionais, ampliando a transparência e subsidiando a tomada de decisão por parte dos diversos *stakeholders* (Cooray; Gunarathne; Senaratne, 2020). Nesse contexto, a avaliação da qualidade das informações reportadas consolida-se como uma dimensão essencial para verificar o alinhamento entre o discurso corporativo e as efetivas práticas ESG.

As informações publicadas devem conter características qualitativas fundamentais, como clareza, verificabilidade e comparabilidade (Ramdhony; Ramdhony; Cheeroo, 2023). No entanto, a mera abundância de dados não garante qualidade se não houver elementos verificáveis que permitam sua validação pelos usuários, conforme destacado nas orientações do IFRS (IFRS, 2018). Dessa forma, a credibilidade das divulgações depende não apenas da

quantidade, mas principalmente da possibilidade de confirmação independente e da aplicabilidade prática das informações prestadas. Ademais, os aspectos técnicos das informações, fatores organizacionais e culturais têm impacto direto com a qualidade de informações divulgadas (Ramdhony; Ramdhony; Cheeroo, 2023).

Há evidências de que a presença de mulheres no conselho administrativo está associada à transparência e ao fortalecimento da *accountability* (Cooray; Gunarathne; Senaratne, 2020). No contexto brasileiro, a grande diversidade cultural e normativa tem relação com a cultura organizacional, diversidade de gênero e qualidade das informações. Esses fatores impactam a estrutura de governança e os valores culturais das empresas moldam as prioridades e práticas de divulgação. Nesse sentido, é necessária uma abordagem sensível às especificidades locais, principalmente ao analisar empresas listadas na B3.

No contexto brasileiro, os desafios institucionais e culturais exigem que as organizações adotem práticas sensíveis à pluralidade local. Para garantir a melhoria contínua da qualidade das informações reportadas, destaca-se a importância da atuação de comitês especializados em sustentabilidade, da realização de auditorias independentes frequentes e da presença de conselheiros com diversidade de experiências e formação técnica. Esses elementos mostram-se determinantes para impulsionar a credibilidade, a transparência e o avanço dos processos de divulgação socioambiental (Erin; Adegboye; Bamigboye, 2022).

As dimensões da qualidade da informação em relatórios de sustentabilidade podem ser sistematizadas em características fundamentais como a relevância que se refere à capacidade da informação de influenciar positivamente as avaliações e decisões dos *stakeholders*. A fidedignidade que diz respeito à precisão, integridade e neutralidade dos dados divulgados (Cooray; Gunarathne; Senaratne, 2020). Além disso, a verificabilidade reforça a confiabilidade e credibilidade dos relatórios, permitindo que terceiros possam confirmar os dados por meio de evidências independentes Samha Jung; Wang, 2015).

2.4 MAPEAMENTO TEÓRICO DO DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

A literatura reconhece que a cultura organizacional fundamenta a estrutura de governança corporativa e influencia diretamente a qualidade da divulgação de sustentabilidade. Nesse sentido, Shwairef, Abdulrahim e Sukoharsono (2021) descrevem que as dimensões culturais exercem impacto significativo na condução dessas práticas de divulgação.

A responsabilidade social corporativa, quando integrada à missão e aos valores da organização, incorpora a transparência em seus relatórios (Amran; Lee; Selvaraj, 2014), ao

passo que a cultura molda e organiza a governança e os princípios sociais, orientando-se pela ética e pela sustentabilidade (Branco *et al.*, 2008). Acredita-se, portanto, que a cultura organizacional em equilíbrio com valores pode ser associada ao aumento da qualidade das informações, resultando em maior comprometimento com o desenvolvimento sustentável. Diante desse contexto, propõe-se a hipótese (H₁) de que: **a cultura organizacional (clã, hierárquica, adhocrática e mercado) influencia positivamente a qualidade das informações sobre sustentabilidade divulgadas pelas empresas listadas na B3.**

Paralelamente, estudos acadêmicos têm investigado a relação entre diversidade de gênero nos conselhos de administração e seus desdobramentos organizacionais, como evidenciam Campbell e Mínguez-Vera (2008), Loukil, Yousfi e Yerbanga (2019), Ferreira (2021) e Degenhart *et al.* (2024). A literatura reconhece que a diversidade nos conselhos, quando efetiva e não meramente simbólica, está associada a maiores níveis de transparência e à adoção de práticas socioambientais robustas.

No entanto, Amran, Lee e Selvaraj (2014) argumentam que a presença de mulheres, por si só, não garante tais resultados. Para que a diversidade seja efetiva, é fundamental a existência de uma cultura organizacional que valorize e institucionalize a responsabilidade social, a ética e a transparência em todos os níveis hierárquicos. Somente quando alinhada à missão e aos valores centrais da organização, e estrategicamente incorporada em suas políticas, relatórios e práticas de gestão, é que a diversidade consegue promover uma legitimação sustentável perante os diversos *stakeholders*.

Alazzani, Hassanein e Aljanadi (2017) e Fernandez-Feijoo, Romero e Ruiz (2014) argumentam que a diversidade de gênero está associada a um melhor desempenho social em organizações dotadas de uma cultura corporativa robusta e orientada por valores. Os autores enfatizam ainda que a criação de comitês de responsabilidade social corporativa atua como um mecanismo regulador e estratégico, garantindo a integração efetiva das práticas socioambientais no núcleo das decisões organizacionais. Dessa forma, fortalece-se a relação com os *stakeholders*, conferindo maior qualidade, credibilidade e legitimidade às informações divulgadas pela empresa.

A presença de mulheres em cargos estratégicos amplia a diversidade, promovendo práticas inclusivas e uma abordagem ética e social. Assim, a diversidade de gênero no conselho de administração, caracterizada pela presença significativa de mulheres, não se limita a ampliar a representatividade, mas também contribui para uma governança mais transparente e comprometida com as demandas socioambientais (Manita *et al.*, 2018; Shwairef; Abdulrahim; Sukoharsono, 2021; Singhania; Sharma; Bansal, 2024).

Em contextos institucionais como o observado em diversos países da América Latina, emergem evidências que corroboram a influência positiva da diversidade de gênero em conselhos administrativos e comitês executivos. Esse impacto é ainda mais significativo quando aliado a uma cultura organizacional regida por princípios éticos e sustentáveis, resultando em maior qualidade informacional e na divulgação de relatórios mais completos e transparentes (Correa-Mejía, 2022).

Nesta linha, Ong e Djajadikerta (2020) propõem que, mesmo em setores considerados sensíveis, a presença de mulheres em posições de governança está associada à promoção de práticas mais éticas e à adoção de mecanismos de divulgação mais robustos. Ademais, a diversidade de gênero, com a representatividade de mulheres nos conselhos, relaciona-se com uma qualidade superior das divulgações ao promover comunicação mais abrangente e detalhada desses temas (Singhania; Sharma; Bansal, 2024).

Já no contexto brasileiro, compreendeu-se a limitação da diversidade de gênero na qualidade das informações ESG. A baixa representatividade de mulheres em cargos de altos escalões e a resistência cultural às pautas inclusivas podem implicar falta de correlação estatística entre diversidade e transparência nos relatórios (Prates; Silva; Fonseca, 2021; Santos; Vasconcelos; Melo, 2022). Assim, as barreiras estruturais dificultam o acesso de mulheres em espaços estratégicos.

Nessa conjuntura, a busca por práticas corporativas transparentes e responsáveis tem motivado organizações a analisar suas estruturas de governança, principalmente nos pontos relacionados à diversidade de gênero nos conselhos de administração e à relação desses fatores com a qualidade das informações divulgadas em seus relatórios de sustentabilidade. Nesse sentido, os relatórios de sustentabilidade são fundamentais, contendo dados sobre o desempenho organizacional, além de análises estratégicas que evidenciam os objetivos futuros e os desafios enfrentados (Hummel; Schlick, 2016).

Nesse contexto, formula-se a hipótese (H₂) postulando que: **a diversidade de gênero (presença de mulheres nos conselhos de administração) influencia positivamente a qualidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas listadas na B3.**

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos propostos, este estudo caracteriza-se como descritivo, na medida em que se propõe a mensurar, categorizar e descrever minuciosamente as características das variáveis investigadas (cultura organizacional, diversidade de gênero e qualidade dos relatórios de sustentabilidade) nas empresas listadas na B3. Essa abordagem descritiva revela-se essencial para compreender como tais fenômenos se manifestam no contexto do mercado de capitais brasileiro. Desse modo, a pesquisa oferece um retrato da realidade organizacional, permitindo uma base sólida para as análises inferenciais subsequentes. Ademais, a descrição sistemática dessas variáveis contribui para a identificação de padrões e tendências que subsidiam a compreensão da qualidade informacional dos relatórios de sustentabilidade.

Quanto à abordagem do problema e à natureza dos dados, a pesquisa adotou o método quantitativo, utilizando técnicas estatísticas para analisar numericamente as relações entre as variáveis, testar hipóteses e inferir resultados para a população-alvo (Creswell, 2010; Neuman, 2014). Essa escolha metodológica permite a mensuração objetiva dos construtos investigados a partir de dados secundários padronizados. O emprego de procedimentos estatísticos, como análise descritiva e regressão com dados em painel, viabiliza a identificação de padrões e a aferição da intensidade das relações entre as variáveis. Ademais, a abordagem quantitativa confere robustez às inferências, permitindo a generalização dos achados para o conjunto das empresas listadas na B3. Dessa forma, o delineamento quantitativo alinha-se aos objetivos do estudo ao possibilitar a testagem das hipóteses formuladas.

A lógica de investigação seguirá o método dedutivo, partindo de teorias e premissas gerais estabelecidas na literatura para derivar expectativas específicas testáveis empiricamente (Cooper; Schindler, 2014). Por exemplo, deduz-se que culturas organizacionais orientadas para governança e ética e conselhos com maior diversidade de gênero impactam positivamente a qualidade da informação divulgada nos relatórios de sustentabilidade.

3.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A população-alvo deste estudo compreende todas as empresas de capital aberto listadas B3 que publicaram relatórios de sustentabilidade no período de 2012 a 2024. A delimitação temporal justifica-se pelo fato de que, a partir de 2012, a B3 implementou a iniciativa “Relate

ou Explique”, em parceria com a GRI e com apoio do *International Integrated Reporting Council* (IIRC).

Essa iniciativa recomendava que as empresas listadas informassem no item 7.8 do Formulário de Referência a publicação de relatórios de sustentabilidade ou integrados ou documento similar, bem como o local de disponibilização, ou justificassem a não publicação (B3, 2025). O objetivo era fomentar a adesão progressiva à divulgação voluntária de informações ambientais, sociais e de governança, facilitando o acesso dos investidores a esses dados. Assim, foi uma maneira de disponibilizar aos investidores e interessados um meio rápido de acesso a estas informações (B3, 2025).

