



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**  
**DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**ÍTALO CARLOS SOARES DO NASCIMENTO**

**DIVERSIDADE NAS CORPORAÇÕES À LUZ DOS OBJETIVOS DE**  
**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E DAS VARIEDADES DO CAPITALISMO**

**FORTALEZA**

**2025**

ÍTALO CARLOS SOARES DO NASCIMENTO

DIVERSIDADE NAS CORPORAÇÕES À LUZ DOS OBJETIVOS DE  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E DAS VARIEDADES DO CAPITALISMO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração e Controladoria. Área de concentração: Contabilidade, Controladoria e Finanças.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Editinete André da Rocha Garcia

FORTALEZA

2025

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

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

N199d Nascimento, Ítalo Carlos Soares do.  
DIVERSIDADE NAS CORPORAÇÕES À LUZ DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL E DAS VARIEDADES DO CAPITALISMO / Ítalo Carlos Soares do Nascimento. – 2025.  
156 f. : il. color.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2025.  
Orientação: Prof. Dr. Editinete André da Rocha Garcia.

1. Responsabilidade Social Corporativa. 2. Diversidade. 3. Variedades do Capitalismo. 4. Objetivos de  
Desenvolvimento Sustentável. I. Título.

CDD 658

---

ÍTALO CARLOS SOARES DO NASCIMENTO

DIVERSIDADE NAS CORPORAÇÕES À LUZ DOS OBJETIVOS DE  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E DAS VARIEDADES DO CAPITALISMO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração e Controladoria. Área de concentração: Contabilidade, Controladoria e Finanças.

Aprovada em: 31/10/2025

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Editinete André da Rocha Garcia (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marcelle Colares Oliveira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Vicente Lima Crisóstomo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Caritsa Scartaty Moreira  
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Denize Demarche Minatti Ferreira  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

"Ninguém nasce odiando outra pessoa pela cor da pele, por sua origem ou por sua religião. Para odiar, as pessoas precisam aprender; e se podem aprender a odiar, podem ser ensinadas a amar."

(Nelson Mandela)

## AGRADECIMENTOS

A caminhada do doutorado é intensa e desafiadora. A minha não foi diferente: marcada por amadurecimentos, esperas, pausas e recomeços. Como eu esperei por este momento! Ao fechar os olhos, passa um filme em minha mente: cada obstáculo superado, cada lágrima derramada, cada passo dado com fé. Sinto o quanto fui forte, resiliente e perseverante. Obrigado, meu Deus, por me ensinar, todos os dias, sobre paciência, esperança e confiança. Seu amor e Sua luz foram o meu farol nos dias escuros e a minha força silenciosa nos dias de luta.

À minha orientadora, Profa. Dra. Editinete André da Rocha Garcia, minha gratidão por ter segurado em minha mão quando mais precisei, por ter acreditado em mim e por me inspirar com sua generosidade e humanidade. Obrigado pelas palavras de incentivo, pela escuta atenta e pelos ensinamentos preciosos.

Aos professores da banca, professores Dra. Caritsa Moreira, Dra. Denize Minatti, Dra. Marcelle Colares e Dr. Vicente Crisóstomo, agradeço primeiramente por terem aceitado o convite para compor este momento tão importante da minha trajetória acadêmica. Gratidão pela leitura cuidadosa e pelas contribuições que enriqueceram este trabalho e ampliaram meu olhar.

Aos meus pais, Izabel e Francisco, e à minha avó, Antonia, minha eterna gratidão por todo amor, entrega e dedicação. Vocês me ensinaram a levantar quando a vida exige coragem e me mostraram, pelo exemplo, o valor da verdade, da honestidade, da dignidade e do trabalho. Que este título seja, de alguma forma, um gesto de retribuição pelos esforços imensuráveis que fizeram para que eu tivesse acesso à educação.

Às minhas irmãs, Thaís e Thalia, por essa relação linda construída desde a infância, feita de companheirismo, cuidado e lealdade. Obrigado pelos atos de serviço e pelas palavras de amor que tornam meus dias mais leves. Ter vocês como irmãs é uma dádiva que a vida me concedeu.

Ao meu companheiro de vida e de caminhada, Geison Calyo, que partilha comigo os desafios e os sonhos do doutorado. Trilhamos juntos este caminho, de mãos dadas do início ao fim, enfrentando medos, superando obstáculos e celebrando cada vitória. Que assim sigamos, lado a lado, nos caminhos que ainda virão.

Aos familiares que torcem por mim: tias, tios, primos e primas, minha gratidão pelo carinho e incentivo. Em especial, agradeço e dedico esta vitória à minha tia Sueli (*in memoriam*), grande entusiasta da minha trajetória pessoal, acadêmica e profissional, e ao meu tio Nazareno, por ter me inspirado e estimulado, desde a infância, a trilhar o caminho da educação.

Aos colegas e amigos de turma, que tornaram a jornada mais leve, em especial, Larissa, Juliana, Wilson e Rozangela. Obrigado por compartilharem risos, angústias e conquistas ao longo desses anos.

Aos amigos e amigas da vida, e a todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui. Em especial, ao Professor Raimundo Lacerda (*in memoriam*), que acreditou naquele jovem cheio de sonhos no início da jornada profissional; à querida Maria Antônia, pelo apoio constante desde o mestrado; e aos amigos Sérgio, Wênyka e Jandeson, por acreditarem em mim desde a graduação. Obrigado pela torcida, pelas palavras de incentivo, pelas vibrações positivas e pelas orações.

Aos amigos Dário, João Clécio, Daniel, Josy, Nayara, Marusa, Diego e Vânia, que acompanharam de perto os desafios deste processo. Obrigado pela força, pela acolhida e pela amizade verdadeira. Vocês foram abrigo em dias de tempestade.

A todos os professores e servidores da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), especialmente aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC).

À Universidade Federal do Ceará (UFC), à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao PPAC e à FEAAC, pelo apoio acadêmico, institucional e financeiro, que tornaram esta trajetória possível.

A todos os meus alunos, pela partilha diária e pelas palavras de incentivo, que tantas vezes me alcançaram nos momentos de cansaço: “professor, vai dar tudo certo”, “o senhor vai conseguir”, “está bem pertinho”. Vocês foram meu combustível nos dias difíceis e renovaram minha fé na educação como instrumento de transformação.

A todos que vieram antes de mim e abriram caminhos para que eu pudesse chegar até aqui. Em especial, à minha avó Maria da Exaltação (*in memoriam*) – mulher negra, forte e destemida, professora e mãe de nove filhos. Com coragem e amor, construiu um legado que ecoa por gerações: filhos, netos e bisnetos que seguem trilhando caminhos com dignidade, fé e compromisso com o bem. Que este título também a honre.

Que este estudo seja uma semente lançada no terreno fértil das pesquisas sobre diversidade nas corporações, capaz de inspirar novas reflexões, debates e caminhos. Sinto-me feliz e honrado por escrever e defender uma causa que pulsa em mim. Como homem negro e vindo de uma família pobre, esta conquista transcende o campo acadêmico: é sobre ocupar espaços, abrir portas e afirmar que nossos sonhos também pertencem a esse lugar.

## RESUMO

Esta tese teve como objetivo analisar a influência das características dos diferentes tipos de capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações, à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A pesquisa adotou uma abordagem mista, de caráter descritivo e exploratório, aplicando procedimentos qualitativos e quantitativos em três artigos interdependentes. Os ODS foram utilizados como marco normativo transversal, e as variedades do capitalismo (VoC) constituíram o marco teórico que orientou a compreensão das diferenças institucionais que moldam as práticas empresariais. O primeiro artigo realizou uma Revisão Sistemática da Literatura sobre diversidade, ODS e VoC, propondo um *framework* conceitual que organiza fatores institucionais e organizacionais associados à adoção da diversidade. O estudo evidenciou um campo teórico fragmentado, com predominância de abordagens centradas em gênero e governança, além de lacunas na integração com os ODS e com perspectivas comparativas sobre capitalismo. O segundo artigo operacionalizou empiricamente o construto de diversidade com base em 13 indicadores alinhados aos ODS, extraídos da base *Refinitiv*®, abrangendo 11.824 empresas de 56 países no período de 2015 a 2023. A análise comparativa demonstrou níveis reduzidos de adoção e variações significativas entre tipos de capitalismo: economias coordenadas e periféricas europeias situaram-se, em geral, em níveis intermediários, enquanto arranjos baseados em petróleo e economias emergentes concentraram-se nos níveis mais baixos. O terceiro artigo testou hipóteses sobre os efeitos das características institucionais – cooperação nas relações de trabalho, liberdade econômica, competição local, densidade sindical, desenvolvimento humano e governança – por meio de regressão com dados em painel (56.837 observações). Os resultados indicaram que cooperação e desenvolvimento humano exerceram efeitos positivos sobre a adoção da diversidade, enquanto liberdade econômica e competição local apresentaram efeitos negativos. As variáveis de controle tamanho, valor de mercado e comitê de Responsabilidade Social Corporativa apresentaram efeitos positivos e significativos sobre a adoção de práticas de diversidade, ao passo que a rentabilidade mostrou relação negativa. Com base nesse percurso analítico, esta tese sustenta que a adoção de práticas de diversidade nas corporações é condicionada por combinações específicas de coordenação econômica, capacidades sociais e arranjos regulatórios, variando de acordo com as características institucionais dos diferentes tipos de capitalismo, em alinhamento com os ODS 5, 8, 10 e 16. Ao explicitar essa heterogeneidade institucional, a tese contribui para ampliar o diálogo entre diversidade e variedades de capitalismo, oferece um conjunto replicável de indicadores alinhados aos ODS e fornece subsídios para políticas públicas e práticas empresariais voltadas à promoção da inclusão e da equidade.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa; Diversidade; Variedades do Capitalismo; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

## ABSTRACT

This thesis aimed to analyze the influence of the characteristics of different types of capitalism on the adoption of diversity practices in corporations, in light of the Sustainable Development Goals (SDGs). The research adopted a mixed-methods approach, descriptive and exploratory in nature, applying qualitative and quantitative procedures in three interdependent articles. The SDGs were used as a cross-cutting normative framework, and the varieties of capitalism (VoC) constituted the theoretical framework that guided the understanding of the institutional differences that shape business practices. The first article conducted a Systematic Literature Review on diversity, SDGs, and VoC, proposing a conceptual framework that organizes institutional and organizational factors associated with the adoption of diversity. The study revealed a fragmented theoretical field, with a predominance of approaches focused on gender and governance, as well as gaps in integration with the SDGs and with comparative perspectives on capitalism. The second article empirically operationalized the diversity construct based on 13 indicators aligned with the SDGs, extracted from the Refinitiv® database, encompassing 11.824 companies from 56 countries between 2015 and 2023. The comparative analysis demonstrated low adoption levels and significant variations between types of capitalism: coordinated and peripheral European economies generally situated at intermediate levels, while oil-based arrangements and emerging economies concentrated at the lowest levels. The third article tested hypotheses about the effects of institutional characteristics – cooperation in labor relations, economic freedom, local competition, union density, human development, and governance – through regression with panel data (56.837 observations). The results indicated that cooperation and human development had positive effects on the adoption of diversity, while economic freedom and local competition had negative effects. The control variables size, market value, and Corporate Social Responsibility committee showed positive and significant effects on the adoption of diversity practices, while profitability showed a negative relationship. Based on this analytical approach, this thesis argues that the adoption of diversity practices in corporations is conditioned by specific combinations of economic coordination, social capacities, and regulatory arrangements, varying according to the institutional characteristics of different types of capitalism, in alignment with SDGs 5, 8, 10, and 16. By highlighting this institutional heterogeneity, the thesis contributes to broadening the dialogue between diversity and varieties of capitalism, offers a replicable set of indicators aligned with the SDGs, and provides support for public policies and business practices aimed at promoting inclusion and equity.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; Diversity; Varieties of Capitalism; Sustainable Development Goals.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições operacionais do polo epistemológico.....	28
Quadro 2 - Síntese metodológica da pesquisa.....	29
Quadro 3 - Artigos sobre diversidade, RSC e VoC: Análise por país, foco temático e relação com os ODS.....	45
Quadro 4 - Metas dos ODS relacionadas à diversidade .....	68
Quadro 5 - Correspondência entre os indicadores da diversidade da <i>Refinitiv</i> ® e as metas dos ODS selecionados.....	69
Quadro 6 - Esferas de coordenação institucional entre economias coordenadas e liberais.....	71
Quadro 7 - Classificação das economias globais segundo Witt <i>et al.</i> (2018) .....	72
Quadro 8 - Indicadores para medir a adoção de práticas de diversidade alinhadas aos ODS ...	78
Quadro 9 - Categorização de variáveis para a Análise de Correspondência.....	79
Quadro 10 - Resumo das hipóteses.....	102
Quadro 11 - Agrupamento dos países de acordo com as variedades do capitalismo .....	104
Quadro 12 - Resumo das variáveis independentes .....	106
Quadro 13 - Variáveis de controle.....	107
Quadro 14 - Síntese dos achados das variáveis independentes .....	127
Quadro 15 - Síntese dos achados das variáveis de controle .....	129

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceitual da pesquisa: influência das variedades do capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade .....	25
Figura 2 - Aglutinação dos países de acordo com as variedades do capitalismo .....	27
Figura 3 - Estrutura da tese.....	29
Figura 4 - Termos e combinações de busca ( <i>queries</i> ) utilizadas na base <i>Scopus</i> .....	37
Figura 5 - Fluxograma de identificação e inclusão dos estudos (PRISMA 2020) .....	39
Figura 6 - Eixos temáticos dos estudos sobre diversidade, RSC e VoC .....	49
Figura 7 - Síntese conceitual da revisão sistemática: caminhos teóricos e lacunas identificadas .....	55
Figura 8 - <i>Framework</i> da adoção de práticas de diversidade: ODS como marco normativo, mediação organizacional e contexto institucional (VoC).....	57
Figura 9 - Síntese das lacunas da literatura e caminhos de pesquisa sobre adoção da diversidade à luz dos ODS e das variedades do capitalismo .....	60
Figura 10 - Mapa perceptual da associação entre a adoção de práticas de diversidade e as variedades de capitalismo .....	89
Figura 11 - Linha do tempo dos estudos sobre VoC e RSC .....	97

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Publicação anual de 2016 a 2025 .....	40
Gráfico 2 - Evolução da adoção de práticas de diversidade por tipologias de capitalismo.....	84
Gráfico 3 - Percentual de adoção de indicadores de diversidade por VoC .....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Periódicos com maior incidência de publicações sobre o tema .....	41
Tabela 2 - Autores com 2 ou mais publicações e respectivas filiações institucionais.....	42
Tabela 3 - Abordagens metodológicas dos estudos revisados.....	42
Tabela 4 - Técnicas estatísticas utilizadas nos estudos revisados .....	43
Tabela 5 - Eixos temáticos de análise dos artigos selecionados.....	43
Tabela 6 - Classificação dos artigos segundo o uso de perspectivas institucionais .....	44
Tabela 7 - Distribuição das empresas por país .....	76
Tabela 8 - Número de observações por setor de atividade .....	77
Tabela 9 - Estatística descritiva da adoção de práticas de diversidade por países .....	81
Tabela 10 - Média da adoção de práticas de diversidade por tipologias de capitalismo no período de 2015 a 2023.....	83
Tabela 11 - Média da adoção de indicadores de diversidade por tipo de capitalismo .....	86
Tabela 12 - Teste Qui-quadrado .....	87
Tabela 13 - Adoção de práticas de diversidade entre as variedades de capitalismo .....	88
Tabela 14 - Estatística descritiva da cooperação entre empregados e empregadores .....	111
Tabela 15 - Estatística descritiva do Índice de Liberdade Econômica .....	111
Tabela 16 - Estatística descritiva da intensidade da competição local entre as indústrias .....	113
Tabela 17 - Estatística descritiva da densidade dos sindicatos.....	114
Tabela 18 - Estatística descritiva do Índice de Desenvolvimento Humano .....	115
Tabela 19 - Estatística descritiva da qualidade do ambiente de governança.....	116
Tabela 20 - Estatística descritiva da diversidade por variedades do capitalismo.....	117
Tabela 21 - ANOVA para a adoção da diversidade .....	118
Tabela 22 - Comparações múltiplas (Games-Howell) para a adoção da diversidade .....	119
Tabela 23 - Estatística descritiva das variáveis .....	120
Tabela 24 - Matriz de correlação de Spearman das variáveis da pesquisa.....	122
Tabela 25 - Resultados da influência das características institucionais na adoção de práticas de diversidade.....	124
Tabela 26 - Resultados do modelo adicional: variedades de capitalismo e adoção de práticas de diversidade .....	127

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2 Questão de pesquisa</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>22</b>
<b>1.4 Justificativa e proposição da tese</b> .....	<b>23</b>
<b>1.5 Posicionamento epistemológico e síntese metodológica</b> .....	<b>25</b>
<b>2 DIVERSIDADE NAS CORPORações, OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E VARIEDADES DE CAPITALISMO: Revisão de literatura e proposição de <i>framework</i> conceitual (ARTIGO 1)</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1 Introdução</b> .....	<b>31</b>
2.1.1 Conceitos fundamentais: RSC, diversidade e variedades do capitalismo .....	34
<b>2.2 Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>35</b>
2.2.1 Coleta de material .....	36
2.2.2 Análise de conteúdo.....	38
<b>2.3 Análise e discussão dos resultados</b> .....	<b>39</b>
2.3.1 Análise descritiva .....	40
2.3.2 Rumo a um modelo conceitual: diversidade e variedades de capitalismo .....	48
2.3.2.1 <i>Eixo 1: Diversidade e Responsabilidade Social Corporativa</i> .....	49
2.3.2.2 <i>Eixo 2: Governança Corporativa e Práticas ESG</i> .....	51
2.3.2.3 <i>Eixo 3: Contexto Institucional e Variedades de Capitalismo</i> .....	52
2.3.3 Discussão .....	54
2.3.3.1 <i>Contribuições distintas da literatura sobre diversidade e tipos de capitalismo</i> .....	54
2.3.3.2 <i>Limitações da literatura atual e oportunidades futuras</i> .....	58
<b>2.4 Considerações finais</b> .....	<b>60</b>
<b>3 ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE DIVERSIDADE NAS CORPORações: Evidências à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e das variedades do capitalismo (ARTIGO 2)</b> .....	<b>63</b>
<b>3.1 Introdução</b> .....	<b>63</b>
<b>3.2 Revisão de literatura</b> .....	<b>66</b>
3.2.1 A diversidade e os ODS.....	66
3.2.2 Variedades do capitalismo.....	70
3.2.3 Variedades do capitalismo e diversidade.....	72
<b>3.3 Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>75</b>
<b>3.4 Análise e discussão dos resultados</b> .....	<b>80</b>
3.4.1 Análise descritiva da adoção de práticas de diversidade .....	80
3.4.1.1 <i>Indicadores de diversidade por grupo institucional das variedades do capitalismo</i> ...	83
3.4.2 Associação entre adoção de práticas de diversidade e VoC.....	87
<b>3.5 Conclusão</b> .....	<b>90</b>
<b>4 INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE DIVERSIDADE NAS CORPORações: Análise à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e das variedades do capitalismo (ARTIGO 3)</b> .....	<b>92</b>
<b>4.1 Introdução</b> .....	<b>92</b>

<b>4.2 Revisão de literatura .....</b>	<b>95</b>
4.2.1 RSC e variedades do capitalismo .....	95
4.2.2 Variedades do capitalismo e diversidade: construção das hipóteses.....	98
4.2.2.1 Trabalho e relações industriais.....	98
4.2.2.2 Finanças .....	99
4.2.2.3 Relações entre as firmas.....	100
4.2.2.4 Educação e treinamento vocacional.....	101
4.2.2.5 Governança .....	101
<b>4.3 Procedimentos metodológicos.....</b>	<b>103</b>
4.3.1 Tipologia de pesquisa .....	103
4.3.2 População e amostra do estudo.....	103
4.3.3 Coleta de dados e variáveis de estudo .....	105
4.3.3.1 Coleta de dados da variável dependente.....	105
4.3.3.2 Coleta de dados das variáveis independentes .....	105
4.3.3.3 Coleta de dados das variáveis de controle.....	107
4.3.4 Análise de dados.....	108
<b>4.4 Análise e discussão dos resultados .....</b>	<b>110</b>
4.4.1 Estatística descritiva e comparação entre grupos das variáveis independentes.....	110
4.4.1.1 Cooperação entre empregados e empregadores .....	110
4.4.1.2 Índice de Liberdade Econômica .....	111
4.4.1.3 Intensidade da competição local entre as indústrias .....	112
4.4.1.4 Densidade dos sindicatos .....	113
4.4.1.5 Índice de Desenvolvimento Humano .....	114
4.4.1.6 Qualidade do ambiente de governança .....	116
4.4.2 Estatística descritiva e comparação entre grupos da variável dependente .....	117
4.4.3 Caracterização geral das variáveis investigadas .....	119
4.4.4 Relações bivariadas entre as variações investigadas .....	121
4.4.5 Influência das características institucionais na adoção de práticas de diversidade .....	123
<b>4.5 Conclusão .....</b>	<b>131</b>
<b>5 CONCLUSÃO GERAL DA TESE .....</b>	<b>134</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>137</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

As organizações têm buscado equilibrar rentabilidade e retorno aos acionistas com a adoção de práticas voltadas às expectativas das diferentes partes interessadas, de modo a fortalecer a responsabilidade social e ampliar a equidade (Boesso *et al.*, 2023; Boto-Alvaréz *et al.*, 2020; Aguilera *et al.*, 2007; Aguilera; Castillo, 2025). A formação de equipes diversificadas tem sido apontada como uma estratégia que estimula colaboração e inovação, ao valorizar semelhanças e diferenças entre indivíduos (Mariano; Molari, 2023; Orazalin; Baydauletov, 2020). Evidências também indicam associações entre a adoção de práticas de diversidade e o aperfeiçoamento dos processos de decisão e de resolução de problemas, com efeitos positivos sobre a capacidade de inovação e a gestão de riscos organizacionais (Sinicropi; Cortese, 2020; Degenhart *et al.*, 2024; Ranjibari *et al.*, 2021; Ghauri; Mansi; Pandey, 2021).

Estudos caracterizam a diversidade como fenômeno multifacetado, que envolve presença, valorização e inclusão de diferentes perfis no ambiente corporativo (Ghauri; Mansi; Pandey, 2021; Pinheiro *et al.*, 2024; Nkomo; Cox Jr., 1999). O conceito abrange marcadores como gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade e deficiência, além de dimensões culturais, religiosas, linguísticas, cognitivas e experienciais (Mor Barak, 2015; Roberson; Pieterse, 2021). A valorização dessas diferenças relaciona-se à promoção de oportunidades equitativas e à construção de relações mais inclusivas (Alves; Galeão-Silva, 2004; Keil *et al.*, 2007; Serrano; Brunstein, 2011; Franken, 2015; Rockett, 2023). Em perspectiva sociocultural, a diversidade contribui para pluralismo e coesão, estimulando criatividade e inovação (Unesco, 2002).

O tema da diversidade nas organizações está intrinsecamente relacionado a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), uma vez que a valorização das diferenças integra o seu pilar social e reflete compromissos éticos, regulatórios e estratégicos das empresas (Carroll, 1999; Aguinis; Glavas, 2012; Ng; Burke, 2005; Kincaid; Smith, 2021). A adoção de programas de inclusão, ações de sensibilização e políticas de recrutamento voltadas a grupos historicamente sub-representados tendem a atender expectativas de investidores e demais *stakeholders*, fortalecendo transparência e legitimidade organizacional (Bax, 2023; Diniz *et al.*, 2013; Gillan; Koch; Starks, 2021; Pinheiro *et al.*, 2021; Hohn *et al.*, 2023; Du; Bhattacharya; Sen, 2010; Sinicropi; Cortese, 2020; Hossain *et al.*, 2024; Li, 2022; Pinheiro *et al.*, 2024).

Nas últimas duas décadas, essa pauta se consolidou na agenda empresarial, acompanhando mudanças na composição da força de trabalho e novas demandas sociais. O tema também reflete o comportamento esperado das organizações frente aos desafios globais

propostos pela Agenda 2030 (Alves; Galeão-Silva, 2004; Vasconcelos, 2017; Sinicropi; Cortese, 2020; Pinheiro *et al.*, 2024; Baker *et al.*, 2024; Hayes *et al.*, 2025). A Agenda 2030 estabelece um quadro de referência global composto por 17 objetivos e 169 metas, voltado a orientar governos, empresas e sociedade civil na promoção do desenvolvimento sustentável, da inclusão e da transparência institucional. No âmbito corporativo, destacam-se, entre outros, os ODS 5 (igualdade de gênero), 8 (trabalho decente e crescimento econômico), 10 (redução das desigualdades) e 16 (paz, justiça e instituições eficazes), que estruturam diferentes dimensões da diversidade, da inclusão e da governança (ONU, 2015; Gore, 2015; Caprani, 2016; Rosati; Faria, 2019; Van Der Waal; Thijssens, 2020).

Entre esses objetivos, o ODS 5 ocupa posição central em estudos empíricos, sobretudo no que se refere à mensuração da diversidade no contexto organizacional. Em 2013, a ONU definiu um conjunto de indicadores de gênero que abrange dimensões econômicas, educacionais, políticas e de direitos humanos (United Nations, 2013; Nascimento; Oliveira; Rodrigues Júnior, 2022). A produção acadêmica tem concentrado esforços, em especial, no indicador “vida pública e tomada de decisões”, com destaque para a presença feminina em cargos de liderança e nos conselhos de administração, examinando suas associações com desempenho, reputação, sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e risco (Chang *et al.*, 2024; García-Sánchez; Suárez-Fernández; Martínez-Ferrero, 2019; Godbole; Manogna, 2024; Toerien; Breedts; Jager, 2023; Razavi, 2016; Glass; Cook, 2018; Chams; García-Blandón, 2019; Memon; Akram; Abbas, 2020; Pinheiro *et al.*, 2021; Nascimento *et al.*, 2021; Prudêncio *et al.*, 2021; Silva *et al.*, 2022; Fabrício; Ferreira; Rover, 2022; Silva; Oliveira; Rodrigues Júnior, 2023; Degenhart *et al.*, 2024; Islam; Saha; Rahman, 2025).

O ODS 10 amplia o escopo da agenda social ao incorporar diferentes dimensões da diversidade, como idade, etnia, orientação sexual, deficiência e condição socioeconômica, orientando a adoção de práticas organizacionais mais inclusivas (Bhandari, 2024; Chancel; Hough; Voituriez, 2018; Cojocarú *et al.*, 2022; Garcia; Araujo; Albuquerque Filho, 2021; Ranjbari *et al.*, 2021). O ODS 8 relaciona a diversidade às condições laborais equitativas, com destaque para a meta 8.5, que propõe igualdade de remuneração e oportunidades para trabalho de igual valor (Bilek-Steindl; Url, 2022; Fukuda-Parr, 2019; ILO, 2022; Szymańska, 2021; Kyei, 2024). O ODS 16 enfatiza o fortalecimento da governança corporativa, da ética e da integridade institucional, estimulando a adoção de práticas organizacionais pautadas pela transparência, equidade e responsabilidade social (Barra *et al.*, 2024; Ferreira, 2019;

International IDEA, 2024; Erin *et al.*, 2022; Grosser; Moon, 2005; Parizek; Evangelinos, 2020; Loan; Ahn; Hoang, 2024; Soni, 2023).

Estudos indicam que, nas últimas décadas, houve avanço gradual na adoção de políticas corporativas voltadas à diversidade e inclusão, refletido na ampliação de programas de equidade de gênero, representatividade racial e incentivo à presença feminina em cargos de liderança (Glass; Cook, 2018; Pinheiro *et al.*, 2021; Hossain *et al.*, 2024). Apesar desses avanços, persistem desigualdades que limitam o avanço rumo às metas da Agenda 2030 (Razavi, 2016; Oliveira *et al.*, 2018; GAO, 2020; Nascimento *et al.*, 2021; Pinheiro *et al.*, 2021; Valcanover; Souza, 2021; Pessoa *et al.*, 2022; Degenhart *et al.*, 2024). Estimativas do Fórum Econômico Mundial apontam 131 anos para eliminar disparidades de gênero, sinalizando ritmo de progresso aquém do desejável (World Economic Forum, 2023). Nesta perspectiva, a adoção de práticas de diversidade nas organizações constitui um mecanismo de transformação institucional, promovendo a inclusão, ampliando oportunidades e contribuindo para a redução de desigualdades (Bhandari, 2024; Fiandrino; Scarpa; Torelli, 2022; Mazzioni *et al.*, 2023; Soni, 2023).

A atenção acadêmica tem se voltado ao papel dos contextos nacionais e institucionais na mobilização das empresas para a adoção de práticas de RSC, em consonância com as dimensões sociais e ambientais do desenvolvimento sustentável e com as metas globais da Agenda 2030 (Van Zanten; Van Tulder, 2018; Rosati; Faria, 2019; Van Der Waal; Thijssens, 2020; Debnath *et al.*, 2024; Hamad *et al.*, 2024; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2023).

A adoção das práticas de RSC permanece condicionada aos arranjos institucionais que moldam o comportamento das empresas e a forma como elas respondem às pressões sociais e regulatórias (Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2025; Pinheiro *et al.*, 2023b; Kuzey *et al.*, 2023). Pesquisas ancoradas na perspectiva das variedades do capitalismo (VoC) demonstram que os sistemas nacionais de coordenação econômica influenciam a adoção e o desenvolvimento das práticas sociais e ambientais nas organizações (Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024). Essa perspectiva constitui o marco analítico deste estudo.

O arcabouço das VoC oferece uma estrutura para compreender como diferenças institucionais moldam estratégias empresariais, práticas organizacionais e resultados econômicos (Hall; Soskice, 2001; Hall; Gingerich, 2009; Carnevale; Mazzuca, 2014). Como uma extensão da Teoria Institucional, examina a coordenação entre empresas e demais atores em contextos distintos (Amaeshi; Amao, 2009; Chu; Kong, 2022) e reconhece que sistemas

capitalistas variam conforme a configuração de agentes e arranjos institucionais (Hall; Soskice, 2001; Escher, 2021).

Sob um enfoque neo-institucional, a abordagem das VoC integra contribuições da ciência política, economia, gestão e sociologia, destacando o papel das instituições formais e informais na coordenação econômica (Jasiecki, 2019; Walker; Zhang; Ni, 2019; Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016). Ao estabelecer oportunidades e restrições, tais estruturas influenciam a formação das estratégias corporativas, a adoção de práticas organizacionais responsáveis e o ambiente de negócios (Hall, 2018; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Soskice, 2022; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017).

Hall e Soskice (2001) propuseram dois modelos ideais de capitalismo: economias de mercado liberal (EML) e economias de mercado coordenado (EMC). Nas EML, predominam relações de trabalho mais flexíveis, vínculos de curto prazo e maior dependência do mercado financeiro; nas EMC, relações mais cooperativas entre capital e trabalho, financiamento de longo prazo e inovação incremental (Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Morgan; Doering, 2019). A capacidade de coordenação entre empresas, instituições e trabalhadores influencia resultados econômicos e sociais (Boliari; Topyan, 2007; Zaccone, 2024).

Os autores identificam cinco esferas de coordenação: relações de trabalho, finanças, interações entre empresas, educação e governança; nelas, empresas desenvolvem parcerias e mecanismos institucionais que sustentam competências (Hall; Soskice, 2001; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Hasan; Hussainey; Aly, 2022). Críticas apontam concentração de estudos em países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e riscos de universalização de EML/EMC, com menor atenção a especificidades históricas, políticas e culturais (Benney, 2019; Witt; Jackson, 2016; Soskice, 2022; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022).

Em resposta, estudos têm ampliado a aplicação do referencial das VoC para diferentes contextos, como Ásia, América Latina, Leste Europeu e África (Storz *et al.*, 2013; Diaz-Carrion; Franco-Leal, 2022; Schneider, 2009; Nölke; Vliegthart, 2009; Próchniak, 2022; Natrass, 2014; Nölke; Claar, 2013). Witt *et al.* (2018) mapearam 61 economias e propuseram tipologia ampliada com nove categorias institucionais, incorporando as economias emergentes, baseada em variáveis como relações trabalhistas, governança, educação e proteção social. A partir desses critérios, os países foram organizados em *clusters*, resultando em nove grupos distintos: economias altamente coordenadas, economias de mercado coordenado, economias de mercado liberal, economias periféricas europeias, economias emergentes avançadas, economias

de cidades avançadas, economias árabes baseadas em petróleo, economias emergentes e economias socialistas (Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Benney, 2019).

Evidências indicam que as variedades institucionais influenciam a forma como as empresas adotam práticas de RSC. Em economias desenvolvidas, a responsabilidade tende a ser implícita, refletindo normas e valores consolidados sobre o papel social das empresas; já em economias emergentes, assume caráter mais explícito, associado a pressões de *stakeholders* e esforços de legitimação institucional (Matten; Moon, 2008; Jamali; Neville, 2011; Wanderley *et al.*, 2008; García-Sánchez *et al.*, 2019; Debnath *et al.*, 2024). Essas diferenças estruturais entre os tipos de capitalismo, marcadas pelo grau de coordenação entre atores econômicos e o papel das instituições formais e informais, ajudam a explicar por que a RSC se manifesta de modos distintos entre países (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018).

Além dessas diferenças, outros condicionantes também influenciam a adoção e o grau de institucionalização das práticas de RSC, como a maturidade regulatória e os sistemas educacionais. Arcabouços legais robustos e uma educação mais equitativa favorecem práticas estruturadas de diversidade, enquanto contextos marcados por desigualdades institucionais enfrentam obstáculos adicionais à inclusão (Terjesen; Couto; Francisco, 2016; Esping-Andersen, 1990; Le; Behl, 2022; Yilmaz; Hacıoglu; Nantembelele, 2021). Estudos também destacam que países com maior compromisso institucional com a responsabilidade social e governança tendem a internalizar de forma mais consistente os princípios da Agenda 2030 (Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020; Pinheiro *et al.*, 2023a; Van Zanten; Van Tulder, 2018; Rosati; Faria, 2019; Soni, 2023; Van Der Waal; Thijssens, 2020).

Apesar do foco recorrente sobre a diversidade de gênero, cresce o interesse por outras dimensões, como orientação sexual e diversidade racial, alinhadas a padrões internacionais de direitos humanos (Baker *et al.*, 2024; Hayes *et al.*, 2025). Estudos sobre divulgação de políticas voltadas ao público LGBTI+ em contextos emergentes ampliam o debate sobre inclusão e visibilidade dessa pauta nas práticas de RSC, mas indicam a necessidade de integrar essas análises aos arranjos institucionais (Régio; Alencar; Oliveira, 2022; Pinheiro *et al.*, 2024; Akter; Wan Yusoff; Abdul-Hamid, 2024).

De modo geral, a literatura tem demonstrado que os arranjos institucionais nacionais influenciam o comportamento corporativo, especialmente no que se refere às práticas de responsabilidade social e de governança. Estudos anteriores evidenciam que a estrutura institucional de um país afeta o nível de comprometimento empresarial com a RSC, sobretudo em economias de mercado coordenadas, e apontam diferenças significativas na presença

feminina em conselhos de administração entre países (Walker; Zhang; Ni, 2019; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2020; Kuzey *et al.*, 2023; Rosati; Faria, 2019; Zaccone, 2024).

Estudos têm avançado na compreensão das relações entre contextos institucionais, governança e RSC, mas ainda prevalecem abordagens parciais e de escopo restrito. Em geral, os trabalhos comparam apenas dois tipos institucionais de capitalismo (economias de mercado liberal e coordenada), o que limita a compreensão de contextos mistos e emergentes, ainda pouco explorados nas análises comparativas (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019). Além disso, a diversidade tem sido frequentemente tratada de forma segmentada ou acessória, restrita a indicadores gerais ou a recortes específicos, como gênero e liderança feminina, sem considerar seu caráter multidimensional nem seu potencial de integração às estratégias corporativas de sustentabilidade e inclusão (Hamad *et al.*, 2024; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022; Toerien; Breedt; Jager, 2023; Zaccone, 2024).

Observa-se também que a incorporação dos ODS aos estudos sobre diversidade ainda é incipiente. São poucos os trabalhos que analisam a adoção de práticas de diversidade de modo articulado aos ODS 5, 8, 10 e 16, em perspectiva comparativa e multinacional (Van Der Waal; Thijssens, 2020; Soni, 2023; Debnath *et al.*, 2024; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023). Essa lacuna teórico-empírica evidencia a necessidade de aprofundar o debate sobre a influência das configurações institucionais na adoção de práticas de diversidade, integrando os ODS à análise da dimensão social da RSC.