No que diz respeito à composição da amostra, foi realizada a exclusão de empresas do setor financeiro, por estarem sujeitas a diferentes mecanismos de regulação, bem como daquelas com ausência de dados necessários para o cálculo de todas as variáveis em determinado período, o que impossibilitaria a análise. Sendo as seguintes empresas e períodos: AES Brasil (2020), Aura 360 (2020, 2021, 2022 e 2023) e Senna (2021). Foram excluídas, ainda, empresas cujas ações não estavam sendo negociadas na bolsa em 31 de dezembro de 2024. Ao longo do período de 2012 a 2024, um total de 793 relatórios foram analisados.

No que diz respeito à coleta dos dados, foi realizada de forma manual, durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2025, diretamente nos documentos emitidos pelas companhias, como Relatório Anual, Formulário de Referência, Relato Integrado, Relatório de Sustentabilidade ou Relatório da Administração, os quais estarão disponibilizados nos sítios da B3 e das próprias companhias. Os dados financeiros foram coletados de diferentes bases, as quais serão apontadas da seção de mensuração das variáveis.

3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA E SUAS MENSURAÇÕES

3.3.1 Qualidade dos Relatórios de Sustentabilidade

Para mensurar a qualidade dos relatórios de sustentabilidade (QRS), foi utilizada uma ferramenta de avaliação adaptada do estudo de Hąbek e Wolniak (2016) e validada no contexto brasileiro por Duda (2024). Hąbek e Wolniak (2016) desenvolveram um *checklist* destinado a analisar a qualidade dos relatórios publicados por Estados-Membros selecionados da União Europeia (UE). Embora se observe um elevado nível geral de divulgação nesses países, a Comissão Europeia (2013) constatou que menos de 10% das maiores empresas da UE publicavam regularmente informações de sustentabilidade naquele contexto. Uma avaliação de

impacto realizada pela mesma Comissão identificou problemas significativos de transparência, incluindo deficiências tanto quantitativas quanto qualitativas nos dados reportados.

O instrumento de avaliação adaptado consiste em um *checklist* composto por 17 critérios, distribuídos em duas dimensões principais: relevância (11 critérios) e credibilidade (6 critérios), conforme detalhado na Tabela 2.

Tabela 2. Critérios na categoria de relevância da informação e critérios na categoria de credibilidade

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		COMENTÁRIOS
Relevância da informação		
R1	Estratégia de sustentabilidade	O relatório apresenta a estratégia de negócios que se relaciona com os aspectos do desenvolvimento sustentável.
R2	Os principais interessados	O relatório contém a identificação das partes interessadas da organização, suas expectativas e uma forma de engajamento com grupos individuais.
R3	Alvos	O relatório apresenta metas para o futuro, metas estabelecidas no período do relatório anterior e o nível de suas realizações.
R4	Tendências ao longo do tempo	O relatório contém indicadores mostrados ao longo de vários períodos de relatório, indicando assim a direção da mudança e garantindo sua comparabilidade.
R5, R6, R7, R8	Indicadores de desempenho: mercado R5, local de trabalho R6, ambiente R7, comunidade R8	O relatório contém informações quantitativas sobre o desempenho da organização alcançado em áreas específicas (mercado, local de trabalho, meio ambiente, comunidade).
R9	Ações de melhoria	O relatório descreve as atividades de melhoria realizadas pela organização para atender aos objetivos do desenvolvimento sustentável; por exemplo, programas para aumentar a eficiência de recursos, redução de emissões, etc.).
R10	Integração com processos de negócios	O relatório contém informações que confirmam que os aspectos do desenvolvimento sustentável estão incluídos no processo de tomada de decisão e implementados nos processos básicos (compras, vendas, marketing, produção etc.).
R11	Sumário executivo	O relatório fornece uma visão geral concisa e equilibrada das principais informações e indicadores do período do relatório.
Credibilidade da informação		
C1	Legibilidade	O relatório tem uma estrutura lógica, usa uma apresentação gráfica dos dados, desenhos e explicações quando necessário ou usa outras ferramentas para ajudar a navegar pelo documento.
C2	Princípios básicos de relatórios	O período, escopo e entidade do relatório são definidos no relatório, bem como as limitações e o público-alvo.
C3	Qualidade dos dados	O relatório descreve os processos, procedimentos de coleta, agregação e transformação de dados e determina a fonte dos dados.
C4	Resultados do diálogo com as partes interessadas	O relatório contém uma descrição do diálogo com as partes interessadas e os resultados desse diálogo em relação aos aspectos do desenvolvimento sustentável (pesquisas, consultas, grupos focais, mesas redondas, programas, engajamento, etc.).

C5	Opinião	O relatório contém um mecanismo que permite o processo de <i>feedback</i> (ponto de contato para sugestões ou dúvidas, linha direta, e-mail, cartão resposta, questionário etc.).
C6	Verificação independente	O relatório contém uma declaração de órgão independente atestando a autenticidade dos dados apresentados no relatório, bem como propostas de melhorias futuras.

Fonte: Adptado de Hąbek e Wolniak (2016); Duda (2024, p. 40-41).

Para o processamento da avaliação da qualidade da informação, foi aplicada uma escala de 0 a 3, adaptada de Machado *et al.* (2013) e Duda (2024), conforme os seguintes parâmetros: 0 (zero): ausência de divulgação do critério (relevância ou credibilidade) de qualidade nos relatórios de sustentabilidade; 1 (um): divulgação do critério (relevância ou credibilidade) em formato exclusivamente narrativo; 2 (dois): divulgação do critério (relevância ou credibilidade) com suporte de dados quantitativos (números), além da descrição narrativa; e 3 (três): divulgação do critério (relevância ou credibilidade) com valor monetário explicitado, cumulativamente à apresentação narrativa e quantitativa (apoiada em números).

Para analisar a relação entre o nível de qualidade dos relatórios de sustentabilidade e demais variáveis do estudo, os critérios de avaliação foram consolidados em dois indicadores sintéticos: **R** (Indicador de relevância da informação - *Rr*): composto por 11 subindicadores; e **C** (Indicador de credibilidade da informação - *Cr*): composto por 6 subindicadores. A composição de cada indicador segue a metodologia de média aritmética simples dos valores atribuídos aos seus respectivos subindicadores, conforme detalhado na Tabela 2. Dessa forma, serão calculados indicadores individuais para cada um dos relatórios analisados (indicadores *Rr* e *Cr*), conforme demonstram as Equações 1 e 2.

$$Rr = \frac{R1 + R2 + \dots + R11}{11} \quad \text{Eq. (1)}$$

$$Cr = \frac{C1 + C2 + \dots + C6}{6} \quad \text{Eq. (2)}$$

Os indicadores de relevância e credibilidade serão adotados como parâmetros para avaliação da qualidade dos relatórios de sustentabilidade por abordarem dimensões fundamentais da transparência e confiabilidade informacional. O primeiro assegura que os dados divulgados sejam materialmente significativos e decisivos para os *stakeholders*, ao passo

que o segundo confere robustez aos relatos, garantindo precisão, verificabilidade e, consequentemente, legitimidade perante os usuários das informações (Duda, 2024).

A escala de 0 a 3, adaptada de Machado *et al.* (2013), possibilita uma avaliação granular dos relatórios de sustentabilidade, permitindo mensurar não apenas a presença, mas também o nível de aprofundamento de cada critério de qualidade. Essa abordagem oferece uma visão detalhada sobre a consistência e a integralidade das informações divulgadas, viabilizando uma análise abrangente e metodologicamente rigorosa da qualidade dos relatórios.

3.3.2 Cultura Organizacional

Quatro tipos de culturas organizacionais (clã, hierarquia, adhocracia e mercado) foram mensurados por meio de indicadores financeiros. A opção por essa abordagem de mensuração fundamenta-se em trabalhos anteriores, como os de ElKelish e Hassan (2014), Shwairef, Abdulrahim e Sukoharsono (2021) e Atika e Simamora (2024), que utilizam *proxies* financeiras e de *disclosure* para inferir características e ênfases culturais a partir de dados reportados publicamente. A Tabela 3 evidencia a operacionalização, fonte de coleta dos dados e principais autores de suporte.

Tabela 3. Mensuração da cultura organizacional

Variável	Operacionalização (<i>Proxy</i>)	Fonte de Coleta dos Dados	Sinal Esperado	Referências
Cultura Clã (CLA)	$\frac{\text{Total das Despesas com Salários dos Funcionários}}{\text{Despesas Operacionais Totais}}$	LSEG (antiga REFINITIV)	+	Cameron e Quinn (2011); ElKelish e Hassan (2014); Shwairef, Abdulrahim e Sukoharsono (2021); Atika e Simamora (2024)
Cultura Hierarquia (HIER)	$\frac{\text{Custo das Transações de Trabalho}}{\text{Lucro Líquido}}$	LSEG (antiga REFINITIV); ComDinheiro	+	
Cultura Adhocracia (ADHOC)	$\frac{\text{Lucro Operacional}_t}{\text{Lucro Operacional}_{t-1}}$	LSEG (antiga REFINITIV)	+	
Cultura Mercado (MERC)	$\frac{\text{Lucro Antes dos Tributos}}{\text{Ativo Total}}$	LSEG (antiga REFINITIV)	+	

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

3.3.3 Diversidade de Gênero

Segundo Heilman e Caleo (2018), a discriminação de gênero no ambiente de trabalho manifesta-se por meio de diversas situações, como a não contratação para o cargo desejado, a

oferta de posições inferiores à qualificação, avaliações depreciativas baseadas na identidade de gênero ou na não conformidade com estereótipos, remuneração desproporcional, negação de promoções, exposição a insultos e humilhações, e até mesmo assédio sexual. Além disso, esse tipo de discriminação na progressão da carreira das mulheres em qualquer área profissional afeta negativamente a percepção sobre sua competência e credibilidade. A Tabela 4 mostra a mensuração da diversidade de gênero para esta pesquisa.

Tabela 4. Mensuração da diversidade de gênero

Variável	Operacionalização (<i>Proxy</i>)	Fonte de Coleta dos Dados	Sinal Esperado	Referências
Diversidade de Gênero (DIVGEN)	$\frac{\text{Número de Mulheres no Conselho de Administração}}{\text{Total dos Membros do Conselho de Administração}}$	Formulário de Referência (Item 7.3; 12.5/6)	+	Carmona, Fuentes e Ruiz (2016); Fahad e Rahman (2020); Amurim (2023)

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

3.3.4 Variáveis de Controle

Para Brammer, Millington e Rayton (2007), a sustentabilidade atua como um mecanismo estratégico que reforça externamente a imagem da organização perante seus *stakeholders*, ao mesmo tempo que fortalece internamente a identidade corporativa e a autoestima de seus colaboradores, diferenciando-a positivamente no mercado. Nesse contexto, a qualidade da divulgação de sustentabilidade é influenciada por fatores de governança corporativa, como o tamanho da empresa, a alavancagem, nível de governança corporativa e a dualidade das funções do CEO (Shwairef; Abdulrahim; Sukoharsono, 2021). Com base nessa discussão, foram selecionadas as seguintes variáveis de controle, detalhadas na Tabela 5.

Tabela 5. Mensuração das variáveis de controle do estudo

Variável	Operacionalização (<i>Proxy</i>)	Sinal Esperado	Referências
Tamanho da Empresa (TAM)	Logaritmo Natural (Ln) do Ativo Total	+	Araújo <i>et al.</i> (2021); Chatterjee e Hambrick (2007, 2011); Duda (2024)
Alavancagem (ALAV)	$\frac{Dívida\ Total}{Ativo\ Total}$	+	Araújo <i>et al.</i> (2021); Chatterjee e Hambrick (2007, 2011); Costa e Martins (2019); Guney <i>et al.</i> (2020); Duda (2024)
Nível de Governança Corporativa (NGC)	<i>Dummy</i> : “1” caso a empresa esteja no nível de Governança novo mercado e, “0”, caso contrário	+	Kiel e Nicholson (2003); Kılıç e Kuzey (2016); Liu <i>et al.</i> (2014); Shwairef, Abdulrahim e Sukoharsono (2021); Duda (2024)
Dualidade de Funções do CEO (DUACEO)	<i>Dummy</i> : “1” caso o diretor presidente também ocupe a cadeira de presidente do conselho e, “0”, caso contrário	+	Liu (2015); Fahad e Rahman (2020)

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi conduzida de forma sistematizada para atender aos objetivos da pesquisa, testar as hipóteses e elaborar resultados e discussões do estudo, conforme orientado por Prodanov e Freitas (2013). Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva por meio de tabelas e gráficos para organizar, sintetizar e descrever as características principais das variáveis estudadas, incluindo a cultura organizacional, diversidade de gênero, qualidade dos relatórios de sustentabilidade e as variáveis de controle, permitindo uma compreensão abrangente do comportamento dos dados (Akamine; Yamamoto, 2009).

Em seguida, procedeu-se à estatística inferencial, utilizando-se o coeficiente de correlação de Spearman para avaliar associações entre variáveis e a regressão com dados em painel para modelar relações causais e prever o impacto das variáveis independentes sobre a qualidade da divulgação. Foi utilizado dados em painel desbalanceado (empilhados), aproveitando todas as observações firma-ano disponíveis no período, a fim de maximizar o poder explicativo do modelo (Gujarati; Porter, 2011). Todas as análises desta seção foram executadas com o apoio do *software* RStudio, assegurando rigor metodológico e reprodutibilidade dos resultados. A análise de regressão se deu por meio de 3 modelos, conforme as Equações 3, 4 e 5, representando, respectivamente a análise do critério de relevância da informação, credibilidade e a qualidade da informação na completude.

$$Rr_{it} = \beta_0 + \beta_1 CLA_{it} + \beta_2 HIER_{it} + \beta_3 ADHOC_{it} + \beta_4 MERC_{it} + \beta_5 DIVGEN_{it} + \beta_6 TAM_{it} + \beta_7 ALAV_{it} + \beta_8 NGC_{it} + \beta_9 DUACEO_{it} + \varepsilon_{it} \quad \text{Eq. (3)}$$

$$Cr_{it} = \beta_0 + \beta_1 CLA_{it} + \beta_2 HIER_{it} + \beta_3 ADHOC_{it} + \beta_4 MERC_{it} + \beta_5 DIVGEN_{it} + \beta_6 TAM_{it} + \beta_7 ALAV_{it} + \beta_8 NGC_{it} + \beta_9 DUACEO_{it} + \varepsilon_{it} \quad \text{Eq. (4)}$$

$$QRS_{it} = \beta_0 + \beta_1 CLA_{it} + \beta_2 HIER_{it} + \beta_3 ADHOC_{it} + \beta_4 MERC_{it} + \beta_5 DIVGEN_{it} + \beta_6 TAM_{it} + \beta_7 ALAV_{it} + \beta_8 NGC_{it} + \beta_9 DUACEO_{it} + \varepsilon_{it} \quad \text{Eq. (5)}$$

Em que: ***Rr*** se torna variável dependente para analisar a relevância dos relatórios de sustentabilidade; ***Cr*** se torna variável dependente para analisar a relevância dos relatórios de sustentabilidade; ***QRS*** é a variável dependente que representa a qualidade dos relatórios de sustentabilidade; ***CLA***, ***HIER***, ***ADHOC*** e ***MERC*** representam, respectivamente, as dimensões de clã, hierarquia, adhocracia e mercado da cultura organizacional; ***DIVGEN*** é a diversidade de gênero da empresa; ***TAM*** é o tamanho da empresa; ***ALAV*** é a alavancagem da empresa analisada; ***NGC*** é o Nível de Governança Corporativa; ***DUACEO*** é a dualidade da função do CEO; ε é o termo de erro da regressão; *i* é a empresa no período de tempo *t*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos a partir da aplicação dos procedimentos metodológicos descritos anteriormente, buscando responder à questão de pesquisa e atender aos objetivos geral e específicos do estudo. A exposição encontra-se organizada em duas seções principais: a primeira dedica-se à análise descritiva das variáveis investigadas: qualidade dos relatórios de sustentabilidade (relevância e credibilidade); tipos de cultura organizacional (clã, hierarquia, adhocracia e mercado), diversidade de gênero e variáveis de controle, evidenciando principais características no âmbito das empresas brasileiras listadas na B3.

Na sequência, a segunda seção apresenta a análise inferencial, por meio da regressão com dados em painel, com o propósito de testar as hipóteses formuladas acerca da influência da cultura organizacional e da diversidade de gênero na qualidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade. Ao longo do capítulo, os achados são discutidos à luz do referencial teórico adotado, confrontando-os com evidências de estudos nacionais e internacionais, bem como com as especificidades do contexto institucional brasileiro.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS ANALISADAS

Antes de se proceder à análise inferencial, faz-se necessário examinar o comportamento das variáveis que compõem o estudo por meio de estatísticas descritivas. Essa etapa permite caracterizar a amostra, identificar a distribuição dos dados, detectar possíveis assimetrias e verificar a presença de valores extremos, oferecendo uma compreensão inicial dos fenômenos investigados. Nesta seção, são apresentadas as medidas de posição (mínimo, máximo e média) e de dispersão (desvio-padrão) referentes à qualidade dos relatórios de sustentabilidade (relevância e credibilidade), aos tipos de cultura organizacional (clã, hierarquia, adhocracia e mercado), à diversidade de gênero e às variáveis de controle.

Ademais, é explorada a evolução temporal dos indicadores de qualidade ao longo do período analisado (2012-2024), bem como a distribuição dos tipos culturais e da participação feminina nos conselhos de administração. Tais análises fornecem subsídios para a compreensão do contexto em que as relações de influência serão posteriormente testadas, contribuindo para a robustez das interpretações apresentadas na sequência. A Tabela 6 apresenta a estatística descritiva.

Tabela 6. Estatística descritiva

VARIÁVEL	Nº de OBS.	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Relevância (Rr)	793	0,0000	3,0000	2,3327	0,5289
Credibilidade (Cr)	793	0,3333	3,0000	2,1959	0,5703
(Rr + Cr)	793	0,7879	6,0000	4,5286	1,0309
Cultura Clã (CLA)	793	-1,0973	1,9754	0,1694	0,1779
Cultura Hierarquia (HIER)	793	-794,7668	454,7869	1,2097	37,7188
Cultura Adhocracia (ADHOC)	793	-31,6584	144,5265	1,2875	5,7274
Cultura Mercado (MERC)	793	-0,7301	1,0696	0,0594	0,1053
Diversidade de Gênero (DIVGEN)	793	0,0000	1,0000	0,1366	0,1052
Tamanho da Empresa (TAM)	793	18,2392	27,7486	23,3361	1,6006
Alavancagem (ALAV)	793	0,0008	2,4618	0,6438	0,2335
Nível de Governança Corporativa (NGC)	793	0,0000	1,0000	0,5600	0,4970
Dualidade de Funções do CEO (DUACEO)	793	0,0000	1,0000	0,1300	0,3360

Fontes: Dados da pesquisa, 2026.

A partir da amostragem dos dados e com base na Tabela 6, considerando todos os relatórios indexados na B3 e o recorte de 2012 a 2024 analisados, foram examinadas as variáveis presentes nos relatórios. A variável Relevância da informação divulgada (Rr) apresentou valores entre 0,0000 (mínimo) e 3,0000 (máximo), enquanto a Credibilidade (Cr) variou de 0,3333 (mínimo) a 3,0000 (máximo). Em relação de médias, observa-se uma proximidade entre os indicadores, sendo a Relevância (2,3327) pouco superior à Credibilidade (2,1959). Ao analisar conjunto essas variáveis, verifica-se que indica entre 0,7879 (mínimo) e 6,0000 (máximo), com média de 4,5286, evidenciando o nível geral na qualidade das informações reportadas.

Ao observar o desvio padrão da Relevância (0,5289) e Credibilidade (0,5703), demonstram uma dispersão baixa, e valores que indicam proximidade à média. Tal uniformidade, entre as organizações quanto à qualidade da informação divulgada pode ser associada à adesão a diretrizes internacionais. As variáveis agregadas representam o desvio padrão (1,0309), com dispersão moderada, reforçando a consistência dos dados e ausência de variações.

Os achados indicam que, apesar do empenho em apresentar conteúdos considerados em dimensões relevantes, a credibilidade, consolidada com a verificabilidade, consistência e

validação externa, resulta em desvantagem. A busca pela divulgação estratégica, na qual as organizações promovem as informações que atendem às expectativas dos stakeholders, mas não seguem o mesmo nível de robustez técnica ou verificabilidade. Assim, a análise qualidade das informações reportada deve ser observada com atenção, pois níveis elevados podem coexistir com práticas simbólicas de disclosure.