Com base nesse contexto, a presente pesquisa propõe examinar como as características institucionais dos diferentes tipos de capitalismo influenciam a adoção das práticas de diversidade nas corporações, à luz dos ODS 5, 8, 10 e 16. O estudo adota a tipologia de Witt *et al.* (2018), contemplando oito variedades institucionais – com exclusão das economias socialistas devido à indisponibilidade de dados – e considera a diversidade como variável central e multidimensional no contexto das práticas corporativas.

Neste estudo, a diversidade é analisada como dimensão social da responsabilidade social corporativa, sendo operacionalizada por meio de 13 indicadores disponibilizados pela base Refinitiv®, que abrangem aspectos como a composição de conselhos e cargos executivos, a participação de mulheres, minorias étnicas e pessoas com deficiência, bem como a existência de políticas institucionais relacionadas à igualdade de oportunidades. Esses indicadores foram sistematizados e articulados aos ODS 5, 8, 10 e 16, compondo uma estrutura analítica que

permite examinar dimensões observáveis, comparáveis e empiricamente mensuráveis da diversidade no âmbito da RSC, em diálogo com referenciais globais de sustentabilidade (Rosati; Faria, 2019; Van Der Waal; Thijssens, 2020).

## 1.2 Questão de pesquisa

Considerando o debate teórico-empírico apresentado, que evidencia a influência das características institucionais sobre a RSC e as práticas de diversidade, bem como as lacunas identificadas na literatura quanto à integração dessas dimensões sob a ótica dos ODS, delinea-se a seguinte questão de pesquisa que orienta o desenvolvimento desta tese: **Qual a influência das características institucionais associadas às variedades de capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações, à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?**

## 1.3 Objetivos

Em consonância com a questão de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é analisar a influência das características institucionais associadas às variedades de capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações, à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Para alcançar esse objetivo e responder à questão proposta, a tese foi estruturada em três artigos científicos inter-relacionados, cada um correspondendo a um objetivo específico:

- i. propor um *framework* conceitual que explique a adoção de práticas de diversidade nas empresas a partir dos ODS, considerando a influência de fatores organizacionais e das variedades do capitalismo;
- ii. analisar o nível de adoção de práticas de diversidade nas corporações, em alinhamento aos ODS, e sua associação com as variedades de capitalismo;
- iii. examinar a influência das características institucionais dos diferentes tipos de capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações, à luz dos ODS.

Desta forma, os três objetivos específicos articulam-se de maneira progressiva (teórico, descritivo e explicativo), de modo que cada artigo contribui de forma complementar para o cumprimento do objetivo geral da tese, aprofundando a compreensão sobre como as variedades de capitalismo influenciam a adoção de práticas de diversidade nas corporações e sobre como

essas práticas se conectam aos princípios de equidade, inclusão e governança responsável delineados pela Agenda 2030.

#### **1.4 Justificativa e proposição da tese**

O campo de estudo em RSC aponta que a diversidade integra o pilar social, com potenciais efeitos sobre processos decisórios, coesão interna e inovação (Carroll, 1999; Kotsantonis; Pinney; Serafeim, 2016). Trata-se, contudo, de um fenômeno multidimensional, condicionado por fatores institucionais, regulatórios e culturais, o que requer abordagens analíticas sensíveis ao contexto nacional e organizacional (Matten; Moon, 2008; Jackson; Deeg, 2008). Nesse cenário, os ODS oferecem um referencial normativo global para examinar políticas corporativas voltadas à inclusão equidade, bem como sua integração às estratégias empresariais (Rosati; Faria, 2019; Pineda-Escobar, 2019; Van Der Waal; Thijssens, 2020).

Persistem, entretanto, lacunas teóricas e empíricas na articulação entre VoC, diversidade e ODS. Parte expressiva dos estudos concentra-se em recortes temáticos, como gênero ou desempenho ambiental; análises comparativas tendem a se restringir a economias de mercado liberal e coordenada, com menor atenção a contextos emergentes; e a integração explícita dos ODS à adoção de práticas de diversidade ainda é incipiente (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019, 2020; Kuzey *et al.*, 2023; Zaccone, 2024). Ao mesmo tempo, há evidências de que arranjos institucionais, estruturas de coordenação econômica e mecanismos de governança influenciam padrões de RSC e comportamentos organizacionais relacionados à agenda social (Hall; Soskice, 2001; Walker; Zhang; Ni, 2019; Witt *et al.*, 2018).

É nesse conjunto de fragilidades teóricas e empíricas que se insere a originalidade da presente tese. O estudo propõe uma articulação sistemática entre as variedades de capitalismo, a diversidade corporativa e os ODS, contribuindo para integrar campos de investigação que, embora relacionados, têm sido abordados de forma pouco coordenada em pesquisas anteriores. Essa contribuição se expressa na proposição de uma estrutura conceitual que organiza fatores institucionais e organizacionais associados à adoção da diversidade, na sistematização de um conjunto de indicadores alinhados aos ODS e na formulação de relações teóricas que permitem analisar como diferentes arranjos capitalistas condicionam os padrões de incorporação de práticas de diversidade no contexto corporativo.

A tese pode ser justificada nos planos teórico, metodológico, empírico e aplicado. No âmbito teórico, aproxima os campos das VoC e da RSC, com ênfase na diversidade enquanto

dimensão social, permitindo compreender como arranjos institucionais influenciam padrões de sustentabilidade social nas empresas. Esta abordagem amplia o escopo da literatura ao considerar a diversidade constructo analítico central, conectando-a aos fatores institucionais que sustentam as práticas empresariais em diferentes tipos de capitalismo.

No aspecto metodológico, propõe e operacionaliza um conjunto de indicadores de diversidade alinhados aos ODS, construindo um instrumento comparável entre países e períodos e aplicável a futuras investigações empíricas. Diferentemente da maioria dos estudos centrados no recorte da dimensão de gênero, os indicadores adotados capturam a diversidade de forma transversal e multidimensional, abrangendo diferentes dimensões sociais e organizacionais. Além disso, essa estrutura de mensuração articula métricas corporativas a referenciais normativos internacionais, favorecendo a consolidação de uma base analítica para o estudo da diversidade em perspectiva transnacional.

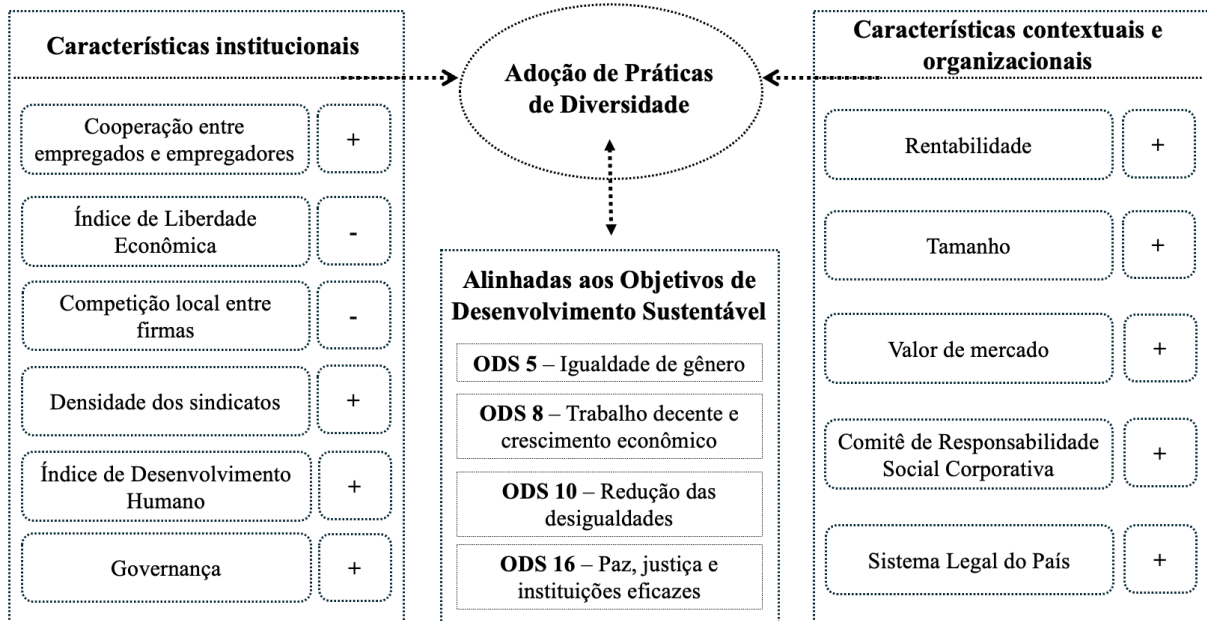
A contribuição empírica reside na integração de três dimensões analíticas ainda pouco articuladas na literatura: as variedades do capitalismo, a diversidade tratada como variável central e multidimensional e o enquadramento normativo dos ODS. A análise, baseada em mais de 50 mil observações entre 2015 e 2023, combina métricas corporativas de diversidade extraídas da base *Refinitiv*® com a tipologia ampliada de Witt *et al.* (2018), permitindo observar como diferentes arranjos institucionais se associam aos níveis de adoção da diversidade em contextos nacionais distintos. Desta forma, esse desenho empírico fornece evidências sobre o papel das configurações capitalistas na formação de práticas corporativas voltadas à inclusão e à equidade, em alinhamento aos ODS 5, 8, 10 e 16.

A contribuição aplicada refere-se à geração de subsídios para políticas públicas, regulação e governança corporativa, considerando as especificidades institucionais de economias desenvolvidas e emergentes. Os achados empíricos oferecem elementos para aperfeiçoar instrumentos de mensuração e reporte, orientar estratégias empresariais e subsidiar iniciativas de regulação e *accountability* voltadas à promoção da inclusão e da equidade, permitindo que governos e organismos multilaterais adaptem políticas de inclusão e sustentabilidade conforme o tipo de capitalismo (Grosser; Moon, 2005; Halkos; Nomikos, 2021; Hossain *et al.*, 2020; Li, 2022).

Com base neste percurso analítico, propõe-se a seguinte tese de pesquisa: as características institucionais e organizacionais dos diferentes tipos de capitalismo influenciam a adoção de práticas de diversidade nas corporações, alinhadas aos ODS 5, 8, 10 e 16. A Figura 1 sintetiza o modelo conceitual da tese, que representa as relações teóricas propostas entre as

variedades do capitalismo, os condicionantes contextuais e corporativos e a adoção de práticas de diversidade nas corporações.

Figura 1 - Modelo conceitual da pesquisa: influência das variedades do capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade



Fonte: Elaboração própria.

O modelo conceitual integra os fundamentos teóricos da literatura sobre variedades do capitalismo e RSC, com foco na diversidade, articulando-os ao enquadramento normativo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 5, 8, 10 e 16. No modelo, as características institucionais dos diferentes tipos de capitalismo são tratadas como determinantes principais da adoção de práticas de diversidade nas corporações, enquanto os condicionantes contextuais e corporativos atuam como variáveis de controle associadas à estrutura, desempenho e governança das empresas. As setas que partem das variáveis institucionais representam as hipóteses teóricas e os sinais esperados das relações, enquanto as demais indicam efeitos de controle incluídos na modelagem empírica. O modelo, portanto, sintetiza o percurso lógico da tese, da fundamentação teórica e definição dos indicadores à testagem das proposições em perspectiva comparativa e multinacional.

### 1.5 Posicionamento epistemológico e síntese metodológica

Para assegurar a coerência entre os fundamentos teóricos e as escolhas metodológicas, esta seção apresenta a fundamentação epistemológica e uma síntese dos procedimentos metodológicos adotados na tese. A pesquisa buscou analisar a influência das características

institucionais associadas às variedades de capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações, à luz dos ODS. Dada a complexidade do fenômeno, a investigação adota uma abordagem metodológica mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas de caráter descritivo e exploratório (Sampieri; Collado; Lúcio, 2013).

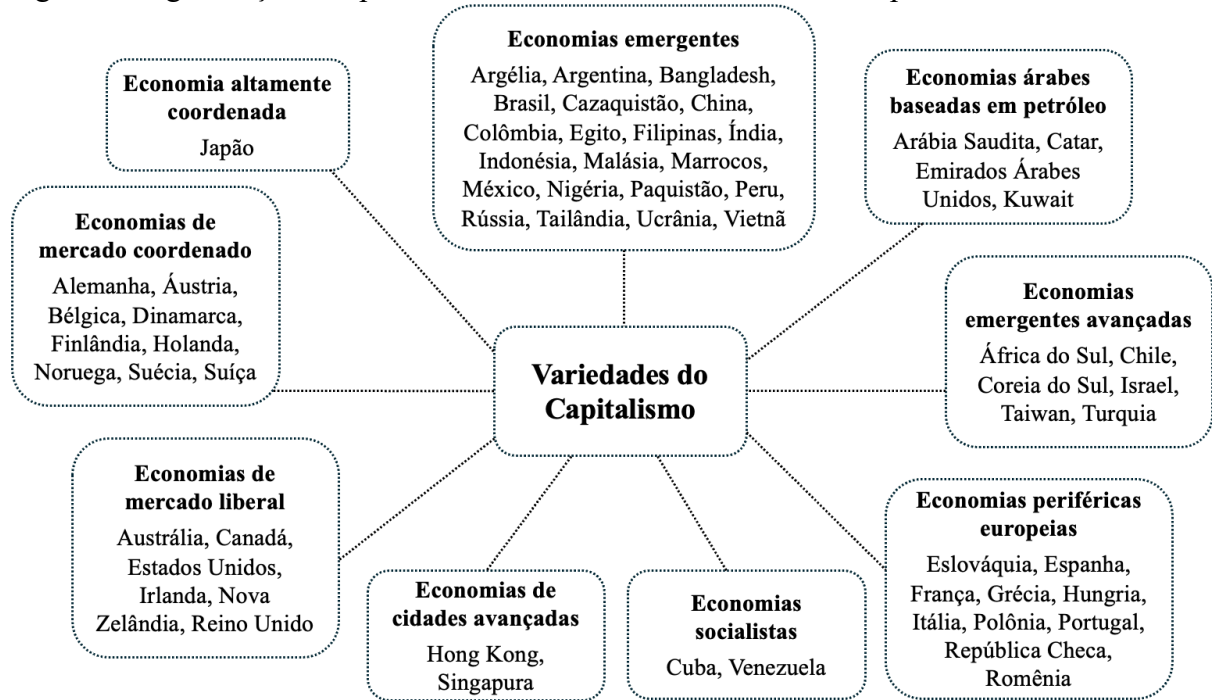
A estratégia empírica estruturou-se em três artigos interdependentes, articulados de forma progressiva. O Artigo 1, de natureza qualitativa, realizou uma revisão sistemática da literatura com base na base *Scopus*, visando construir uma proposição conceitual da adoção de práticas de diversidade nas empresas, tendo os ODS como marco normativo e reconhecendo a influência de fatores internos organizacionais e de condicionantes contextuais associados às variedades do capitalismo.

O Artigo 2 adotou abordagem quantitativa e documental, com base em dados secundários provenientes da *Refinitiv*®, referentes ao período de 2015 a 2023. O estudo operacionalizou 13 indicadores de diversidade alinhados aos ODS 5, 8, 10 e 16, examinando sua adoção em empresas localizadas em países com diferentes configurações institucionais e sua associação com as variedades de capitalismo. A amostra final reuniu 11.824 empresas distribuídas em 56 países. Países, como Argélia, Bangladesh, Cuba, Ucrânia e Venezuela, foram excluídos por não apresentarem registros suficientes na base, o que impossibilitou sua incorporação à análise. Embora a tipologia de Witt *et al.* (2018) contemple nove modelos de capitalismo, as economias socialistas não foram consideradas devido à indisponibilidade de dados, restringindo o estudo a oito variedades institucionais. A Figura 2 apresenta a aglutinação dos países de acordo com as VoC.

O Artigo 3, também de natureza quantitativa e documental, utilizou a mesma base empírica e recorte temporal, ampliando a análise comparativa para investigar como as características institucionais influenciam a adoção de práticas de diversidade nas corporações. O modelo econométrico (Equação 1) foi estimado por regressão linear múltipla com dados em painel de efeitos fixos e erros-padrão robustos, tendo como variável dependente o índice de adoção de práticas de diversidade. As variáveis independentes correspondem às dimensões institucionais das VoC – cooperação nas relações de trabalho, liberdade econômica, competição entre firmas, densidade sindical, desenvolvimento humano e ambiente de governança –, enquanto as variáveis de controle abrangem rentabilidade, tamanho, valor de mercado, sistema legal do país e presença de comitê de RSC. Adicionalmente, foi estimado um modelo complementar (Equação 2), no qual as variedades de capitalismo foram introduzidas como variáveis *dummy*, permitindo comparar diretamente as diferenças médias entre os grupos

institucionais. O modelo foi estimado por efeitos aleatórios, com erros-padrão robustos *clusterizados* por firma.

Figura 2 - Aglutinação dos países de acordo com as variedades do capitalismo



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Witt *et al.* (2018) e Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024).

As análises estatísticas dos artigos 2 e 3 compreenderam testes de diferenças de médias, análise de correspondência, correlações de Spearman e regressão com erros-padrão robustos, conduzidas com o apoio dos *softwares* Jamovi® (v.2.6.44.0) e Stata® (v.16). O período analisado coincide com a implementação da Agenda 2030, que introduziu metas específicas de igualdade e inclusão, o que permitiu observar a evolução das práticas empresariais relacionadas à diversidade ao longo do tempo (Zaccone, 2024).

No que se refere ao posicionamento epistemológico, a pesquisa ancorou-se no modelo quadripolar de Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), o qual abrange quatro polos interligados: epistemológico, teórico, morfológico e técnico, garantindo coerência entre fundamentos científicos e escolhas metodológicas. No polo epistemológico, adotou-se o paradigma positivista, que pressupõe a explicação de fenômenos observáveis com base em relações empíricas verificáveis. Essa perspectiva é coerente com o propósito de identificar associações entre as características institucionais dos sistemas capitalistas e a adoção de práticas de diversidade nas corporações, operacionalizadas por meio de variáveis mensuráveis e passíveis de teste estatístico (Martins; Theóphilo, 2009), o que justifica o uso de métodos quantitativos.

O polo teórico está fundamentado na abordagem das VoC, proposta por Hall e Soskice (2001) e expandida por Witt *et al.* (2018), a qual interpreta as diferenças institucionais como determinantes das estratégias empresariais. Essa lente permite compreender como os arranjos econômicos e regulatórios influenciam as práticas de RSC e, em particular, a adoção da diversidade nas corporações.

O polo morfológico classifica a pesquisa como descritiva e exploratória, de natureza mista, combinando uma etapa qualitativa (revisão sistemática – Artigo 1) e duas quantitativas (análises empíricas – Artigos 2 e 3), assegurando um percurso metodológico progressivo, que parte da construção conceitual e avança para a testagem empírica das proposições formuladas. O polo técnico, por sua vez, contempla a coleta de dados documentais secundários nas bases *Scopus* e *Refinitiv®*, bem como a aplicação de procedimentos estatísticos multivariados. A utilização de indicadores internacionalmente reconhecidos e alinhados aos ODS reforça a validade dos constructos e a comparabilidade dos resultados entre países e períodos.

O polo epistemológico contribui para a coerência teórica e metodológica da pesquisa, assegurando a consistência entre seus fundamentos conceituais e a aplicação empírica. A vigilância crítica do processo investigativo envolve aspectos como a delimitação do tema e do problema de pesquisa, a análise das relações de causalidade, a verificação da confiabilidade e da validade dos procedimentos adotados, bem como a articulação lógica entre os elementos conceituais e operacionais do estudo (Martins; Theóphilo, 2009). Nesse contexto, o Quadro 1 apresenta as definições operacionais adotadas para o polo epistemológico desta investigação.

Quadro 1 - Definições operacionais do polo epistemológico

<b>Categoria</b>	<b>Definição operacional</b>
Tema	Diversidade nas corporações à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e das Variedades do Capitalismo.
Problema de pesquisa	Qual a influência das características institucionais associadas às variedades de capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?
Causalidade	Causalidade explicativa: parte-se da hipótese de que as características institucionais (variáveis independentes) exercem influência sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações.
Proposição de tese	As características institucionais e organizacionais dos diferentes tipos de capitalismo influenciam a adoção de práticas de diversidade nas corporações, alinhadas aos ODS 5, 8, 10 e 16.
Confiabilidade	Os procedimentos metodológicos e estatísticos adotados conferem confiabilidade à análise dos dados.
Validade interna	O referencial teórico e a estrutura analítica estão alinhados à problemática de pesquisa, permitindo a coerência entre teoria e evidência empírica.
Validade do constructo	Os indicadores utilizados estão alinhados aos ODS e amplamente reconhecidos na literatura, garantindo validade conceitual e metodológica.

Fonte: Adaptado de Martins e Theóphilo (2009).

O Quadro 2 sintetiza as principais características da pesquisa, organizadas segundo as quatro dimensões do modelo quadripolar. Essa estrutura evidencia a integração entre os polos epistemológico, teórico, morfológico e técnico, reforçando a coerência entre o delineamento metodológico, os procedimentos de análise e os objetivos propostos.

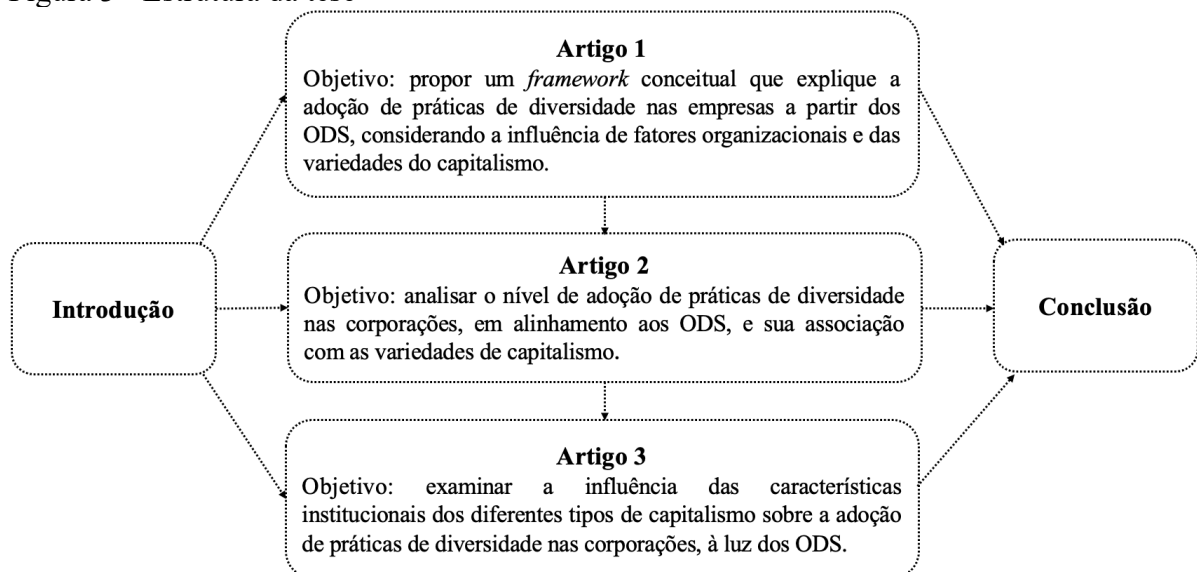
Quadro 2 - Síntese metodológica da pesquisa

Dimensão	Características da pesquisa
Epistemológica	Paradigma: Positivista; Objeto: Diversidade e variedades do capitalismo; Questão de pesquisa: Qual a influência das características institucionais associadas às variedades de capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?
Teórica	Posição teórica: objetivo cognitivo ou intrínseco (o que é) e objetivo utilitário ou extrínseco (o que deve ser); Lente teórica: Abordagem das variedades do capitalismo (Hall; Soskice, 2001; Witt <i>et al.</i> , 2018).
Morfológica	Objetivos: descritivo e explicativo; Natureza: qualitativa e quantitativa (método misto).
Técnica	Coleta: documental (bases <i>Scopus</i> e <i>Refinitiv</i> ®); Análise: Revisão sistemática, estatística descritiva, teste de diferença entre médias, análise de correlação e regressão linear com dados em painel.

Fonte: Elaboração própria.

A delimitação desses aspectos metodológicos assegura a consistência entre os pressupostos teóricos e as estratégias empíricas adotadas, estabelecendo a base analítica que sustenta os capítulos subsequentes da tese. A Figura 3 apresenta uma síntese visual da estrutura da tese, destacando a articulação entre os eixos teórico e empírico e a sequência lógica entre os três artigos que compõem o trabalho.

Figura 3 - Estrutura da tese



Fonte: Elaboração própria.

Essa organização mantém a coerência entre os objetivos específicos, o desenvolvimento teórico-empírico e as análises apresentadas ao longo dos três artigos que integram a tese.

## 2 DIVERSIDADE NAS CORPORAÇÕES, OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E VARIEDADES DE CAPITALISMO: Revisão de literatura e proposição de *framework* conceitual<sup>1</sup> (ARTIGO 1)

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo propor um *framework* conceitual que explique a adoção de práticas de diversidade nas empresas a partir dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), considerando a influência de fatores organizacionais e das variedades do capitalismo. Para tanto, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com base em artigos indexados na base *Scopus*. A amostra final incluiu 35 estudos publicados entre 2016 e 2025, contemplando contextos de economias desenvolvidas e emergentes. Os artigos foram categorizados segundo variáveis como método, foco temático, escopo geográfico, tipologia de capitalismo e vinculação com os ODS, especialmente os ODS 5, 8, 10 e 16. Os resultados evidenciaram um campo ainda fragmentado, com predomínio de estudos empíricos centrados na diversidade de gênero e na governança, além de lacunas teóricas no diálogo entre responsabilidade social corporativa e variedades de capitalismo. Com base nessa análise, propõe-se que a adoção de práticas de diversidade é moldada tanto por fatores organizacionais quanto pelo contexto institucional das Variedades do Capitalismo (VoC), tendo os ODS como referência para o alinhamento dessas práticas.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa; Diversidade; Variedades do Capitalismo; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Revisão Sistemática da Literatura.

### 2.1 Introdução

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) deixou, nas últimas décadas, de ocupar uma posição periférica nas estratégias organizacionais e passou a ser tratada como parte integrante da governança empresarial. Tal evolução acompanha o fortalecimento das demandas sociais por equidade, justiça e sustentabilidade, que passaram a exercer pressão direta sobre o setor corporativo (Aguinis; Glavas, 2012; Carroll; Shabana, 2010; Debnath *et al.*, 2024). Nesse contexto, a diversidade tem sido considerada um aspecto estratégico e ético, impulsionado por pressões normativas, institucionais e mercadológicas que demandam das organizações maior atenção à pluralidade humana e aos desafios da inclusão (Franken, 2015; Mor Barak, 2015; Sharma *et al.*, 2020).

A diversidade no contexto organizacional é frequentemente tratada como um construto multifacetado, que abrange marcadores sociais clássicos, como gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade e deficiência, bem como outras dimensões de caráter cultural, cognitivo, geracional e experiencial (Ghauri; Mansi; Pandey, 2021; Nkomo; Cox Jr, 1999; Roberson; Pieterse, 2021). Pesquisas indicam que ambientes organizacionais diversos tendem a favorecer a criatividade, a inovação, o desempenho coletivo e a legitimidade institucional, o que pode

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado na IX Conferência SulAmerica de Contabilidade Ambiental (CSCA).

resultar em vantagens competitivas e no fortalecimento do capital reputacional das empresas (Saraiva; Irigaray, 2009; Ghauri; Mansi; Pandey, 2021; Freitas; Rodrigues, 2023). Ao mesmo tempo, cresce a expectativa de que as organizações adotem políticas e práticas efetivas de diversidade, alinhada à agenda dos ODS, de modo a promover inclusão, equidade e responsabilidade social (UN Global Compact, 2022; Pinheiro *et al.*, 2024; Covington; Le; Ngo, 2025).

A forma como empresas concebem e implementam práticas de diversidade está vinculada a contextos institucionais específicos. Cada país opera em um arranjo capitalista particular, moldado por normas, valores e incentivos que direcionam a atuação empresarial (Benney, 2019; Chu; Kong, 2022; Whitley, 2003). A perspectiva das variedades do capitalismo (*varieties of capitalism – VoC*), originalmente desenvolvida para analisar economias avançadas ocidentais, destaca a coexistência de modelos distintos (economias coordenadas e economias liberais) e sua influência sobre as estratégias e práticas corporativas (Hall; Soskice, 2001).

Mais recentemente, Witt *et al.* (2018) ampliaram essa abordagem ao propor uma tipologia mais abrangente e sensível à heterogeneidade institucional das economias não ocidentais, incluindo países emergentes e periféricos, favorecendo análises mais contextualizadas das dinâmicas capitalistas globais e contribuindo para compreender como diferentes regimes econômicos e institucionais moldam decisões corporativas em temas como responsabilidade social. Além disso, oferece uma lente analítica para investigar de que modo os arranjos institucionais nacionais influenciam a forma como as empresas estruturam suas políticas inclusivas e integram a diversidade às suas estratégias organizacionais (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Gallego-Álvarez; Quina-Custódio, 2017; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez, 2020; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024).

Um número considerável de estudos já aborda a RSC; entretanto, ainda são limitadas as pesquisas que analisam como os modelos institucionais nacionais – com suas especificidades regulatórias, culturais e econômicas – condicionam a adoção de práticas voltadas à diversidade (Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020; Jackson; Deeg, 2008; Matten; Moon, 2008). Essa lacuna tem recebido atenção crescente diante da institucionalização das métricas Sociais, Ambientais e de Governança (ESG) e do avanço das demandas por *accountability* em contextos de capitalismo globalizado e assimétrico (Aguilera *et al.*, 2007; Ioannou; Serafeim, 2015; Loan; Anh; Hoang, 2024; Soni, 2023).

Diante desse cenário, o presente estudo busca sistematizar o conhecimento existente por meio de uma RSL, com foco na intersecção entre RSC – especialmente em sua dimensão

voltada à diversidade –, e a abordagem das VoC. A pesquisa adota o protocolo metodológico proposto por Seuring e Müller (2008) e realiza análise estruturada de publicações indexadas na base *Scopus*. A partir da RSL, o artigo tem como objetivo propor um *framework* conceitual que explique a adoção de práticas de diversidade nas empresas a partir dos ODS, considerando a influência de fatores organizacionais e das variedades do capitalismo. Diferentemente de abordagens fragmentadas, a proposição desenvolvida articula níveis institucionais e organizacionais, oferecendo uma estrutura analítica capaz de captar a heterogeneidade dos contextos capitalistas na configuração das práticas de diversidade.

A síntese crítica da literatura busca: (i) identificar avanços e lacunas teóricas sobre o tema; (ii) subsidiar pesquisas futuras que dialoguem com a complexidade institucional da RSC voltada à diversidade; e (iii) apoiar práticas empresariais mais sensíveis ao contexto, orientadas por princípios de equidade e sustentabilidade. Nesse sentido, a revisão ultrapassa o mapeamento descritivo da produção acadêmica ao organizar conceitualmente os fatores que condicionam a adoção da diversidade nas empresas, em diálogo com os ODS como referencial normativo global.

O debate sobre RSC e diversidade tem se intensificado nas últimas décadas, mas ainda permanece uma lacuna quanto à compreensão de como essas práticas são condicionadas por fatores institucionais e variações nos modelos capitalistas. Em grande parte, a diversidade é tratada como um constructo universal, deixando em segundo plano as especificidades contextuais e institucionais que orientam sua adoção pelas empresas (Matten; Moon, 2008; Jackson; Deeg, 2008; Pinheiro *et al.*, 2024).

A perspectiva das variedades do capitalismo oferece uma lente teórica útil ao demonstrar como normas, valores e estruturas institucionais distintas influenciam as decisões empresariais em diferentes países (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018). No entanto, são escassos os estudos que articulam diretamente esse arcabouço à diversidade enquanto dimensão da RSC, especialmente quando associados explicitamente aos ODS e analisados em uma perspectiva comparativa e transnacional.

Diante desse cenário, a principal originalidade deste artigo reside na construção de uma estrutura conceitual integradora, que conecta RSC voltada à diversidade, VoC e ODS como dimensões interdependentes. Ao sistematizar a literatura existente e explicitar relações ainda pouco exploradas, o modelo proposto oferece uma base analítica para orientar investigações empíricas futuras, apoiar a formulação de políticas públicas e estimular práticas empresariais

mais sensíveis à heterogeneidade institucional e aos compromissos globais de inclusão, equidade e governança.

### 2.1.1 Conceitos fundamentais: RSC, diversidade e variedades do capitalismo

A compreensão da RSC, com foco na diversidade e nos diferentes tipos de capitalismo requer o estabelecimento conceitual desses pilares. Esta seção apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a análise da revisão sistemática. A RSC pode ser entendida como o conjunto de práticas, políticas e estratégias adotadas pelas organizações para assumir compromissos voluntários que ultrapassam as obrigações legais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para o bem-estar das partes interessadas (Aguinis; Glavas, 2012; Carroll, 1991; Walker; Zhang; Ni, 2019). A literatura evoluiu de um enfoque filantrópico e reativo para uma abordagem estratégica, integrada à governança e à geração de valor de longo prazo (Debnath *et al.*, 2024; Porter; Kramer, 2006).

O avanço dessa agenda foi impulsionado pelos ODS, que oferecem um marco normativo internacional para a atuação responsável das empresas (UN Global Compact, 2022; Soni, 2023). Nesse cenário, a adoção de práticas de RSC têm sido associada à legitimação institucional, à vantagem competitiva e à sustentabilidade de longo prazo (Hamad *et al.*, 2024; Toerien; Breedt; Jager, 2023).

No interior da RSC, a diversidade constitui uma das dimensões sociais centrais, ao refletir o compromisso das empresas com a inclusão, a equidade e o respeito às diferenças. A diversidade tem sido discutida como um construto multifacetado, que envolve a presença, valorização e inclusão de diferentes perfis no ambiente corporativo. O conceito engloba marcadores sociais clássicos, como gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade e deficiência, e pode ainda abranger dimensões culturais, religiosas, linguísticas, cognitivas e experienciais (Mor Barak, 2015; Roberson, Pieterse, 2021).

Neste estudo, a diversidade é analisada como dimensão social da RSC, operacionalizada por meio de 13 indicadores disponibilizados pela base *Refinitiv*®. Esses indicadores foram sistematizados e articulados aos ODS 5, 8, 10 e 16, compondo uma estrutura analítica que permite examinar dimensões observáveis e comparáveis dessa dimensão da RSC, em diálogo com referenciais globais de sustentabilidade.

Pesquisas apontam que a adoção de políticas e práticas de diversidade pode contribuir para a formação de ambientes mais inovadores, para o fortalecimento da legitimidade social das empresas e para o atendimento a diferentes grupos e mercados (Pinheiro *et al.*, 2024;

Razavi, 2016; Valcanover; Sonza, 2021). A incorporação da diversidade nas organizações, contudo, não ocorre de forma homogênea, pois tende a ser condicionada por fatores institucionais, culturais e estruturais. Além disso, a forma como essas políticas são implementadas e internalizadas nas rotinas corporativas reflete diferentes graus de comprometimento organizacional e institucionalização da agenda social, em diálogo com o avanço das métricas ESG e com a crescente expectativa por práticas socialmente responsáveis (Fernandez-Feijoo; Romero; Ruiz, 2014; Parizek; Evangelinos, 2021; Moreira *et al.*, 2023; Siqueira; Carvalho; Lucena, 2025).

A perspectiva das variedades do capitalismo oferece uma abordagem institucional útil para compreender como diferentes arranjos nacionais moldam as práticas de RSC e suas dimensões sociais, incluindo a diversidade (Hall; Soskice, 2001; Whitley, 2003). De acordo com esse enfoque, os países organizam suas economias com base em distintos mecanismos de coordenação, gerando diferentes regimes capitalistas. Enquanto a tipologia tradicional restringia-se à dicotomia entre economias de mercado liberais e coordenadas, estudos mais recentes expandiram esse escopo de forma significativa (Witt; Jackson, 2016; Benney, 2019).

Witt *et al.* (2018) propuseram uma taxonomia abrangente das variedades do capitalismo ao analisar 61 economias que, juntas, representavam 93,5% do PIB global em 2003. Com base em variáveis macroestruturais – como sistemas educacionais, arranjos financeiros, relações laborais, interações entre empresas, governança e mecanismos de proteção social – os autores agruparam os países em nove categorias: economias altamente coordenadas, economias de mercado coordenado, economias de mercado liberal, economias periféricas europeias, economias emergentes avançadas, economias de cidades avançadas, economias árabes baseadas em petróleo, economias emergentes e economias socialistas.

Essa classificação passou a incluir economias emergentes que até então eram pouco consideradas em análises comparativas e foi posteriormente aplicada em estudos empíricos sobre as implicações das variedades do capitalismo para as práticas de RSC (Benney, 2019; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2020).

## **2.2 Procedimentos metodológicos**

A pesquisa foi conduzida a partir de uma RSL, orientada pela abordagem metodológica de Seuring e Müller (2008), que propõem um processo estruturado e replicável para a identificação, avaliação e interpretação de estudos científicos. A RSL é compreendida como um procedimento sistemático, explícito e reproduzível, em que os critérios de busca, seleção e

análise são definidos de forma transparente e executados com rigor (Fink, 2019). Esse processo possibilita organizar e sintetizar a literatura disponível sobre determinado tema, sendo especialmente útil em áreas com diversidade de enfoques conceituais e metodológicos, como ocorre nas pesquisas sobre RSC e VoC.

A RSL realizada nesta pesquisa utilizou a análise de conteúdo como técnica de exploração dos dados extraídos dos artigos selecionados. De acordo com Seuring e Müller (2008), essa técnica permite integrar aspectos quantitativos e qualitativos, favorecendo uma leitura interpretativa do material. A estrutura analítica foi adaptada da proposta de Mayring (2003), contemplando quatro etapas: (i) coleta de material; (ii) análise descritiva; (iii) categorização do conteúdo; e (iv) avaliação e interpretação dos resultados.

A coleta de material está detalhada na seção 2.2.1. Foram definidos os termos de busca, o período de análise, a base de dados utilizada e os critérios de inclusão e exclusão. A unidade de análise adotada foi o artigo científico, considerando aqueles que abordam, de forma direta ou indireta, intersecções entre RSC voltada à diversidade e diferentes modelos de capitalismo. A etapa de análise descritiva consistiu em mapear informações estruturais dos artigos, como ano de publicação, periódicos, autores e filiações acadêmicas, métodos de pesquisa e temas centrais, permitindo caracterizar a distribuição da produção científica e contextualizar as análises subsequentes.

A categorização foi inicialmente orientada por pressupostos teóricos sobre RSC, diversidade e VoC, organizando dimensões analíticas preliminares. Com o avanço da leitura, adotou-se uma abordagem híbrida, que combinou inferências dedutivas e ajustes indutivos, adequando as categorias à variedade conceitual e empírica encontrada no corpus. Na última etapa, realizou-se a avaliação e interpretação do material com base na técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Esse procedimento buscou interpretar os dados categorizados e identificar padrões, contradições e lacunas na literatura. As etapas estão detalhadas nas subseções 2.2.1 e 2.2.2.

### 2.2.1 Coleta de material

A revisão sistemática seguiu as diretrizes do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA 2020) (Page *et al.*, 2022), que orienta a transparência na seleção e triagem de estudos por meio de fluxograma. O PRISMA 2020 trouxe avanços em relação à versão anterior (2010), ao detalhar melhor as etapas de seleção e ao possibilitar a inclusão de referências complementares além dos registros das bases de dados. O processo de

identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos está sintetizado no fluxograma da Figura 5.

A busca pelos artigos foi realizada a partir de palavras-chave definidas com base em pesquisas sobre RSC, diversidade e VoC. Para isso, procedeu-se à análise de estudos existentes, identificando os termos mais recorrentes nos artigos, conforme a recomendação de Tranfield, Denyer e Smart (2003). A partir dessa análise, foram selecionadas as palavras-chave aplicadas na busca por artigos na base *Scopus*, considerando títulos, resumos e palavras-chave. O processo de definição dessas expressões está apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Termos e combinações de busca (*queries*) utilizadas na base *Scopus*

<p>("Corporate Social Responsibility" OR "CSR" OR "Environmental, Social and Governance" OR "ESG" OR "Business Ethics" OR "Ethical Responsibility" OR "Economic Responsibility" OR "Sustainability" OR "Corporate Social Community" OR "Socially Responsible Investment" OR "SRI" OR "Social Impact" OR "Corporate Transparency" OR "Environmental Responsibility" OR "Sustainability Reporting" OR "Global Reporting Initiative" OR "GRI" OR "Sustainability Report" OR "Integrated Reporting") OR ("Diversity" OR "Diversity in organizations" OR "Board Diversity" OR "Gender Diversity" OR "Female Representation" OR "Women on the Board" OR "Female on the Board" OR "Female Directors" OR "Women Directors" OR "Leadership Diversity" OR "Inclusive Leadership" OR "Gender Equality" OR "Inclusive Governance" OR "LGBTQIA+" OR "Age Diversity" OR "Cultural Diversity" OR "Disability Inclusion" OR "Diversity, Equity, and Inclusion" OR "Intersectional Diversity")</p> <p>AND</p> <p>("Types of Capitalism" OR "Varieties of Capitalism" OR "Typologies of Capitalism" OR "Highly Coordinated Economy" OR "Coordinated Market Economies" OR "Liberal Market Economies" OR "European Peripheral Economies" OR "Advanced Emerging Economies" OR "Advanced City Economies" OR "Arab Oil-based Economies" OR "Emerging Economies" OR "Socialist Economies")</p>
--

Fonte: Elaboração própria.

Optou-se pela *Scopus* por se tratar de uma das principais plataformas internacionais de indexação de artigos revisados por pares. A base oferece ampla cobertura nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas, contemplando periódicos de qualidade editorial reconhecida e relevância acadêmica. Além disso, sua estrutura possibilita a extração de metadados compatíveis com ferramentas de análise bibliométrica e mapeamento científico, o que contribui para a identificação de lacunas, autores mais citados, tendências temáticas e evolução do campo de estudo (Wanyama; McQuaid; Kittler, 2022).

A pesquisa foi conduzida em língua inglesa, na área de negócios, gestão e contabilidade, considerando como critérios de seleção a inclusão de artigos disponíveis em acesso aberto, bem como a exclusão de revisões de literatura e trabalhos *in press*. As buscas na base *Scopus* foram realizadas em três momentos distintos, com o intuito de atualizar e ampliar a cobertura do material analisado. A primeira ocorreu em novembro de 2022, a segunda em outubro de 2023 e a última em fevereiro de 2025. Essa estratégia buscou garantir que a amostra contemplasse publicações recentes e refletisse a evolução do debate acadêmico sobre os temas investigados.

No total, foram identificados 3.591 registros iniciais. Após a aplicação dos critérios de exclusão, a amostra foi reduzida a 349 artigos. Em seguida, a leitura dos resumos levou à exclusão de estudos desalinhados ao escopo da pesquisa. Considerando ainda o ciclo do PRISMA 2020, que prevê a possibilidade de incluir referências adicionais provenientes de outras fontes, a amostra final foi composta por 35 artigos.

### 2.2.2 Análise de conteúdo

A primeira etapa da análise consistiu na caracterização descritiva dos artigos selecionados, considerando as seguintes dimensões: (i) distribuição temporal das publicações; (ii) periódicos de publicação; (iii) autores com maior número de estudos e suas filiações institucionais; (iv) métodos de pesquisa empregados; (v) abordagens predominantes nas pesquisas sobre RSC, diversidade e VoC; e (vi) classificação dos artigos segundo o uso de perspectivas institucionais. Essas dimensões, comumente utilizadas em revisões sistemáticas da literatura (Seuring; Müller, 2008), ofereceram uma visão geral do campo investigado e serviram de base para a etapa subsequente.

A análise de conteúdo foi orientada pela proposta de Bardin (2016) e organizada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, realizou-se uma leitura inicial e sistemática dos artigos, seguida da organização do corpus documental, com o objetivo de favorecer a familiarização com os conteúdos e a identificação das unidades de registro. A fase de exploração envolveu a codificação e categorização dos artigos conforme os principais eixos temáticos emergentes: (i) diversidade e RSC; (ii) governança corporativa e práticas ESG; e (iii) contexto institucional e VoC. A etapa de tratamento dos resultados buscou interpretar os dados categorizados, de modo a identificar padrões, lacunas e tendências que subsidiam a discussão teórica e empírica da pesquisa.

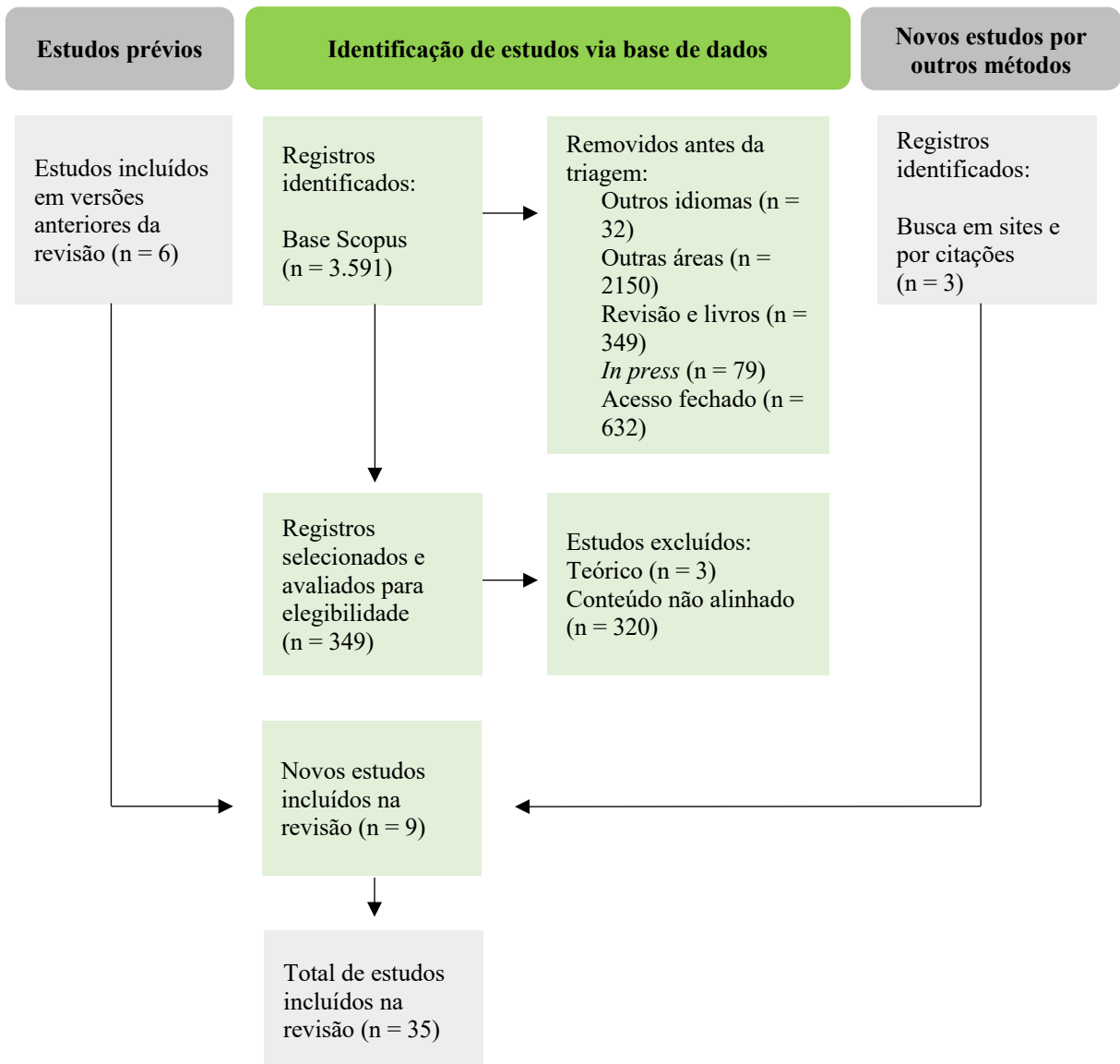
Como exemplo do processo de categorização, pode-se citar o estudo de Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez e Bel-Oms (2020). Os autores apresentam uma investigação empírica sobre a influência das instituições nacionais nos mecanismos de governança corporativa, tomando como referência a abordagem das variedades de capitalismo. O artigo foi classificado como estudo quantitativo com foco em governança e diversidade, dada a análise da proporção de mulheres em conselhos e da presença de comitês de governança. Também foi incluído na categoria teórica referente às variedades de capitalismo, por diferenciar resultados entre economias de mercado coordenadas e liberais. No que se refere à vinculação temática, o estudo auxilia na compreensão dos impactos institucionais sobre os mecanismos de *disclosure*

e no engajamento dos *stakeholders*, especialmente em relação à governança voltada à diversidade.

### 2.3 Análise e discussão dos resultados

O percurso metodológico definido neste estudo está representado no fluxograma da Figura 5, elaborado conforme as diretrizes do PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2022). O diagrama explicita as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos, permitindo visualizar de forma transparente o número de registros inicialmente encontrados, os critérios aplicados na filtragem e a quantidade final de artigos que compuseram a revisão sistemática.

Figura 5 - Fluxograma de identificação e inclusão dos estudos (PRISMA 2020)



Fonte: Elaboração própria.

Na consulta inicial à base *Scopus*, foram identificados 3.591 registros. Durante a etapa de exclusão preliminar, 32 documentos foram descartados por estarem em outros idiomas; 2.150 eram de áreas não relacionadas ao escopo da pesquisa; 349 correspondiam a revisões e livros; 79 estavam em versão *in press*; e 632 apresentavam acesso restrito. Após essas exclusões, restaram 349 artigos para a etapa de triagem. A análise dos resumos levou à exclusão de 320 estudos que não apresentavam alinhamento com a temática e de 3 classificados como teóricos. Paralelamente, o ciclo do PRISMA 2020 possibilitou a inclusão de 9 artigos adicionais, identificados a partir de referências secundárias e outras fontes. Com isso, a amostra final desta RSL foi composta por 35 artigos.

### 2.3.1 Análise descritiva

A análise descritiva dos 35 artigos selecionados buscou mapear características gerais da produção científica sobre o tema, considerando variáveis como ano de publicação, origem institucional dos autores, enfoques teóricos, métodos de pesquisa e objetos de estudo. O Gráfico 1 mostra a distribuição anual das publicações entre 2016 e 2025. Como não houve recorte temporal prévio na busca realizada na *Scopus*, foram incluídos trabalhos de diferentes períodos. Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, a amostra concentrou artigos publicados ao longo de 10 anos.

Gráfico 1 - Publicação anual de 2016 a 2025



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Entre 2016 e 2021, o número de estudos manteve-se baixo, variando de um a três artigos por ano. A partir de 2022, observa-se crescimento: cinco publicações em cada um dos anos de 2022 e 2023, seguido de um pico em 2024, com onze artigos – o maior volume registrado. Em 2025, quatro estudos foram identificados até a data da coleta, configurando dado ainda parcial. Este achado indica expansão progressiva do interesse acadêmico sobre a diversidade nas organizações, em consonância com o fortalecimento da agenda ESG e com o avanço das discussões institucionais voltadas à RSC.

A Tabela 1 organiza os artigos segundo os periódicos de publicação. A produção está dispersa em 29 periódicos distintos, sem concentração em um único veículo. *Business Strategy and the Environment* reúne três artigos, enquanto *Business Strategy and Development*, *Cogent Business and Management*, *Journal of Accounting Research* e *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* contam com duas publicações cada. Os demais 24 periódicos aparecem com apenas um artigo. Este resultado sugere caráter transversal da temática, que perpassa áreas como sustentabilidade, ética corporativa, contabilidade, governança e mercados emergentes. O fato de periódicos voltados a estratégia, ética e sustentabilidade apresentarem maior número de estudos indica aproximação das pesquisas com discussões sobre responsabilidade corporativa e institucionalidade econômica.

Tabela 1 - Periódicos com maior incidência de publicações sobre o tema

Nome do Periódico	Número de Artigos
Business Strategy and the Environment	3
Business Strategy and Development	2
Cogent Business and Management	2
Journal of Accounting Research	2
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	2
Demais periódicos com apenas 1 publicação	24

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 2 apresenta os autores com duas ou mais publicações. Pinheiro, Gallego-Álvarez e Oliveira concentram quatro artigos cada. Lozano e Pucheta-Martínez registram três, enquanto Bel-Oms, Gerged e Abdul-Hamid aparecem com duas publicações. As afiliações institucionais estão distribuídas entre Brasil (Universidade Federal do Paraná e Universidade Federal do Ceará), Espanha (Universidad de Salamanca, Universidad Jaume I e Universidad de Valencia), Reino Unido e Bangladesh. Ainda que a produção esteja internacionalizada, Brasil e Espanha se destacam pelo maior volume de estudos.

Tabela 2 - Autores com 2 ou mais publicações e respectivas filiações institucionais

<b>Autor</b>	<b>Nº pub.</b>	<b>Afiliação Institucional</b>
Pinheiro, A. B.	4	Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná, Brasil
Gallego-Álvarez, I.	4	Departamento de Administração de Empresas, Universidade de Salamanca, Salamanca, Espanha
Oliveira, M. C.	4	Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Brasil
Lozano, M. B.	3	Instituto Multidisciplinar de Empresa, Universidad de Salamanca, Salamanca, Espanha
Pucheta-Martínez, M. C.	3	Departamento de Finanzas e Contabilidade, Universidad Jaume I, Castellón, Espanha
Bel-Oms, I.	2	Departamento de Finanzas Empresariales, Universidad de Valencia, Valência, Espanha
Gerged, A. M.	2	Leicester Castle Business School, Universidade De Montfort, Leicester, Reino Unido
Abdul-Hamid, M. A.	2	Departamento de Contabilidade e Sistemas de Informação, Universidade Comilla, Cumilla, Bangladesh

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 3 apresenta as abordagens metodológicas dos artigos da amostra. Predominam os estudos quantitativos, que somam 30 dos 35 trabalhos. Também foram identificados quatro artigos de caráter qualitativo e um de abordagem mista. Esse resultado mostra que as pesquisas têm se apoiado, majoritariamente, em análises estatísticas, com menor presença de investigações baseadas em evidências qualitativas.

Tabela 3 - Abordagens metodológicas dos estudos revisados

<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Número de artigos</b>
Quantitativa	30
Qualitativa	4
Mista	1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 4 apresenta as técnicas estatísticas utilizadas nos estudos da amostra. O Método Generalizado dos Momentos (GMM) aparece como a técnica mais recorrente, em nove artigos. Em seguida, destacam-se os modelos com dados em painel (efeitos fixos e aleatórios), aplicados em dez estudos, e os modelos de regressão (linear, logística, probit), presentes em oito. Também foram identificadas aplicações de modelagem de equações estruturais (SEM, com AMOS), mínimos quadrados ordinários (OLS), modelagem por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) e outras abordagens, como análises descritivas e testes de robustez.

Alguns trabalhos combinaram diferentes métodos, como o uso conjunto de GMM e regressão em painel, estratégia que busca lidar com problemas estatísticos recorrentes, entre eles endogeneidade, heterocedasticidade e viés de variáveis omitidas. Essa diversidade de técnicas reflete uma preocupação em reforçar a consistência dos resultados e atender aos

padrões de rigor metodológico requeridos por periódicos internacionais, sobretudo quando se investigam fenômenos complexos como a responsabilidade social em contextos institucionais distintos.

Tabela 4 - Técnicas estatísticas utilizadas nos estudos revisados

Método Estatístico / Técnica	Nº de Artigos
Método Generalizado dos Momentos ( <i>Generalized Method of Moments</i> – GMM)	9
Modelos de Regressão (Regressão Linear, Logística, Probit, etc.)	8
Modelos com Dados em Painel (Efeitos Fixos e Aleatórios)	10
Modelagem de Equações Estruturais ( <i>Structural Equation Modeling</i> – SEM, com AMOS)	3
Mínimos Quadrados Ordinários ( <i>Ordinary Least Squares</i> – OLS)	2
Modelagem por Mínimos Quadrados Parciais ( <i>Partial Least Squares</i> – PLS-SEM)	1
Outros Métodos (Análises descritivas, testes de robustez, estatísticas básicas, etc.)	4

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 5 organiza os artigos em três eixos temáticos principais. O primeiro, Diversidade e RSC, reúne 14 estudos que abordam a inclusão nas corporações, com destaque para gênero, conselhos e políticas de responsabilidade social. O segundo, Governança Corporativa e Práticas ESG, concentra 21 artigos que analisam a relação entre mecanismos de governança e a incorporação de políticas e métricas ESG. O terceiro, Contexto Institucional e VoC, também com 21 artigos, trata da influência das estruturas institucionais nacionais sobre as práticas empresariais, incluindo a adoção de iniciativas de diversidade.

Tabela 5 - Eixos temáticos de análise dos artigos selecionados

Eixo Temático	Descrição	Artigos*	Freq.
<b>Diversidade e RSC</b>	Estudos que analisam a diversidade de gênero e outras formas de inclusão nas corporações, abordando sua incorporação em conselhos e políticas de responsabilidade social corporativa.	A2, A5, A7, A8, A9, A10, A12, A18, A25, A27, A32, A33, A34, A35	14
<b>Governança Corporativa e Práticas ESG</b>	Pesquisas que examinam como mecanismos de governança influenciam a adoção e a integração de políticas ESG nas empresas, incluindo dimensões relacionadas à diversidade.	A1, A4, A5, A6, A7, A11, A14, A15, A18, A20, A21, A24, A25, A26, A28, A29, A30, A31, A32, A33, A34	21
<b>Contexto Institucional e Variedades de Capitalismo</b>	Estudos que investigam como as estruturas institucionais nacionais e os tipos de capitalismo moldam a adoção de práticas empresariais e de responsabilidade social.	A3, A4, A5, A8, A11, A13, A15, A16, A17, A19, A20, A22, A23, A24, A25, A26, A27, A28, A29, A30, A31	21

\* Artigos citados no Quadro 3.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 6 apresenta a distribuição dos artigos segundo o uso de perspectivas institucionais. 10 estudos utilizam uma abordagem direta, mencionando explicitamente as VoC, seja na formulação original de Hall e Soskice (2001) – economias de mercado liberal e coordenado –, seja na taxonomia ampliada de Witt *et al.* (2018), que abrange nove tipos de capitalismo. Outros dez recorrem a uma abordagem institucional indireta, discutindo aspectos como regulação nacional, governança pública, intensidade da concorrência ou atuação de comitês de sustentabilidade, mas sem referência explícita a esse arcabouço teórico. Os quinze artigos restantes não apresentam menção às VoC, concentrando-se em análises organizacionais ou contextuais.

Tabela 6 - Classificação dos artigos segundo o uso de perspectivas institucionais

<b>Tipo de referência às Variedades de Capitalismo</b>	<b>Número de artigos</b>	<b>Artigos*</b>
Abordagem direta (duas ou mais tipologias e/ou esferas/características do capitalismo)	10	A8, A22, A24, A25, A26, A27, A28, A29, A30, A31
Abordagem indireta (uso de estruturas institucionais, sem referência explícita às Variedades de Capitalismo)	10	A3, A4, A5, A11, A15, A16, A17, A19, A21, A23
Ausência de referência às Variedades de Capitalismo	15	A1, A2, A6, A7, A9, A10, A12, A13, A14, A18, A20, A32, A33, A34, A35

\* Artigos citados no Quadro 3.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esse resultado sugere que, embora a influência das instituições seja reconhecida em diferentes trabalhos, a aplicação direta da tipologia das VoC ainda é pouco explorada. Em alguns casos, como no estudo de Nguyen e Nguyen (2020) [A23], há referência às diferenças entre economias emergentes e desenvolvidas, mas sem recorrer à tipologia proposta por Hall e Soskice (2001) ou à expansão de Witt *et al.* (2018); por isso, foram classificados como abordagem indireta.

O Quadro 3 organiza os 35 artigos incluídos na revisão, permitindo comparar variáveis-chave como diversidade, RSC, governança corporativa e vinculação aos ODS. Esse mapeamento foi elaborado a partir da leitura dos trabalhos, em que os artigos foram agrupados por foco temático e associados aos ODS. Na maior parte dos estudos, os ODS não foram mencionados de forma explícita; a vinculação foi realizada pelo pesquisador a partir da análise do conteúdo. Esse procedimento constitui um diferencial da revisão, ao integrar pesquisas sobre diversidade e RSC às metas globais de desenvolvimento sustentável.

Quadro 3 - Artigos sobre diversidade, RSC e VoC: Análise por país, foco temático e relação com os ODS

Artigo	Autores/ano	País / Contexto	Foco temático	Relação com ODS
A1	Loan, Anh e Hoang (2024)	Vietnã (emergente)	ESG, GC, desempenho financeiro	ODS 8 e 16
A2	Akter, Wan Yusoff e Abdul-Hamid (2024)	Bangladesh, Índia, Paquistão (emergentes)	GC, diversidade do conselho	ODS 5 e 16
A3	Fazal <i>et al.</i> (2023)	Malásia (emergente)	Sustentabilidade, fatores contextuais	ODS 16
A4	Kuzey <i>et al.</i> (2023)	43 países (global; foco em desenvolvidos)	ESG, GC e pública, qualidade institucional	ODS 16
A5	Pinheiro <i>et al.</i> (2024)	Brasil (emergente)	Divulgação LGBT, RSC, GC, diversidade	ODS 5, 10 e 16
A6	Debnath <i>et al.</i> (2024)	Índia (emergente)	RSC, adoção/divulgação de RSC, desenvolvimento social	ODS 10 e 16
A7	Godbole e Manogna (2024)	Índia (emergente)	Desempenho sustentável, diversidade de gênero, GC	ODS 5, 8 e 10
A8	Zaccone (2024)	EUA, Reino Unido (LMEs); Alemanha, França, Espanha, Suíça (CMEs)	GC, diversidade de gênero, comitês de sustentabilidade, variedades de capitalismo	ODS 5 e 16
A9	Islam, Saha e Rahman (2025)	Bangladesh (emergente)	Diversidade de gênero e nacionalidade, GC, desempenho financeiro	ODS 5, 8 e 10
A10	Majumder <i>et al.</i> (2024)	Bangladesh, Índia, Paquistão (emergentes)	Diversidade de gênero, desempenho corporativo, GC	ODS 5, 8 e 16
A11	Hamad <i>et al.</i> (2024)	Malásia (emergente)	Comitê de sustentabilidade, divulgação voluntária dos ODS	ODS 16
A12	Yilmaz, Hacıoglu e Nantembelele (2021)	18 economias emergentes	Diversidade de gênero e cultural no conselho, desempenho social corporativo	ODS 5 e 10
A13	Le e Behl (2022)	Sudeste Asiático (emergente)	GC, responsabilidade social e ambiental, desempenho	ODS 8 e 16
A14	Gerged, Albitar e Al-Haddad (2023)	Jordânia (emergente)	GC, divulgação ambiental	ODS 16
A15	Kieu, Nguyen e Wu (2022)	Indonésia (emergente)	RSC obrigatória, regulamentação governamental, eficiência empresarial	ODS 16
A16	Hasan, Hussainey e Aly (2022)	Paquistão (emergente)	Divulgação de relatórios de sustentabilidade, GC	ODS 16
A17	Soni (2023)	Índia, China e Brasil (emergentes)	ESG, divulgação corporativa, vinculação com ODS	ODS 5, 8, 10 e 16
A18	Toerien, Breedt e Jager (2023)	África do Sul (emergente)	Diversidade de gênero no conselho, divulgação ESG, GC	ODS 5 e 16
A19	Erin, Bamigboye e Oyewo (2022)	Nigéria (emergente)	Relatórios dos ODS, sustentabilidade, GC	ODS 8 e 16
A20	Gerged (2021)	Jordânia (emergente)	GC, divulgação ambiental em economias emergentes	ODS 16
A21	Ofoegbu, Odoemelam e Okafor (2018)	África do Sul e Nigéria (emergentes)	GC, divulgação ambiental	ODS 16
A22	Walker, Zhang e Ni (2019)	16 países (foco em EMCs e EMLs)	RSC, desempenho empresarial, variedades de capitalismo	ODS 8 e 16
A23	Nguyen e Nguyen (2020)	Vietnã (emergente)	Divulgação sobre desenvolvimento sustentável, GC, variáveis econômicas	ODS 8 e 16

A24	Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez e Bel-Oms (2020)	Internacional (ênfase em EMCs e EMLs)	GC, RSC, diversidade de gênero, variedades de capitalismo	ODS 5, 8 e 16
A25	Gallego-Álvarez e Pucheta-Martínez (2020)	Internacional (ênfase em EMCs e EMLs)	Divulgação ambiental, GC, variedades de capitalismo	ODS 16
A26	Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez e Bel-Oms (2019)	Internacional (39 países - economias liberais e desenvolvidas)	GC, divulgação ambiental, variedades de capitalismo	ODS 16
A27	Favotto, Kollman e Bernhagen (2016)	Internacional (ênfase em EMCs e EMLs)	RSC, variedades de capitalismo, engajamento social e ambiental	ODS 8, ODS 16
A28	Gallego-Álvarez e Quina-Custodio (2017)	Internacional (ênfase em EMLs)	RSC, adoção/divulgação, variedades de capitalismo	ODS 8, ODS 16
A29	Pinheiro, Oliveira e Lozano (2022)	Internacional (ênfase em EMCs)	GC, divulgação ambiental, variedades de capitalismo	ODS 16
A30	Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024)	55 países (Oito variedades do capitalismo)	GC, desempenho ambiental, variedades de capitalismo	ODS 16
A31	Pinheiro, Oliveira e Lozano (2025)	16 países (foco em EMCs e EMLs)	GC, divulgação ambiental, variedades de capitalismo	ODS 16
A32	Baker <i>et al.</i> (2024)	Estados Unidos (EML)	GC, diversidade, legitimidade corporativa	ODS 5, ODS 10 e ODS 16
A33	Hayes <i>et al.</i> (2025)	Estados Unidos (EML)	GC, Diversidade racial, RSC, pandemia Covid-19	ODS 8, ODS 10, ODS 16
A34	Ghauri, Mansi e Pandey (2021)	Nova Zelândia (EML)	GC, adoção/divulgação de diversidade	ODS 5, ODS 8, ODS 10 e ODS 16
A35	Régio, Alencar e Oliveira (2022)	País emergente (Brasil)	Divulgação LGBT, RSC, diversidade	ODS 5, ODS 8, ODS 10

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A distribuição dos artigos contempla tanto economias emergentes quanto desenvolvidas, permitindo observar variações institucionais e contextuais nas práticas e políticas de diversidade. Nos estudos sobre economias emergentes, como Vietnã, Índia e Paquistão, identificou-se que as análises tendem a não utilizar explicitamente as tipologias de capitalismo, mas focalizam práticas de governança e ESG (Loan; Anh; Hoang, 2024 [A1]; Akter; Wan Yusoff; Abdul-Hamid, 2024 [A2]; Debnath *et al.*, 2024 [A6]). Nesses contextos, fatores locais, como regulação governamental, estágio de desenvolvimento do mercado e pressões sociais, aparecem como condicionantes para a implementação de iniciativas de diversidade e sustentabilidade.

Estudos em economias desenvolvidas demonstram maior aproximação com a teoria das VoC. O trabalho de Zaccone (2024) [A8], por exemplo, contrasta economias de mercado liberal (EML) e coordenado (EMC) na análise da diversidade de gênero e da criação de comitês de sustentabilidade. O autor observa que, em EMLs, a governança tende a favorecer políticas de

diversidade mais descentralizadas e ágeis, enquanto em EMCs prevalece uma lógica mais institucionalizada e coletiva.

A relação entre a RSC e os ODS aparece de forma pontual nos estudos analisados. Apenas cinco trabalhos fazem menção explícita aos ODS: Zaccone (2024) [A8], ao considerar o “efeito Agenda 2030” como marco temporal para a análise da diversidade de gênero; Majumder *et al.* (2024) [A10], ao discutir o ODS 5 e suas metas voltadas à igualdade e participação das mulheres em cargos de liderança; Hamad *et al.* (2024) [A11], que examina a divulgação voluntária dos ODS e o papel dos comitês de sustentabilidade em empresas da Malásia; Soni (2023) [A17], que relaciona pontuações ESG e desempenho nacional nos ODS; e Erin, Bamigboye e Oyewo (2022) [A19], que analisam o nível de divulgação corporativa dos ODS em companhias nigerianas.

Nos demais trabalhos, a associação com os ODS foi estabelecida a partir da análise de conteúdo, considerando a convergência temática entre as práticas de RSC e os ODS 5 (igualdade de gênero), 8 (trabalho decente e crescimento econômico), 10 (redução das desigualdades) e 16 (paz, justiça e instituições eficazes). Esse procedimento reforça o caráter integrativo da revisão, ao aproximar a literatura sobre diversidade e responsabilidade social das metas globais de sustentabilidade, mesmo quando não mencionadas explicitamente pelos autores.

Entre os casos analisados, também se identificam conexões indiretas com os ODS. No Brasil, por exemplo, empresas vinculadas ao Pacto Global apresentaram maior divulgação de ações voltadas à diversidade sexual, em alinhamento aos ODS 5 e 10 (Pinheiro *et al.*, 2024) [A5]. Outras análises também podem ser associadas a esses objetivos, como Yilmaz, Hacioglu e Nantembelele (2021) [A12], ao examinarem a diversidade de gênero e cultural em conselhos (ODS 5 e 10); Ghauri, Mansi e Pandey (2021) [A34], ao investigarem a representação da diversidade em relatórios corporativos da Nova Zelândia; e Hayes *et al.* (2025) [A33], ao discutirem a diversidade racial no contexto da pandemia de Covid-19, que pode ser relacionada aos ODS 8, 10 e 16. De modo geral, os resultados sugerem que a interação entre governança corporativa e práticas de RSC têm contribuído para o avanço de culturas empresariais mais inclusivas e para a aproximação das corporações às metas da Agenda 2030 (Silva; Oliveira; Rodrigues Júnior, 2023; Pinheiro; Ribeiro; Bizerra, 2024).

A categorização dos artigos segundo as VoC mostra que, embora muitos não mencionem diretamente as tipologias de Hall e Soskice (2001), as distinções entre economias de mercado liberal (EML) e economias de mercado coordenado (EMC) aparecem de forma

implícita nas análises. Em contextos de EMCs, a governança corporativa tende a se articular de forma mais estreita com instituições coletivas, o que favorece arranjos colaborativos de RSC. Já nas EMLs, a adoção de políticas de RSC ocorre de modo mais descentralizado e orientado pelo mercado, o que pode reduzir o grau de institucionalização dessas iniciativas (Coluccia; Fontana; Solimene, 2018; Witt *et al.*, 2018).

Alguns trabalhos utilizam explicitamente esse referencial, como Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez e Bel-Oms (2020) [A24] e Gallego-Álvarez e Pucheta-Martínez (2020) [A25], que exploram diferenças institucionais na adoção e na divulgação de práticas inclusivas. Outros estudos ampliam esse debate, incluindo análises comparativas em diferentes configurações institucionais, como Favotto, Kollman e Bernhagen (2016) [A27], Gallego-Álvarez e Quina-Custodio (2017) [A28], Pinheiro, Oliveira e Lozano (2022; 2024; 2025) [A29; A30; A31] e Zaccone (2024) [A8], que examinam desde variações entre EMLs e EMCs até a integração de modelos expandidos de capitalismo em suas análises.

Os artigos mais recentes, como Baker *et al.* (2024) [A32], Hayes *et al.* (2025) [A33], Ghauri, Mansi e Pandey (2021) [A34] e Régio, Alencar e Oliveira (2025) [A35], embora não adotem as tipologias de Hall e Soskice (2001) ou Witt *et al.* (2018), apontam evidências sobre a influência dos contextos institucionais na adoção de práticas de diversidade, seja de gênero, racial ou voltada à população LGBT.

De modo geral, os resultados evidenciam uma interação dinâmica entre modelos institucionais, mecanismos de governança corporativa e políticas de RSC relacionadas à diversidade. O Quadro 3 sintetiza essas informações de forma comparativa, permitindo observar padrões, lacunas e especificidades entre países e arranjos institucionais distintos. Esse mapeamento fornece suporte analítico para a proposição do modelo conceitual desenvolvido nesta pesquisa.

### 2.3.2 Rumo a um modelo conceitual: diversidade e variedades de capitalismo

O ponto de partida desta pesquisa situa-se na interseção entre diversidade no contexto das práticas de RSC e a teoria das variedades do capitalismo. A revisão sistemática da literatura evidenciou lacunas: embora as práticas de diversidade tenham ganhado espaço no campo da RSC, a integração entre diversidade, arranjos institucionais nacionais e os ODS ainda é pouco explorada (Amaeshi; Amao, 2009; Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018).

Com base na análise comparativa dos artigos e das variáveis investigadas, delineou-se um modelo conceitual preliminar que busca articular os tipos de capitalismo e a adoção de

práticas de diversidade nas empresas. O processo envolveu a identificação de categorias recorrentes, a síntese das abordagens teóricas e a organização dos estudos em três eixos analíticos interdependentes, que estruturam a compreensão do fenômeno: Eixo 1 – Diversidade e RSC, eixo central do modelo, avaliado à luz dos ODS 5, 8, 10 e 16, que funcionam como referência normativa para examinar a coerência entre as práticas empresariais e os compromissos globais de sustentabilidade; Eixo 2 – Governança Corporativa e Práticas ESG, que abrange os fatores organizacionais que mediam a influência institucional sobre as práticas corporativas, incluindo dimensões como governança, conselhos, comitês e políticas de diversidade; e Eixo 3 – Contexto Institucional e Variedades de Capitalismo, que representa o ambiente regulatório, social e econômico no qual as empresas operam, definido pelas configurações institucionais das diferentes variedades de capitalismo.