Ao relacionar resultados da qualidade das informações reportadas, busca-se avançar e aprofundar a análise, incorporando variáveis que permitam compreender fatores internos que podem influenciar tais evidências. Então, a cultura organizacional representa o elemento explicativo, onde os valores, práticas e estruturas culturais tendem a moldar tanto os processos de divulgação quanto a forma como as informações são produzidas e comunicadas.

No entanto, contrapondo os achados na literatura, as variáveis das dimensões culturais não apresentaram significância estatística nos modelos inferenciais, o que apresenta resultado relevante é contraintuitivo. Como os estudos anteriores apontam a cultura organizacional como um fator determinante para práticas de transparência e divulgação corporativa, como evidenciado por Hartnell, Ou e Kinicki (2011), que destacam a influência dos valores culturais sobre o desempenho organizacional e comportamentos institucionais.

No que tange à cultura organizacional, mensurada por *proxies* financeiras adaptadas da literatura, observaram-se comportamentos distintos entre as quatro tipologias. A cultura clã (CLA) apresentou valores entre -1,0973 (mínimo) e 1,9754 (máximo), com média de 0,1694, indicando baixa variação e maior estabilidade dos dados, ainda que com reduzida intensidade média. E seu desvio padrão (0,1779) reforça essa estabilidade, indicando pouca dispersão entre as empresas. Esse padrão reflete a característica desse tipo cultural, voltado para a coesão interna, o trabalho em equipe e o fortalecimento das relações interpessoais, elementos que, conforme Cameron e Quinn (2006), tendem a gerar maior estabilidade organizacional.

Por outro lado, a cultura hierárquica (HIER) evidencia elevada amplitude, com valores que variam de -794,7668 (mínimo) a 454,7869 (máximo) e média de 1,2097, com grande dispersão e denotando extrema heterogeneidade. O desvio padrão elevado (37,7188), indicando forte dispersão dos dados. Tal comportamento pode indicar que a intensidade da cultura hierárquica varia amplamente entre as organizações. Essa variabilidade reflete a natureza desse tipo cultural, cuja estrutura organizacional é sustentada por mecanismos de controle, o que pode gerar diferenças significativas em sua intensidade conforme as especificidades de cada empresa (Hartnell; Ou; Kinicki, 2011).

De maneira semelhante, a cultura adhocracia (ADHOC) também apresenta ampla variação (mínimo de -31,6584 e máximo de 144,5265), com média de 1,2875, sendo a mais

elevada entre os indicadores. O desvio padrão elevado (5,7274) comvalta dispersão, evidenciando que práticas voltadas à inovação não são uniformemente distribuídas entre as empresas, o que contribui para a heterogeneidade da amostra. Destacando-se por ser orientada por uma estrutura organizacional flexível, o que favorece maior dinamismo e heterogeneidade entre as organizações (Hartnell; Ou; Kinicki, 2011). Nesse sentido, a maior média indica a valorização mais acentuada da inovação e do crescimento organizacional, aspectos centrais desse tipo cultural (Quinn; Rohrbaugh, 1983; Cameron *et al.*, 2006).

Por fim, a cultura de mercado (MERC) apresenta menor amplitude (mínimo de -0,7301 e máximo de 1,0696) média de 0,0594, e o baixo desvio padrão (0,1053), indicando baixa intensidade. Com a menor variação observada, com práticas voltadas à competitividade e ao desempenho. Conforme destacam Cameron *et al.* (2006) e Hartnell, Ou e Kinicki (2011), a cultura de mercado é movida por resultados, recompensas e alcance de metas, valorizando comunicação, competência e realização, aspectos que, no contexto das empresas brasileiras listadas na B3, parecem não se sobressair com a mesma intensidade observada em outras dimensões culturais.

Após as variações observadas de cultura organizacional, é pertinente incorporar à composição dos conselhos de administração. Pois os valores, práticas e estruturas culturais podem influenciar diretamente a abertura organizacional para a inclusão e a equidade em cargos de liderança. A diversidade de gênero emerge como elemento complementar à cultura organizacional, ao compreender a participação feminina na governança. Ampliando a análise para além das estruturas internas e alcançando também as dinâmicas de representatividade e inclusão nas organizações.

A variável diversidade de gênero (DIVGEN) apresentou valores entre 0,0000 (mínimo) e 1,0000 (máximo), com média de 0,5600, indicando a presença de mulheres nos conselhos de administração das organizações analisadas. Embora haja avanços, ainda persistem obstáculos à ampliação da participação feminina em cargos de liderança e governança, refletindo em sua baixa participação nas organizações (Terjesen; Sealy; Singh, 2009; Aluchna; Aras, 2021; Sun; Ding; Li, 2022). Embora seja relevante a presença feminina nos conselhos, não ocorre de maneira isolada, estando inserida em um ambiente com variáveis de estrutura. Assim, consolidação dessas variáveis possibilita aprofundar a análise, evidenciando como aspectos estruturais e institucionais podem atuar conjuntamente na configuração das práticas organizacionais e na qualidade da divulgação de informações de sustentabilidade.

O baixo desvio padrão (0,1052) observa-se a convergência comportamental das empresas quanto à participação feminina em níveis moderados. Distinto da cultura organizacional, a diversidade de gênero constitui um elemento estrutural e mais diretamente observável da governança, o que pode explicar seu maior potencial explicativo. Esse resultado encontra respaldo na literatura, que expõe a presença feminina nos conselhos de administração contribui para a construção de relatórios mais completos, transparentes e legítimos (Issa; Fang, 2019; Valls-Martínez; Ramos-Herrera; Martínez-Ferrero, 2022), com influenciar nas práticas de disclosure e responsabilidade social corporativa (Tibiletti; Nicolò; Pontrandolfo, 2020).

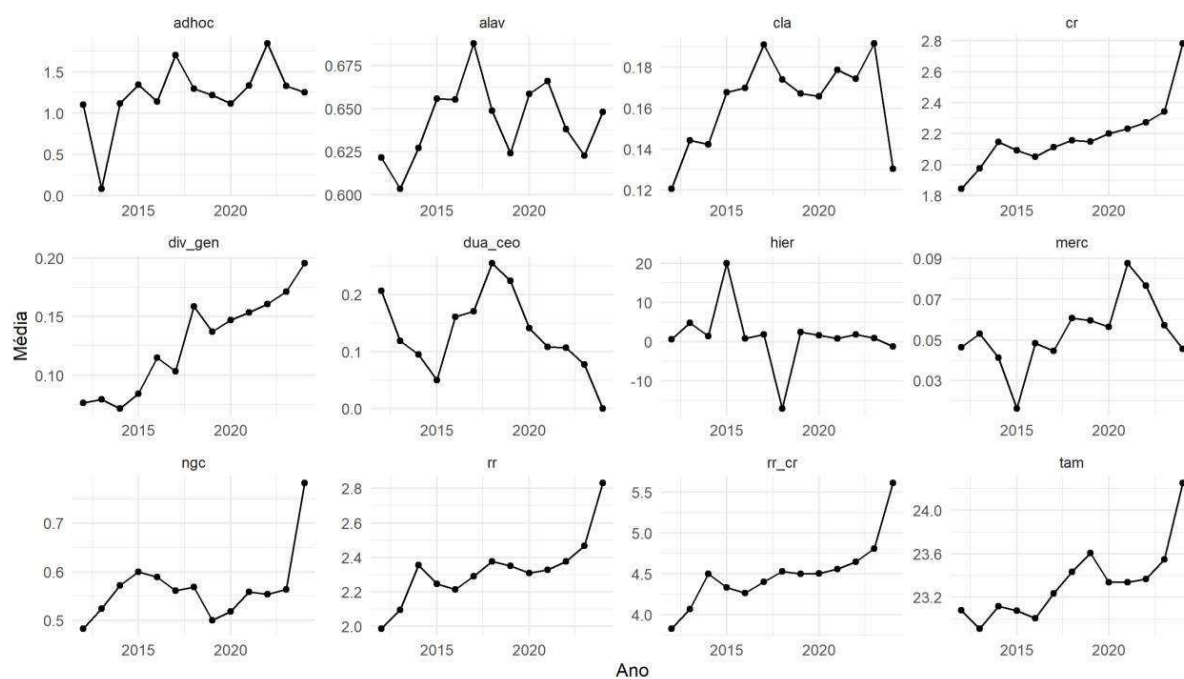
No que se refere às variáveis de controle, observa-se os indicadores que contribuem para demonstrar a estrutura de governança da amostra. Sendo, o tamanho da empresa (TAM) que apresentou valores entre 18,2392 (mínimo) e 27,7486 (máximo), com média de 23,3361, considerando o logaritmo natural do ativo total das companhias estudadas, indicando predominância de grandes empresas, que tendem a publicar relatórios de sustentabilidade com maior regularidade. O desvio padrão (1,6006) indica variação no porte da organização, sugerindo relativa heterogeneidade na dimensão organizacional. A alavancagem (ALAV) variou entre 0,0008 e 2,4618, com média de 0,6438, evidenciando o nível de endividamento das empresas. O desvio padrão (0,2335) aponta para dispersão moderada, e diferenças no nível de endividamento entre as empresas.

Em relação ao nível de governança corporativa (NGC), os valores variaram entre 0,0000 e 1,0000, com média de 0,5600, indicando que parte significativa das organizações está inserida em níveis mais elevados de governança, como o novo mercado. O desvio padrão (0,4970) evidencia heterogeneidade entre os níveis de governança, indicando coexistência de diferentes estágios de maturidade. Por fim, a dualidade de funções do CEO (DUACEO) apresentou valores entre 0,0000 e 1,0000, com média de 0,1300, indicando baixa incidência de acúmulo de funções entre diretor-presidente e presidente do conselho de administração. Com desvio padrão (0,3360), com variação adoção dessas prática, e a baixa média revela que a dualidade não é predominante na amostra.

A sustentabilidade atua como estratégia para fortalecer tanto a imagem externa da organização perante seus *stakeholders* quanto sua identidade interna (Brammer; Millington; Rayton, 2007). Nesse contexto, características estruturais e de governança, tais como o tamanho da empresa, o nível de alavancagem, a qualidade das práticas de governança corporativa e a separação das funções de liderança, evidenciam influência sobre a qualidade da divulgação das informações de sustentabilidade (Shwairef; Abdulrahim; Sukoharsono, 2021). Os resultados descritivos corroboram essa perspectiva ao revelar que o tamanho da empresa apresentou a

maior média (23,3361), indicando que a amostra é composta predominantemente por organizações de grande porte. A seguir analisou-se as medias das variáveis por ano.

Figura 2. Média das variáveis por ano



Fontes: Dados da pesquisa, 2026.