A Figura 6 apresenta essa categorização, sistematizando os principais focos temáticos identificados na revisão e estabelecendo a base teórica para a proposição apresentada neste estudo. Na sequência, cada eixo é detalhado de forma sistematizada, destacando os estudos que o compõem, suas abordagens e contribuições para compreender as relações entre diversidade, responsabilidade social e contextos institucionais, bem como suas implicações para a construção do modelo conceitual.

Figura 6 - Eixos temáticos dos estudos sobre diversidade, RSC e VoC



Fonte: Elaboração própria.

### 2.3.2.1 Eixo 1: Diversidade e Responsabilidade Social Corporativa

O primeiro eixo reúne estudos que tratam da diversidade como dimensão constitutiva das práticas de RSC, abrangendo principalmente gênero, mas também nacionalidade, orientação sexual e raça. Por meio da análise de conteúdo dos artigos estudados, observa-se que

a diversidade vem sendo progressivamente incorporada às estratégias empresariais, especialmente nas estruturas de governança, nos conselhos de administração e em políticas internas de inclusão.

A diversidade de gênero nos conselhos é o aspecto mais recorrente, frequentemente associada a melhor desempenho socioambiental, maior aderência às práticas ESG e aproximação aos ODS 5 e 16. Godbole e Manogna (2024) [A7] e Majumder *et al.* (2024) [A10] exploram essa relação em economias emergentes, sugerindo que a presença de mulheres em cargos estratégicos amplia o alcance social da RSC. No contexto sul-africano, Toerien, Breedt e Jager (2023) [A18] enfatizam o papel das pressões regulatórias e institucionais no fortalecimento das políticas de diversidade.

Outros estudos expandem a discussão para além do gênero: Pinheiro *et al.* (2024) [A5] analisam a divulgação de práticas voltadas à população LGBTQ+ em empresas brasileiras, relacionando diversidade, legitimidade institucional e comunicação simbólica. Hayes *et al.* (2025) [A33] investigam a diversidade racial em conselhos e estratégias corporativas nos Estados Unidos durante a pandemia de Covid-19; embora não utilizem diretamente o marco dos ODS, a leitura desta revisão permite associar os achados aos ODS 8, 10 e 16. Ghauri, Mansi e Pandey (2021) [A34] analisam a divulgação de informações sobre diversidade em relatórios corporativos da Nova Zelândia. Esses trabalhos apontam um avanço gradual na incorporação de diferentes marcadores sociais, incluindo orientação sexual, raça e cultura, ampliando a compreensão da diversidade para além do enfoque de gênero.

Alguns estudos permitem comparações entre modelos institucionais. Zaccone (2024) [A8] mostra que empresas em economias de mercados coordenados tendem a adotar práticas mais normativas e institucionalizadas, enquanto em economias de mercado liberais a diversidade assume caráter mais instrumental e reputacional. Resultados semelhantes são observados em Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez e Bel-Oms (2020) [A24], que identificam influência do tipo de capitalismo sobre o grau de substantividade das práticas de RSC associadas à diversidade.

De forma integrada, esses estudos contribuem para a construção teórica ao evidenciar que a diversidade constitui uma dimensão da RSC, cuja efetividade depende da estrutura institucional que a sustenta. Além disso, demonstram que essa relação varia conforme o regime de capitalismo, produzindo efeitos distintos sobre a consistência, a legitimidade e a efetividade das práticas corporativas de inclusão.

### 2.3.2.2 Eixo 2: Governança Corporativa e Práticas ESG

O segundo eixo reúne estudos que investigam como os mecanismos de governança corporativa (GC) influenciam a adoção e a implementação de práticas ESG, articulando aspectos institucionais, normativos e estratégicos. Por meio da análise de conteúdo, evidencia-se que esses trabalhos se concentram em estruturas internas, como conselhos de administração, comitês de sustentabilidade e normas de reporte, examinando também o papel das instituições e da regulação no direcionamento do comportamento empresarial.

Alguns trabalhos destacam a atuação dos conselhos e comitês na ampliação das práticas e relatórios de sustentabilidade. Hamad *et al.* (2024) [A11], ao analisar empresas da Malásia, mostram que a criação de comitês de sustentabilidade está associada a maior engajamento com os ODS. No Vietnã, Loan, Anh e Hoang (2024) [A1] reforçam essa relação ao evidenciar a integração entre governança, desempenho financeiro e fatores ESG.

Outros estudos ressaltam o papel da regulação e da qualidade institucional na padronização das práticas de reporte. Kuzey *et al.* (2023) [A4], em abrangência global, sugerem que a qualidade institucional modera a eficácia da governança na divulgação ESG. De modo semelhante, Kieu, Nguyen e Wu (2022) [A15], na Indonésia, demonstram que a obrigatoriedade da divulgação, quando apoiada por instituições mais sólidas, favorece a conformidade e amplifica os impactos sociais.

Pesquisas em economias emergentes, como Gerged, Albitar e Al-Haddad (2023) [A14], Ofoegbu, Odoemelam e Okafor (2018) [A21] e Erin, Bamigboye e Oyewo (2022) [A19], evidenciam desafios associados à assimetria informacional e ao *enforcement* regulatório. Nessas condições, a governança tende a assumir caráter mais reativo, com práticas de ESG voltadas ao cumprimento mínimo das normas, e não a um compromisso substantivo com a RSC.

Comparações entre diferentes regimes de capitalismo ampliam essa discussão. Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez e Bel-Oms (2019, 2020) [A24, A25, A26] demonstram que, em economias coordenadas, os mecanismos de GC são mais articulados e efetivos na promoção de práticas ESG. Já nas economias liberais, a divulgação tende a ser mais sensível a pressões de investidores e do mercado, resultando em estratégias de curto prazo. Favotto, Kollman e Bernhagen (2016) [A27] e Gallego-Álvarez e Quina-Custodio (2017) [A28] reforçam que, em diferentes tipos de capitalismo, o nível e o conteúdo do *disclosure* refletem tanto as capacidades institucionais quanto as pressões externas sobre as empresas.

As pesquisas de Pinheiro, Oliveira e Lozano (2022, 2024, 2025) [A29, A30, A31] aprofundam essa perspectiva ao demonstrar que *disclosure* e desempenho ambiental são

moldados por características institucionais do capitalismo, como qualidade da governança, cooperação entre atores sociais, liberdade econômica e controle da corrupção. Esses achados sugerem que arranjos institucionais distintos geram padrões diferenciados de consistência, alcance e orientação das práticas de sustentabilidade corporativa.

De forma integrada, os estudos deste eixo contribuem para a formulação teórica ao evidenciar que a GC atua como mecanismo mediador entre o contexto institucional e as práticas de RSC. As práticas ESG, portanto, vão além do cumprimento técnico ou regulatório, sendo moldadas pelas dinâmicas institucionais e pelos tipos de capitalismo que condicionam a efetividade das políticas de RSC e o grau de alinhamento das empresas aos ODS.

### 2.3.2.3 Eixo 3: Contexto Institucional e Variedades de Capitalismo

O terceiro eixo contempla os estudos que conectam práticas de RSC e diversidade à estrutura institucional dos países, tomando como referência as variedades de capitalismo. Parte-se do pressuposto de que os arranjos institucionais moldam a forma como empresas interpretam e implementam políticas de sustentabilidade e inclusão (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018). Os trabalhos incluem comparações entre economias desenvolvidas (liberais e coordenadas), análises que ampliam o escopo para múltiplas tipologias de capitalismo, como no estudo de Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024) [A30], e investigações em contextos emergentes, marcadas por lógicas híbridas e maior instabilidade institucional.

Entre os estudos comparativos, Zaccone (2024) [A8] analisa a diversidade de gênero e os comitês de sustentabilidade em economias liberais (EUA e Reino Unido) e economias coordenadas (Alemanha, França e Suíça). Os resultados indicam que, em economias coordenadas, práticas de diversidade tendem a ser institucionalizadas de forma normativa e setorial, enquanto em economias liberais prevalecem estratégias mais flexíveis, voltadas à reputação. Trabalhos como os de Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez e Bel-Oms (2019, 2020) [A24, A25, A26] reforçam que o tipo de capitalismo influencia a intensidade e a substantividade das práticas de RSC, sobretudo em países com estruturas institucionais mais coordenadas.

Pesquisas com escopo ampliado avançam para além da dicotomia economias coordenadas e liberais. Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024) [A30], por exemplo, testam empiricamente oito tipologias de capitalismo, analisando 55 países e demonstrando como diferentes características institucionais moldam o desempenho ambiental das empresas. Os autores identificam que fatores como cooperação entre atores sociais, liberdade econômica, concorrência entre firmas e qualidade da governança nacional se associam a padrões

diferenciados de desempenho e *disclosure* ambiental. Em trabalhos complementares, Pinheiro, Oliveira e Lozano (2022, 2025) [A29, A31] destacam o papel da governança e da transparência institucional na consistência das práticas ambientais.

Nos contextos emergentes, os estudos evidenciam que a adoção de práticas de sustentabilidade e diversidade é condicionada por pressões regulatórias e limitações institucionais. Fazal *et al.* (2023) [A3] e Hamad *et al.* (2024) [A11], ao analisar empresas da Malásia, apontam que a divulgação voluntária de informações relacionadas aos ODS depende de fatores como legitimidade institucional e governança pública. Situação semelhante é observada em Kieu, Nguyen e Wu (2022) [A15] e Hasan, Hussainey e Aly (2022) [A16], que analisam Indonésia e Paquistão e evidenciam que a obrigatoriedade da RSC coexiste com desafios de eficiência e institucionalidade, limitando o alcance das iniciativas.

Na América Latina, Pinheiro *et al.* (2024) [A5] investigam a divulgação de práticas voltadas à população LGBTQ+ no Brasil, destacando que avanços normativos e pressões sociais convivem com instabilidade institucional que restringe a substantividade da RSC. Soni (2023) [A17], ao comparar Índia, China e Brasil, aponta padrões de *disclosure* seletivo e foco reputacional em economias emergentes, ainda que inseridas em regimes capitalistas distintos. Outros trabalhos, como Nguyen e Nguyen (2020) [A23], Gerged (2021) [A20] e Erin, Bamigboye e Oyewo (2022) [A19], reforçam que a estrutura institucional em países como Vietnã, Jordânia e Nigéria impacta diretamente as práticas de governança e sustentabilidade, evidenciando tensões entre pressões internacionais por transparência e fragilidades locais de *enforcement*.

Em perspectiva global, Kuzey *et al.* (2023) [A4], ao analisar 43 países, concluem que sistemas institucionais mais robustos favorecem práticas de *disclosure* mais consistentes e transparentes. Walker, Zhang e Ni (2019) [A22] evidenciam que empresas de economias emergentes e de renda média apresentam maior variabilidade na adoção de práticas de RSC, reflexo das distintas condições institucionais que caracterizam essas economias.

De forma integrada, os estudos deste eixo contribuem para a construção teórica ao demonstrar que as práticas corporativas de sustentabilidade e diversidade são moldadas pelas instituições que as sustentam. A análise das tipologias de capitalismo, incluindo a ampliação proposta por Witt *et al.* (2018) e explorada em estudos como o de Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024) [A30], evidencia que diferentes configurações institucionais ajudam a compreender por que determinadas iniciativas avançam de forma mais consistente em alguns países, enquanto em outros permanecem limitadas. A articulação entre tipo de capitalismo, qualidade

institucional e estratégias empresariais configura, portanto, um eixo analítico útil para compreender as variações na adoção da diversidade no âmbito das práticas de RSC.

### 2.3.3 Discussão

#### 2.3.3.1 Contribuições distintas da literatura sobre diversidade e tipos de capitalismo

A revisão sistemática mostra que a diversidade é tratada, em grande parte, de forma restrita. A maioria dos estudos utiliza a presença de mulheres em conselhos de administração como principal *proxy* de inclusão e equidade (Gerged *et al.*, 2023 [A14]; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2020 [A24]; Majumder *et al.*, 2024 [A10]). Alguns trabalhos, porém, ampliam o olhar para outros marcadores sociais, como a população LGBTQ+ (Pinheiro *et al.*, 2024 [A5]), a diversidade racial (Hayes *et al.*, 2025 [A33]) e a diversidade cultural ou étnica em conselhos (Yilmaz; Hacioglu; Nantembelele, 2021 [A12]; Ghauri; Mansi; Pandey, 2021 [A34]). Estas evidências indicam que o campo ainda se apoia majoritariamente no gênero, mas começa a incorporar dimensões adicionais de diversidade, embora de modo limitado.

As variedades de capitalismo configuram-se como elemento institucional que molda o engajamento das empresas com a responsabilidade social corporativa. Em economias coordenadas, instituições formais e informais tendem a favorecer políticas corporativas mais estruturadas, enquanto em economias liberais a pressão de *stakeholders* e investidores institucionais exerce maior influência sobre a adoção das práticas de responsabilidade social (Kuzey *et al.*, 2023 [A4]; Yilmaz *et al.*, 2021 [A12]; Godbole; Manogna, 2024 [A7]).

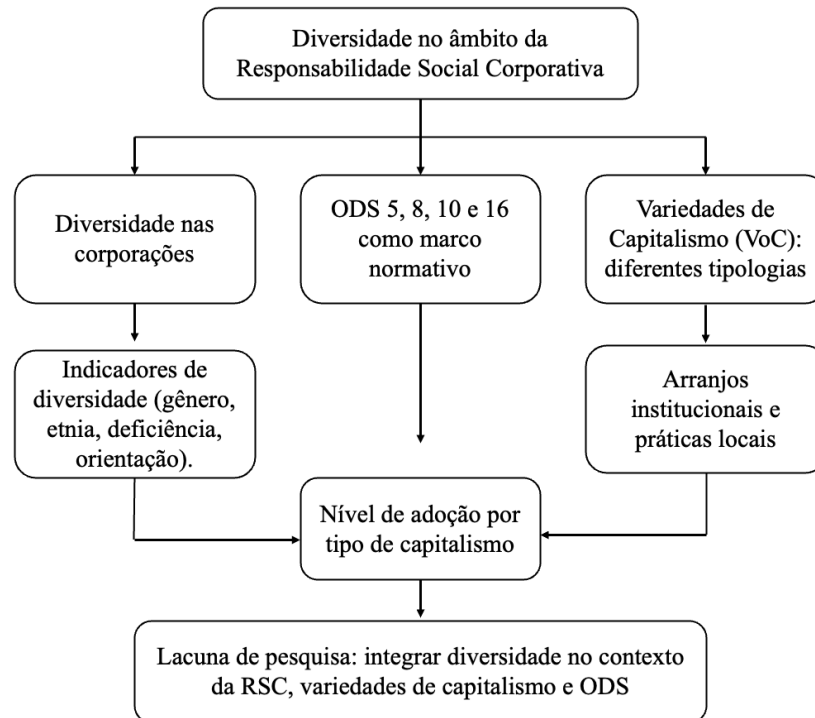
No que se refere aos ODS, observa-se que a maioria dos estudos não os adota de forma explícita como referencial analítico. Ainda assim, a leitura integrada das pesquisas permite identificar convergências com os ODS 5, 8, 10 e 16. Essa aproximação, ainda que indireta, amplia a compreensão sobre como as práticas corporativas de diversidade corroboram a agenda global de sustentabilidade e com os compromissos de inclusão e equidade promovidos pela Agenda 2030.

Diversos estudos destacam o papel dos mecanismos internos de governança, como conselhos e comitês de sustentabilidade, no fortalecimento da adoção de práticas de diversidade (Toerien; Breedts; Jager, 2023 [A18]; Majumder *et al.*, 2024 [A10]). Esses mecanismos interagem com pressões externas, como regulamentações nacionais, sociedade civil e adesão a iniciativas multilaterais, a exemplo do Pacto Global da ONU, configurando um ambiente de *accountability* que estimula maior transparência organizacional (Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2020) [A24]; (Le; Behl, 2022) [A13]. A maioria concentra-se em

perspectivas institucionais (macro) ou organizacionais (micro), mas poucos articulam esses dois planos, o que limita uma compreensão mais abrangente da relação entre variedades de capitalismo e implementação de políticas de diversidade (Akter *et al.*, 2024) [A2]; (Fazal *et al.*, 2023) [A3].

O esquema conceitual desenvolvido nesta pesquisa (Figura 7) sintetiza os caminhos percorridos na revisão sistemática, o qual articula três frentes principais: (i) diversidade nas corporações, considerando diferentes marcadores sociais; (ii) os ODS 5, 8, 10 e 16, que atuam como referência normativa para a promoção da inclusão, da equidade e do trabalho decente; e (iii) as variedades de capitalismo, compreendidas como condicionantes institucionais das práticas empresariais em diferentes contextos nacionais.

Figura 7 - Síntese conceitual da revisão sistemática: caminhos teóricos e lacunas identificadas



Fonte: Elaboração própria.

A convergência desses eixos permite analisar adoção da diversidade em função dos arranjos institucionais, evidenciando como regras, incentivos e capacidades moldam sua implementação nas organizações. Essa integração também explicita uma lacuna ainda pouco explorada na literatura: a articulação entre diversidade no contexto das práticas de RSC, as variedades de capitalismo e ODS, que fundamenta a proposição conceitual desta pesquisa, situado na interface entre estratégias empresariais, instituições e desenvolvimento sustentável.

O *framework* (Figura 8) posiciona a adoção das práticas de diversidade como eixo central da análise. A diversidade é tratada como conjunto de práticas e informações reportadas que abrange múltiplos marcadores sociais, como gênero, raça/etnia, orientação sexual, deficiência e cultura. Os ODS 5, 8, 10 e 16 operam como marco normativo transversal; nesta pesquisa, servem como lente de análise mesmo quando os estudos revisados não os acionam explicitamente, permitindo avaliar em que medida a adoção de práticas corporativas se relaciona com os compromissos globais de igualdade de gênero (ODS 5), trabalho decente (ODS 8), redução das desigualdades (ODS 10) e instituições eficazes (ODS 16).

O contexto institucional constitui o pano de fundo explicativo. À luz das variedades do capitalismo, as cinco esferas de coordenação econômica (trabalho e relações industriais, finanças, relações entre firmas, educação/treinamento e governança) configuram os incentivos e as capacidades organizacionais que moldam o comportamento empresarial (Hall; Soskice, 2001). A tipologia ampliada por Witt *et al.* (2018) indica que configurações coordenadas, liberais, emergentes, baseadas em petróleo e arranjos híbridos geram expectativas regulatórias e sociais distintas, influenciando o nível e forma de adoção da diversidade (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016 [A27]; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017 [A28]; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019, 2020 [A26; A24-A25]; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2022, 2024, 2025 [A29-A31]; Zaccone, 2024 [A8]).

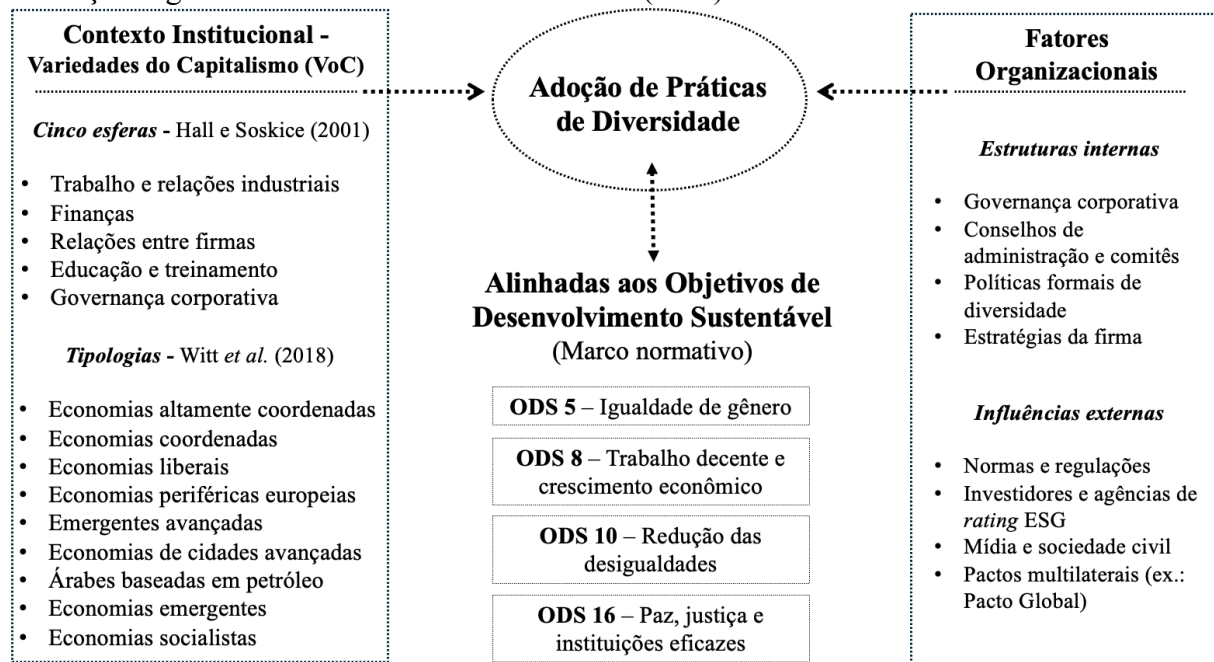
Os fatores organizacionais atuam como mediadores entre o contexto institucional e o núcleo do modelo. No plano interno, destacam-se a governança corporativa, a composição e a atuação de conselhos e comitês, a existência de políticas formais de diversidade e a estratégia corporativa, dimensões associadas à padronização das práticas e ao fortalecimento da *accountability* (Hamad *et al.*, 2024 [A11]; Toerien; Breedts; Jager, 2023 [A18]). No plano externo, a regulação e a fiscalização, os investidores sensíveis a *rating* ESG, a mídia, a sociedade civil e os pactos multilaterais (como o Pacto Global) funcionam como vetores de pressão e legitimação, com efeitos observados em diferentes jurisdições (Kuzey *et al.*, 2023 [A4]; Kieu; Nguyen; Wu, 2022 [A15]; Ofoegbu; Odoemelam; Okafor, 2018 [A21]).

A proposição apresentada estrutura-se a partir de três mecanismos explicativos inter-relacionados. Em primeiro lugar, as variedades do capitalismo delimitam o espaço institucional de possibilidades para a adoção de práticas de diversidade, ao definir regras, incentivos, capacidades estatais e formas de coordenação econômica. Em segundo lugar, os fatores organizacionais atuam como elementos mediadores desse contexto institucional, modulando o desenho, o escopo e os mecanismos de governança das iniciativas corporativas de diversidade.

Por fim, a adoção das práticas é analisada à luz dos ODS, que operam como marco normativo e eixo comparativo entre empresas, setores e países, permitindo avaliar o grau de alinhamento das práticas empresariais às metas globais de inclusão, equidade e governança.

A Figura 8 sintetiza essa lógica analítica ao representar a relação entre contexto institucional, mediação organizacional e adoção das práticas de diversidade. A seta bidirecional entre o núcleo do modelo e os ODS ilustra o duplo papel desempenhado por esse referencial normativo: ao mesmo tempo em que orienta as escolhas organizacionais, também possibilita avaliar, *ex post*, o nível de aderência das práticas corporativas aos compromissos internacionais de sustentabilidade.

Figura 8 - *Framework* da adoção de práticas de diversidade: ODS como marco normativo, mediação organizacional e contexto institucional (VoC)



Fonte: Elaboração própria.

As evidências da revisão sustentam a lógica explicativa proposta, segundo a qual as características institucionais moldam as capacidades organizacionais e influenciam o grau de adoção das práticas de diversidade, mediadas pelos fatores internos de governança e orientados pelos ODS. Comitês de sustentabilidade estão associados a maior engajamento com metas e relatórios (Hamad *et al.*, 2024 [A11]); mandatos regulatórios elevam a conformidade e a padronização da divulgação quando apoiados por estruturas institucionais estáveis (Kieu; Nguyen; Wu, 2022 [A15]); e diferenças entre modelos de capitalismo influenciam a substantividade das políticas e a densidade das informações reportadas (Favotto; Kollman;

Bernhagen, 2016 [A27]; Pucheta-Martínez *et al.*, 2019, 2020 [A26; A24-A25]; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2022, 2024, 2025 [A29-A31]; Zaccone, 2024 [A8]). Evidências adicionais sugerem ainda que pressões externas e compromissos multilaterais ampliam o escopo das agendas corporativas de inclusão, especialmente em temas como diversidade racial e LGBTQ+ (Pinheiro *et al.*, 2024 [A5]; Hayes *et al.*, 2025 [A33]).

Dessa forma, a proposição integra os ODS, os fatores organizacionais e os contextos institucionais como dimensões interdependentes da adoção de práticas de diversidade, oferecendo uma estrutura analítica capaz de captar a heterogeneidade dos contextos capitalistas na configuração dessas práticas. A seção seguinte discute as limitações recorrentes na literatura e aponta oportunidades de aprofundamento teórico e empírico à luz desse modelo.

### 2.3.3.2 Limitações da literatura atual e oportunidades futuras

A revisão evidencia o predomínio de análises que utilizam a participação feminina em conselhos como principal indicador de diversidade (Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023 [A14]; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2020 [A24]; Majumder *et al.*, 2024 [A10]). Outros marcadores aparecem, mas de forma menos expressiva: iniciativas voltadas à população LGBTQ+ no Brasil (Pinheiro *et al.*, 2024 [A5]; Régio; Alencar; Oliveira, 2022 [A35]), diversidade racial e governança em contexto norte-americano (Hayes *et al.*, 2025 [A33]) e dimensões culturais e étnicas em conselhos de administração (Yilmaz; Hacioglu; Nantembelele, 2021 [A12]; Ghauri; Mansi; Pandey, 2021 [A34]). Estes achados sugerem que a agenda vem se ampliando, embora a incorporação de múltiplas dimensões da diversidade ainda ocorra de modo não sistemático, o que limita análises interseccionais e comparações mais detalhadas entre setores e países.

No campo teórico, observa-se significativa heterogeneidade. Parte dos estudos concentra-se em descrever práticas de *disclosure* sem estabelecer articulação com as variedades do capitalismo, a teoria institucional ou abordagens críticas da RSC (Loan; Anh; Hoang, 2024 [A1]; Akter *et al.*, 2024 [A2]; Debnath *et al.*, 2024 [A6]; Islam; Saha; Rahman, 2025 [A9]; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023 [A14]). Em contrapartida, um conjunto crescente de pesquisas tem explorado diferenças institucionais e regimes capitalistas em perspectiva comparativa, analisando seus efeitos sobre desempenho e divulgação socioambiental (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016 [A27]; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017 [A28]; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019 [A26]; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-

Oms, 2020 [A24]; Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020 [A25]; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2022, 2024, 2025 [A29-A31]; Zaccone, 2024 [A8]).

A conexão explícita com os ODS é menos frequente (Zaccone, 2024 [A8]; Majumder *et al.*, 2024 [A10]; Hamad *et al.*, 2024 [A11]; Soni, 2023 [A17]; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022 [A19]. Nesta revisão, essa articulação foi construída de forma analítica, tomando os ODS 5, 8, 10 e 16 como referência transversal para a interpretação dos achados, de modo a evidenciar como a agenda da diversidade se relaciona com os compromissos globais de igualdade, trabalho decente, redução das desigualdades e instituições eficazes.

Nos contextos emergentes, estudos apresentam resultados para países como Malásia, Vietnã, Jordânia, Nigéria e África do Sul, entre outros (Fazal *et al.*, 2023 [A3]; Hamad *et al.*, 2024 [A11]; Gerged; Albitar, Al-Haddad, 2023 [A14]; Kieu; Nguyen; Wu, 2022 [A15]; Hasan; Hussainey; Aly, 2022 [A16]; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022 [A19]; Gerged, 2021 [A20]; Ofoegbu; Odoemelum; Okafor, 2018 [A21]; Nguyen; Nguyen, 2020 [A23]). A heterogeneidade interna desses ambientes, entretanto, nem sempre é considerada nas análises, o que restringe a compreensão de arranjos institucionais híbridos, contextos em que mecanismos de coordenação coletiva coexistem com pressões de mercado, variações setoriais e diferenças subnacionais de *enforcement*, com potenciais efeitos sobre a adoção de políticas de diversidade.

No plano metodológico, predominam estudos quantitativos com dados secundários e modelos de regressão em painel (com efeitos fixos ou dinâmicos) (Godbole; Manogna, 2024 [A7]; Majumder *et al.*, 2024 [A10]; Toerien; Breedts; Jager, 2023 [A18]; ver Tabela 4). A integração com abordagens qualitativas ainda é pouco frequente, o que dificulta distinguir a adoção substantiva de práticas de diversidade daquela centrada apenas na divulgação simbólica.

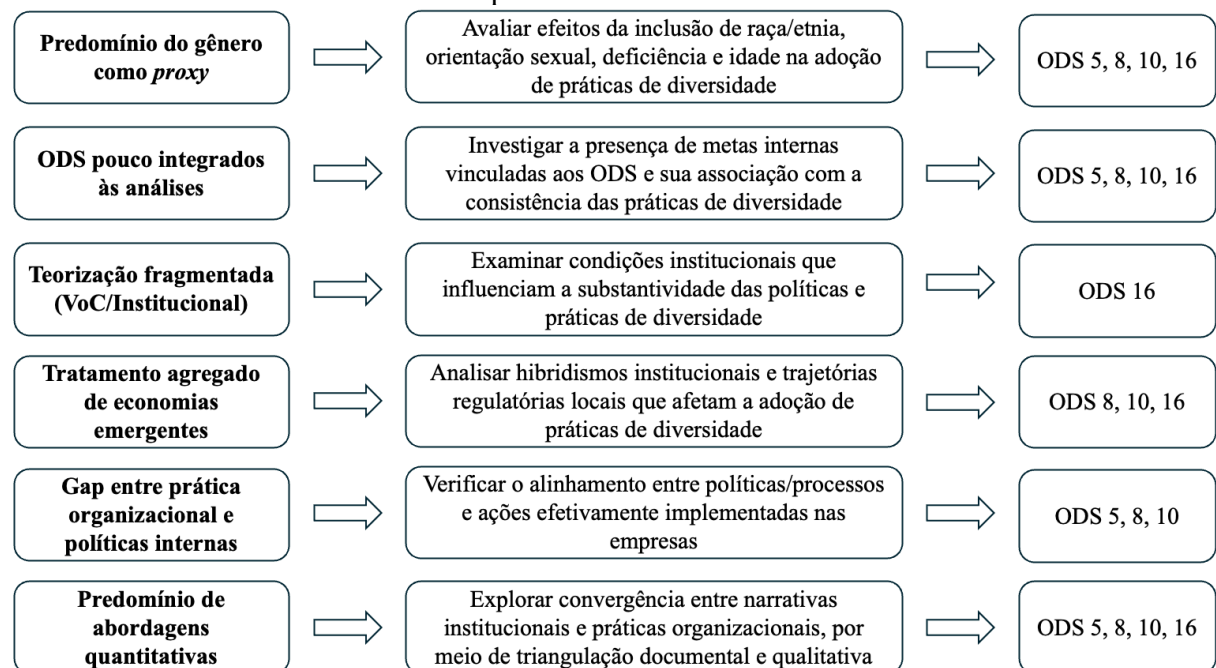
Desta forma, uma agenda promissora envolve a triangulação de métodos e fontes, combinando a análise de conteúdo de relatórios corporativos (texto, políticas, metas e planos de ação); evidências processuais registradas em documentos internos, como orçamentos, treinamentos e estrutura de comitês; e indicadores de resultados, quando disponíveis, para verificar a correspondência entre o compromisso formal e a efetiva implementação das práticas de diversidade.

No que se refere à mensuração, observa-se o predomínio de proxies relacionadas aos conselhos de administração, especialmente a presença de mulheres e a diversidade de nacionalidade, utilizadas como principais indicadores de diversidade (Godbole; Manogna, 2024 [A7]; Islam; Saha; Rahman, 2025 [A9]; Majumder *et al.*, 2024 [A10]; Yilmaz; Hacioglu; Nantembelele, 2021 [A12]; Ghauri; Mansi; Pandey, 2021 [A34]). Indicadores de processo e de

resultado aparecem de forma pontual e, quando empregados, geralmente figuram como menções em relatórios, sem padronização que permita comparações sistemáticas entre empresas ou países (Ghauri; Mansi; Pandey, 2021 [A34]). Essa limitação metodológica reforça a necessidade de ampliar as análises empíricas futuras, incorporando métricas conectadas aos ODS 5, 8, 10 e 16, de modo a aproximar os processos de mensuração das práticas corporativas de sustentabilidade.

A Figura 9 sintetiza as principais lacunas identificadas na literatura e propõe caminhos de pesquisa voltados à adoção das práticas de diversidade, tomando como referência transversal os ODS 5, 8, 10 e 16. A síntese também reconhece o papel das variedades do capitalismo como condicionantes institucionais que moldam as práticas empresariais, influenciando sua substantividade e coerência com a agenda global de sustentabilidade.

Figura 9 - Síntese das lacunas da literatura e caminhos de pesquisa sobre adoção da diversidade à luz dos ODS e das variedades do capitalismo



Fonte: Elaboração própria.

As lacunas e perspectivas destacadas corroboram evidências comparativas sobre as variedades de capitalismo e as práticas de RSC (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016 [A27]; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017 [A28]; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019, 2020 [A26; A24-A25]; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2022, 2024, 2025 [A29-A31]; Zaccone, 2024 [A8]), além de convergir com estudos que ampliam os marcadores de diversidade para além do gênero, incorporando dimensões como raça, etnia, deficiência e

orientação sexual (Pinheiro *et al.*, 2024 [A5]; Hayes *et al.*, 2025 [A33]; Ghauri; Mansi; Pandey, 2021 [A34]; Régio; Alencar; Oliveira, 2022 [A35]).

A proposição teórica apresentada nesta pesquisa fornece base para operacionalizar essas agendas, ao centralizar a diversidade como variável dependente, adotar os ODS como referência avaliativa e considerar as variedades do capitalismo e os fatores organizacionais como mecanismos institucionais e mediadores que explicam as diferenças observadas na adoção de práticas corporativas de diversidade.

## **2.4 Considerações finais**

Este artigo propôs e validou, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura, um *framework* conceitual para explicar a adoção de práticas de diversidade nas empresas a partir dos ODS, considerando a influência de fatores organizacionais e das variedades do capitalismo. A análise evidenciou um campo de pesquisa fragmentado, com lacunas na articulação entre diversidade, os ODS e as Variedades do Capitalismo. O processo de categorização e análise permitiu identificar temas recorrentes, padrões conceituais e lacunas ainda pouco exploradas no campo.

Para superar essa fragmentação, o estudo organizou a literatura em três eixos analíticos interdependentes. O primeiro trata da diversidade no âmbito da RSC, ainda concentrada no marcador de gênero, mas com avanços pontuais em relação a raça e etnia, orientação sexual, deficiência e nacionalidade. O segundo eixo aborda a GC e as práticas ESG como mecanismos de mediação entre pressões institucionais e adoção de políticas, envolvendo conselhos, comitês e instrumentos internos de gestão. O terceiro refere-se ao contexto institucional, analisado à luz das variedades do capitalismo, no qual diferenças entre arranjos coordenados, liberais e tipologias ampliadas explicam variações na substantividade e consistência das práticas empresariais.

Entre as contribuições desta revisão, destaca-se que articula as literaturas sobre diversidade nas práticas de RSC, variedades de capitalismo e ODS em perspectiva comparativa, posicionando a diversidade como variável dependente e os ODS como referência avaliativa. A proposição apresentada demonstra como os contextos institucionais moldam as capacidades organizacionais e em que condições essas capacidades se convertem em práticas de diversidade coerentes com padrões normativos internacionais. A sistematização dos achados e lacunas fornece subsídios para o avanço teórico, a formulação de políticas públicas e o aprimoramento da GC em diferentes contextos institucionais.

Algumas limitações devem ser consideradas. A escolha da base *Scopus*, embora garanta abrangência e padronização, pode ter excluído estudos disponíveis em outras fontes. O recorte temporal e linguístico também pode ter influenciado a representatividade regional. Em contrapartida, o tamanho da amostra permitiu uma análise qualitativa mais detalhada. No panorama metodológico da literatura, prevalecem abordagens quantitativas baseadas em dados secundários e modelos de painel, com menor integração de métodos qualitativos, o que dificulta distinguir a adoção substantiva da divulgação predominantemente simbólica.

As evidências apontam oportunidades para ampliar os marcadores de diversidade além do gênero, integrar níveis de análise institucional e organizacional com foco nos mecanismos de mediação da governança, incorporar métricas alinhadas aos ODS 5, 8, 10 e 16 nos instrumentos de mensuração e explorar tipologias ampliadas de capitalismo para compreender contextos híbridos em economias emergentes. O *framework* desenvolvido operacionaliza essas direções de pesquisa ao articular tipo de capitalismo, qualidade institucional e estruturas de governança como determinantes da adoção de práticas corporativas de diversidade.