A análise das variáveis relacionadas à qualidade das informações permite investigar a evolução dos indicadores ao longo do tempo, possibilitando a compreensão dos avanços na forma como os relatórios de sustentabilidade têm sido estruturados e percebidos. Ao observar as médias anuais de relevância (Rr) e credibilidade (Cr), é possível identificar tendências e padrões que refletem as práticas de divulgação adotadas pelas organizações. A relevância, no período compreendido entre 2012 e 2024, apresentou valor inicial de 2,0 e evoluiu para 2,8 ao final da série, indicando um crescimento gradual e consistente ao longo dos anos. De forma semelhante, a credibilidade iniciou com média de 1,8 e também atingiu 2,8 no mesmo intervalo, evidenciando trajetória ascendente.

Quando analisadas em conjunto, observa-se uma aproximação entre os níveis de relevância e credibilidade, sugerindo que as empresas têm buscado equilibrar a abrangência das informações divulgadas com os mecanismos que conferem confiabilidade aos relatos. Ao considerar a análise conjunta, verifica-se que as médias partiram de 4,0 no início do período e alcançaram 5,5 ao final da amostra, reforçando a tendência de evolução positiva dos indicadores ao longo do tempo.

Já quando se refere à média das variáveis de cultura organizacional ao longo da amostra, compreendem os comportamentos distintos entre tipos culturais. A tipologia de cultura clã (CLA) apresentou média inicial de 0,12 em 2012, com o crescimento em 2016, quando atingiu 0,18. A partir deste ponto, indica uma certa oscilação, culminando em uma leve redução para 0,13 em 2024. A cultura hierárquica (HIER), por sua vez, inicia o período com valor nulo em 2012, indicando ausência ou baixa representatividade inicial. Em 2015, houve um aumento significativo, atingindo aproximadamente 0,20, seguido por uma queda nos anos subsequentes. Ainda assim, a variável apresenta no encerrando o período com média de 0,05 em 2024.

No caso da cultura adhocrática (ADHOC), com maior volatilidade, inicia com média de 1,0 em 2012, sofre uma queda acentuada em 2013 com 0,0, recupera-se em 2014, 1,0 e apresenta crescimento gradual até atingir 1,5 em 2020. Após esse pico, há uma redução, finalizando em 0,65 em 2024. Por fim, a cultura de mercado (MERC) apresenta valores mais baixos e relativamente estáveis. Inicia com média de 0,05 em 2012, com a queda em 2015 com 0,02, seguida de crescimento até 0,09 em 2021, e encerra o período retornando ao valor inicial de 0,05 em 2024.

No que se refere à diversidade de gênero, a participação feminina nos conselhos de administração permaneceu praticamente estagnada entre 0,17 e 0,18 ao longo do período, reforçando a persistência de barreiras estruturais à equidade de gênero nos espaços de governança corporativa no contexto brasileiro. As variáveis de controle demonstraram estabilidade ao longo do período: a alavancagem situou-se entre 0,64 e 0,68, a dualidade do CEO permaneceu entre 0,04 e 0,06, e o nível de governança corporativa oscilou entre 0,03 e 0,05, confirmando a manutenção das características estruturais das empresas da amostra.

Numa conjuntura geral, a análise anual evidencia um avanço significativo na relevância das informações divulgadas, contrastado com a estagnação da diversidade de gênero e a volatilidade de determinadas dimensões culturais, especialmente a adhocracia, cujo comportamento sugere que fatores exógenos podem atuar como catalisadores de mudanças culturais nas organizações. Na sequência analisou-se as correlações das variáveis por meio da matriz de correlação de Pearson, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3. Matriz de correlação das variáveis estudadas

Matriz de Correlação	Rr	Cr	(Rr + Cr)	Clã	Hier	Adhoc	Merc	DivGen	Tam	Alav	Ngc	DuaCeo
Rr	1,000											
Cr	0,759**	1,000										
(Rr + Cr)	0,933**	,943**	1,000									
Clã	-,084*	-0,068	-,081*	1,000								
Hier	-0,028	-0,017	-0,024	0,010	1,000							
Adhoc	0,010	0,025	0,019	0,015	0,006	1,000						
Merc	0,041	0,016	0,030	0,012	0,018	0,032	1,000					
DivGen	,134**	,099**	,123**	-0,038	0,038	-0,022	0,011	1,000				
Tam	,305**	,258**	,300**	-,139**	-0,045	0,002	-,095**	,130**	1,000			
Alav	-,073*	-0,045	-0,062	-,127**	-0,043	-0,015	-,515**	0,006	,155**	1,000		
Ngc	-0,060	-0,026	-0,045	0,038	-0,033	0,046	-0,035	-,129**	-,095**	-0,057	1,000	
DuaCeo	-,081*	-,088*	-,090*	,100**	0,004	-0,001	-0,021	-0,004	,095**	0,014	-0,064	1,000

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

A matriz de correlação apresentada na Figura 3 revela associações significativas entre as variáveis investigadas, oferecendo suporte para a compreensão das relações entre cultura organizacional, diversidade de gênero e qualidade dos relatórios de sustentabilidade. Inicialmente, observa-se uma forte correlação positiva entre os indicadores de qualidade dos relatórios, em que relevância (Rr) e credibilidade (Cr) apresentam correlação de 0,759 ($p < 0,01$), enquanto a qualidade total dos relatórios (Rr + Cr) correlaciona-se fortemente tanto com relevância (0,933) quanto com credibilidade (0,943). Esses resultados indicam consistência interna entre as dimensões de qualidade dos relatórios, apontando que empresas que apresentam maior abrangência das informações tendem a adotar mecanismos mais robustos de credibilidade.

A cultura clã (CLA) revelou correlação negativa fraca com Rr (-0,084; $p < 0,05$) e com a qualidade total (-0,081; $p < 0,05$), enquanto as culturas hierárquicas (HIER), adhocracia (ADHOC) e mercado (MERC) não apresentaram associações estatisticamente significativas com qualquer dos indicadores de qualidade.

Analisando a variável diversidade de gênero (DIVGEN), percebe-se que esta demonstrou correlações positivas e estatisticamente significativas com os três indicadores de qualidade: relevância (0,134; $p < 0,01$), credibilidade (0,099; $p < 0,01$) e qualidade total (0,123; $p < 0,01$), o que fornece evidências preliminares favoráveis de que a presença de mulheres nos

conselhos de administração está associada a níveis superiores de qualidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade.

A análise das correlações entre as variáveis de controle e os indicadores de qualidade revela padrões relevantes. O tamanho da empresa (TAM) apresentou correlações positivas e significativas com relevância (0,305; $p < 0,01$), credibilidade (0,258; $p < 0,01$) e qualidade total (0,300; $p < 0,01$), confirmando a expectativa de que empresas maiores tendem a dispor de mais recursos para produzir relatórios de sustentabilidade de maior qualidade.

A alavancagem (ALAV) mostrou correlação negativa fraca com relevância (-0,073; $p < 0,05$), indicando que empresas mais endividadas podem apresentar menor comprometimento com a abrangência das informações ESG divulgadas. A dualidade do CEO (DUACEO) apresentou correlações negativas e significativas com relevância (-0,081; $p < 0,05$), credibilidade (-0,088; $p < 0,05$) e qualidade total (-0,090; $p < 0,05$), indicando que o acúmulo das funções de diretor-presidente e presidente do conselho está associado a níveis inferiores de qualidade informacional, possivelmente refletindo fragilidades nos mecanismos de governança.

Por sua vez, o nível de governança corporativa (NGC) não apresentou correlações significativas com os indicadores de qualidade, o que denota que a adesão a segmentos diferenciados de governança, por si só, não se traduz em maior qualidade dos relatórios de sustentabilidade no âmbito da amostra analisada nesta investigação.

4.2 ANÁLISE INFERENCIAL

A Tabela 7 apresenta os resultados das estimações econométricas dos modelos 1, 2 e 3, obtidos por meio da técnica de regressão com dados em painel desbalanceado (*Pooled OLS*), acompanhados dos respectivos testes de validação. Os modelos estimados têm como finalidade testar as hipóteses propostas no estudo, as quais postulam a influência da cultura organizacional e da diversidade de gênero sobre a qualidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas listadas na B3. Analisa-se também as variáveis de controle.

Tabela 7. Resultado dos modelos de regressão (estimador *Pooled OLS*)

VARIÁVEIS	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3
Intercepto	0,0971 (0,2731)	0,1037 (0,3011)	0,2008 (0,5345)
Cultura Clã (CLA)	-0,1234 (0,1014)	-0,0935 (0,1118)	-0,2169 (0,1985)
Cultura Hierarquia (HIER)	-0,0003 (0,0004)	-0,0001 (0,0005)	-0,0004 (0,0009)
Cultura Adhocracia (ADHOC)	0,0010 (0,0030)	0,0025 (0,0033)	0,0036 (0,0060)
Cultura Mercado (MERC)	0,0048 (0,1963)	-0,0576 (-0,2165)	-0,0528 (0,3843)
Diversidade de Gênero (DIVGEN)	0,4476*** (0,1703)	0,3412* (0,1878)	0,7889** (0,3333)
Tamanho da Empresa (TAM)	0,1037*** (0,0114)	0,0959*** (0,0125)	0,1996*** (0,0223)
Alavancagem (ALAV)	-0,2894*** (0,0897)	-0,2327** (0,0989)	-0,5222*** (0,1755)
Nível de Governança Corporativa (NGC)	-0,0340 (0,0361)	-0,0057 (0,0398)	-0,0398 (0,0706)
Dualidade de Funções do CEO (DUACEO)	-0,1677*** (0,0530)	-0,1854*** (0,0584)	-0,3532*** (0,1038)
Estatística F	13,2302***	8,8576***	12,4387***
R ²	0,1220	0,0819	0,1150
Nº de Observações	793	793	793

Nota: *** p-valor < 1%; ** p-valor < 5%; * p-valor < 10%. Erros-padrão robustos entre parênteses.

Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

O modelo 1 se propôs a testar as variáveis sob a dependência da relevância da informação contida nos relatórios de sustentabilidade. As variáveis representadas à cultura organizacional (CLA, HIER, ADHOC e MERC), não atingiram os níveis de significância exigidos, não sustentando a validação da H₁ proposta. Assim, na amostra analisada, as dimensões culturais, quando consideradas isoladamente, não exercem influência direta sobre a relevância das informações divulgadas.

Esse resultado, embora na literatura demonstre em estudos a cultura organizacional orienta comportamentos, práticas e processos internos, influenciando a forma como as organizações produzem e divulgam informações (Cameron; Quinn, 2006; Schein, 2010). No entanto, a ausência de significância na estatística ao indicar que, no contexto da amostra, essa variável não se observa como um fator determinante direto na qualidade da divulgação, sendo operacionalizada por proxies quantitativas.