### **3 ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE DIVERSIDADE NAS CORPORações: Evidências à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e das variedades do capitalismo (ARTIGO 2)**

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo analisar o nível de adoção de práticas de diversidade nas corporações, em alinhamento aos ODS, e sua associação com as variedades de capitalismo. Trata-se de uma pesquisa descritiva, exploratória e quantitativa, realizada a partir de dados secundários da base *Refinitiv*®, referentes a 11.824 empresas de 56 países, no período de 2015 a 2023. Foram operacionalizados 13 indicadores de diversidade e examinadas as variações em oito modelos de capitalismo, por meio de estatísticas descritivas e Análise de Correspondência (Anacor). Os resultados indicaram que a adoção da diversidade se concentrou, de modo geral, em níveis baixos, com predominância de dimensões normativas e declarativas em comparação a práticas estruturais mais substantivas. A Anacor identificou associação estatisticamente significativa entre níveis de adoção e as variedades de capitalismo: economias coordenadas e periféricas europeias situaram-se em níveis médios, enquanto economias árabes baseadas em petróleo e economias emergentes apresentaram maior presença nos níveis mais baixos. No campo acadêmico, a pesquisa amplia o diálogo entre responsabilidade social, ODS e a perspectiva das variedades do capitalismo. Do ponto de vista prático, os achados oferecem subsídios para o aprimoramento de estratégias organizacionais voltadas à diversidade, considerando diferentes contextos institucionais.

**Palavras-chave:** Diversidade; Responsabilidade Social Corporativa; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Variedades do Capitalismo.

#### **3.1 Introdução**

Na literatura contemporânea sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC), observa-se crescente atenção à adoção de práticas de diversidade, especialmente quando associada aos ODS (Naciti, 2019; Pinheiro *et al.*, 2024; Sinicropi; Cortese, 2020; Zaccone, 2024). Estudos indicam que a valorização da diversidade tem sido relacionada à inovação, à resiliência organizacional e à geração de resultados sociais mais equilibrados (Bezerra; Marè, 2023; Nascimento; Oliveira; Rodrigues Júnior, 2022; Taib; Ameer, 2012).

O alinhamento entre diversidade e sustentabilidade corporativa encontra respaldo no marco normativo dos ODS, que orienta a atuação empresarial em dimensões sociais e institucionais específicas. Entre eles, destacam-se o ODS 5 (igualdade de gênero), o ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico), o ODS 10 (redução das desigualdades) e o ODS 16 (instituições eficazes), cujas metas reforçam a complexidade da diversidade e suas múltiplas implicações para o desenvolvimento sustentável (Birken; Cigna, 2019; Ionescu *et al.*, 2018; Martínez-Ferrero; García-Meca, 2020; Poggi, 2025).

Os princípios de RSC têm sido utilizados como parâmetro para avaliar o comprometimento empresarial com práticas sustentáveis, e a inclusão da diversidade integra esse processo (Debnath *et al.*, 2024; Viswanath, 2022). Pesquisas sugerem que as organizações

são cada vez mais demandadas a incorporar políticas e iniciativas voltadas à equidade e inclusão em suas estratégias e estruturas internas (Cicchiello *et al.*, 2021; Halkos; Nomikos, 2021; Trkulja; Primorac; Bilić, 2024).

Pesquisas sobre RSC e diversidade têm avançado em fundamentos conceituais e aplicações empíricas, mas ainda apresenta lacunas quanto à compreensão de como diferentes arranjos institucionais condicionam a adoção dessas práticas. Em particular, a associação entre variedades de capitalismo e a substantividade das iniciativas de diversidade permanece pouco explorada, com predominância de estudos voltados a análises setoriais ou a recortes nacionais específicos (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019, 2020; Zaccone, 2024).

Nos contextos emergentes, estudos evidenciam limitações adicionais, como a escassez de informações padronizadas e a heterogeneidade regulatória, o que dificulta comparações sistemáticas (Amran; Haniffa, 2011; Sinkovics; Sinkovics; Archie-Acheampong, 2019; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022). Além disso, alguns trabalhos destacam que a adoção de práticas de diversidade pode ser mobilizada de forma estratégica para responder a pressões de investidores e compromissos internacionais, nem sempre acompanhadas de transformações internas substantivas (Majumder *et al.*, 2024; Thayaraj; Karunarathne, 2021; Loan; Anh; Hoang, 2024).

Pesquisas recentes reconhecem o papel da diversidade no debate corporativo (Pinheiro *et al.*, 2024; Baker *et al.* 2024; Hayes *et al.*, 2025; Ghauri; Mansi; Pandey, 2021), mas ainda são limitados os estudos empíricos que investigam, em perspectiva comparativa, de que forma diferentes sistemas capitalistas moldam a adoção de práticas de diversidade (Toerien; Breedt; Jager, 2023; Zaccone, 2024). Essa lacuna persiste mesmo diante da diversidade de arranjos institucionais que condicionam comportamentos organizacionais em distintos países (Dowling; Pfeffer, 1975; Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Hall; Soskice; Witt *et al.*, 2018).

Em países como Reino Unido, Austrália, Noruega e Canadá, legislações e normativas estabelecem obrigações relacionadas à diversidade, abrangendo desde políticas de contratação até práticas organizacionais mais amplas. Além disso, pressões sociais e mercadológicas estimulam a incorporação da diversidade nas estratégias empresariais (Kuzey *et al.*, 2023; Walker; Zhang; Ni, 2019).

A abordagem institucionalista das variedades de capitalismo sugere que empresas tendem a adotar práticas percebidas como legítimas em seus ambientes institucionais. Assim, em contextos nos quais valores de equidade e inclusão estão mais consolidados, observa-se

maior propensão à adoção de políticas voltadas à diversidade (Oliveira *et al.*, 2018; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2023).

Evidências também indicam que a estrutura institucional de um país influencia o nível de comprometimento corporativo com a RSC, especialmente em economias de mercado coordenadas (Walker; Zhang; Ni, 2019). Outros estudos identificam diferenças significativas na governança corporativa entre países, sobretudo quanto à presença feminina em conselhos de administração (Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2020). Esses trabalhos, no entanto, concentram-se em dimensões gerais da RSC, como desempenho ambiental ou liderança feminina, sem tratar a adoção de práticas de diversidade como dimensão própria ou vinculada explicitamente aos ODS.

Ainda são escassos os estudos que integram a análise da adoção de práticas de diversidade aos princípios dos ODS 5, 8, 10 e 16 em perspectiva comparativa (Zaccone, 2024; Majumder *et al.*, 2024; Hamad *et al.*, 2024; Soni, 2023; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022). Contribuições recentes ressaltam o papel das instituições nacionais e da governança pública na modelagem das práticas ESG (Kuzey *et al.*, 2023; Rosati; Faria, 2019; Zaccone, 2024), mas não exploram a diversidade como fenômeno multidimensional. Assim, as pesquisas permanecem concentradas em enfoques parciais, como a presença de mulheres na liderança, com menor atenção a abordagens interseccionais e à integração sistêmica da diversidade às estratégias corporativas.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo analisar o nível de adoção de práticas de diversidade nas corporações, em alinhamento aos ODS, e sua associação com as variedades de capitalismo. A pesquisa operacionaliza 13 indicadores de diversidade extraídos da base *Refinitiv*®, correspondentes aos ODS 5, 8, 10 e 16, de modo a examinar como diferentes contextos institucionais influenciam a incorporação de políticas e práticas voltadas à equidade e inclusão.

O diferencial do estudo está na centralidade conferida à diversidade e sua articulação com os ODS, o que possibilita avaliar a existência de políticas e sua adoção em distintos contextos nacionais. Embora estudos já explorem a influência das variedades do capitalismo sobre práticas empresariais (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019, 2020), a integração entre diversidade, ODS e tipologias capitalistas permanece pouco investigada, configurando um espaço de investigação a ser aprofundado (Rosati; Faria, 2019; Zaccone, 2024).

Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem comparativa em oito modelos de capitalismo, apoiada em estatísticas descritivas e análise de correspondência. Embora outras pesquisas já tenham utilizado comparações semelhantes, a articulação dos indicadores de diversidade com os ODS amplia o escopo investigativo e possibilita identificar diferenças institucionais de forma sistemática. A consideração da série temporal de 2015 a 2023 permite observar a evolução das práticas, enquanto a análise individual dos 13 indicadores evidencia quais dimensões vêm sendo mais incorporadas pelas empresas ao longo do tempo.

O estudo ancora-se na perspectiva das variedades do capitalismo, reconhecendo que os arranjos institucionais moldam comportamentos corporativos. Sua principal contribuição consiste em examinar a adoção de práticas de diversidade sob a ótica dos ODS, evidenciando como esse enquadramento amplia a compreensão das respostas empresariais às demandas globais por equidade e inclusão, sem desconsiderar as especificidades nacionais.

Sob a perspectiva gerencial, a adoção efetiva de políticas de diversidade tem sido associada ao fortalecimento da legitimidade corporativa perante diferentes *stakeholders*. Estudos indicam que, ao implementar ações voltadas à equidade e inclusão, as empresas podem ampliar sua reputação, atrair profissionais diversos e estimular processos inovadores (Cicchello *et al.*, 2021; Halkos; Nomikos, 2021). Esses achados reforçam que compreender a adoção da diversidade, em articulação com os ODS e com distintos sistemas capitalistas, oferece subsídios para interpretar de que maneira práticas empresariais se alinham às expectativas sociais e institucionais contemporâneas.

## **3.2 Revisão de literatura**

### **3.2.1 A diversidade e os ODS**

A demanda para que as organizações adotem iniciativas voltadas à diversidade tem se intensificado, especialmente no âmbito ODS (Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022; Hamad *et al.*, 2024; Soni, 2024). A diversidade é compreendida em perspectiva multidimensional, contemplando indicadores relacionados à representatividade de gênero em diferentes níveis hierárquicos, participação de minorias étnico-raciais, inclusão de pessoas com deficiência, políticas formais e metas institucionais de equidade, além de práticas de suporte e valorização da diversidade cultural em instâncias decisórias (Pinheiro *et al.*, 2024; Ghauri; Mansi; Pandey, 2021; Baker *et al.* 2024; Hayes *et al.*, 2025).

O enfoque contemporâneo recai sobre a equidade, conceito que vai além da diversidade representacional ao propor condições justas e oportunidades equitativas para todos, independentemente de gênero, raça, etnia, orientação sexual, deficiência ou outras dimensões identitárias (Rockett, 2023; Sun *et al.*, 2024). Políticas organizacionais efetivamente implementadas e monitoradas são apontadas em estudos como fatores que contribuem para a consolidação desse compromisso e para mudanças em estruturas e culturas corporativas (Formanek, 2021; Naciti, 2019; UN Global Compact, 2022; Silva *et al.*, 2020; Silva, 2021).

Estudos destacam que a diversidade também tem sido associada a ganhos econômicos, além de seu valor ético. Pesquisas empíricas apontam relação positiva entre diversidade e desempenho financeiro (Amorim *et al.*, 2021; Nascimento *et al.*, 2021; Pessoa *et al.*, 2022). Essa perspectiva levou empresas a revisar práticas internas de gestão, como processos de recrutamento e seleção, incluindo entrevistas estruturadas, linguagem neutra em anúncios de vaga e políticas de *compliance* voltadas à redução de vieses inconscientes (Opada *et al.*, 2024; Orazalin; Baydauletov, 2020). Programas contínuos de capacitação em diversidade, equidade e inclusão (DEI) também têm sido utilizados para preparar lideranças e fortalecer culturas organizacionais orientadas pelo respeito e pela empatia (Franken, 2015; Mariano; Molari, 2023).

A divulgação da diversidade em relatórios de sustentabilidade e ESG constitui uma das formas mais recorrentes de prestação de contas em relação às metas globais de desenvolvimento sustentável. Essa integração pode ser observada em métricas que abrangem desde a composição demográfica das empresas até a existência de políticas e metas formais para inclusão de grupos sub-representados (Rosati; Faria, 2019; Martínez-Ferrero; García-Meca, 2020; Cicchiello *et al.*, 2021). Pesquisas ressaltam que a efetividade da gestão da diversidade está relacionada à adoção de estratégias integrativas, capazes de reconhecer e valorizar a singularidade dos indivíduos no cotidiano organizacional (Mazzei; Ravazzani, 2012; Loan; Ahn; Hoang, 2024; Kuzey *et al.*, 2023; Zaccone, 2024).

Ambientes organizacionais inclusivos tendem a favorecer engajamento, inovação, segurança psicológica, orgulho e senso de pertencimento entre colaboradores, o que repercute na experiência dos clientes e no desempenho institucional (Goes; Oliveira, 2024; Trkulja; Primorac; Bilić; Bezerra; Marè, 2023). Pesquisas também indicam que a diversidade contribui para ampliar a legitimidade corporativa e fortalecer a reputação junto a diferentes públicos (Walker; Zhang; Ni, 2019; Cicchiello *et al.*, 2021; Kuzey *et al.*, 2023). Nesse mesmo sentido, o *marketing* socialmente responsável reforça, junto ao público externo, compromissos

assumidos internamente em relação à diversidade, à equidade e à inclusão (Andreoli; Freitas, 2023; Souza *et al.*, 2024; Rosati; Faria, 2019).

Para mensurar tais compromissos, empresas têm recorrido a indicadores específicos de diversidade e sustentabilidade, como os disponibilizados pela base *Refinitiv*®, amplamente utilizados em estudos comparativos sobre práticas e desempenho corporativo (Pinheiro; Ribeiro; Bizerra, 2024). Esses indicadores guardam correspondência direta com os ODS 5, 8, 10 e 16, possibilitando uma avaliação mais sistemática do engajamento empresarial com a pauta da diversidade (Martínez-Ferrero; García-Meca, 2020).

O Quadro 4 apresenta os quatro ODS selecionados nesta pesquisa, destacando as metas específicas relacionadas aos indicadores de diversidade. Essa correspondência busca reforçar a compreensão das conexões entre as práticas corporativas voltadas à sustentabilidade e os compromissos assumidos na esfera global.

Quadro 4 - Metas dos ODS relacionadas à diversidade

ODS	Metas
5. Igualdade de gênero	<p><b>5.1</b> Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte.</p> <p><b>5.4</b> Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais.</p> <p><b>5.5</b> Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.</p>
8. Trabalho decente e crescimento econômico	<p><b>8.5</b> Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor.</p>
10. Redução das desigualdades	<p><b>10.2</b> Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.</p> <p><b>10.3</b> Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito.</p>
16. Paz, justiça e instituições eficazes	<p><b>16.7</b> Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.</p> <p><b>16.b</b> Promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável.</p>

Fonte: Agenda 2030.

Complementando essa visualização, o Quadro 5 evidencia a articulação entre os principais indicadores da base *Refinitiv*® e as metas dos ODS, ilustrando como as práticas empresariais podem se alinhar a diretrizes internacionais voltadas à sustentabilidade, à justiça social e à governança inclusiva.

Quadro 5 - Correspondência entre os indicadores da diversidade da *Refinitiv*® e as metas dos ODS selecionados

<b>Indicador <i>Refinitiv</i></b>	<b>Eixo Temático da Diversidade</b>	<b>ODS e Meta(s) Correspondente(s)</b>	<b>Justificativa Conceitual</b>
<i>Política de diversidade no Conselho</i>	Gênero / Governança	ODS 5.5	Reflete o compromisso com igualdade de oportunidades em posições de liderança.
<i>Diversidade de gênero no Conselho</i>	Gênero / Representatividade	ODS 5.5	Evidencia a inclusão feminina em instâncias decisórias.
<i>Diversidade de gênero entre executivos</i>	Gênero / Alta gestão	ODS 5.5	Indica equidade de gênero em cargos executivos, promovendo liderança inclusiva.
<i>Percentual de funcionárias</i>	Gênero / Estrutura organizacional	ODS 5.1	Demonstra presença feminina na força de trabalho, sinalizando avanços contra a discriminação.
<i>Mulheres gerentes</i>	Gênero / Liderança intermediária	ODS 5.5	Reforça a igualdade de acesso à liderança em diversos níveis hierárquicos.
<i>Serviço de creche</i>	Equilíbrio trabalho-família	ODS 5.4	Representa políticas que reconhecem o trabalho de cuidado e promovem a equidade estrutural.
<i>Política para diversidade e igualdade</i>	Diversidade geral / Antidiscriminação	ODS 5.1, 8.5, 10.3	Aborda políticas que garantem tratamento equitativo a diversos grupos.
<i>Metas de diversidade e oportunidade</i>	Compromissos institucionais / Avaliação	ODS 8.5, 10.2	Aponta o estabelecimento de metas para promover inclusão e equidade.
<i>Funcionários de minorias étnicas</i>	Étnico-racial / Inclusão no trabalho	ODS 8.5, 10.2	Expressa inclusão de grupos étnico-raciais diversos no quadro funcional.
<i>Gerentes de minorias étnicas</i>	Étnico-racial / Liderança	ODS 10.2	Sinaliza a presença de diversidade étnica nas posições de liderança.
<i>Minorias étnicas no Conselho</i>	Étnico-racial / Representatividade	ODS 10.2	Indica a inclusão de diferentes grupos no nível mais alto da governança.
<i>Funcionários com deficiência</i>	Deficiência / Inclusão laboral	ODS 8.5, 10.2	Reflete políticas de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.
<i>Diversidade cultural no Conselho</i>	Cultura / Representatividade	ODS 10.2, 16.7	Representa pluralismo cultural na tomada de decisão estratégica.

Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, a seleção dos indicadores de diversidade disponibilizados pela plataforma *Refinitiv*® foi conduzida a partir de uma análise das metas dos ODS mais diretamente relacionadas à promoção da igualdade e da inclusão no ambiente corporativo. Entre elas, destacam-se as metas 5.5 (igualdade de oportunidades para a liderança), 8.5 (emprego produtivo e remuneração igual para trabalho de igual valor), 10.3 (eliminação de práticas discriminatórias) e 16.7 (tomada de decisão representativa e inclusiva). Essas metas oferecem o marco normativo de referência para as políticas corporativas e para a construção dos indicadores utilizados neste estudo.

### 3.2.2 Variedades do capitalismo

A abordagem das VoC surgiu no final dos anos 1990 com a proposta de explicar a persistência de diferentes formas de capitalismo por meio da análise das configurações institucionais e dos tipos de relações nelas estabelecidas. O foco recai sobre o comportamento das empresas e suas interações em contextos institucionais específicos (Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Guimarães; Gambi, 2023).

No âmbito dos sistemas comparativos de negócios, as VoC oferecem um referencial analítico para compreender a economia política do comportamento e do desempenho empresarial (Amaeshi; Amao, 2009; Chu; Kong, 2022). Essa abordagem enfatiza como as empresas interagem estrategicamente para lidar com desafios de coordenação, moldadas pelos arranjos institucionais de cada país. Reconhece que diferentes formas de capitalismo se distinguem pela maneira como os agentes sociais e institucionais se estruturam, em grande medida como resultado de escolhas políticas (Hall; Soskice, 2001; Escher, 2021; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024).

A perspectiva das VoC pode ser situada no enfoque neo-institucionalista, em diálogo com autores como Williamson (1981; 1987), DiMaggio e Powell (1983) e North (1991). Essa vertente teórica reúne contribuições de áreas como ciência política, direito, economia, administração, história, psicologia e sociologia (Jasiecki, 2019). Estudos apontam que instituições formais e informais exercem papel central na coordenação das relações entre atores, fornecendo oportunidades específicas para o desenho das estratégias empresariais (Benney, 2019; Hall, 2018; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Soskice, 2022).

Pesquisas sobre as VoC abordam as particularidades dos contextos nacionais em que as empresas atuam, considerando aspectos como sistemas legais, estruturas de governança, fontes de financiamento e mecanismos de formação e capacitação (Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020). As empresas são vistas como núcleos de redes que articulam elementos micro e macroeconômicos (Hall; Soskice, 2001; Caldentey; Vernengo, 2022).

A análise também considera que o desempenho econômico está associado à capacidade de desenvolver competências essenciais e capacidades dinâmicas, envolvendo criação, produção e distribuição de bens e serviços. Essas estratégias dependem da qualidade das relações estabelecidas com atores internos (funcionários, gestores, acionistas, investidores) e externos (fornecedores, concorrentes, clientes, sindicatos, Estado, comunidade local e mídia).

Esses atores contribuem para a adaptação das empresas a mudanças tecnológicas e à competição internacional (Magnin, 2018; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2020).

Hall e Soskice (2001) apresentam dois modelos ideais que se distinguem pelo nível de coordenação nas economias: a Economia de Mercado Liberal (EML) e a Economia de Mercado Coordenada (EMC). Esses modelos apresentam diferenças em seus subsistemas institucionais (Hundt; Uttan, 2017). A EML é marcada por relações trabalhistas de curto prazo e maior dependência dos mercados financeiros. Já a EMC se caracteriza por relações cooperativas entre capital e trabalho, acesso a financiamento de longo prazo por bancos e proteção contra aquisições hostis, favorecendo o investimento em capital humano e inovação incremental (Hall; Soskice, 2001; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Morgan; Doering, 2019).

Quando as empresas conseguem coordenar suas atividades com múltiplos atores, os resultados tendem a ser mais consistentes (Boliari; Topyan, 2007). Para explicar essas diferenças, Hall e Soskice (2001) identificaram cinco esferas-chave de coordenação: trabalho e relações industriais, finanças, relações entre firmas, educação e treinamento vocacional e governança. Essas dimensões orientam a forma como as empresas constroem suas competências (Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024). O Quadro 6 sintetiza as cinco esferas e suas principais características nos diferentes modelos capitalistas.

Quadro 6 - Esferas de coordenação institucional entre economias coordenadas e liberais

<b>Esfera</b>	<b>Descrição</b>
<i>Trabalho e Relações Industriais</i>	Envolve a coordenação entre empresas e trabalhadores para negociar salários e condições laborais. Em EMCs, prevalece a cooperação; em EMLs, predominam relações conflituosas (Hall; Soskice, 2001).
<i>Finanças</i>	Refere-se ao acesso das empresas a capital. EMLs dependem do mercado financeiro, enquanto EMCs contam com bancos e consideram os <i>stakeholders</i> em decisões (Hall; Soskice, 2001; Degenhart <i>et al.</i> , 2024; Gallego-Álvarez; Ortas, 2017).
<i>Relações entre Firms</i>	Trata da colaboração entre empresas, fornecedores e clientes. EMCs favorecem parcerias e alianças estratégicas; EMLs estimulam competição e inovação tecnológica (Benney, 2019; Shao, 2018; Emami <i>et al.</i> , 2022).
<i>Educação e Treinamento Vocacional</i>	Relaciona-se à formação de habilidades. EMCs valorizam capacitações específicas e intransferíveis, com treinamento no local de trabalho; EMLs preferem habilidades gerais, desenvolvidas em instituições formais (Munjaj; Kundu, 2016; Benney, 2019).
<i>Governança</i>	Diz respeito aos mecanismos de controle e tomada de decisão. EMCs adotam estruturas descentralizadas com ênfase em <i>stakeholders</i> ; EMLs possuem governança centralizada focada nos acionistas (Hall; Soskice, 2001).

Fonte: Elaboração própria com base em revisão de literatura.

A interdependência entre essas cinco esferas contribui para a coordenação entre empresas e atores institucionais. Hall e Soskice (2001) argumentam que relações consistentes nessas dimensões favorecem a resolução de problemas de coordenação e estimulam o aprimoramento das competências centrais. Witt *et al.* (2018) ampliaram a tipologia inicial de

Hall e Soskice (2001), classificando 61 das maiores economias em nove agrupamentos institucionais. Essa categorização considera variáveis macroeconômicas como educação, sistema financeiro, relações trabalhistas, interações interempresariais, proteção a investidores e governança, incluindo países emergentes antes não contemplados (Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Caldente; Vernengo, 2022). O Quadro 7 apresenta as principais características desses *clusters* econômicos.

Quadro 7 - Classificação das economias globais segundo Witt *et al.* (2018)

<b>Cluster</b>	<b>Exemplos de países</b>	<b>Principais características</b>
<i>Economia Altamente Coordenada</i>	Japão	Colaboração empresa-estado, emprego vitalício, forte cultura de equipe.
<i>Economia de Mercado Coordenado</i>	Alemanha, Suécia, Suíça	Alta coordenação entre empresas, sindicatos fortes, estabilidade no emprego.
<i>Economia de Mercado Liberal</i>	EUA, Reino Unido, Canadá	Mercado livre, baixa intervenção estatal, sindicatos fracos.
<i>Economias Periféricas Europeias</i>	Espanha, Itália, Polônia	Sindicatos fortes, sistema financeiro liderado por bancos, influência familiar.
<i>Economias Emergentes Avançadas</i>	Chile, Israel, Coreia do Sul	Políticas estatais de desenvolvimento, bancos dominantes, eficácia governamental média.
<i>Economias de Cidades Avançadas</i>	Cingapura, Hong Kong	Altos níveis de liberdade econômica, forte influxo de IED, decisões centralizadas nas empresas.
<i>Economias Árabes Baseadas em Petróleo</i>	Catar, Arábia Saudita	Renda baseada no petróleo, baixa inclusão sindical, forte controle familiar e governamental.
<i>Economias Emergentes</i>	Brasil, Índia, China	Educação limitada, baixa proteção ao investidor, forte presença estatal e familiar nas empresas.
<i>Economias Socialistas</i>	Cuba, Venezuela	Baixo investimento estrangeiro, controle estatal predatório, fraca proteção ao investidor.

Fonte: Adaptado de Witt *et al.* (2018).

A tipologia de Witt *et al.* (2018) fornece uma visão ampla da heterogeneidade institucional dos sistemas capitalistas contemporâneos. Ao mapear 93,5% da economia global, contribui para análises comparativas de modelos de negócios e evidencia como instituições condicionam resultados econômicos, crescimento e desigualdade. Outros estudos reforçam a utilidade dessa abordagem para compreender variações institucionais e orientar estratégias corporativas em diferentes contextos (Benney, 2019; Caldente; Vernengo, 2022).

### 3.2.3 Variedades do capitalismo e diversidade

Com base nos modelos de capitalismo discutidos anteriormente, é possível analisar como as características institucionais de cada sistema influenciam as práticas de adoção de diversidade nas organizações. A abordagem das variedades do capitalismo sugere que diferenças institucionais moldam as estratégias empresariais, incluindo iniciativas de RSC e as

práticas relacionadas à diversidade (Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Walker; Zhang; Ni, 2019; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017).

Os sistemas capitalistas apresentam variações quanto à ênfase, às motivações e às formas de comunicação empresarial sobre diversidade. Tais diferenças decorrem de fatores como arcabouço regulatório, normas culturais e expectativas dos *stakeholders*, o que ajuda a explicar a heterogeneidade observada nas práticas empresariais (Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2020).

A estrutura institucional vigente em cada país condiciona o nível de engajamento corporativo com a diversidade. Em economias liberais, nas quais prevalece a coordenação por mecanismos de mercado, a adoção e o reporte de práticas de diversidade tendem a ser impulsionados por pressões externas, como demandas de investidores, competição reputacional e estratégias de capital humano (García-Sánchez *et al.*, 2019; Marquis; Qian, 2014). Já nas economias coordenadas, marcadas por interações colaborativas entre empresas, sindicatos, governos e outros atores sociais, a divulgação costuma estar mais integrada à governança corporativa e às estratégias de longo prazo. Nesses contextos, a RSC assume caráter de legitimidade institucional, e as ações voltadas à inclusão e à equidade refletem compromissos de coesão social (Awa; Etim; Ogbonda, 2024; Kuzey *et al.*, 2023).

O contexto institucional também influencia a extensão e a consistência das práticas e informações corporativas sobre diversidade. Regras obrigatórias de reporte, normas culturais favoráveis à diversidade e sindicatos atuantes tendem a favorecer maior detalhamento e transparência. Em países que adotam abordagens voluntárias, observa-se maior heterogeneidade e lacunas informacionais. Estudos indicam, por exemplo, que empresas familiares em economias coordenadas apresentam níveis mais altos de engajamento e divulgação em RSC do que aquelas situadas em economias liberais, evidenciando como os arranjos institucionais moldam o comportamento e as práticas empresariais (Alsaadi, 2022; Baraibar-Diez; Sotorrío, 2018; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024).

As diferenças institucionais entre os sistemas capitalistas afetam também a forma como as empresas adotam e estruturam práticas voltadas à diversidade. Em contextos com exigências legais mais robustas e maior coordenação institucional, as empresas tendem a internalizar políticas de inclusão e metas de equidade de modo mais sistemático, refletindo padrões de compromisso social mais consistentes. Já em países com regulações mais flexíveis, observa-se maior heterogeneidade na adoção de práticas e diferenças quanto à profundidade e à efetividade

das ações (Baraibar-Diez; Sotorrió, 2018; Shohaieb; Elmarzouky; Albitar, 2022; Viswanath, 2022).

A abordagem das variedades do capitalismo oferece um arcabouço útil para compreender como ambientes institucionais moldam incentivos, responsabilidades e mecanismos de governança associados à adoção de práticas de diversidade. Empresas inseridas em contextos com normas sociais consolidadas, legislações eficazes e pressões de atores coletivos tendem a demonstrar maior engajamento com a agenda da diversidade, ainda que com formas e intensidades distintas (Witt *et al.*, 2018; Morgan; Doering; Gomes, 2020).

Há evidências empíricas crescentes de que elementos institucionais, especialmente aqueles relacionados às VoC, influenciam o modo como as empresas adotam práticas socioambientais e de governança. Kuzey *et al.* (2023) demonstram que a relação entre governança pública e engajamento corporativo varia conforme o nível de desenvolvimento institucional, com efeitos distintos entre países desenvolvidos e emergentes. Walker, Zhang e Ni (2019) identificam maior consistência das práticas de RSC em economias coordenadas, enquanto em economias liberais há menor aderência. Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez e Bel-Oms (2020) mostram que a presença feminina em conselhos e a criação de comitês de governança são mais frequentes em mercados liberais, enquanto competências técnicas de conselheiros se destacam em regimes coordenados. Gallego-Álvarez e Pucheta-Martínez (2020) acrescentam que instituições financeiras em países coordenados apresentam maior envolvimento com a agenda ambiental, enquanto a participação feminina em conselhos exerce mais influência em economias liberais.

Outros estudos reforçam que características institucionais, como cooperação trabalhista, liberdade econômica e qualidade da governança, exercem influência sobre os resultados socioambientais das empresas (Benney, 2019; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024). Mesmo assim, ainda são escassas as investigações que analisam de forma integrada a adoção de práticas de diversidade em articulação com os ODS e com os efeitos institucionais das variedades de capitalismo, especialmente em países em desenvolvimento (Rosati; Faria, 2019; Zaccone, 2024).

Apesar de avanços em pesquisas sobre instituições nacionais, governança e liderança feminina, a diversidade permanece pouco explorada à luz dos ODS, especialmente quanto à adoção efetiva de práticas inclusivas. Estudos anteriores priorizam dimensões ambientais e sociais em diferentes contextos institucionais (Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms,

2020; Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020), mas não aprofundam os desdobramentos da diversidade associados aos ODS 5, 8, 10 e 16.

O presente estudo busca avançar nesse debate ao examinar o nível de adoção da diversidade em empresas de países inseridos em distintos tipos de capitalismo, com base na tipologia de Witt *et al.* (2018), referente ao período de 2015 a 2023. A análise possui caráter exploratório, orientando-se pelas evidências teóricas que associam as variedades de capitalismo a diferentes padrões de adoção de práticas de RSC. Busca-se, assim, identificar empiricamente as associações que emergem entre os tipos de capitalismo e a diversidade nas corporações, contribuindo para ampliar a compreensão desse vínculo à luz da Agenda 2030.

### **3.3 Procedimentos metodológicos**

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória, conforme a tipologia de Collis e Hussey (2005), por buscar delinear as características de um conjunto de empresas e verificar associações entre a adoção de práticas de diversidade e as variedades do capitalismo, diante da escassez de estudos comparativos que abordem essa relação. No que se refere à abordagem metodológica, adota-se uma estratégia quantitativa, de orientação empírico-analítica, fundamentada na aplicação de técnicas estatísticas, em consonância com as recomendações de Sampieri, Collado e Lúcio (2013). No que tange aos procedimentos de coleta, caracteriza-se como uma pesquisa documental, baseada na análise de dados secundários não editados (Martins; Theóphilo, 2009).

A população da pesquisa é composta por empresas situadas nos 61 países categorizados por Witt *et al.* (2018), com informações extraídas da base *Refinitiv*®, referentes ao período de 2015 a 2023. O recorte temporal justifica-se por corresponder à fase de implementação e consolidação da Agenda 2030, quando as organizações ampliaram suas iniciativas e a comunicação de resultados vinculados aos ODS (Pinheiro; Ribeiro; Bizerra, 2023).

Cumprе destacar que a coleta dos dados foi conduzida em fevereiro de 2025, momento em que as informações mais recentes disponibilizadas pela base alcançavam o exercício social de 2023, o que configurou esse período como limite empírico da série temporal analisada. Após a exclusão dos casos sem dados disponíveis sobre os indicadores selecionados, obteve-se uma amostra final de 11.824 empresas, distribuídas em 56 países. A Tabela 7 apresenta a distribuição das empresas por país segundo a tipologia de Witt *et al.* (2018).

Tabela 7 - Distribuição das empresas por país

<b>Variedades do Capitalismo</b>	<b>Países</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>%</b>
1. Economia altamente coordenada	Japão	589	4.98
2. Economias de mercado coordenado	Alemanha	288	2.44
	Áustria	31	0.26
	Bélgica	50	0.42
	Dinamarca	65	0.55
	Finlândia	73	0.62
	Holanda	56	0.47
	Noruega	91	0.77
	Suécia	315	2.67
	Suíça	178	1.51
3. Economias de mercado liberal	Austrália	392	3.32
	Canadá	410	3,47
	Estados Unidos	3.613	30.56
	Irlanda	13	0.11
	Nova Zelândia	57	0.48
	Reino Unido	644	5.45
4. Economias periféricas europeias	Eslováquia	2	0.02
	Espanha	71	0.60
	França	195	1.65
	Grécia	28	0.24
	Hungria	7	0.06
	Itália	126	1.07
	Polônia	42	0.36
	Portugal	15	0.13
	República Checa	4	0.03
	Romênia	11	0.09
	5. Economias emergentes avançadas	África do Sul	118
Chile		46	0.39
Coreia do Sul		185	1.56
Israel		22	0.19
Taiwan		199	1.68
Turquia		127	1.07
6. Cidades avançadas	Hong Kong	357	3.02
	Singapura	92	0.78
7. Economias árabes baseadas em petróleo	Arábia Saudita	80	0.68
	Catar	50	0.42
	Emirados Árabes Unidos	94	0.80
	Kuwait	24	0.20
8. Economias emergentes	Argentina	57	0.48
	Brasil	131	1.11
	Cazaquistão	4	0.03
	China	1.118	9.46
	Colômbia	22	0.19
	Egito	35	0.30
	Filipinas	38	0.32
	Índia	716	6.06
	Indonésia	93	0.79
	Malásia	373	3.16
	Marrocos	49	0.41
	México	98	0.83
	Nigéria	7	0.06
	Paquistão	12	0.10
	Peru	34	0.29
	Rússia	51	0.43
Tailândia	200	1.69	
Vietnã	26	0.22	

Fonte: Elaboração própria.

Ressalte-se que, embora a tipologia contemple nove modelos de capitalismo, as economias socialistas não foram consideradas por ausência de dados, restringindo a análise comparativa a oito variedades institucionais. Países como Argélia, Bangladesh, Cuba, Ucrânia e Venezuela não apresentaram registros suficientes, o que inviabilizou sua inclusão. De modo geral, a distribuição evidencia a heterogeneidade da amostra, que abrange desde economias consolidadas até emergentes, representando distintos arranjos institucionais e regiões geográficas, fortalecendo a base empírica da investigação ao possibilitar a observação comparativa de como diferentes contextos nacionais moldam a adoção de práticas de diversidade.

A Tabela 8 apresenta a distribuição setorial das observações, de acordo com a classificação da *Refinitiv*®, contemplando onze setores de atividade. Destacam-se os setores financeiro (15,64%), industriais (14,60%) e de bens de consumo cíclicos e tecnologia (13,35% cada), que em conjunto concentram parcela expressiva da amostra. O setor acadêmico e educacional, por sua vez, representa 0,34% do total, proporção que reflete a menor presença de empresas desse segmento na base de dados. De modo geral, a composição setorial evidencia a diversidade da amostra, reunindo segmentos com diferentes perfis organizacionais e estruturais, o que fortalece a análise comparativa das práticas de adoção da diversidade.