Pode ser explicação na própria natureza da cultura organizacional, conforme Schein (2010), é composta por valores, crenças e pressupostos profundamente enraizados, muitas vezes invisíveis e de difícil mensuração. De tal modo, que a utilização de *proxies* financeiras pode não capturar adequadamente essa dimensão simbólica e subjetiva, reduzindo sua capacidade explicativa dos modelos econométricos.

Além disso, podemos interpretar o resultado pela Teoria Institucional, segundo a qual organizações inseridas em ambientes regulatórios semelhantes tendem a adotar práticas homogêneas em resposta a pressões coercitivas, normativas e miméticas (Chang; Amran, 2019). No contexto da amostra, com o uso de padrões internacionais de reporte pode levar à padronização das práticas de divulgação, independentemente das tipologias culturais internas, de forma que não mensure a cultura organizacional.

Por outro lado, ainda no modelo 1, a variável diversidade de gênero (DIVGEN), apresentou coeficiente positivo e significância estatística ao nível de 1% ($\beta = 0,4476$), o que sustenta a hipótese proposta. Os dados validam a H₂ sob a premissa de que a diversidade de gênero nos conselhos contribui na transparência e na qualidade das informações divulgadas. Esse achado sugere que a presença feminina, e as estruturas de governança, pautadas em práticas inclusivas e éticas, favorece a elaboração de relatórios mais completos, transparentes e legítimos (Issa; Fang, 2019; Valls-Martínez; Ramos-Herrera; Martínez-Ferrero, 2022).

No que se refere às variáveis de controle e seus efeitos sobre a relevância das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade, os resultados revelam comportamentos distintos. O tamanho da empresa (TAM) apresentou relação positiva e significativa ($\beta = 0,1037$; $p < 1\%$), indicando que organizações de maior porte tendem a produzir relatórios com maior materialidade informacional. A alavancagem (ALAV) apresentou coeficiente negativo e significativo ($\beta = -0,2894$; $p < 1\%$), sugerindo que empresas com níveis mais elevados de endividamento tendem a reportar informações menos abrangentes e detalhadas em seus relatórios de sustentabilidade.

A dualidade de funções do CEO (DUACEO) também revelou relação negativa e significativa ($\beta = -0,1677$; $p < 1\%$), indicando que o acúmulo dos papéis de diretor-presidente e presidente do conselho está associado a níveis inferiores de relevância informacional, o que pode refletir fragilidades nos mecanismos de governança corporativa e menor disposição para ampliar a transparência em temas ESG. Diferentemente das demais variáveis de controle, o nível de governança corporativa (NGC) não apresentou significância estatística, sugerindo que a adesão a segmentos diferenciados de governança da B3 não se traduz, por si só, em maior relevância das informações divulgadas.

O modelo 2 foi analisado sob a perspectiva da credibilidade da informação contida nos relatórios de sustentabilidade. Assim como no modelo 1, as variáveis representantes da cultura organizacional (CLA, HIER, ADHOC e MERC), não atingiram os níveis de significância exigidos, rejeitando a hipótese H₁. Ao indicar o padrão nos diferentes modelos reforça a robustez do achado, com a ausência de significância da cultura organizacional não é pontual,

mas consistente. Assim, embora a cultura seja teoricamente relevante, no modelo utilizado não podem ser estimados.

Ademais analisou-se que, a presença de mulheres nos conselhos de administração influencia positivamente a qualidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas listadas na B3. Os resultados indicam que a variável DIVGEN manteve coeficiente positivo e significância estatística ao nível de 5% ($\beta = 0,3412$), evidenciando a não rejeição da hipótese 2. Os dados validam e reforçam a literatura, que tem a premissa de que a diversidade de gênero nos conselhos contribui na transparência e na qualidade das informações divulgadas (Cooray; Gunarathne; Senaratne, 2020).

Dando continuidade aos padrões observados, apresentaram significância estatística no modelo 2, entre às variáveis de controle, o tamanho da empresa (TAM) manteve a relação positiva e significativa ($\beta = 0,0959$; $p < 1\%$), já alavancagem (ALAV) apresentou relação negativa e significativa ($\beta = -0,2327$; $p < 5\%$). A dualidade de funções do CEO (DUACEO) também se manteve negativa e significativa ($\beta = -0,1854$; $p < 1\%$), enquanto o nível de governança corporativa (NGC) permaneceu estatisticamente não significativo.

Análise adicional no modelo 3 se propôs a conjuntamente a relevância e a credibilidade das informações (qualidade dos relatórios de sustentabilidade), incorporando, de forma mais abrangente, as variáveis explicativas e de controle, compostas por tamanho da empresa (TAM), alavancagem (ALAV), nível de governança corporativa (NGC), e dualidade de funções do CEO (DUACEO). Assim como nos modelos isolados (1 e 2), as variáveis de cultura organizacional (CLA, HIER, ADHOC e MERC) não atingiram os níveis de significância exigidos, rejeitando a hipótese H_1 . Também, na mensuração do estudo consolida a evidência de que a cultura organizacional, não apresenta fator explicativo sobre a qualidade da informação divulgada. Assim, reforçando a ideia de análise das formas de mensuração da cultura em estudos quantitativos, bem como explorar modelos que incorporem efeitos indiretos ou interações com variáveis de governança.

No que se refere a variável diversidade de gênero (DIVGEN), esta apresentou coeficiente positivo e significativo a 1% ($\beta = 0,7889$), reforçando os achados anteriores e evidenciando que a presença feminina nos conselhos de administração é um fator determinante para a qualidade das informações divulgadas (Manita *et al.*, 2018; Shwairef; Abdulrahim; Sukoharsono, 2021; Singhanian; Sharma; Bansal, 2024). Outros Os resultados indicam que tamanho da empresa (TAM) apresentou coeficiente positivo e significativo ($\beta = 0,1996$; $p < 1\%$), enquanto a alavancagem (ALAV) ($\beta = -0,5222$; $p < 1\%$) e a dualidade das funções do

CEO (DUACEO) ($\beta = -0,3532$; $p < 1\%$) mantiveram relações negativas e significativas. NGC, novamente, não apresentou significância estatística.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a influência da cultura organizacional e da diversidade de gênero na qualidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras listadas na B3 no período de 2012 a 2024. A partir da utilização de modelos de dados em painel desbalanceado viabilizou a identificação de evidências, proporcionou o avanço da discussão acerca da qualidade dos relatórios publicados.

Os resultados obtidos dos modelos 1, 2 e 3 permitiram testar e compreender a relação entre as variáveis e a influenciam na qualidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade publicados, à luz das dimensões de relevância e credibilidade. Observou-se que a hipótese relacionada à influência da cultura organizacional (H_1) não foi confirmada, uma vez que nenhuma das suas dimensões obteve significância estatística. Por outro lado, hipótese H_2 , com resultado positivo e significativo relacionada à diversidade de gênero nos conselhos de administração. O modelo 3 demonstrou que quando analisada relevância e credibilidade, ambas indicam os coeficientes obteve resultados positivos e significância.

No ponto de vista teórico, os resultados permitem avanços na literatura ao evidenciar que, embora a cultura organizacional seja tradicionalmente compreendida como elemento central na orientação de práticas organizacionais (Cameron; Quinn, 2006), na amostra estudada seus efeitos não evidencia de forma direta quando operacionalizados por proxies quantitativas. Ao dialogar com a perspectiva de Schein (2010), ao enfatizar que a cultura é composta por pressupostos básicos, valores e artefatos, sendo parte significativa desses elementos de natureza implícita e de difícil mensuração. Tal modo, o estudo não refuta a relevância da cultura organizacional, mas refinar sua compreensão ao indicar limites metodológicos na sua captura empírica.

A investigação também revelou que a qualidade não se limita à quantidade de dados divulgados, mas está relacionada à forma como esses dados são apresentados, validados e contextualizados. Para tanto, qualidade se respalda a relevância, fidedignidade (precisão, integridade e neutralidade), verificabilidade, comparabilidade, compreensibilidade e tempestividade, assim, reforçando e alinhando-se a literatura, para entender a imagem externa e a identidade interna da organização como estratégico.

A qualidade da divulgação reflete diretamente o nível de transparência das informações apresentadas pelas organizações, sendo influenciada por fatores de governança corporativa, tais como o tamanho da empresa, o nível de alavancagem, as práticas de governança adotadas, a

dualidade de funções do CEO e a composição da liderança. Nesse contexto, a diversidade de gênero nos conselhos de administração destaca-se como um elemento associado a maiores níveis de transparência, revelando resultados positivos e estatisticamente significativos na amostra estudada.

Na literatura, os estudos evidenciam que a diversidade de gênero nos conselhos é fator de contribuir para o fortalecimento das práticas de disclosure, transparência e responsabilidade socioambiental (Tibiletti; Nicolò; Pontrandolfo, 2020; Issa; Fang, 2019). Contudo, estudos como os de Valls-Martínez, Ramos-Herrera e Martínez-Ferrero (2022) observam que a presença feminina está associada à melhoria da qualidade das informações divulgadas, reforçando o papel da diversidade como mecanismo efetivo de governança. De tal modo, os resultados do avanço ao demonstrar que elementos estruturais e observáveis, como a composição do conselho.

Este estudo apresenta como limitação inicial o recorte amostral restrito às empresas brasileiras listadas na B3, o que pode restringir a generalização dos achados para outros contextos econômicos e culturais, especialmente aqueles com estruturas de governança e níveis de maturidade em sustentabilidade distintos do cenário nacional.

Ademais, destaca-se como limitação a utilização de proxies quantitativas para mensurar a cultura organizacional, o que, assim como Schein (2010), pode não permitir a observação de sua dimensão simbólica e interpretativa. Tal limitação reforça a necessidade de abordagens metodológicas complementares ao considerarem a cultura em sua complexidade.

Para estudos futuros, recomenda-se a integração de métodos quantitativos e qualitativos a fim de aprofundar a compreensão sobre como cultura organizacional e diversidade de gênero interagem na narrativa dos relatórios corporativos. Sugere-se, ainda, a ampliação do escopo amostral para empresas de distintos mercados e contextos culturais, possibilitando análises comparativas que favoreçam a generalização dos resultados.