Tabela 8 - Número de observações por setor de atividade

<b>Setor de atividade</b>	<b>Número de observações</b>	<b>%</b>
Acadêmico e educacional	240	0.34
Materiais básicos	6.948	9.80
Bens de consumo cíclicos	9.463	13.35
Bens de consumo não cíclicos	4.928	6.95
Energia	3.616	5.10
Financeiro	11.087	15.64
Saúde	7.033	9.92
Industriais	10.348	14.60
Imóveis	5.077	7.16
Tecnologia	9.463	13.35
Utilidades	2.665	3.76
Total	70.868	100.00

Fonte: Elaboração própria.

A mensuração da diversidade foi realizada a partir de 13 indicadores da base *Refinitiv*®, alinhados aos ODS 5, 8, 10 e 16 e operacionalizados no Quadro 8. Esses indicadores abrangem múltiplas dimensões da diversidade, incluindo a representatividade de gênero em diferentes níveis hierárquicos (conselho de administração, executivos e gerentes), a participação de minorias étnico-raciais, a inclusão de pessoas com deficiência e a diversidade cultural nos conselhos. Também contemplam compromissos institucionais, como políticas formais de

diversidade, metas de equidade e práticas de suporte, a exemplo da oferta de serviços de creche. Dessa forma, o índice construído integra tanto aspectos demográficos quanto elementos de governança e compromissos organizacionais associados à diversidade.

Quadro 8 - Indicadores para medir a adoção de práticas de diversidade alinhadas aos ODS

<b>Indicadores</b>	<b>Descrição</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>ODS</b>
Política de diversidade no Conselho de Administração	A empresa possui uma política referente à diversidade de gênero de seu Conselho de Administração?	Falso (0) ou Verdadeiro (1)	5
Diversidade de gênero no Conselho de Administração	Percentual de mulheres no Conselho de Administração.	Valor percentual que pode variar de 0% a 100%	5
Diversidade de gênero entre membros executivos	Percentual de mulheres como membros executivos.	Valor percentual que pode variar de 0% a 100%	5
Percentual de funcionárias	Percentual de funcionárias mulheres na empresa.	Valor percentual que pode variar de 0% a 100%	5
Mulheres Gerentes	Percentual de mulheres em cargo de gestão.	Valor percentual que pode variar de 0% a 100%	5
Serviço de creche	A empresa oferece serviços de creche para seus funcionários?	Falso (0) ou Verdadeiro (1)	5
Política para diversidade e igualdade de oportunidades	A empresa adota políticas formais que promovem a diversidade e igualdade de oportunidades para todos os grupos, incluindo etnia, gênero e deficiência?	Falso (0) ou Verdadeiro (1)	5, 8, 10
Metas de Diversidade e Oportunidade	A empresa estabelece metas mensuráveis para promover a diversidade e igualdade de oportunidades?	Falso (0) ou Verdadeiro (1)	8, 10
Percentual de Funcionários de Minorias Étnicas	Percentual de funcionários de diferentes grupos étnicos ou raciais na empresa, com identificação dos grupos minoritários.	Valor percentual variando de 0% a 100%	8, 10
Percentual de Gerentes de Minorias Étnicas	Percentual de gerentes de diferentes grupos étnicos ou raciais na empresa, com identificação dos grupos minoritários.	Valor percentual variando de 0% a 100%	10
Percentual de Minorias Étnicas no Conselho	Percentual de representantes de minorias étnicas no Conselho de Administração da empresa.	Valor percentual variando de 0% a 100%	10
Funcionários com Deficiência	Percentual de funcionários com deficiência na empresa.	Valor percentual variando de 0% a 100%	8, 10
Percentual de Diversidade Cultural no Conselho	Percentual de diversidade cultural no conselho de administração da empresa, incluindo diferentes características étnicas, culturais, religiosas e outras características culturais relevantes.	Valor percentual variando de 0% a 100%	10, 16

Fonte: Elaboração própria com base em *Refinitiv*®.

Os indicadores de natureza binária (política de diversidade no conselho, política de igualdade de oportunidades, metas de diversidade e serviços de creche) foram mantidos em escala 0-1, atribuindo-se o valor “0” para ausência e “1” para presença da prática. Os

indicadores contínuos, originalmente expressos em percentuais, foram padronizados na mesma faixa (0-1) mediante divisão pelo valor máximo possível. Em seguida, calculou-se a média aritmética dos 13 indicadores padronizados de cada empresa, originando um índice sintético de adoção da diversidade. Para fins de comparabilidade temporal e entre países, o índice foi reescalado para a faixa de 0 a 100, garantindo consistência entre variáveis de diferentes naturezas e permitindo sua aplicação nas análises estatísticas subsequentes.

Para o alcance dos objetivos, foram aplicadas as técnicas de estatística descritiva e Análise de Correspondência (Anacor). A análise descritiva foi realizada por meio de medidas de tendência central e dispersão, incluindo média, desvio padrão, valores mínimos e máximos, além da distribuição de frequências. Foram também elaborados gráficos descritivos, de modo a facilitar a interpretação da variabilidade e dos padrões de adoção da diversidade entre países ao longo dos anos.

Para examinar as associações entre os níveis de adoção de práticas de diversidade e as variedades de capitalismo, empregou-se a Anacor. Conforme Fávero *et al.* (2009), essa técnica permite representar graficamente, em um mapa perceptual, as relações entre variáveis categóricas não métricas, possibilitando a identificação de padrões de associação a partir da proximidade geométrica entre as categorias analisadas.

Considerando que a Anacor requer variáveis categóricas, o índice contínuo de adoção de práticas de diversidade foi transformado em classes ordinais. A categorização baseou-se na amplitude empírica observada na amostra, cujo valor máximo foi de aproximadamente 60%, e adotou intervalos de amplitude regular, de modo a representar níveis crescentes de engajamento das empresas com práticas de diversidade. Os intervalos foram definidos de forma equidistante, preservando a progressão lógica dos níveis de adoção e minimizando distorções associadas a classes excessivamente desbalanceadas. O Quadro 9 apresenta as categorias construídas, que variam desde a ausência total de adoção (0,00) até níveis mais elevados de divulgação, próximos ao valor máximo observado.

Quadro 9 - Categorização de variáveis para a Análise de Correspondência

Faixa	Categoria de Adoção/Divulgação	Intervalo (%)
1	Sem adoção/divulgação	0,00
2	Muito Baixa	0,01 a 15,00
3	Baixa	15,01 a 30,00
4	Média	30,01 a 45,00
5	Média-alta	45,01 a 60,1

Fonte: Elaboração própria.

As variedades de capitalismo seguiram a tipologia de Witt *et al.* (2018), organizadas em oito categorias: (1) Economia altamente coordenada; (2) Economias de mercado coordenado; (3) Economias de mercado liberal; (4) Economias periféricas europeias; (5) Economias emergentes avançadas; (6) Cidades avançadas; (7) Economias árabes baseadas em petróleo; e (8) Economias emergentes.

Para a operacionalização da Anacor, aplicou-se inicialmente o teste do Qui-Quadrado, com o objetivo de verificar a existência de dependência estatística entre as variáveis. A rejeição da hipótese nula de independência constitui condição necessária para a realização da análise de correspondência. Confirmada a dependência, procedeu-se à análise de correspondência, a fim de identificar graficamente as associações entre os níveis de adoção da diversidade e as variedades de capitalismo. As análises foram conduzidas com o auxílio do *software* Jamovi®, versão 2.6.44.

### **3.4 Análise e discussão dos resultados**

#### **3.4.1 Análise descritiva da adoção de práticas de diversidade**

A presente seção tem como objetivo analisar o nível de adoção de práticas de diversidade nas empresas da amostra, a partir de um índice composto por 13 indicadores. Primeiro, são apresentadas estatísticas médias por país (Tabela 9), o que permite uma visão panorâmica e comparativa entre nações. Em seguida, as empresas são agrupadas conforme as oito tipologias de capitalismo de Witt *et al.* (2018), a fim de analisar: (i) a trajetória temporal do índice entre 2015 e 2023 e (ii) a distribuição das práticas de diversidade em cada grupo de capitalismo.

A Tabela 9 apresenta estatísticas descritivas da adoção de práticas de diversidade em empresas de 56 países, com base na média dos 13 indicadores analisados. Entre as maiores médias, encontram-se Áustria (30,3), Holanda (29,2) e Dinamarca (28,8), pertencentes às economias coordenadas. Esse resultado pode estar associado à maior institucionalização de políticas sociais e trabalhistas nesses contextos, à forte atuação sindical e à presença de mecanismos regulatórios mais robustos, que favorecem práticas corporativas mais transparentes e socialmente orientadas (Hall; Soskice, 2001; Jackson; Deeg, 2008). França (30,0), Espanha (27,3) e Itália (27,0), classificadas como economias periféricas europeias, também apresentam médias superiores à maioria dos países da amostra, o que contraria parcialmente a expectativa teórica de menor desempenho desse grupo em iniciativas de caráter social (Ioannou; Serafeim, 2015; Matten; Moon, 2008).

Tabela 9 - Estatística descritiva da adoção de práticas de diversidade por países

Países	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio	Variância
Japão	0.00	47.1	19.2	19.3	11.0	122
Alemanha	0.00	48.5	26.9	28.2	10.9	118
Áustria	7.69	45.7	30.3	30.7	8.11	65.8
Bélgica	1.54	44.1	25.0	24.0	7.17	51.4
Dinamarca	0.00	43.2	28.8	30.3	7.72	59.6
Finlândia	5.08	48.7	26.5	25.8	6.71	45.0
Holanda	7.69	50.9	29.2	29.5	7.26	52.8
Noruega	0.00	45.4	24.8	25.4	7.83	61.3
Suécia	0.00	46.6	23.0	23.5	9.15	83.7
Suíça	0.00	53.5	18.5	16.8	11.4	131
Austrália	0.00	53.1	26.9	26.7	9.07	82.2
Canadá	0.00	55.1	22.0	21.0	9.16	83.9
Estados Unidos	0.00	60.1	20.6	18.9	9.61	92.4
Irlanda	1.45	39.9	25.8	26.2	7.96	63.3
Nova Zelândia	0.00	57.8	23.8	24.3	8.76	76.8
Reino Unido	0.00	56.3	24.5	24.7	9.70	94.0
Eslováquia	9.89	27.0	20.8	21.0	6.96	48.5
Espanha	2.61	55.7	27.3	26.1	7.72	59.5
França	0.00	51.3	30.0	31.2	9.70	94.0
Grécia	0.00	46.8	21.6	21.3	10.7	114
Hungria	2.05	34.7	22.4	22.0	8.14	66.3
Itália	0.00	55.9	27.0	27.2	9.10	82.7
Polônia	0.00	48.1	20.6	20.5	10.6	113
Portugal	0.641	44.0	24.7	23.2	9.08	82.4
República Checa	0.962	36.1	25.3	28.2	8.92	79.6
Romênia	6.39	40.8	25.1	23.7	8.84	78.1
África do Sul	0.00	58.6	25.2	24.8	9.31	86.7
Chile	0.00	44.9	17.0	14.9	11.3	127
Coreia do Sul	0.00	44.3	16.1	16.7	11.2	126
Israel	1.28	45.3	19.2	19.9	11.0	121
Taiwan	0.00	52.2	23.8	26.1	11.0	121
Turquia	0.00	47.6	21.6	20.9	10.4	109
Hong Kong	0.549	47.4	22.3	21.9	7.18	51.6
Singapura	0.733	45.6	23.2	24.0	8.61	74.2
Arábia Saudita	0.00	39.3	8.24	7.74	7.66	58.7
Catar	0.00	22.8	6.08	7.69	5.82	33.9
Emirados Árabes Unidos	0.905	38.2	15.4	17.0	7.98	63.7
Kuwait	0.00	33.0	10.5	9.05	9.26	85.7
Argentina	0.00	39.7	12.4	10.4	9.48	89.9
Brasil	0.00	53.7	18.6	17.3	11.4	129
Cazaquistão	11.8	28.7	20.4	20.8	4.23	17.9
China	0.00	54.2	12.0	10.9	9.25	85.5
Colômbia	0.592	49.9	18.4	16.8	10.0	100
Egito	0.00	24.0	8.60	8.55	7.19	51.7
Filipinas	2.05	44.5	21.3	22.7	8.62	74.4
Índia	0.00	42.4	18.7	18.2	7.43	55.2
Indonésia	0.00	43.3	19.3	19.3	8.16	66.6
Malásia	0.905	54.3	26.7	26.0	7.49	56.1
Marrocos	0.00	41.6	17.0	16.1	8.28	68.5
México	0.00	41.8	14.8	12.5	9.56	91.3
Nigéria	16.0	32.3	25.6	26.0	3.48	12.1
Paquistão	0.00	27.6	15.9	16.5	6.19	38.4
Peru	0.00	35.7	12.2	10.7	8.93	79.8
Rússia	0.00	37.7	14.2	14.3	8.27	68.3
Tailândia	0.00	46.4	23.2	23.4	7.86	61.8
Vietnã	0.769	32.7	12.9	13.0	8.95	80.1

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que a Austrália (26,9), representante das economias liberais, apresenta média relativamente elevada, resultado que pode refletir pressões de investidores institucionais e da sociedade civil por maior *accountability* social, ainda que em contextos marcados pela autorregulação. Na direção oposta, os menores resultados, concentram-se em países árabes baseados na exploração de petróleo, como Catar (6,08), Arábia Saudita (8,24) e Kuwait (10,5). Estudos indicam que fatores culturais e institucionais, como normas religiosas restritivas, estruturas hierárquicas rígidas e a ausência de pressões regulatórias consistentes, tendem a limitar o avanço das práticas de diversidade nessas economias (Jamali; Karam, 2018; Jamali; Neville, 2011).

Nas economias emergentes, observam-se também Egito (8,60), China (12,0) e Peru (12,2), cujos resultados podem estar associados a limitações institucionais, baixa exigência regulatória e prioridades econômicas voltadas ao crescimento, fatores que tendem a relegar a agenda social e de diversidade a um segundo plano (Aguilera *et al.*, 2007; Amran; Haniffa, 2011; Sinkovics; Sinkovics; Archie-Acheampong, 2019).

Quanto à dispersão, observam-se menores desvios-padrão na Nigéria (3,48) e na Eslováquia (6,96), sinalizando maior homogeneidade entre as empresas desses países. Cazaquistão (4,23) e Finlândia (6,71) também apresentam variabilidade reduzida. Em sentido oposto, Suíça (11,4), Brasil (11,4) e Coreia do Sul (11,2) figuram entre os casos de maior dispersão, o que sugere heterogeneidade mais acentuada nas práticas corporativas. Cumpre destacar que a dispersão pode ser afetada pelo número de companhias em cada país. Amostras pequenas tendem a gerar menor variabilidade, enquanto amostras mais amplas capturam maior diversidade de práticas. Por esta razão, comparações diretas devem ser interpretadas com cautela, considerando as diferenças no tamanho amostral.

Nos países de economia liberal, como Estados Unidos (20,6) e Canadá (22,0), a média situa-se em faixa intermediária, acompanhada de maior variabilidade. Esse comportamento é compatível com ambientes de autorregulação e adoção voluntária de práticas, que favorecem arranjos mais descentralizados (Coluccia; Fontana; Solimene, 2018). Em linhas gerais, ainda que existam casos pontuais de maior adoção, predominam níveis moderados ou baixos e acentuada heterogeneidade entre contextos nacionais. Esses achados motivam examinar, a seguir, a evolução temporal do índice de adoção de práticas de diversidade segundo as variedades de capitalismo, bem como o comportamento dos 13 indicadores que o compõem.

### 3.4.1.1 Indicadores de diversidade por grupo institucional das variedades do capitalismo

A Tabela 10 apresenta a média da adoção de práticas de diversidade por variedades de capitalismo entre 2015 e 2023. Observa-se tendência de crescimento em todos os grupos, em ritmos distintos, movimento associado ao marco da Agenda 2030. Estudos recentes indicam que os ODS têm funcionado como catalisadores da ampliação da adoção de práticas de RSC, ainda que de forma desigual entre contextos institucionais (Soni, 2023; Hamad *et al.*, 2024; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022).

Tabela 10 - Média da adoção de práticas de diversidade por tipologias de capitalismo no período de 2015 a 2023

Ano	Altamente Coord.	Coordenadas	Liberais	Periféricas Europeias	Emerg. Avanç.	Cidades Avanç.	Árabes petróleo	Emerg.
2015	10.1	22.1	18.0	21.2	12.7	13.1	4.41	11.7
2016	12.2	23.7	18.0	23.5	14.1	16.1	5.74	13.5
2017	14.5	24.6	18.1	24.8	16.3	18.8	6.45	12.4
2018	17.3	23.9	18.8	25.8	18.2	20.6	5.81	14.0
2019	19.6	24.2	19.9	26.9	19.5	22.4	7.77	13.7
2020	21.0	23.4	21.5	27.5	21.7	23.8	9.28	14.8
2021	22.6	24.4	23.6	27.9	24.4	24.6	10.8	16.8
2022	24.2	25.6	25.1	28.8	26.5	25.7	11.9	18.4
2023	25.3	26.7	25.9	29.7	28.2	27.2	13.2	20.5

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Entre os grupos com evolução mais expressiva, destacam-se as economias altamente coordenadas, as emergentes avançadas e as cidades avançadas, com trajetória consistente de crescimento, em linha com evidências de que arranjos institucionais mais consolidados favorecem a internalização de práticas de RSC voltadas à diversidade (Hall; Soskice, 2001; Jackson; Deeg, 2008; Zaccone, 2024).

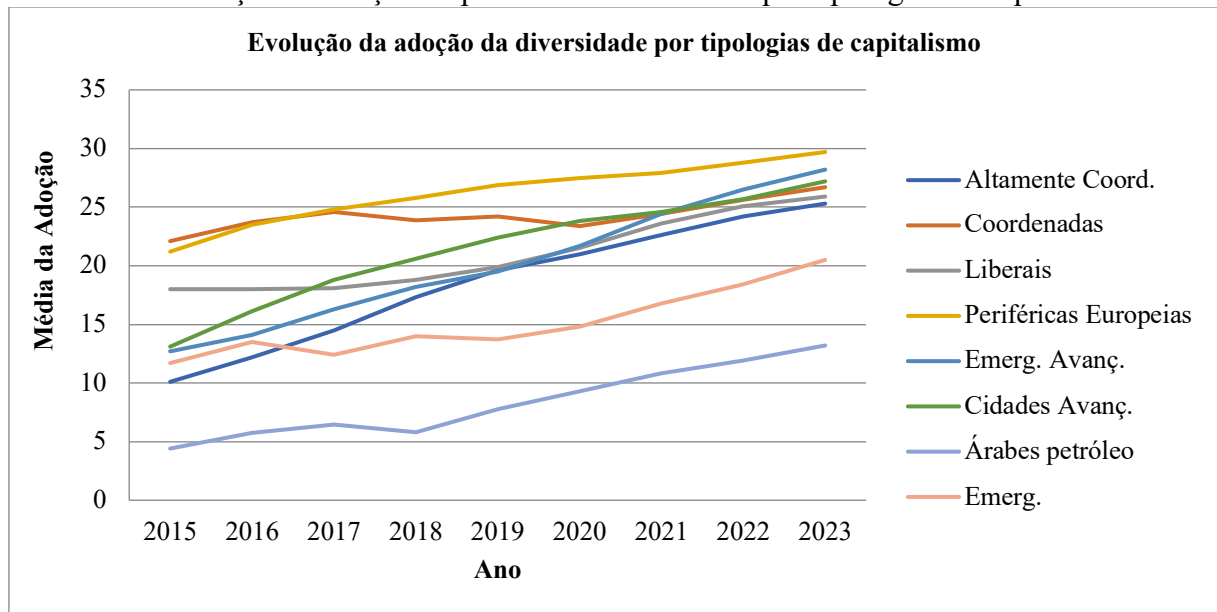
As economias coordenadas partem de médias relativamente superiores em 2015 e se mantêm estáveis ao longo do período, com leve retração em 2020 possivelmente associada à pandemia de Covid-19 (Hayes *et al.*, 2025). As economias liberais iniciam o período em patamar próximo aos grupos mais avançados e mantêm crescimento contínuo, refletindo pressões de investidores institucionais e demandas de legitimidade em contextos de autorregulação (Ioannou; Serafeim, 2015; Baker *et al.*, 2024).

As economias periféricas europeias seguem trajetória ascendente, sugerindo alinhamento gradual às metas globais (Matten; Moon, 2008; Zaccone, 2024). Nos grupos com menores médias, como as economias árabes baseadas em petróleo e as economias emergentes, o avanço é mais gradual, influenciado por pressões externas e pela difusão institucional da

agenda ESG em contextos de menor densidade regulatória (Loan; Anh; Hoang, 2024; Akter; Wan Yusoff; Abdul-Hamid, 2024; Debnath *et al.*, 2024).

O Gráfico 2 complementa as informações apresentadas na Tabela 10, ao representar a trajetória temporal da adoção de práticas de diversidade entre 2015 e 2023, de acordo com as tipologias de capitalismo. Verifica-se uma tendência de expansão gradual ao longo do período, ainda que com diferenças de intensidade entre os grupos institucionais. A representação gráfica evidencia, de forma comparativa, a evolução das práticas, permitindo identificar como determinados arranjos nacionais impulsionam avanços mais consistentes, enquanto outros demonstram desenvolvimento gradual. Os resultados reforçam o papel das instituições na configuração dos ritmos e formatos de incorporação da diversidade nas corporações (Aguilera; Jackson, 2003; Aguilera; Castillo, 2025; Witt *et al.*, 2018; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024).

Gráfico 2 - Evolução da adoção de práticas de diversidade por tipologias de capitalismo

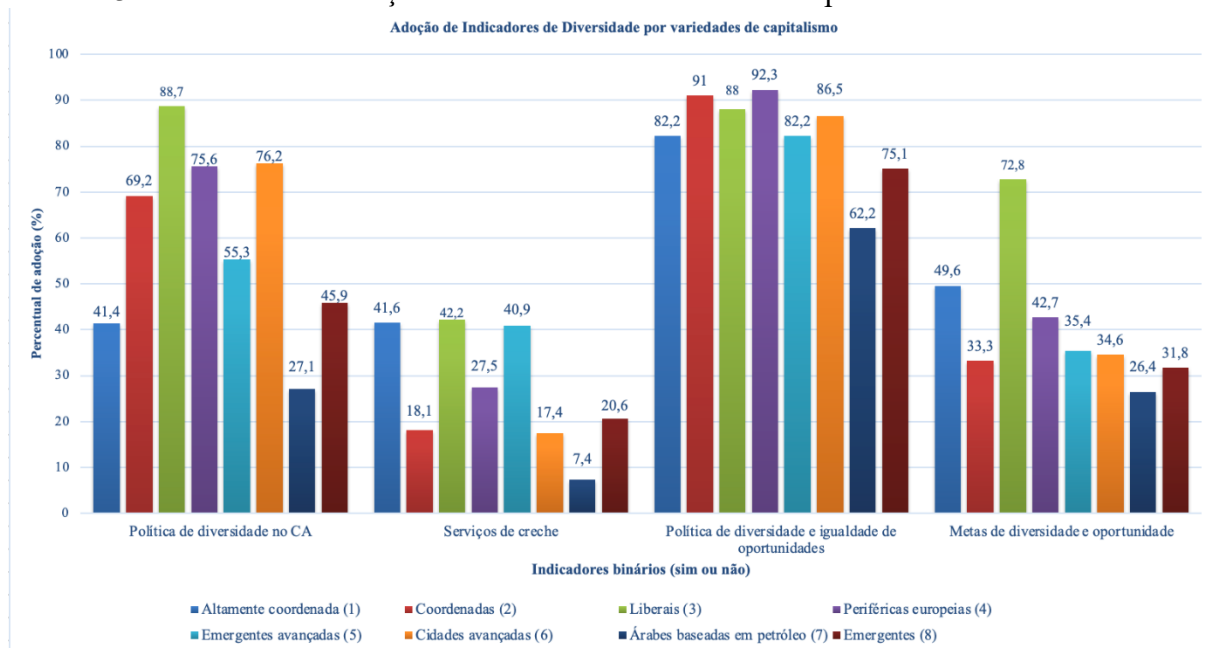


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Considerando a heterogeneidade dos indicadores de diversidade utilizados neste estudo, optou-se por uma apresentação analítica diferenciada conforme a natureza das variáveis. Os indicadores dicotômicos, que capturam a existência formal de políticas e instrumentos institucionais de diversidade, foram sintetizados no Gráfico 3, de modo a evidenciar a adoção declarada dessas práticas entre as variedades de capitalismo. Já os indicadores contínuos, que refletem a composição efetiva da força de trabalho e a presença concreta de grupos historicamente sub-representados, são apresentados na Tabela 11, permitindo uma análise mais detalhada da intensidade e da distribuição dessas dimensões nas organizações.

O Gráfico 3 apresenta o percentual de adoção de quatro indicadores institucionais de diversidade mensurados de forma dicotômica (presença/ausência): políticas de diversidade nos conselhos de administração, oferta de serviços de creche, políticas de igualdade de oportunidades e definição de metas específicas de diversidade. Esses indicadores foram selecionados por representarem mecanismos formais de governança da diversidade, amplamente utilizados como sinais de comprometimento institucional.

Gráfico 3 - Percentual de adoção de indicadores de diversidade por VoC



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados indicam que as políticas de igualdade de oportunidades e, em menor medida, as políticas de diversidade nos conselhos de administração, concentram os maiores percentuais de adoção na maioria dos grupos analisados, sugerindo uma ênfase em práticas de caráter normativo e declarativo, que demandam menor reconfiguração estrutural e são mais facilmente incorporadas aos discursos organizacionais. Em contrapartida, a oferta de serviços de creche e, sobretudo, a definição de metas específicas de diversidade apresentam níveis significativamente mais baixos de adoção, indicando maior resistência à implementação de iniciativas que exigem investimentos contínuos, alterações na gestão de pessoas e monitoramento sistemático de resultados.

Entre as variedades de capitalismo, observa-se que as economias coordenadas e as periféricas europeias apresentam percentuais mais elevados de adoção nos indicadores normativos, especialmente nas políticas de igualdade de oportunidades, enquanto as economias

árabes baseadas em petróleo evidenciam os menores níveis de adoção na maioria das práticas analisadas, o que pode refletir restrições institucionais, culturais e regulatórias que limitam a difusão dessas políticas (Jamali; Karam, 2018; Gerged, 2021).

A Tabela 11 complementa essa análise ao apresentar as médias dos indicadores contínuos de diversidade, que capturam dimensões mais estruturais da prática organizacional, como a composição de conselhos e cargos executivos, a participação de mulheres, minorias étnicas e pessoas com deficiência. De modo geral, os resultados indicam que o gênero constitui a dimensão mais visível e difundida da diversidade, com médias mais elevadas na proporção de funcionárias, mulheres em cargos gerenciais e representantes em conselhos, corroborando estudos que apontam o gênero como a categoria mais institucionalizada no campo da diversidade (Chang *et al.*, 2024; Hafsi; Turgut, 2013; Zaccone, 2024).

Os indicadores relacionados às minorias étnicas e às pessoas com deficiência apresentam médias mais baixas em todos os grupos, evidenciando menor grau de institucionalização e maiores desafios de implementação. Em determinados contextos, como nas economias árabes baseadas em petróleo e em parte das emergentes, esses valores são residuais, o que pode refletir barreiras culturais, restrições legais e ausência de pressões regulatórias (Jamali; Karam, 2018; Gerged, 2021; Yilmaz *et al.*, 2021; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023).

Tabela 11 - Média da adoção de indicadores de diversidade por variedades de capitalismo

Indicadores	Variedades do Capitalismo							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Diversidade de gênero no CA	8.48	28.9	22.8	34.6	14.4	13.9	4.15	15.5
Divers. de gênero entre executivos	2.46	15.6	17.1	16.3	13.9	21.9	5.93	16.0
Percentual de funcionárias	28.8	35.2	38.8	39.5	35.2	41.0	23.0	29.7
Mulheres gerentes	11.2	28.0	32.4	33.3	26.4	32.7	19.5	28.9
% de func. de minorias étnicas	10.2	37.1	36.2	42.9	19.1	6.86	19.7	20.2
% de gerentes de minorias étnicas	5.62	33.2	26.3	41.8	37.0	4.50	–	31.5
% de minorias étnicas no conselho	15.8	20.6	21.3	23.3	41.2	30.9	73.0	47.3
% Funcionários com deficiência	2.31	3.50	4.05	2.53	1.47	0.62	0.59	0.78
% de divers. cultural no conselho	12.1	35.0	22.3	27.2	25.9	23.8	23.5	22.0

Nota: 1. Altamente coordenada; 2. Coordenadas; 3. Liberais; 4. Periféricas europeias; 5. Emergentes avançadas; 6. Cidades avançadas; 7. Árabes baseadas em petróleo; 8. Emergentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A leitura conjunta do Gráfico 3 e da Tabela 11 evidencia uma assimetria entre compromissos formais e resultados efetivos em diversidade. Embora políticas institucionais sejam relativamente difundidas, sobretudo nos contextos mais estruturados, os indicadores contínuos revelam que a presença concreta de grupos historicamente marginalizados em

posições estratégicas permanece limitada. Essa discrepância sugere que, em muitos casos, a diversidade é incorporada prioritariamente como instrumento de legitimação institucional, sem necessariamente se traduzir em transformações organizacionais profundas (Aguilera; Jackson, 2003; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Ligorio; Palazzo; Marchetti, 2024; Walker; Zhang; Ni, 2019).

Os achados podem ser interpretados à luz da noção de *accountability* simbólica, segundo a qual as organizações tendem a adotar práticas de diversidade com maior visibilidade social e menor custo político, enquanto iniciativas que demandam mudanças estruturais ou que tornam explícitas desigualdades internas avançam de forma mais gradual (Bebbington; Larringa; Moneva, 2008; Adams, 2017). Essas evidências fundamentam a análise subsequente, que examina a associação entre os níveis de adoção das práticas de diversidade e as variedades de capitalismo.

### 3.4.2 Associação entre adoção de práticas de diversidade e VoC

Antes de explorar a natureza da associação entre a adoção de práticas de diversidades e as Variedades do Capitalismo, tornou-se necessário verificar a existência de associação estatisticamente significativa entre essas variáveis. Para tanto, aplicou-se o teste do qui-quadrado, condição preliminar para a realização da Análise de Correspondência (Anacor). Os resultados apresentados na Tabela 12 indicam nível de significância inferior a 1% ( $p\text{-value} = 0,001$ ), o que permite rejeitar a hipótese nula de independência entre as variáveis. Esse resultado confirma a existência de associação estatisticamente significativa entre os níveis de adoção de práticas de diversidade e as tipologias de capitalismo, justificando a aplicação da Anacor para investigar os padrões de relacionamento entre as categorias analisadas.

Tabela 12 - Teste Qui-quadrado

Correspondência	Teste Qui-Quadrado	
	Estatística	Sig.
Adoção de práticas de diversidade x VoC	8012	0,001

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 13 apresenta a distribuição das empresas segundo o nível de adoção de práticas de diversidade por tipos de capitalismo. Verifica-se predominância das categorias baixa (63,9%) e muito baixa (27,8%), enquanto os níveis sem adoção (2,1%) e média-alta (1,4%) representam proporções marginais. A categoria média (21,0%) reúne cerca de um quinto das

empresas, configurando-se como uma faixa intermediária, mas ainda inferior em representatividade quando comparada aos níveis mais baixos.

Comparando os grupos, observa-se que economias coordenadas e periféricas europeias concentram as maiores proporções no nível médio (31,0% e 28,1%, respectivamente) e registram a participação relativa mais alta em média-alta, ainda que em patamares absolutos reduzidos. Nas economias árabes baseadas em petróleo, prevalecem os níveis sem adoção (17,5%) e muito baixa (50,1%), configurando o padrão mais restritivo. Nas emergentes, as observações se distribuem principalmente entre muito baixa (38,6%) e baixa (46,7%), refletindo avanços ainda incipientes. As altamente coordenadas, liberais, emergentes avançadas e cidades avançadas concentram-se majoritariamente no nível baixo, com variações pontuais na presença de casos intermediários.

Tabela 13 - Adoção de práticas diversidade entre as variedades de capitalismo

Variedades de Capitalismo	Sem Adoção		Muito Baixa		Baixa		Média		Média-Alta	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Altamente Coordenada	273	6,5	991	23,7	2136	51,1	775	18,5	8	0,2
Coordenadas	68	1,0	1107	16,2	3476	50,9	2115	31,0	63	0,9
Liberais	219	0,7	6594	19,7	20090	60	5980	17,9	562	1,7
Periféricas Europeias	15	0,4	339	8,6	1406	35,5	1116	28,1	91	2,3
Emergentes Avançadas	176	3,6	1219	25,2	2351	48,6	1048	21,7	41	0,8
Cidades Avançadas	0	0,0	404	13,6	2096	70,3	472	16,8	9	0,3
Árabes Bas. em Petróleo	185	17,5	530	50,1	327	30,9	15	1,4	0	0,0
Emergentes	351	2,4	5661	38,6	6855	46,7	1261	8,6	57	0,4
<b>Total</b>	1287	1,8	16845	23,9	38737	55,0	12782	18,1	831	1,2

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

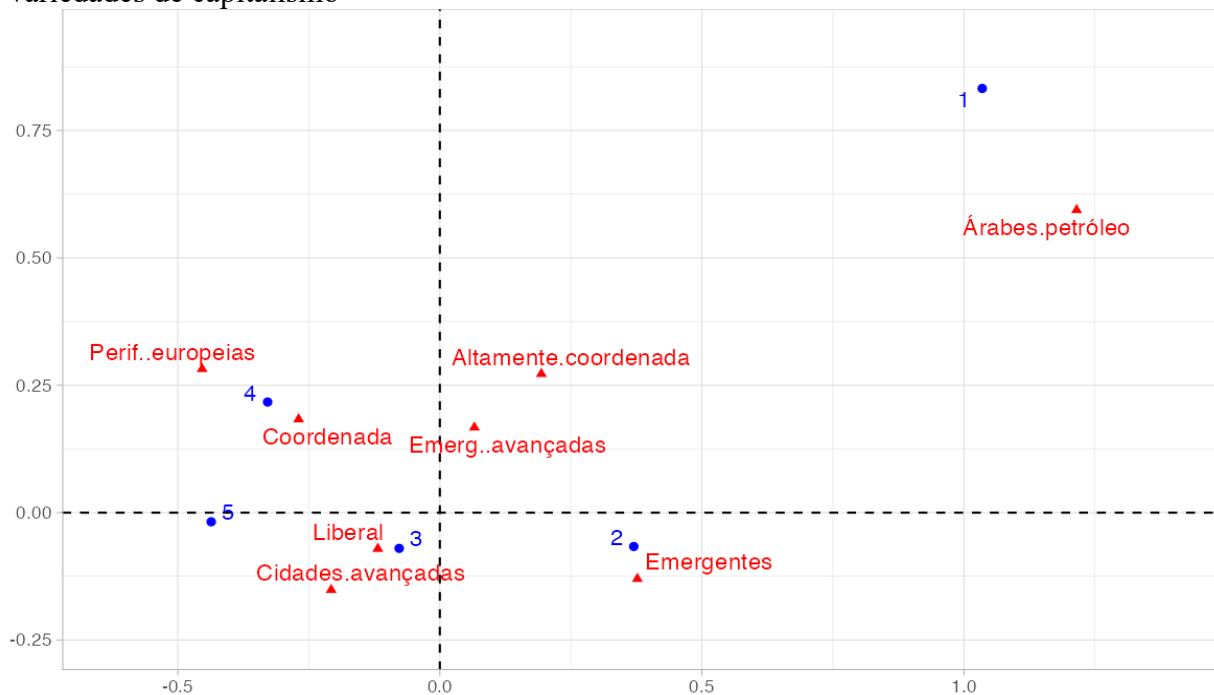
O mapa perceptual (Figura 10) reforça os resultados da Tabela 13, evidenciando associações entre determinadas variedades de capitalismo e níveis de adoção da diversidade. As economias coordenadas e periféricas europeias associam-se à categoria de média adoção, o que pode refletir a complexidade de seus arranjos institucionais, nos quais combinam pressões regulatórias, demandas sociais e heterogeneidade setorial. Esse contexto tende a favorecer avanços graduais, embora fragmentados, na incorporação de dimensões sociais da sustentabilidade (Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Zaccone, 2024).

As economias árabes baseadas em petróleo, associam-se predominantemente à categoria sem adoção, refletindo barreiras culturais e institucionais que limitam a incorporação de práticas voltadas à diversidade (Jamali; Karam, 2018; Gerged, 2021). Já as economias emergentes aproximam-se do grupo de muito baixa divulgação, sugerindo um processo incipiente, condicionado por limitações regulatórias e pela priorização de metas econômicas em

detrimento da agenda social. Esse resultado é coerente com estudos que evidenciam a fragmentação e o ritmo desigual da evolução dessas práticas nesses contextos (Soni, 2023; Loan; Anh; Hoang, 2024; Akter; Wan Yusoff; Abdul-Hamid, 2024).

Nas demais tipologias de capitalismo (altamente coordenadas, liberais, emergentes avançadas e cidades avançadas) predomina a associação com a faixa de baixa adoção, indicando que, mesmo em ambientes institucionais mais consolidados, as práticas de diversidade ainda não atingem níveis consistentes de institucionalização. Esse cenário sugere a prevalência de iniciativas voluntárias ou setoriais, cujos efeitos permanecem limitados e desiguais (Aguilera; Jackson, 2003; Witt *et al.*, 2018).

Figura 10 - Mapa perceptual da associação entre a adoção de práticas de diversidade e as variedades de capitalismo



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em linhas gerais, observa-se uma tendência de ampliação gradual da adoção de práticas de diversidade ao longo do período analisado, ainda que com ritmos distintos entre países e grupos institucionais. Predominam níveis baixos e muito baixos de adoção, acompanhados por maior atenção a indicadores normativos e declarativos em comparação àqueles que refletem mudanças organizacionais substantivas. Por fim, identificam-se associações entre os níveis de adoção e as variedades de capitalismo, indicando que o contexto institucional pode contribuir para explicar diferenças nos indicadores de diversidade observados entre os grupos. Esses

achados indicam avanços graduais, porém heterogêneos, e reforçam que a evolução da agenda de diversidade está condicionada por pressões regulatórias, demandas sociais e características institucionais específicas, que orientam as empresas a diferentes graus de internalização e maturidade dessas práticas.

### **3.5 Conclusão**

Este estudo mapeou empiricamente a adoção de práticas de diversidade em 11.824 corporações, evidenciando um panorama de progresso lento e desigual, condicionado pelo contexto institucional. Nas economias árabes baseadas em petróleo e em parte das emergentes, os níveis permanecem mais restritos, refletindo limitações regulatórias, barreiras culturais e menor institucionalização das políticas sociais. Já nas economias coordenadas e periféricas europeias, observa-se um crescimento mais estável, sustentado por marcos regulatórios consistentes e pressões sociais que favorecem o alinhamento das empresas às agendas de sustentabilidade e inclusão.

A análise dos indicadores evidenciou maior ênfase em dimensões normativas e declarativas, como políticas de igualdade de oportunidades, enquanto dimensões voltadas a transformações estruturais, a exemplo da presença de grupos minorizados em conselhos e cargos executivos ou do estabelecimento de metas mensuráveis, apresentam menor expressão. Essas evidências sugerem que a adoção da diversidade permanece concentrada em compromissos formais, refletindo um processo de institucionalização ainda em consolidação.

A Análise de Correspondência identificou associação estatisticamente significativa entre os níveis de adoção de práticas de diversidade e as variedades de capitalismo, indicando que as diferenças institucionais entre os grupos analisados estão relacionadas à forma como as empresas incorporam práticas voltadas à diversidade.

A pesquisa contribui ao campo acadêmico ao operacionalizar 13 indicadores de diversidade alinhados aos ODS, sistematizando uma estrutura analítica que permite tratar a diversidade como fenômeno multidimensional. O diferencial do estudo reside na integração entre diversidade, ODS e tipologias de capitalismo, ainda pouco explorada na literatura, o que possibilita observar, em perspectiva comparativa, como distintos arranjos institucionais moldam padrões de adoção de práticas empresariais voltados à inclusão.

Do ponto de vista social, os resultados evidenciam a persistência de lacunas na efetiva inclusão de grupos historicamente marginalizados, reforçando a necessidade de políticas corporativas mais substantivas e estruturais. Sob a perspectiva gerencial, os achados sugerem

que a incorporação da diversidade, quando articulada aos ODS, pode se representar um diferencial estratégico em termos de reputação, inovação e legitimidade perante *stakeholders*.

O estudo apresenta como delimitação empírica a utilização de dados secundários, o que permite a análise comparativa entre países e variedades de capitalismo, mas não contempla, em profundidade, as dinâmicas internas, os processos decisórios e as interpretações gerenciais associados à adoção das práticas de diversidade. Nesse sentido, pesquisas futuras podem complementar essa abordagem por meio de métodos qualitativos ou mistos, como entrevistas em profundidade e estudos de caso, de modo a explorar como fatores contextuais, culturais e organizacionais influenciam a incorporação dessas práticas no nível micro.

Do ponto de vista analítico, a investigação concentrou-se em técnicas de estatística descritiva e Análise de Correspondência, adequadas aos objetivos exploratórios e comparativos do estudo. Estudos futuros podem empregar técnicas estatísticas complementares, como análises de *cluster*, modelos multiníveis ou abordagens longitudinais mais complexas, com o intuito de identificar padrões latentes, configurações institucionais específicas e trajetórias diferenciadas de adoção da diversidade entre empresas e países. Adicionalmente, a inclusão de variáveis relacionadas à atuação dos *stakeholders*, à intensidade e ao desenho dos marcos regulatórios e às especificidades setoriais pode ampliar a compreensão das diferenças institucionais observadas e aprofundar o debate sobre os mecanismos que sustentam a institucionalização da diversidade nas organizações.

## 4 INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE DIVERSIDADE NAS CORPORações: Análise à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e das variedades do capitalismo (ARTIGO 3)

**Resumo:** Esta pesquisa teve como objetivo examinar a influência das características institucionais dos diferentes tipos de capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações, à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Trata-se de pesquisa descritiva, exploratória, quantitativa e documental. A amostra compreendeu 11.824 empresas sediadas em 56 países, classificadas em oito variedades de capitalismo, totalizando 56.837 observações no período 2015-2023. A variável dependente é um índice de adoção de práticas de diversidade construído a partir de 13 indicadores da *Refinitiv*®, sistematizados segundo os ODS. As variáveis institucionais incluem cooperação entre empregados e empregadores, liberdade econômica, intensidade da competição local, densidade sindical, índice de desenvolvimento humano (IDH) e qualidade do ambiente de governança. Os dados foram analisados por estatística descritiva, testes de médias, correlação e regressão com dados em painel. Os resultados indicaram efeitos estatisticamente significativos entre dimensões institucionais e a agenda de diversidade. A cooperação nas relações de trabalho (H1) e o desenvolvimento humano (H4) exerceram efeitos positivos, enquanto a liberdade econômica (H2) e a competição local (H3a), apresentaram efeitos negativos sobre o nível de adoção. As variáveis densidade sindical (H3b) e ambiente de governança (H5) não foram suportadas, exibindo sinais negativos em sentido oposto ao esperado. Entre as variáveis de controle, tamanho, valor de mercado e comitê de RSC mostraram efeitos positivos, ao passo que a rentabilidade exerceu influência negativa. Os achados sugerem que a incorporação organizacional da diversidade é influenciada por combinações entre mecanismos de coordenação econômica, capacidades sociais e arranjos regulatórios, oferecendo subsídios para gestores e formuladores de políticas quanto ao aperfeiçoamento de mecanismos internos e instrumentos públicos que promovam a convergência com os ODS.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa; Diversidade; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Variedades do Capitalismo.

### 4.1 Introdução

Nas últimas décadas, o debate sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem se intensificado, à medida que empresas passaram a ser cobradas por sua atuação ética, ambiental e social, para além do desempenho econômico tradicional. A RSC consolidou-se como um campo de referência que orienta o compromisso das organizações com o desenvolvimento sustentável e com os diversos *stakeholders* (Fazal *et al.*, 2023; Kuzey *et al.*, 2023; Soni, 2023; Loan; Anh; Hoang, 2024; Debnath *et al.*, 2024).

No âmbito da RSC, a diversidade desponta como dimensão de interesse, associada ao seu valor intrínseco e ao potencial de favorecer inovação, legitimidade e ambientes inclusivos (Ghauri; Mansi; Pandey, 2021; Sharma *et al.*, 2020; Godbole; Manogna, 2024; Islam; Saha; Rahman, 2025; Toerien; Breedt; Jager, 2023; Hayes *et al.*, 2025). Evidências também apontam vínculos com a governança, sobretudo no que se refere à composição dos conselhos, à

transparência e à equidade nas instâncias decisórias (Amorim *et al.*, 2021; Zaccone, 2024; Khalid *et al.*, 2022; Akter; Wan Yusoff; Abdul-Hamid, 2024; Majumder *et al.*, 2024; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2020).

A diversidade nas organizações também se conecta aos ODS, instituídos pela ONU em 2015. Entre eles, destacam-se os ODS 5, 8, 10 e 16, associados à promoção de ambientes corporativos inclusivos, equitativos e transparentes (ONU, 2015; Pinheiro; Ribeiro; Bizerra, 2024; Rosati; Faria, 2019; Le; Behl, 2022; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023; Walker; Zhang; Ni, 2019).

Há evidências de que a adoção de ações e indicadores relacionados à diversidade vem deixando de ser prática exclusivamente voluntária para se integrar a um conjunto crescente de normas, métricas e expectativas institucionais, tanto em âmbito nacional quanto internacional (Corrêa; Ribeiro, 2020; Farooq; Zaman; Nadeem, 2021; Tschopp; Huefner, 2015; Nguyen; Nguyen, 2020; Ofoegbu; Odoemelam; Okafor, 2018; Majumder *et al.*, 2024). O campo de estudo indica, contudo, que a forma como as empresas respondem a essas pressões varia em função do ambiente institucional em que estão inseridas (Chu; Kong, 2022; Echer, 2021; Debnath *et al.*, 2024; Islam; Saha; Rahman, 2025).

A abordagem das variedades do capitalismo (VoC), proposta por Hall e Soskice (2001), constitui uma lente teórica presente na literatura para analisar tais diferenças. Nesse referencial, países organizam-se a partir de distintos modelos de coordenação institucional, as economias de mercado liberal (EML) e as economias de mercado coordenado (EMC), que moldam as relações entre empresas, governos, trabalhadores e demais *stakeholders*. A tipologia foi posteriormente expandida por Witt *et al.* (2018), abrangendo um espectro mais amplo de sistemas institucionais, especialmente em economias emergentes e não ocidentais, como Brasil, China e Índia, o que evidencia maior diversidade nas formas de capitalismo (Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019; Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016).

Estudos indicam que configurações institucionais afetam a forma como empresas percebem, priorizam e comunicam temas sociais como a diversidade (Hall, 2018; Jamali; Neville, 2011; Zaccone, 2024; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Toerien; Breedt; Jager, 2023). O grau de coordenação estatal, a força das normas sociais, o papel dos sindicatos e a cultura corporativa predominante variam entre os modelos de capitalismo, influenciando incentivos e modos de interação com *stakeholders* (Aguilera; Jackson, 2003; Hall; Soskice, 2001; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Walker; Zhang; Ni, 2019). Há evidências de que tais características ajudam a explicar por que empresas em diferentes contextos institucionais

apresentam níveis distintos de engajamento sobre diversidade (Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Akter; Wan Yusoff; Abdul-Hamid, 2024; Godbole; Manogna, 2024).

A produção empírica que adota as VoC como variável explicativa tem se expandido nos últimos anos, em avanços tanto conceituais quanto metodológicos. Estudos iniciais, como os de Favotto, Kollman e Bernhagen (2016) e Gallego-Álvarez e Quina-Custodio (2017), concentraram-se em comparações entre duas ou três tipologias institucionais a partir do modelo de Hall e Soskice (2001), com foco na divulgação da RSC. Posteriormente, observa-se a ampliação de amostras e do horizonte temporal por meio de bases como *Sustainalytics*® e *Refinitiv*®, permitindo maior cobertura de países e períodos (Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019; Nguyen; Nguyen, 2020; Gerged, 2021). Ainda assim, a maioria desses estudos trata a diversidade de modo genérico ou secundário, sem examinar de forma específica sua adoção pelas corporações (Hamad *et al.*, 2024; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022).

Mesmo os trabalhos mais recentes, como Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024), que incorporam a tipologia ampliada de Witt *et al.* (2018) e incluem economias emergentes, não exploram a diversidade como constructo multidimensional. Em geral, a diversidade aparece associada à variável de gênero, como em Zaccone (2024), que analisa sua relação com comitês de sustentabilidade, ou em Toerien, Breedt e Jager (2023), que examinam conselhos em contexto africano. Não se observa, porém, uma abordagem que articule de maneira integrada os aspectos sociais da diversidade com diferentes arranjos institucionais do capitalismo (Walker; Zhang; Ni, 2019; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2020).

À luz dessas limitações, a produção científica sobre o tema ainda evidencia pontos de avanço necessários: (i) a concentração das análises em apenas dois modelos institucionais (EML e EMC), o que restringe a compreensão de contextos mais variados; (ii) a escassez de estudos que tratem a diversidade como variável dependente central; e (iii) a baixa incidência de trabalhos que adotem explicitamente os ODS como referência analítica para a adoção de práticas de diversidade (Debnath *et al.*, 2024; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023).

Diante disso, o objetivo deste estudo é examinar a influência das características institucionais dos diferentes tipos de capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações, à luz dos ODS. A proposta distingue-se por três aspectos: (i) a análise comparativa entre oito variedades institucionais, conforme a classificação de Witt *et al.* (2018); (ii) o foco específico na adoção da diversidade como variável central; e (iii) a integração dos ODS 5, 8, 10 e 16 como base normativa e analítica. Cabe observar que, embora a tipologia de Witt *et al.* (2018) contemple nove tipos de capitalismo, as economias socialistas foram excluídas em razão

da indisponibilidade de dados, restringindo-se a análise comparativa a oito variedades institucionais.

Do ponto de vista teórico, esta investigação aproxima a literatura sobre VoC dos debates acerca da RSC orientada à diversidade. A VoC tem sido utilizada em estudos comparativos para explicar diferenças institucionais (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Walker; Zhang; Ni, 2019), porém sua interface com a diversidade permanece pouco desenvolvida em análises comparativas internacionais (Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2020; Zaccone, 2024). A contribuição central do trabalho está em considerar a diversidade como um eixo analítico associado diretamente aos ODS 5, 8, 10 e 16. Assim, o estudo amplia a discussão teórica ao examinar como diferentes arranjos institucionais influenciam a adoção de compromissos corporativos voltados à equidade, inclusão e justiça social.

Sob a ótica prática, os resultados podem oferecer subsídios para formuladores de políticas públicas, investidores e gestores compreenderem de que modo o ambiente institucional condiciona a adoção da diversidade pelas empresas. Essa análise pode apoiar iniciativas de governança mais alinhadas à Agenda 2030, particularmente nas dimensões que tratam da igualdade de gênero, do trabalho decente, da redução das desigualdades e do fortalecimento institucional (Hamad *et al.*, 2024; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022; Akter; Wan Yusoff; Abdul-Hamid, 2024).

## 4.2 Revisão de literatura

### 4.2.1 RSC e variedades do capitalismo

Nas últimas décadas, a RSC tem sido acompanhada por maior atenção à adoção de práticas socioambientais e de governança, refletindo a busca das empresas por integrar valores de sustentabilidade em suas estratégias e operações (Fernandes; Machado, 2023; Tschopp; Huefner, 2015; Mazzioni *et al.*, 2023). Estudos indicam que essa adoção é condicionada por fatores internos, como cultural organizacional, liderança e recursos, e pelo ambiente institucional nacional, que estabelece normas, incentivos e pressões para a incorporação dessas práticas (Adams; Zutshi, 2004; Dando; Swift, 2003; Oliveira *et al.*, 2018; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022).

A abordagem das VoC, proposta por Hall e Soskice (2001), constitui um referencial presente na literatura para analisar diferenças institucionais. Estudos comparativos mostram que empresas situadas em economias de mercado coordenadas tendem a adotar práticas sociais

e ambientais mais estruturadas, enquanto aquelas localizadas em economias de mercado liberais apresentam níveis mais modestos de engajamento nessas dimensões (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Walker; Zhang; Ni, 2019; Nguyen; Nguyen, 2020).

Há evidências de que variáveis institucionais específicas, como a composição dos conselhos e a regulação estatal, modulam a relação entre capitalismo e RSC. Estudos destacam a presença de mulheres em conselhos (Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020; Zaccone, 2024) e a influência de mecanismos de governança (Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023). Ainda assim, a maior parte da produção permanece restrita a dois ou três modelos institucionais, geralmente o capitalismo liberal, coordenado e misto, limitando a compreensão de contextos mais diversos, sobretudo em países emergentes (Amaeshi; Amao, 2009; Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Toerien; Breedt; Jager, 2023).

Favotto, Kollman e Bernhagen (2016) analisaram a relação entre variedades de capitalismo e engajamento corporativo com normas de RSC, identificando maior envolvimento com direitos trabalhistas e humanos em economias coordenadas, enquanto práticas ambientais foram mais evidentes em economias liberais. Resultados semelhantes foram encontrados por Gallego-Álvarez e Quina-Custodio (2017), que observaram maior divulgação em economias lideradas pelo Estado devido a pressões coercitivas e marcos legais mais robustos. Walker, Zhang e Ni (2019) também verificaram que economias coordenadas apresentam níveis mais elevados de RSC e menores índices de irresponsabilidade social corporativa (IRSC), reforçando a influência do ambiente institucional sobre os comportamentos empresariais.

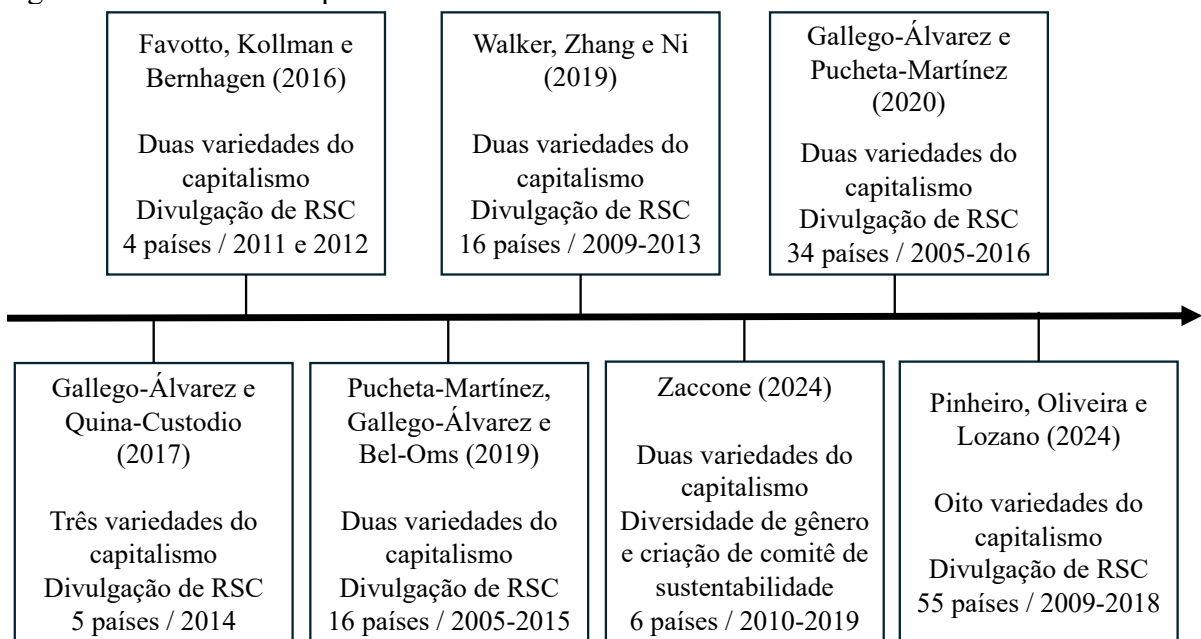
Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez e Bel-Oms (2019) identificaram que empresas em economias liberais apresentavam maior diversidade de gênero nos conselhos e mais comitês de governança, ainda que a RSC não tenha mostrado associação clara com o modelo institucional. Gallego-Álvarez e Pucheta-Martínez (2020) analisaram o setor bancário e observaram que instituições em economias coordenadas estavam mais envolvidas em questões ambientais, e que a presença de mulheres nos conselhos reforçava a tendência à divulgação. Zaccone (2024) chegou a resultados próximos, ao verificar que a participação feminina em cargos de liderança aumentava a probabilidade de criação de comitês de sustentabilidade, sobretudo em empresas de médio e longo prazo em economias liberais.

Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024) ampliaram o debate ao investigar como características institucionais (cooperação entre empregados e empregadores, liberdade

econômica, intensidade da competição, IDH e qualidade da governança) se associam ao desempenho ambiental das empresas. Há evidências de que esses fatores ajudam a explicar diferenças observadas entre países desenvolvidos e emergentes (Le; Behl, 2022; Debnath *et al.*, 2024; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023; Majumder *et al.*, 2024).

A produção científica sobre o tema indica que instituições nacionais e características dos sistemas capitalistas moldam as práticas empresariais em RSC, governança e sustentabilidade. Diferenças entre economias coordenadas e liberais aparecem de forma recorrente, sugerindo que o contexto institucional influencia os padrões de atuação corporativa (Walker; Zhang; Ni, 2019; Hamad *et al.*, 2024; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022; Ofoegbu; Odoemelum; Okafor, 2018). A Figura 11 ilustra a evolução dos principais estudos que aplicaram a abordagem das variedades do capitalismo como variável explicativa.

Figura 11 - Linha do tempo dos estudos sobre VoC e RSC



Fonte: Elaboração própria.

Apesar dos avanços teóricos e metodológicos, a maior parte permanece centrada em classificações dicotômicas, o que restringe a compreensão da heterogeneidade institucional em escala global (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Walker; Zhang; Ni, 2019; Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020). Pesquisas mais recentes, como as de Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024), incorporaram a tipologia ampliada de Witt *et al.* (2018), contemplando também países emergentes e suas especificidades (Le; Behl, 2022; Debnath *et al.*, 2024).

Até o momento, contudo, nenhum desses estudos tratou da adoção da diversidade em perspectiva multidimensional. A maior parte concentrou-se na diversidade de gênero como

variável moderadora em práticas de sustentabilidade (Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020; Zaccone, 2024; Toerien; Breedt; Jager, 2023) ou priorizou a divulgação ambiental, sem detalhar os aspectos sociais da diversidade (Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023). Assim, este estudo busca preencher essa lacuna ao analisar a adoção da diversidade de maneira integrada e alinhada aos ODS, relacionando-as às variedades de capitalismo.

#### 4.2.2 Variedades do capitalismo e diversidade: construção das hipóteses

A tipologia das VoC apresentada por Witt *et al.* (2018) contempla cinco esferas: trabalho e relações industriais, finanças, relações entre firmas, educação e treinamento vocacional e governança. Essas dimensões, derivadas da proposta de Hall e Soskice (2001), permitem compreender a diversidade dos sistemas econômicos e institucionais, bem como suas implicações para o funcionamento das economias e para as estratégias empresariais (Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Walker; Zhang; Ni, 2019; Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016).

Alguns estudos sugerem que elementos presentes nessas esferas podem influenciar práticas relacionadas à diversidade, igualdade de oportunidades, governança e sustentabilidade, ainda que de forma parcial ou em contextos específicos (Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020; Zaccone, 2024; Toerien; Breedt; Jager, 2023). A seguir, cada esfera é contextualizada a partir de pesquisas empíricas que fundamentam a formulação das hipóteses deste estudo.

##### 4.2.2.1 Trabalho e relações industriais e diversidade nas corporações

A esfera do trabalho diz respeito às interações entre empregadores e empregados, incluindo aspectos como remuneração, condições laborais e acordos coletivos (Hall; Soskice, 2001). A estruturação dessas relações apresenta variações conforme os diferentes modelos de capitalismo. Em economias coordenadas, observa-se maior presença de arranjos institucionais que estimulam o diálogo e a negociação coletiva, favorecendo respostas empresariais a demandas sociais. Já em economias liberais, prevalece a ênfase em contratos individuais e em maior flexibilidade nas relações de trabalho (Witt *et al.*, 2018; Loan; Anh; Hoang, 2024).

Estudos apontam que sistemas laborais mais cooperativos tendem a favorecer a implementação de políticas voltadas à equidade e à inclusão. Negociações equilibradas reduzem conflitos de interesse e criam um ambiente institucional em que as empresas buscam alinhar suas práticas a expectativas sociais mais amplas (Maia *et al.*, 2022; Soares *et al.*, 2018; Toerien; Breedt; Jager, 2023). Estudos em países emergentes reforçam essa perspectiva ao

apontar que relações de trabalho estruturadas se associam a maior atenção a metas sociais e de governança (Debnath *et al.*, 2024; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022).

Há evidências de que a cooperação entre empregados e empregadores se relaciona a níveis mais elevados de RSC, abrangendo tanto a adoção de práticas sociais e ambientais quanto a maior transparência na comunicação dessas iniciativas. No contexto latino-americano, Oliveira *et al.* (2018) observaram que arranjos mais colaborativos favorecem o engajamento empresarial em ações socioambientais. Resultados semelhantes foram observados por Gallego-Álvarez e Pucheta-Martínez (2020), que identificaram que economias coordenadas tendem a apresentar maior comprometimento com a diversidade de gênero em comparação às economias liberais. Com base nesses achados, formula-se a seguinte hipótese:

*H1: Uma maior cooperação nas relações entre empregados e empregadores influencia positivamente a adoção de práticas de diversidade nas corporações.*

#### 4.2.2.2 Finanças e diversidade nas corporações

A esfera financeira refere-se ao sistema de financiamento das economias, incluindo o grau de liberdade econômica, isto é, a autonomia dos agentes para conduzir suas atividades comerciais e financeiras. Esse arranjo está associado à coordenação entre empresas e ao acesso a recursos (Hall; Soskice, 2001). Nas economias liberais, há maior ênfase na autonomia dos agentes de mercado, de modo que as empresas recorrem predominantemente ao mercado de capitais e a instituições privadas para financiar suas atividades. Em contrapartida, nas economias coordenadas, a intervenção estatal e as redes de cooperação empresarial moderam a liberdade econômica. Nesses contextos, os bancos participam de forma mais ativa na alocação de recursos e as decisões de investimento tendem a priorizar objetivos de longo prazo (Witt *et al.*, 2018; Gallego-Álvarez; Ortas, 2017).

Estudos sugerem que configurações financeiras distintas se refletem nas estratégias de RSC. Ambientes regulados, com maior participação estatal ou com sistemas bancários mais integrados, mostram associação com níveis mais elevados de adoção e divulgação de práticas socioambientais, já que as empresas buscam responder às expectativas de diferentes *stakeholders* (Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019; Carnevale; Mazzuca, 2014; Debnath *et al.*, 2024). Em contraste, em economias com maior autonomia econômica, observa-se ênfase em aspectos financeiros e estratégicos, com menos atenção às dimensões sociais (Graafland, 2019; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023; Le; Behl, 2022).

Análises comparativas apontam que níveis mais altos de liberdade econômica tendem a relacionar-se negativamente com a adoção de práticas sociais e ambientais (Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Majumder *et al.*, 2024). Com base nessas evidências, formula-se a seguinte hipótese:

*H2: Uma maior liberdade econômica do país influencia negativamente a adoção de práticas de diversidade nas corporações.*

#### 4.2.2.3 Relações entre as firmas e diversidade nas corporações

A terceira esfera das variedades do capitalismo refere-se às relações entre firmas, que incluem acordos de cooperação, alianças estratégicas e parcerias em pesquisa e desenvolvimento, voltados a ganhos de eficiência e competitividade (Hall; Soskice, 2001). Essas relações assumem configurações distintas conforme o sistema institucional. Em economias coordenadas, prevalece a cooperação entre firmas, enquanto em contextos liberais e em contextos emergentes, a ênfase recai sobre a competição e a busca por inovação individual (Witt *et al.*, 2018; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024).

O papel dos sindicatos também se relaciona a essa esfera, uma vez que políticas governamentais e normas trabalhistas condicionam sua atuação. Evidências apontam que ambientes com sindicatos mais fortes contribuem para a negociação coletiva e para o fortalecimento de práticas sociais nas empresas (Maia *et al.*, 2022; Soares *et al.*, 2018; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022). Por outro lado, sistemas nos quais a competição interfirmas é intensa tendem a direcionar os esforços corporativos para estratégias de curto prazo, o que pode reduzir o espaço para a adoção de iniciativas de diversidade e responsabilidade social (Huang; Kung, 2010; Walker; Zhang; Ni, 2019; Debnath *et al.*, 2024).

Evidências indicam que contextos empresariais baseados na cooperação estimulam maior alinhamento com práticas de RSC, ao passo que estruturas competitivas tendem a reduzir o engajamento nessas iniciativas (Jensen; Berg, 2012; Mascena; Fischmann; Boaventura, 2018; Toerien; Breedt; Jager, 2023). Com base nessas evidências, formulam-se as seguintes hipóteses:

*H3a: Uma maior competição local entre as firmas do país influencia negativamente a adoção de práticas de diversidade nas corporações.*

*H3b: Uma maior concentração de sindicatos no país influencia positivamente a adoção de práticas de diversidade nas corporações.*

#### 4.2.2.4 Educação e treinamento vocacional e diversidade nas corporações

A quarta esfera refere-se à educação e ao treinamento vocacional, relacionados à forma como esses processos são estruturados e valorizados nos diferentes modelos de capitalismo (Hall; Soskice, 2001). Em economias coordenadas, nas quais se privilegia a cooperação e a estabilidade no emprego, as empresas tendem a investir em habilidades específicas, desenvolvidas no próprio ambiente de trabalho. Já em economias liberais, há maior ênfase em qualificações gerais e transferíveis, adquiridas em instituições acadêmicas, cabendo às empresas complementar esse processo com treinamentos voltados a demandas pontuais (Witt *et al.*, 2018; Benney, 2019; Munjal; Kundu, 2016).

Estudos apontam que sistemas educacionais mais robustos e níveis mais elevados de desenvolvimento humano ampliam as expectativas sociais quanto ao engajamento corporativo em práticas de responsabilidade social. Nesses contextos, empresas são pressionadas a adotar e divulgar iniciativas voltadas à equidade, inclusão e justiça social (Lima *et al.*, 2018; Bhatia; Makkar, 2019; Debnath *et al.*, 2024). Evidências também apontam que países com melhores indicadores educacionais e de bem-estar tendem a apresentar maior alinhamento das corporações com os ODS (Le; Behl, 2022; Majumder *et al.*, 2024; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023). Considera-se, ainda, que níveis mais elevados de desenvolvimento humano podem estar associados a maior conscientização social sobre justiça e equidade, gerando pressões para que as empresas abordem de forma inclusiva temas de diversidade, como gênero, etnia, raça e idade (Costa; Chiuzi, 2011; Diniz *et al.*, 2013).

Estudos apontam que níveis mais elevados de escolaridade nacional estão associados a maior sensibilidade social e a práticas corporativas mais alinhadas à RSC. Assim, espera-se que contextos com maior desenvolvimento educacional favoreçam a adoção de práticas de diversidade nas corporações (Jensen; Berg, 2012; Bhatia; Makkar, 2019; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024). Com base nesses achados, formula-se a seguinte hipótese:

*H4: Um maior nível de desenvolvimento humano do país influencia positivamente a adoção de práticas de diversidade nas corporações.*

#### 4.2.2.5 Governança e diversidade nas corporações

A esfera da governança refere-se às estruturas de tomada de decisão e aos mecanismos de controle nas empresas, bem como às interfaces com financiamento e monitoramento do desempenho (Hall; Soskice, 2001). Na tipologia de Witt *et al.* (2018), as formas de estruturação

e decisão variam entre sistemas capitalistas e se associam a diferentes padrões de coordenação econômica.

Vários estudos indicam que características do ambiente de governança nacional, como continuidade administrativa, abertura do Estado, efetividade regulatória e aplicação de normas, estão associadas à adoção de práticas socioambientais pelas empresas (Coluccia; Fontana; Solimene, 2018; Ofoegbu; Odoemelam; Okafor, 2018; Gerged, 2021; Hasan; Hussainey; Aly, 2022; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023; Hamad *et al.*, 2024; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022; Kieu; Nguyen; Wu, 2022).

Estudos também indicam que contextos institucionais caracterizados por estruturas de governança mais sólidas, com maior estabilidade regulatória, mecanismos de controle e transparência, favorecem níveis mais elevados de adoção de práticas socioambientais (Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019; Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020; Zaccone, 2024; Akter; Wan Yusoff; Abdul-Hamid, 2024; Toerien; Breedt; Jager, 2023). Com base nesses achados, formula-se a quinta hipótese desta pesquisa:

*H5: Um melhor ambiente de governança do país influencia positivamente a adoção de práticas de diversidade nas corporações.*

Dessa forma, o estudo formulou cinco hipóteses de pesquisa, que buscam capturar como diferentes características institucionais influenciam a adoção de práticas de diversidade nas corporações. O Quadro 10 sintetiza as hipóteses formuladas, indicando as relações esperadas entre cada dimensão institucional e a adoção de práticas de diversidade, conforme os pressupostos teóricos discutidos ao longo desta seção.

Quadro 10 - Resumo das hipóteses

Hipótese	Descrição	Relação esperada
H1	Cooperação entre empregados e empregadores	Positiva
H2	Liberdade econômica	Negativa
H3a	Competição local	Negativa
H3b	Densidade dos sindicatos	Positiva
H4	Desenvolvimento humano	Positiva
H5	Governança	Positiva

Fonte: Elaboração própria.

Na seção seguinte, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a investigação empírica, contemplando a definição da população e da amostra, as fontes de dados utilizadas, a operacionalização das variáveis e as estratégias econométricas empregadas para o teste das hipóteses propostas.

### 4.3 Procedimentos metodológicos

#### 4.3.1 Tipologia de pesquisa

O delineamento desta pesquisa foi realizado a partir do objetivo, dos procedimentos e da abordagem do problema. Considerando a análise do relacionamento entre diversidade e diferentes tipos de capitalismo, o estudo enquadra-se como exploratório e descritivo quanto aos seus objetivos. A pesquisa exploratória busca ampliar a compreensão de temas pouco investigados e aprofundar o conhecimento sobre determinado fenômeno, como no caso da relação entre diversidade e variedades do capitalismo (Collis; Hussey, 2005). Já a pesquisa descritiva tem como finalidade caracterizar propriedades e atributos dos fenômenos, a partir da coleta de informações sobre variáveis específicas (Sampieri; Collado; Lúcio, 2013).

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma investigação de natureza quantitativa, uma vez que utiliza recursos estatísticos para coletar, analisar e tratar dados mensuráveis. No presente estudo, a relação entre os construtos analisados é examinada por meio de estatística descritiva e inferencial, análise de correspondência e regressão em painel, técnicas adequadas para captar associações e padrões comparativos entre países (Sampieri; Collado; Lúcio, 2013). Dessa forma, a análise quantitativa possibilita observar diferenças na adoção da diversidade de acordo com os distintos contextos institucionais.

No que se refere à coleta de dados, caracteriza-se como pesquisa documental, baseada em informações secundárias disponíveis na base *Refinitiv*® (Martins; Theóphilo, 2009). O período considerado compreende os anos de 2015 a 2023. O recorte temporal inicia em 2015 por coincidir com o lançamento da Agenda 2030, que introduziu metas globais relacionadas à igualdade, ao trabalho decente e à redução das desigualdades, impulsionando a ampliação das práticas corporativas de sustentabilidade (Pinheiro; Ribeiro; Bizerra, 2023; Zaccone, 2024). O ano de 2023, por sua vez, corresponde ao limite mais recente de dados disponíveis para as variáveis analisadas no momento da coleta de dados, considerando a coleta realizada em fevereiro de 2025.

#### 4.3.2 População e amostra do estudo

A população deste estudo é composta por empresas de capital aberto situadas em 61 países classificados segundo a tipologia de Witt *et al.* (2018), posteriormente testada por Benney (2019) e Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024), que agrupa os países em nove modelos de capitalismo, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 - Agrupamento dos países de acordo com as variedades do capitalismo

<b>Variedades do capitalismo</b>	<b>Países</b>
1. Economia altamente coordenada	Japão
2. Economias de mercado coordenado	Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, Holanda, Noruega, Suécia, Suíça
3. Economias de mercado liberal	Austrália, Canadá, Estados Unidos, Irlanda, Nova Zelândia, Reino Unido
4. Economias periféricas europeias	Eslováquia, Espanha, França, Grécia, Hungria, Itália, Polónia, Portugal, República Checa, Romênia
5. Economias emergentes avançadas	África do Sul, Chile, Coreia do Sul, Israel, Taiwan, Turquia
6. Economias de cidades avançadas	Hong Kong, Singapura
7. Economias árabes baseadas em petróleo	Arábia Saudita, Catar, Emirados Árabes Unidos, Kuwait
8. Economias emergentes	Argélia, Argentina, Bangladesh, Brasil, Cazaquistão, China, Colômbia, Egito, Filipinas, Índia, Indonésia, Malásia, Marrocos, México, Nigéria, Paquistão, Peru, Rússia, Tailândia, Ucrânia, Vietnã
9. Economias socialistas	Cuba, Venezuela

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Witt *et al.* (2018) e Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024).