Também, explorar modelos que considerem efeitos mediadores e moderadores, investigando se a cultura organizacional influencia a qualidade da divulgação de forma indireta, por meio de variáveis de governança ou pressões institucionais subjetivas. Dialogando com a necessidade de integrar diferentes perspectivas teóricas, como a Teoria Institucional e a abordagem da cultura organizacional, proporcionando a compreensão das práticas de disclosure em sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, A.; BELWAL, S.; MOHAMMED, N.; MOHAMMED, U. D. Sustainable competitive advantage through corporate social responsibility (CSR) and green behavior strategies. **Discrete Dynamics in Nature and Society**, v. 2022, n. 3, p. 734707, 2022.
- ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. Gender diversity in the boardroom. **ECGI Finance Working Paper**, n. 57, 2004.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. **Journal of Management**, v. 45, n. 3, p. 1057-1086, 2019.
- AKAMINE, C. T.; YAMAMOTO, R. K. **Estudo dirigido de estatística descritiva**. 3 ed. São Paulo: Érica, 2009.
- AKOTIRENE, C. **O que é interseccionalidade?** São Paulo: Letramento, 2018.
- ALAZZANI, A.; HASSANEIN, A.; ALJANADI, Y. Gender diversity and corporate social responsibility: evidence from Malaysia. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 17, n. 2, p. 266-283, 2017.
- ALBURQUERQUE FILHO, J. G.; GARCIA, R. S.; ARAÚJO, M. S.; SILVA, B. P.; SILVA, G. C.; COSTA, G. C. S.; FAÇANHA, V. A. S.; GOMES, P. H. V. Debate sobre gênero e sustentabilidade empresarial: uma análise dos relatórios GRI das empresas brasileiras. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 12, p. 1-12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2022.v12.p01-12.1686>
- ALHARBI, I. B.; JAMIL, R.; MAHMOOD, N. H. N.; SHAHAROUN, A. M. Exploring the relationships between organizational culture, management control system and organizational innovation. **Global Business Review**, v. 23, n. 3, p. 662–675, 2022. DOI: 10.1177/0972150919870341
- AL-NASRALLAH, W. Gender equality and female empowerment: a case study of corporate disclosures in Saudi Arabia. **Sustainability Accounting - Management and Policy Journal**, v. 14, n. 1, p. 216-241, 2023. DOI: <https://www.emerald.com/insight/2040-8021.htm>
- ALQARALEH, M. H.; ALMARI, M. O. S.; ALI, B. J. A.; OUDAT, M. S. The mediating role of organizational culture on the relationship between information technology and internal audit effectiveness. **Corporate Governance and Organizational Behavior Review**, v. 6, n. 1, p. 8-18, 2022.
- ALUCHNA, M.; ARAS, G. **Women on corporate boards: an international perspective**. London: Routledge, 2021.
- ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. **Changing organizational culture: cultural change work in progress**. 2. ed. London: Routledge, 2015.
- AMRAN, A.; LEE, S. P.; SELVARAJ, S. Corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, n. 4, p. 217-235, 2014.

ARAYSSI, M.; DAH, M.; JIZI, M. Women on boards and the efficiency of sustainability reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, v. 7, n. 3, p. 376-401, 2016.

ASSIS, D. N. C. **Interseccionalidades**. Salvador: UFBA, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências; Superintendência de Educação a Distância, 2019.

ATIKA, A.; SIMAMORA, A. J. The effect of corporate culture on sustainability report quality. *Jurnal Akuntansi*, v. 28, n. 1, p. 100-124, 2024. DOI: <https://doi.org/10.24912/ja.v28i1.1761>

BARROS, L. Sustentabilidade corporativa e o desempenho empresarial: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 22, n. 1, p. 14-29, 2020.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEN-AMAR, W.; CHANG, M.; MCILKENNY, P. Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: evidence from the carbon disclosure project. *Journal of Business Ethics*, v. 142, p. 369–383, 2017.

BENTES, N. **Marcha das mulheres negras** 2015. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/wp-content/uploads/2016/09/E-book-Marcha-das-Mulheres-Negras-comprimido-20.09.16.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2025.

BEYER, J. M.; TRICE, H. M. How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, v. 15, n. 4, p. 5-24, 1987.

BOIRAL, O.; BROTHERTON, M. C.; HERAS-SAIZARBITORIA, I. Avaliação e aprimoramento da qualidade dos relatórios de sustentabilidade: a perspectiva do auditor. *Journal of Business Ethics*, v. 155, p. 703-721, 2017.

BOLZANI, G. F.; FACHIN, M. G. Direitos humanos e ESG: para além do “S”. In: NASCIMENTO, J. O. (Org.). **ESG: o cisne verde e o capitalismo de stakeholder: a tríade regenerativa do futuro global**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

BORGES, M. L. Uso dos relatórios de sustentabilidade como fonte de pesquisas acadêmicas: tendências e gaps a serem explorados. *Revista de Metodologia e Sistemas*, v. 12, n. 3, p. 123-140, 2023.

BOUZOUTINA, A.; KHAIREDDINE, M.; JARBOUI, A. Do CEO overconfidence and narcissism affect corporate social responsibility in the UK listed companies? The moderating role of corporate governance. *Society and Business Review*, v. 16, n. 2, p. 156-183, 2021.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 10, p. 1701-1719, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>

BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, v. 69, n. 2, p. 111-132, 2006.

BUTLER, J. **Gender trouble: feminism and the subversion of identity**. New York: Routledge, 1990.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.; DEGRAFF, J.; THAKOR, A. V. **Competing values leadership**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.

CAMPBELL, K.; MÍNGUEZ-VERA, Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 3, p. 435-451, 2008.

CARLINI, J.; GRACE, D.; FRANCE, C.; LO IACONO, J. The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model. **Journal of Marketing Management**, v. 35, n. 1/2, p. 182-205, 2019.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: perspectives on the CSR construct's development and future. **Business & Society**, v. 60, n. 6, p. 1258-1278, 2021.

CHATTERJI, A. K.; LENOX, M. **Can business save the Earth?** Innovating our way to sustainability. Stanford: Stanford University Press, 2018.

CHANG, W. F.; AMRAN, A. Drivers of sustainability reporting quality: financial institution perspective. **International Journal of Ethics and Systems**, v. 35, n. 4, p. 632-650, 2019.

COLLINS, P. H.; BILGE, S. **Interseccionalidade**. São Paulo: Boitempo, 2020. Disponível em: http://www.ser.puc-rio.br/2_COLLINS.pdf. Acesso em: 12 jul. 2025tcd3.

COMYNS, B.; FIGGE, F., HAHN. Sustainability reporting: the role of search, experience and credence information. **Accounting Forum**, v. 37, n. 3, p. 231-243, 2013.

COOK, A.; GLASS, C. Mulheres e cargos de alta liderança: rumo a uma análise institucional. **Gender, Work and Organization**, v. 21, n. 1, p. 91-103, 2014.

COORAY, T.; GUNARATHNE, A. D. N.; SENARATNE, S. **Does corporate governance affect the quality of integrated reporting?** Sustainability, v. 12, n. 4262, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12104262>

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 12. ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2014.

CORREA-MEJÍA, D. A. Impact of corporate governance and institutional context on multilatinas' reporting quality. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 22, n. 6, p. 1259-1274, 2022.

CORREIA, J. J. A. **Influências da cultura de inovação e dos sistemas de controle gerencial no desempenho de inovação: evidências em empresas de serviços intensivos em**

conhecimento. 2023. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/52615/1/TESE%20Jos%c3%a9%20Jonas%20Alves%20Correia.pdf> Acesso em: 15 jun. 2025.

CRENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 10, p. 171-188, 2002.

CRENSHAW, K. **Mapping the margins**: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, Stanford, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1229039>. Acesso em: 12 jul. 2025.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v. 10, n. 18, p. 1-20, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEEGAN, C.; RANKIN, M.; TOBIN, J. Uma análise das divulgações sociais e ambientais corporativas da BHP de 1983 a 1997: um teste da teoria da legitimidade. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 312-343, 2002.

DEGENHART, L., GIORDANI, M. DA S., PICCININ, Y. G., GRODT, J. A. DOS S., & ZONATTO, V. C. DA S. Diversidade de gênero, expertise do conselho de administração e a transparência da divulgação ambiental, social e de governança (esg): evidências do Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, 43(2), 40-56, 2024. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v43i2.63462>

DEMBEK, K.; SINGH, P.; BHAKOO, V. Revisão da literatura sobre valor compartilhado: um conceito teórico ou um chavão da gestão? **Journal of Business Ethics**, v. 137, p. 231-267, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, v. 32, n. 1, p. 1-18, 2021.

DENISON, D. R.; SPREITZER, G. M. Organizational culture and organizational development: a competing values approach. **Research in Organizational Change and Development**, v. 5, n. 1, p. 1-21, 1991.

DHALIWAL, D. S.; LI, O. Z.; TSANG, A.; YANG, Y. G. Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. **Accounting Review**, v. 86, n. 1, p. 59-100, 2011.

DUDA, E. N. **Qualidade dos relatórios de sustentabilidade e os traços narcisistas dos CEOs de empresas brasileiras**. 2024. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/60235/1/TESE%20Edivaldo%20do%20Nascimento%20Duda.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025.

ELKELISH, W.; HASSAN, M. K. Organizational culture and corporate risk disclosure: an

empirical investigation for United Arab Emirates listed companies. **International Journal of Commerce and Management**, v. 24, n. 4, p. 279-299, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-06-2012-0035>

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard Business Review**, 25 jun. 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Acesso em: 10 jun. 2025.

ERIN, O.; ADEGBOYE, A.; BAMIGBOYE, O. Governança corporativa e qualidade dos relatórios de sustentabilidade: evidências da Nigéria. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 13, n. 3, p. 680-707, 2022.

FERREIRA, M. N. **A relação entre a diversidade de género no conselho de administração e a qualidade dos relatórios de sustentabilidade**: Um Estudo em Portugal. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto (Portugal). <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137395/2/512720.pdf>

FERNANDEZ-FEIJOO, B.; ROMERO, S.; RUIZ, S. Does board gender composition affect corporate social responsibility reporting? **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 1, p. 31-38, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. A Friedman doctrine: the social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*, p. 17, 1970. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>. Acesso em: 11 abr. 2025.

GASSMANN, P.; KERN, D. **A mudança cultural é vital para o sucesso da transformação ESG**. Strategy& PwC, 2024. Disponível em: <https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/relatorios/a-mudanca-cultural-e-vital-para-o-sucesso-da-transformacao-ESG.html>. Acesso em: 15 jun. 2025.

GOLL, I.; SAMBHARYA, R. B. The effect of organizational culture and leadership on firm performance. **Advances in Strategic Management**, v. 6, p. 183-200, 1990.

GRAY, R.; ADAMS, C.; OWEN, D. **Accountability, social responsibility and sustainability: accounting for society and the environment**. Pearson Education Limited, 2014.

GREGORY, B. T.; HARRIS, S. G.; ARMENAKIS, A. A.; SHOOK, C. L. Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 7, p. 673-679, 2009.

GROENING, C.; SARKIS, J.; ZHU, Q. Green marketing consumer-level theory review: a compendium of applied theories and further research directions. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 1848-1866, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.002>

GROYSBERG, B.; LEE, J.; PRICE, J.; CHENG, J. Y. The leader's guide to corporate culture. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 1, p. 44-52, 2018.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica**. 5 ed. Trad. Denise Durante. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GUSAIN, M.; GUJRAL, H. K. Role of employee engagement and gender diversity in creating inclusive organizational culture. **International Journal of Research – Granthaalayah**, v. 12, n. 5, p. 60-70, 2024. DOI: 10.29121/granthaalayah.v12.i5.2024.5617. Disponível em: <https://www.granthaalayahpublication.org/journals/granthaalayah/article/view/5617>. Acesso em: 30 jun. 2025.

HĄBEK, P.; WOLNIAK, R. Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states. **Quality & Quantity**, v. 50, n. 1, p. 399-420, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0155-z>

HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 4, p. 677-694, 2011.

HEILMAN, M. E.; CALEO, S. Combatting gender discrimination: a lack of fit framework. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 21, n. 5, p. 725-744, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/1368430218761587>

HENRIQUES, I.; ARONSON, Z. Shared value creation in equivocal CSR environments: a configuration approach. **Journal of Business Ethics**, v. 178, p. 1053-1072, 2022.

HIRATA, H. Gênero, classe e raça: interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOOKS, B. Intelectuais negras. **Revista de Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 464-478, 1995.

HUMMEL, K.; SCHLICK, C. Distorções comunicativas em relatórios de sustentabilidade: uma análise pautada no pensamento habermasiano. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 1-17, jan./mar. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210171>

IFRS FOUNDATION. **ISSB issues inaugural global sustainability disclosure standards IFRS S1 and IFRS S2**. 2023. Disponível em: <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-s1-ifrs-s2/>. Acesso em: 20 jun. 2025.

ISSA, A.; FANG, H. X. The impact of board gender diversity on corporate social responsibility in the Arab Gulf states. **Gender in Management: An International Journal**, v. 34, n. 7, p. 577-605, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-07-2018-0087>

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

KIND, A.; ZEPPENFELD, T.; LUEG, R. **Narcissism and sustainability reporting: evidence from German companies**. [S. l.: s. n.], 2023.

KUZMA, E. L.; D'OLIVEIRA, S. L.; SILVA, A. Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, Edição Especial, p. 428-444, set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395160726>

LEE, S.; KIM, Y. J. Analyzing factors that affect Korean B2B companies' sustainable performance. **Sustainability**, v. 16, n. 5, p. 1719, 2024.

LI, Y.; GONG, M.; ZHANG, X. Y.; KOH, L. The impact of environmental, social, and governance disclosure on firm value: the role of CEO power. **The British Accounting Review**, v. 50, n. 1, p. 60-75, 2018.

LIN, F.; LIN, S. W.; FANG, W. C. Impact of CEO narcissism and hubris on corporate sustainability and firm performance. **The North American Journal of Economics and Finance**, v. 59, p. 101586, 2022.

LIVESEY, S.; KEARINS, P. The role of sustainability reporting in corporate accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 36, n. 3, p. 227-242, 2002.

LORSCH, J. W. **Strategic myopia: culture as an invisible barrier to change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

LOUKIL, N.; YOUSFI, O.; YERBANGA, R. Does gender diversity on boards influence stock market liquidity? empirical evidence from the French market. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 19, n. 4, p. 669-703, 2019. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2018-0291>

LU, J.; REN, L.; ZHANG, C.; LIANG, M.; STASIULIS, N.; STREIMIKIS, J. Impacts of feminist ethics and gender on the implementation of CSR initiatives. **Filosofija e Sociologija**, v. 31, n. 1, 2020.

MACHADO, E. A.; CRUZ, A. P. C.; TAKAMATSU, R. T.; LIMA, G. A. S. F. Evidências de disclosure de valor recuperável de ativos em firmas listadas no mercado acionário brasileiro. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 1, p. 86-103, 2013. DOI: <https://doi.org/10.4270/ruc.20139>

MADALENO, M.; MAGUETA, D.; VIEIRA, E. **Sustainability reporting and boards: is that all about gender?** [S. l.], 2023. DOI: <https://doi.org/10.5171/2023.4143723>

MAGON, M.; THOMÉ, A. M. T.; FERRER, A. L. C.; SCAVARDA, A. J. Sustainable supply chain management: a literature review and future directions. **Journal of Cleaner Production**, v. 187, p. 103-119, 2018.

MAKUMBE, W.; WASHAYA, Y. Y. Organisational culture and innovation: testing the Schein model at a private university in Zimbabwe. **Cogent Business & Management**, v. 9, n. 1, p. 2150120, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2150120>

MANITA, R.; BRUNA, M. G. DANG, R.; HOUANTI, L. H. Board gender diversity and ESG disclosure: evidence from the USA. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 19, n. 2, p. 206-224, 2018.

MARQUES, F. L.; COSTA, C. L. O.; SILVA, P. V. J. G. A diversidade de gênero nas práticas divulgadas em relatórios de sustentabilidade de empresas listadas no ISE da B3 é evidente? **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1-24, jan./abr. 2025. DOI: <https://doi.org/10.28950/scg.v20i1>

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MILNE, M.; KEARINS, P.; WALTON, S. The practice of sustainability reporting: a critical analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 64, n. 3, p. 251-272, 2006.

NARULA, R., RAO, P., KUMAR, S., PALTRINIERI, A. ESG investing & firm performance: Retrospections of past & reflections of future. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 32(1), 1096–1121. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2982>

NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 7. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014.

NICOLAE, I.; VOLOSEVICI, D.; ISBASOIU, G. D. Proposal of a gender balance index: an instrument for enhancing equality in corporate management structures. **Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence**, 2024.

NIELSEN, S.; HUSE, M. The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface. **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, n. 2, p. 136-148, 2010.

NOGUEIRA, M. G. P. Governança corporativa e o disclosure ambiental: um estudo nas empresas brasileiras listadas na B3. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 19, n. 1, p. 45-58, 2020.

ONG, T.; DJADJADIKERTA, H. G. Sustainable development reporting and organizational performance: a systematic review. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 11, n. 4, p. 751-776, 2020.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PFISTER, J. A. **Managing organizational culture for effective internal control: from practice to theory**. United Kingdom: Springer Science & Business Media, 2009.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, p. 62-77, 2011.

PRATES, G. A.; SILVA, V. F.; FONSECA, E. S. Sustentabilidade corporativa: desafios e práticas em empresas brasileiras. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 11-26, 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, 1983.

RAMDHONY, D.; RAMDHONY, S.; CHEEROO, P. Corporate governance and environmental reporting in emerging economies: evidence from Mauritius. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, v. 13, n. 2, p. 123-140, 2023.

REDECKER, A.; MACHADO, J. P. O pilar social do ESG como fator de desenvolvimento sustentável. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 27, n. 4, p. 28-33, 2025.

SAFFIOTI, H. I. B. **O poder do macho**. São Paulo: Moderna, 1987.

SAFFIOTI, H. I. B. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.

SAMHA, M.; JUNG, J.; WANG, J. Corporate social responsibility disclosure and its relationship with financial performance: a study of Chinese firms. **Journal of Applied Business Research**, v. 31, n. 5, p. 1783-1795, 2015.

SANTOS, A. J. M.; VASCONCELOS, A. C.; MELO, A. C. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 14, n. 1, p. 132-146, 2022.

SANTOS, K. B.; MONTENEGRO, L. M.; FRANÇA, V. V. A relação da inovação sustentável com a cultura organizacional e desempenho empresarial. In: **Seminários em Administração – SEMEAD**, 27., 2024, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2024.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica: Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2011.

SHWAIREF, A. M.; ABDULRAHIM, M. O.; SUKOHARSONO, E. G. Organizational culture, governance structure and sustainability disclosure quality: evidence from Indonesia, Malaysia, Singapore, and Thailand. **Accounting Analysis Journal**, v. 10, n. 2, p. 108-115, 2021.

SILVA, M. A. Sustentabilidade empresarial: desafios e oportunidades. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 4, p. 1-10, abr. 2023. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/41571>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SHWAIREF, A. M.; ABDULRAHIM, M. O.; SUKOHARSONO, E. G. Organizational culture, governance structure and sustainability disclosure quality: evidence from Indonesia, Malaysia, Singapore, and Thailand. **Accounting Analysis Journal**, v. 10, n. 2, p. 108-115, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15294/aaj.v10i2.45846>

SINGHANIA, M.; SHARMA, S.; BANSAL, M. Board gender diversity and sustainability disclosure: evidence from India. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 14, n. 1, p. 105-119, 2024.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUN, Y.; DING, X.; LI, Z. CEO characteristics and CSR reporting quality: evidence from China. **Sustainability**, v. 14, n. 3, p. 1250-1265, 2022.

TERJESEN, S.; SEALY, R.; SINGH, V. Women directors on corporate boards: a review and research agenda. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 320-337, 2009.

TIBILETTI, V.; NICOLÒ, G.; PONTRANDOLFO, P. Gender diversity on corporate boards and sustainability reporting: evidence from Italian listed companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 4, p. 1875-1886, 2020.

VALLS-MARTÍNEZ, M. C.; RAMOS-HERRERA, M. C.; MARTÍNEZ-FERRERO, J. Gender diversity on corporate boards and ESG disclosure: the moderating role of board independence. **Sustainability**, v. 14, n. 14, p. 8923, 2022.

WEICH, K. E. **The significance of corporate culture**. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.

WU, G.; ZHANG, J.; SCHROEDER, R. G. Impact of organizational culture on quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n. 2, p. 145-161, 2011.

ZHANG, Z.; XU, B.; LI, P. What affects the quality of sustainability report texts? Evidence from China. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 30, n. 3, p. 1440-1456, 2023.

ANEXO

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso – Dissertação: CULTURA ORGANIZACIONAL, DIVERSIDADE DE GÊNERO E SUAS INFLUÊNCIAS NA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO DIVULGADA NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE, escrito por Angelica dos Santos Silva Lima, sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora.

Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Juazeiro do Norte/CE, 06 de maio de 2026.



Documento assinado digitalmente

JOSE JONAS ALVES CORREIA

Data: 13/05/2026 22:09:12-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. José Jonas Alves Correia

Orientador e Docente Colaborador no PPGA/UFCA