Após o tratamento da base de dados e a exclusão das observações sem informações relativas aos indicadores selecionados, a amostra final foi composta por 11.824 empresas, distribuídas em 56 países. A Tabela 14 apresenta a distribuição das empresas por variedades de capitalismo, evidenciando a representatividade de cada grupo no total da amostra. Observa-se maior concentração nas economias de mercado liberal e economias emergentes, o que demonstra a predominância de companhias abertas em países com mercados financeiros desenvolvidos ou em expansão.

Tabela 14 - Distribuição das empresas por variedades do capitalismo

<b>Variedades do Capitalismo</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>%</b>
1. Economia altamente coordenada	589	4.98
2. Economias de mercado coordenado	1.147	9.70
3. Economias de mercado liberal	5.129	43.38
4. Economias periféricas europeias	501	4.24
5. Economias emergentes avançadas	697	5.89
6. Cidades avançadas	449	3.80
7. Economias árabes baseadas em petróleo	248	2.10
8. Economias emergentes	3.064	25.91

Fonte: Elaboração própria.

Cabe ressaltar que alguns países, como Argélia, Bangladesh, Cuba, Ucrânia e Venezuela, foram excluídos por ausência de dados disponíveis. Além disso, embora a tipologia contemple nove modelos de capitalismo, as economias socialistas não foram incluídas na análise empírica devido à indisponibilidade de informações, restringindo o estudo às oito categorias institucionais restantes.

### 4.3.3 Coleta de dados e variáveis de estudo

#### 4.3.3.1 *Coleta de dados da variável dependente*

No presente estudo, a variável dependente corresponde à adoção de práticas de diversidade pelas empresas. A mensuração foi realizada a partir de 13 indicadores da base *Refinitiv*®, alinhados aos ODS 5, 8, 10 e 16 (vide Quadro 8 do Artigo 2). Esses indicadores abrangem múltiplas dimensões da diversidade, considerando a representatividade de gênero em diferentes níveis hierárquicos (conselho de administração, cargos executivos e gerenciais), a participação de minorias étnico-raciais, a inclusão de pessoas com deficiência e a diversidade cultural nos conselhos. Também foram contemplados compromissos institucionais, como políticas formais de diversidade, definição de metas de equidade e práticas de suporte, a exemplo da oferta de creche aos colaboradores.

Os indicadores de natureza binária (como existência de política de diversidade, metas de igualdade de oportunidades ou serviços de suporte) foram mantidos em escala 0-1, atribuindo-se o valor “0” para ausência e “1” para presença. Já os indicadores contínuos, originalmente expressos em percentuais, foram preservados como variáveis contínuas e padronizados para a faixa 0-1 por meio de divisão pelo valor máximo possível (100). Em seguida, calculou-se a média aritmética simples dos 13 valores obtidos para cada empresa, resultando em um índice sintético de adoção de práticas de diversidade. Para fins de interpretação e comparabilidade internacional e temporal, esse índice foi reescalado para a faixa de 0 a 100, assegurando consistência entre indicadores de diferentes naturezas e viabilizando sua utilização nos modelos econométricos do estudo.

#### 4.3.3.2 *Coleta de dados das variáveis independentes*

As variáveis independentes foram definidas a partir do contexto institucional dos países analisados, tomando como referência a abordagem das variedades do capitalismo proposta por Witt *et al.* (2018) e fundamentada no modelo de Hall e Soskice (2001). Essas variáveis refletem diferentes dimensões do capitalismo, abrangendo trabalho e relações industriais, sistema financeiro, relações entre firmas, educação e treinamento vocacional, e governança. O Quadro 12 apresenta o conjunto de variáveis utilizadas no estudo.

Os indicadores selecionados buscam captar características institucionais associadas às diferentes esferas propostas pela tipologia VoC. O indicador de cooperação entre empregados e empregadores (COOPEM), vinculado ao trabalho e às relações industriais, foi obtido do

Relatório de Competitividade Global do Fórum Econômico Mundial. O Índice de Liberdade Econômica (LIBECO), ligado à dimensão financeira, foi extraído da *Heritage Foundation*.

Quadro 12 - Resumo das variáveis independentes

Variável explicativa	Indicador	Fonte	Operacionalização	Relação esperada	Estudos anteriores
H1: COOPEM	Cooperação entre empregados e empregadores	<i>Global Competitiveness Index – Fórum Econômico Mundial</i>	Score atribuído a cada país, variando de 1 (menor cooperação) a 7 (maior cooperação)	Positivo	Oliveira <i>et al.</i> (2018); Soares <i>et al.</i> (2020)
H2: LIBECO	Índice de Liberdade Econômica	<i>American Heritage Foundation</i>	Score atribuído a cada país, variando de 0 (nenhuma liberdade) a 100 (maior liberdade)	Negativo	Graafland e Noorderhaven (2020); Lima <i>et al.</i> (2018)
H3a: COMPET	Intensidade da competição local entre as indústrias	<i>Global Competitiveness Index – Fórum Econômico Mundial</i>	Score atribuído a cada país, variando de 1 (menor competição) a 7 (maior competição)	Negativo	Campbell (2007), Huang e Kung (2010)
H3b: DENSIN	Densidade dos sindicatos	<i>International Labour Organization</i>	Porcentagem atribuída a cada país, variando de 0,2 (menor presença) a 90,4 (maior presença de sindicatos)	Positivo	Chun e Shin (2018); Dawkins (2016); Jensen e Berg (2012)
H4: IDH	Índice de Desenvolvimento Humano	<i>United Nations Development Programme</i>	Score atribuído a cada país, variando de 0 (menor desenvolvimento humano) a 1 (maior desenvolvimento humano)	Positivo	Oliveira <i>et al.</i> (2018), Soares <i>et al.</i> (2020)
H5: AMBGOV	Qualidade do ambiente de governança	<i>Worldwide Governance Indicators - Banco Mundial</i>	Soma aritmética dos scores atribuídos às dimensões: efetividade governamental, estabilidade política, ausência de violência/terrorismo, qualidade regulatória e liberdade de expressão, variando de -2,5 (pior governança) a +2,5 (melhor governança)	Positivo	Lima <i>et al.</i> (2018), Miniaoui <i>et al.</i> (2019), Miras-Rodríguez <i>et al.</i> (2018)

Fonte: Adaptado de Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024).

Quanto às relações entre as empresas, foram considerados a intensidade da competição local entre indústrias (COMPET), também do Fórum Econômico Mundial, e a densidade

sindical (DENSIN), disponibilizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que representa a dimensão educacional e de treinamento vocacional, foi coletado no relatório anual do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Por fim, a qualidade do ambiente de governança (AMBGOV) foi mensurada com base nos indicadores do Banco Mundial, que incluem dimensões como efetividade governamental, estabilidade política, ausência de violência, qualidade regulatória e liberdade de expressão.

Todos os indicadores foram operacionalizados em escala numérica contínua, conforme a fonte original. Como mostrado no Quadro 12, essas variáveis já foram empregadas em estudos prévios sobre fatores institucionais e práticas socioambientais, possibilitando comparações internacionais. Atribuiu-se a cada país uma pontuação específica em cada indicador, o que permite capturar variações entre contextos nacionais, inclusive dentro de uma mesma variedade de capitalismo.

#### 4.3.3.3 Coleta de dados das variáveis de controle

O Quadro 13 apresenta as variáveis de controle consideradas na análise, destacando suas fontes, formas de operacionalização, impacto esperado e referências empíricas. A seleção foi baseada em estudos anteriores que já utilizaram essas métricas, além da disponibilidade de dados para a amostra investigada.

Quadro 13 - Variáveis de controle

Variável de controle	Fonte	Operacionalização	Relação esperada	Estudos anteriores
Retorno sobre o Ativo (ROA)	<i>Refinitiv</i> ®	Lucro Operacional/ Ativo Total	Positivo	Chen, Feldmann e Tang (2015); Islam, Saha e Rahaman (2025)
Tamanho da empresa (TAM)	<i>Refinitiv</i> ®	Logaritmo natural do Ativo Total	Positivo	Kouloukoui <i>et al.</i> (2019); Nguyen e Nguyen (2020)
Valor de Mercado (VAM)	<i>Refinitiv</i> ®	Capitalização de mercado da empresa, conforme reportado pela <i>Refinitiv</i> ®	Positivo	Garcia-Sanchez <i>et al.</i> , (2016); Loan, Anh e Hoang (2024)
Sistema legal do país (SISLEG)	La Porta <i>et al.</i> (1998)	Score atribuído a cada país, variando entre 0 (religião), 1 (misto), 2 ( <i>common law</i> ) e 3 ( <i>civil law</i> ).	Positivo	Garcia-Sanchez <i>et al.</i> , (2016); Miniaoui <i>et al.</i> (2019)
Comitê de Responsabilidade Social Corporativa (COMRSC)	<i>Refinitiv</i> ®	1 = se a empresa possui comitê de RSC, 0 = caso contrário.	Positivo	Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024); Hamad <i>et al.</i> (2024); Zaccone (2024)

Fonte: Elaboração própria.

Essas variáveis de controle foram incluídas considerando por sua recorrência em estudos sobre RSC e pela influência que exercem sobre a adoção de práticas socioambientais. Pesquisas anteriores sugerem que fatores como desempenho financeiro, porte organizacional, valor de mercado, sistema legal e existência de comitês de RSC podem afetar o nível de engajamento das empresas com tais práticas, motivo pelo qual foram incorporados aos modelos econométricos (Kouloukoui *et al.*, 2019; Rosati; Faria, 2019; Mazzioni *et al.*, 2023; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024).

#### 4.3.4 Análise de dados

Para responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, os dados foram submetidos a diferentes técnicas estatísticas. Inicialmente, utilizou-se a análise de variância (ANOVA) a um fator para testar diferenças nas médias de adoção da diversidade entre as variedades de capitalismo. Diante da heterogeneidade das variâncias, optou-se pela ANOVA de Welch, seguida do teste post hoc de Games-Howell, adequado para comparações múltiplas em amostras com variâncias desiguais (Fávero *et al.*, 2009).

Em seguida, realizou-se a análise de correlação por meio do coeficiente Rho de Spearman, apropriado para variáveis ordinais e para variáveis contínuas que não atendem aos pressupostos de normalidade, permitindo captar relações monotônicas entre os fatores analisados. Os coeficientes variam de -1 (associação negativa perfeita) a 1 (associação positiva perfeita), indicando a direção e a intensidade das associações bivariadas (Asuero; Sayago; González, 2006).

Visando examinar a relação entre as variáveis independentes (características institucionais dos países) e a variável dependente (adoção de práticas de diversidade), procedeu-se à estimação de um modelo de regressão com dados em painel de efeitos fixos e erros-padrão robustos. A escolha do estimador baseou-se nos testes de Chow, Breusch-Pagan e Hausman, cujos resultados indicaram efeitos fixos como a alternativa mais adequada (Fávero; Belfiore, 2017). O modelo econométrico está descrito na Equação 1:

$$Div_{it} = \beta_0 + \beta_1 COOPEM_{it} + \beta_2 LIBECO_{it} + \beta_3 COMPET_{it} + \beta_4 DENSIN_{it} + \beta_5 IDH_{it} + \beta_6 AMBGOV_{it} + \beta_7 ROA_{it} + \beta_8 TAM_{it} + \beta_9 VAM_{it} + \beta_{10} COMRSC_{it} + \beta_{11} SISLEG_{it} + \mu_i + \varepsilon_{it} \quad (\text{Equação 1})$$

Onde,

$Div_{it}$  representa o nível de adoção de práticas da diversidade;

$COOPEM_{it}$  indica o grau de cooperação entre empregados e empregadores;

*LIBECO*<sub>it</sub> corresponde ao Índice de Liberdade Econômica;  
*COMPET*<sub>it</sub> expressa a intensidade da competição local entre as indústrias;  
*DENSIN*<sub>it</sub> refere-se a densidade sindical;  
*IDH*<sub>it</sub> representa ao Índice de Desenvolvimento Humano;  
*AMBGOV*<sub>it</sub> mede a qualidade do ambiente de governança;  
*ROA*<sub>it</sub> corresponde ao retorno sobre os ativos;  
*TAM*<sub>it</sub> indica o tamanho da empresa;  
*VAM*<sub>it</sub> refere-se ao valor de mercado;  
*COMRSC*<sub>it</sub> indica a presença de comitê de responsabilidade social corporativa;  
*SISLEG*<sub>it</sub> denota o sistema legal do país;  
 $\mu_i$  representa os efeitos fixos específicos das unidades observadas; e  
 $\varepsilon_{it}$  representa o erro idiossincrático.

Por fim, com o objetivo de aprofundar a análise comparativa, foi estimado um modelo complementar (Equação 2), no qual as variedades do capitalismo foram operacionalizadas por meio de variáveis *dummy*. Esse procedimento permite comparar diretamente as diferenças médias entre os grupos institucionais, tomando-se a variedade 3 – Economias de mercado liberal como categoria de referência, por concentrar a maior parte das observações na amostra (Tabela 7) e representar um arranjo institucional característico das economias anglo-saxônicas.

O modelo foi estimado por efeitos aleatórios, com erros-padrão robustos *clusterizados* por firma, de modo a preservar variáveis invariantes no tempo (como VoC e, quando aplicável, SISLEG) e controlar a heterogeneidade não observada entre as empresas. Como análise de robustez, também foram testadas as especificações pooled OLS com *dummies* de ano e Mundlak (CRE).

$$Div_{\{it\}} = \alpha + \sum_{\{k \in \{1,2,4,5,6,7,8\}\}} \theta_k \cdot 1\{VoC_i = k\} + \beta_1 ROA_{\{it\}} + \beta_2 TAM_{\{it\}} + \beta_3 VAM_{\{it\}} + \beta_4 COMRSC_t + \beta_5 SISLEG_{\{it\}} + \mu_i + \varepsilon_{\{it\}} \quad (\text{Equação 2})$$

Onde,

*Div*<sub>it</sub> corresponde ao índice de adoção de práticas da diversidade;

$\sum_{\{k \in \{1,2,4,5,6,7,8\}\}} \theta_k \cdot 1\{VoC_i = k\}$  representa o conjunto de variáveis indicadoras (*dummy*) associadas às variedades de capitalismo (VoC), com *k* variando de 1 a 8, excetuando-

se a categoria de referência ( $k = 3$ , economias de mercado liberal), utilizada como base de comparação;

$\theta_k$  indica a diferença média no nível de adoção da diversidade entre as firmas pertencentes à variedade  $k$  e aquelas da categoria de referência, mantidas constantes as variáveis de controle;

$ROA_{it}$  corresponde ao retorno sobre os ativos;

$TAM_{it}$  indica o tamanho da empresa;

$VAM_{it}$  refere-se ao valor de mercado;

$COMRSC_{it}$  indica a presença de comitê de responsabilidade social corporativa;

$SISLEG_{it}$  denota o sistema legal do país;

$\mu_i$  capta os efeitos específicos de cada firma; e

$\varepsilon_{it}$  representa o erro idiossincrático.

A aplicação dos testes estatísticos e das estimações foi realizada com o auxílio dos *softwares* Jamovi® versão 2.6.44.0 e Stata® - versão 16.

#### 4.4 Análise e discussão dos resultados

##### 4.4.1 Estatística descritiva e comparação entre grupos das variáveis independentes

###### 4.4.1.1 *Cooperação entre empregados e empregadores*

A Tabela 14 apresenta a estatística descritiva da variável cooperação entre empregados e empregadores, considerando a classificação dos países segundo as variedades de capitalismo. Os valores médios mais baixos foram observados nas economias emergentes, emergentes avançadas e periféricas europeias, contextos nos quais a negociação coletiva tende a ser menos estruturada. Já as economias coordenadas, altamente coordenadas e de cidades avançadas registraram médias mais altas, indicando a presença de arranjos institucionais mais consolidados para a interação entre capital e trabalho.

Com o objetivo de verificar se essas diferenças de médias são estatisticamente significativas, realizou-se análise de variância de uma via com correção de Welch, tendo em vista a violação da homogeneidade das variâncias identificada pelo teste de Levene ( $p < 0,001$ ). Os resultados indicaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ( $p < 0,001$ ). As comparações post-hoc (teste de Games-Howell), indicaram que as economias altamente coordenadas, coordenadas e de cidades avançadas apresentam níveis médios de cooperação

superiores aos observados nas economias emergentes, emergentes avançadas e periféricas europeias.

Tabela 14 - Estatística descritiva da cooperação entre empregados e empregadores

<b>Variedades do Capitalismo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Variância</b>
Altamente coordenada	5.7	5.8	5.75	5.80	0.05	0.002
Coordenada	4.6	6.2	5.56	5.70	0.43	0.189
Liberal	4.3	5.8	5.11	5.20	0.26	0.070
Periféricas europeias	3.6	4.8	4.10	4.10	0.20	0.041
Emergentes avançadas	2.5	5.4	4.11	3.80	0.93	0.878
Cidades avançadas	5.5	6.2	5.69	5.60	0.21	0.044
Baseadas em petróleo	4.5	5.6	5.12	5.20	0.28	0.078
Emergentes	3.5	5.5	4.56	4.60	0.41	0.171

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esses resultados corroboram a tipologia de Witt *et al.* (2018), que diferencia os sistemas capitalistas a partir do grau de coordenação entre empresas, trabalhadores e Estado. Há indícios de que estruturas mais cooperativas favorecem práticas sociais e de governança, ao passo que sistemas menos consolidados tendem a limitar esse processo (Hall; Soskice, 2001; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024). Estudos como os de Gallego-Álvarez e Pucheta-Martínez (2020), Loan, Anh e Hoang (2024) e Toerien, Breedt e Jager (2023) reforçam essa perspectiva ao indicar que ambientes institucionais com maior cooperação entre atores sociais estão associados a maiores incentivos para a adoção de iniciativas ligadas à responsabilidade social.

#### 4.4.1.2 Índice de Liberdade Econômica

A Tabela 15 apresenta a estatística descritiva do Índice de Liberdade Econômica conforme as variedades do capitalismo. Nota-se que os valores do indicador não se distribuem de forma homogênea entre os grupos, refletindo as particularidades institucionais e regulatórias de cada modelo.

Tabela 15 - Estatística descritiva do Índice de Liberdade Econômica

<b>Variedades do Capitalismo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Variância</b>
Altamente coordenada	69.3	74.1	71.8	72.3	1.77	3.12
Coordenada	67.1	84.2	76.0	75.1	3.66	13.4
Liberal	69.9	84.4	75.5	75.7	3.01	9.07
Periféricas europeias	53.2	74.8	64.5	63.9	2.99	8.92
Emergentes avançadas	55.7	80.7	70.3	73.8	7.68	59.0
Cidades avançadas	83.9	90.2	89.0	89.1	1.43	2.05
Baseadas em petróleo	55.5	77.6	66.8	68.6	6.56	43.1
Emergentes	43.8	74.7	57.8	57.4	7.10	50.5

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As economias de cidades avançadas, representadas por Hong Kong e Singapura, apresentam os índices mais altos e pouca dispersão, evidenciando um ambiente liberalizado, com baixa intervenção estatal e estabilidade regulatória. Resultados próximos são observados nas economias liberais, que também apresentam elevados níveis médios de liberdade econômica, embora com maior variabilidade interna. Já as economias coordenadas, como Alemanha e Suécia, alcançam médias semelhantes, mas em arranjos institucionais em que a regulação desempenha papel mais ativo na conciliação entre eficiência econômica e coesão social (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018; Gallego-Álvarez; Ortas, 2017).

As economias periféricas europeias e as emergentes apresentam médias mais baixas do índice, o que pode estar associado a desafios históricos de instabilidade institucional, insegurança jurídica e menor previsibilidade regulatória. Situação semelhante se observa nas economias baseadas em petróleo, em que a liberalização dos mercados convive com estruturas fortemente centralizadas e dependência de receitas provenientes de recursos naturais (Schneider, 2009; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023).

Com o objetivo de verificar se as diferenças observadas entre os grupos são estatisticamente significativas, realizou-se análise de variância de uma via. Os resultados indicaram diferenças estatisticamente significativas entre as variedades de capitalismo ( $p < 0,001$ ). As comparações post-hoc, realizadas por meio do teste de Games-Howell, mostraram que as economias de cidades avançadas, assim como os modelos liberais e coordenados, apresentam níveis de liberdade econômica superiores aos observados nas economias periféricas europeias, emergentes e emergentes avançadas.

De modo geral, esses resultados corroboram estudos que relacionam o grau de liberdade econômica às condições institucionais e ao padrão de governança nacional (Graafland, 2019; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023). A comparação entre os grupos sugere que a configuração da esfera financeira, em termos de maior autonomia ou de maior intervenção estatal, pode estar relacionada a diferentes formas de inserção das empresas em práticas de responsabilidade social e em iniciativas voltadas à diversidade.

#### *4.4.1.3 Intensidade da competição local entre as indústrias*

A Tabela 16 apresenta a estatística descritiva da intensidade da competição local entre as indústrias, considerando a classificação dos países segundo as variedades de capitalismo. Observa-se que os valores não se distribuem de maneira uniforme entre os grupos, refletindo distintas formas de organização produtiva e de coordenação institucional.

Tabela 16 - Estatística descritiva da intensidade da competição local entre as indústrias

<b>Variedades do Capitalismo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Variância</b>
Altamente coordenada	5.6	6.3	5.90	5.60	0.32	0.106
Coordenada	4.7	6.0	5.49	5.50	0.24	0.056
Liberal	4.7	6.0	5.79	5.90	0.28	0.078
Periféricas europeias	4.2	5.8	5.25	5.20	0.25	0.060
Emergentes avançadas	4.4	6.0	5.53	5.40	0.32	0.107
Cidades avançadas	5.6	6.2	6.10	6.20	0.20	0.042
Baseadas em petróleo	4.5	6.0	5.28	5.30	0.28	0.078
Emergentes	4.2	5.5	4.99	5.00	0.31	0.100

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De forma geral, as economias de cidades avançadas e as altamente coordenadas registram médias mais elevadas, sugerindo contextos nos quais a concorrência se combina a arranjos institucionais relativamente estáveis. Em contrapartida, economias emergentes e periféricas europeias apresentam valores médios mais baixos, o que pode estar associado a estruturas de mercado fragmentadas, barreiras institucionais e menor previsibilidade regulatória (Schneider, 2009; Witt; Redding, 2013; Jackson; Deeg, 2019).

Os resultados da análise de variância apontaram diferenças estatisticamente significativas entre as variedades de capitalismo ( $p < 0,001$ ). As comparações post-hoc (Games-Howell) indicaram que as economias de cidades avançadas apresentam níveis mais elevados de competição em relação às economias emergentes e periféricas europeias, ao passo que os modelos altamente coordenados e liberais se situam em posições intermediárias.

Estudos anteriores destacam que ambientes com maior competição tendem a direcionar os esforços empresariais para estratégias de curto prazo e foco em desempenho de mercado, limitando o espaço para iniciativas de responsabilidade social (Huang; Kung, 2010; Walker; Zhang; Ni, 2019; Debnath *et al.*, 2024). Já contextos marcados por cooperação interfirmas ou por formas mais consolidadas de coordenação institucional podem favorecer práticas de RSC e maior alinhamento das empresas com compromissos sociais (Jensen; Berg, 2012; Mascena; Fischmann; Boaventura, 2018; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024). Essas diferenças ajudam a compreender como a intensidade da competição, em interação com fatores institucionais, se relaciona com a adoção de iniciativas voltadas à diversidade.

#### 4.4.1.4 Densidade dos sindicatos

A Tabela 17 apresenta a estatística descritiva da densidade sindical conforme as variedades de capitalismo. Os resultados indicam que as economias coordenadas concentram as maiores médias, o que reflete a tradição institucional de negociação coletiva e a participação

mais estruturada dos sindicatos nos processos de regulação do trabalho e das relações econômicas (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018).

Tabela 17 - Estatística descritiva da densidade dos sindicatos

<b>Variedades do Capitalismo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Variância</b>
Altamente coordenada	16.8	17.5	17.0	16.8	0.26	0.071
Coordenada	14.0	68.2	38.2	26.6	22.6	510
Liberal	9.9	29.4	13.9	10.3	6.31	39.8
Periféricas europeias	8.3	34.2	16.9	12.7	9.74	94.8
Emergentes avançadas	12.0	39.7	23.8	27.3	8.80	77.4
Cidades avançadas	21.2	26.1	24.7	24.9	1.45	2.10
Baseadas em petróleo	-	-	-	-	-	-
Emergentes	2.3	49.6	24.9	19.8	14.7	217

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nas economias liberais, os valores observados são mais baixos, sugerindo um arranjo institucional em que a autonomia empresarial tende a se sobrepor à ação sindical, limitando a abrangência da negociação coletiva (Schneider, 2009; Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020). Já nas economias emergentes e periféricas europeias, verifica-se maior dispersão nos resultados, indicando trajetórias institucionais heterogêneas quanto à presença e à efetividade das organizações de trabalhadores (Jensen; Berg, 2012; Debnath *et al.*, 2024).

Cabe destacar que, para as economias árabes baseadas em petróleo, como Arábia Saudita, Catar, Emirados Árabes Unidos e Kuwait, não foram encontrados dados disponíveis sobre densidade sindical, razão pela qual esses países não foram considerados na análise estatística dessa variável. Em razão da ausência de dados sobre densidade sindical para as economias baseadas em petróleo, não foi possível realizar a análise de variância para essa variável. Ainda assim, a análise descritiva evidencia diferenças entre as variedades de capitalismo, com maiores níveis de densidade sindical observados nas economias coordenadas.

#### 4.4.1.5 Índice de Desenvolvimento Humano

A Tabela 18 apresenta a estatística descritiva do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) por variedades de capitalismo. Os resultados mostram que as economias coordenadas, as cidades avançadas e as liberais apresentam médias mais elevadas, acompanhadas de baixa dispersão dos dados. Esse perfil sugere contextos institucionalmente estruturados, nos quais há maior acesso à educação, serviços públicos de qualidade e melhores condições de vida, aspectos que, segundo estudos anteriores, ampliam as expectativas sociais sobre inclusão e responsabilidade corporativa (Witt *et al.*, 2018; Lima *et al.*, 2018; Bhatia; Makkar, 2019).

Nas economias periféricas europeias e nas emergentes avançadas, os valores médios são intermediários, refletindo trajetórias institucionais marcadas por avanços em capital humano, mas ainda permeadas por desigualdades regionais e variações na efetividade das políticas sociais (Oliveira *et al.*, 2018; Soares *et al.*, 2020). Já as economias emergentes registram as menores médias do índice, o que evidencia desafios relacionados à educação e proteção social, fatores que limitam a consolidação de demandas mais amplas por práticas empresariais vinculadas à diversidade e à equidade (Costa; Chiuzi, 2011; Diniz *et al.*, 2013).

Tabela 18 - Estatística descritiva do Índice de Desenvolvimento Humano

<b>Variedades do Capitalismo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Variância</b>
Altamente coordenada	0.91	0.92	0.91	0.91	0.00	0.002
Coordenada	0.91	0.96	0.94	0.94	0.01	0.000
Liberal	0.92	0.95	0.93	0.93	0.00	0.000
Periféricas europeias	0.82	0.91	0.89	0.89	0.01	0.001
Emergentes avançadas	0.71	0.92	0.84	0.85	0.08	0.005
Cidades avançadas	0.93	0.95	0.94	0.94	0.00	0.000
Baseadas em petróleo	0.82	0.93	0.87	0.86	0.03	0.001
Emergentes	0.52	0.85	0.75	0.77	0.06	0.004

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com o objetivo de verificar se as diferenças observadas entre os grupos são estatisticamente significativas, realizou-se análise de variância de uma via. Os resultados indicaram diferenças estatisticamente significativas nos níveis de IDH entre as variedades de capitalismo ( $p < 0,001$ ). As análises post-hoc (teste de Games-Howell), indicaram que as economias coordenadas, liberais e de cidades avançadas apresentam níveis de IDH superiores aos observados nas economias emergentes, enquanto os demais grupos ocupam posições intermediárias.

Quando comparados os diferentes grupos de capitalismo, os resultados mantêm coerência com as proposições de Hall e Soskice (2001) sobre a esfera educacional. Em sistemas coordenados, tende a prevalecer a formação vocacional específica e o compromisso de longo prazo com os trabalhadores, enquanto nas economias liberais se observa maior ênfase em qualificações transferíveis adquiridas em instituições acadêmicas (Munjal; Kundu, 2016; Benney, 2019). Essas diferenças na organização do capital humano podem ajudar a compreender variações nas pressões sociais sobre as empresas, inclusive em temas relacionados à equidade e à diversidade.

#### 4.4.1.6 Qualidade do ambiente de governança

A Tabela 19 apresenta a estatística descritiva da qualidade do ambiente de governança, considerando a classificação dos países segundo as variedades do capitalismo. Observa-se que as economias coordenadas registram médias mais elevadas, refletindo arranjos institucionais em que a efetividade governamental, a qualidade regulatória e a estabilidade política encontram-se mais consolidadas. Esse resultado está em consonância com estudos que associam ambientes de governança estáveis à existência de instituições mais robustas e à aplicação consistente das normas (Witt *et al.*, 2018; Coluccia; Fontana; Solimene, 2018; Ofoegbu; Odoemelam; Okafor, 2018).

Tabela 19 - Estatística descritiva da qualidade do ambiente de governança

Variedades do Capitalismo	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio-padrão	Variância
Altamente coordenada	1.29	1.37	1.33	1.34	0.02	0.000
Coordenada	1.00	1.79	1.56	1.61	0.16	0.026
Liberal	0.95	1.84	1.19	1.22	0.20	0.043
Periféricas europeias	0.12	1.13	0.78	0.83	0.28	0.073
Emergentes avançadas	-0.56	1.21	0.59	0.90	0.59	0.349
Cidades avançadas	1.03	1.63	1.28	1.13	0.23	0.052
Baseadas em petróleo	-0.36	0.69	0.28	0.46	0.36	0.136
Emergentes	-1.10	0.44	-0.20	-0.27	0.25	0.066

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os menores valores médios concentram-se nas economias emergentes, caracterizadas por instituições menos consolidadas, baixa previsibilidade regulatória e menores níveis de transparência, aspectos que tendem a limitar a efetividade das políticas públicas e a estabilidade do ambiente corporativo (Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023). Resultados próximos também são verificados em economias baseadas em petróleo, nas quais a dependência de recursos naturais se combina com estruturas políticas mais centralizadas, restringindo a qualidade dos mecanismos de governança (Jamali; Karam, 2018; Gerged, 2021).

A análise de variância indicou diferenças estatisticamente significativas na qualidade do ambiente de governança entre as variedades de capitalismo ( $p < 0,001$ ). As comparações post-hoc (Games-Howell) evidenciaram que as economias coordenadas, altamente coordenadas e de cidades avançadas apresentam níveis superiores de qualidade do ambiente de governança, ao passo que as economias emergentes e baseadas em petróleo concentram os valores mais baixos.

Esses resultados corroboram a tipologia de Witt *et al.* (2018), segundo a qual contextos institucionais mais consolidados favorecem padrões de coordenação econômica e de

governança mais estáveis. Além disso, estudos recentes indicam que a qualidade regulatória e a efetividade institucional constituem dimensões utilizadas para compreender as práticas corporativas de responsabilidade social (Hasan; Hussainey; Aly, 2022; Hamad *et al.*, 2024; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024).

#### 4.4.2 Estatística descritiva e comparação entre grupos da variável dependente

A Tabela 20 apresenta a estatística descritiva da variável dependente, referente à adoção de práticas de diversidade, segmentada conforme as variedades de capitalismo. Os resultados evidenciam diferenças entre os grupos institucionais, refletindo o modo como os contextos nacionais podem favorecer ou restringir a adoção de iniciativas associadas à diversidade pelas corporações.

As economias periféricas europeias e coordenadas registram os maiores valores médios, sugerindo que estruturas institucionais mais consolidadas tendem a estimular maior padronização e frequência na adoção dessas práticas. Esses achados alinham-se à literatura que destaca a regulação, a estabilidade institucional e os mecanismos de concertação social como fatores que incentivam o engajamento corporativo em questões sociais e ambientais (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018; Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020).

Tabela 20 - Estatística descritiva da diversidade por variedades do capitalismo

<b>Variedades do Capitalismo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Variância</b>
Altamente coordenada	0.00	47.1	19.2	19.3	11.0	122
Coordenada	0.00	53.5	24.6	24.9	10.1	102
Liberal	0.00	60.1	21.8	20.2	9.75	95.1
Periféricas europeias	0.00	55.9	27.0	27.1	10.1	101
Emergentes avançadas	0.00	58.6	21.1	21.9	11.3	128
Cidades avançadas	0.54	47.4	22.5	22.1	7.50	56.2
Baseadas em petróleo	0.00	39.3	10.2	9.08	8.42	70.9
Emergentes	0.00	54.3	16.7	17.3	10.0	100

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nas economias liberais e emergentes avançadas, observa-se maior dispersão nos dados, o que pode refletir a flexibilidade regulatória e a ênfase em estratégias corporativas individualizadas. Pesquisas anteriores indicam que, nesses contextos, a adoção tende a ser mais heterogênea e sensível a pressões de mercado e demandas específicas dos *stakeholders* (Graafland, 2019; Pucheta-Martínez; Gallego-Álvarez; Bel-Oms, 2019; Majumder *et al.*, 2024).

As economias baseadas em petróleo apresentam os menores níveis médios. Além da centralização dos arranjos institucionais e da dependência de setores estratégicos, estudos

ressaltam que fatores culturais, incluindo normas sociais e papéis de gênero mais restritivos, também podem limitar a institucionalização de práticas de diversidade (Jamali; Karam, 2018; Gerged, 2021). Situação semelhante é observada entre as economias emergentes, que, apesar de valores mais baixos em comparação às coordenadas, exibem maior variação interna, sugerindo trajetórias distintas conforme o grau de desenvolvimento institucional e as pressões sociais em cada país (Schneider, 2009; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024).

De modo geral, as diferenças entre os grupos permitem refletir sobre como distintos arranjos institucionais e contextuais se relacionam às estratégias de adoção e integração da diversidade. Esses achados encontram respaldo em pesquisas sobre variedades do capitalismo e RSC, que evidencia o papel das instituições, da regulação e das pressões sociais na configuração das práticas empresariais (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018; Graafland, 2019; Gallego-Álvarez; Ortas, 2017; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Debnath *et al.*, 2024; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023).

Foi realizada uma análise de variância (ANOVA) para examinar diferenças nas médias de adoção da diversidade entre as variedades de capitalismo (Tabela 21). Os resultados apontaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos: as economias periféricas europeias e coordenadas apresentaram as maiores médias de adoção, enquanto as economias emergentes e as árabes baseadas em petróleo registraram os menores valores. Esses achados sugerem que contextos institucionais mais estruturados tendem a estar associados a níveis mais elevados de incorporação de práticas relacionadas à diversidade.

Tabela 21 – ANOVA para a adoção da diversidade

<b>Variedades do capitalismo</b>	<b>Observações</b>	<b>Média (Adoção)</b>
1. Altamente coordenada	4183	19.2
2. Coordenadas	6829	24.6
3. Liberais	33445	21.8
4. Periféricas europeias	2967	27.0
5. Emergentes avançadas	4835	21.1
6. Cidades avançadas	2981	22.5
7. Árabes baseadas em petróleo	1057	10.2
8. Emergentes	14185	16.7
<b>Estatística F</b>	<b>gl2</b>	<b>p-valor</b>
959	10069	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para identificar especificamente entre quais grupos essas diferenças se manifestam, foram realizadas comparações múltiplas por meio do teste de Games-Howell, apropriado diante da heterogeneidade das variâncias observada. Os resultados, apresentados na Tabela 22, evidenciam diferenças estatisticamente significativas entre a maioria dos pares analisados.

Destacam-se, em particular, as diferenças entre economias coordenadas e emergentes, entre periféricas europeias e emergentes, bem como entre economias institucionalmente mais consolidadas e aquelas baseadas em petróleo. Esses contrastes podem estar associados a arranjos institucionais mais robustos e a ambientes regulatórios que favorecem maior alinhamento entre políticas corporativas e demandas sociais (Walker; Zhang; Ni, 2019; Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020; Debnath *et al.*, 2024).

Tabela 22 - Comparações múltiplas (Games-Howell) para a adoção da diversidade

<b>Comparações múltiplas</b>	<b>Diferença média</b>	<b>p-valor</b>
Coordenadas vs Emergentes	7.9	< 0.001
Periféricas europeias vs Emergentes	10.3	< 0.001
Coordenadas vs Baseadas em petróleo	14.4	< 0.001
Periféricas europeias vs Baseadas em petróleo	16.8	< 0.001
Liberais vs Emergentes	5.1	< 0.001
Cidades avançadas vs Emergentes	5.8	< 0.001
Cidades avançadas vs Baseadas em petróleo	12.3	< 0.001
Liberais vs Baseadas em petróleo	11.6	< 0.001
Coordenadas vs Liberais	2.8	< 0.001
Periféricas europeias vs Liberais	5.2	< 0.001

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De modo geral, os achados sugerem que as configurações institucionais associadas às variedades de capitalismo influenciam os níveis médios de adoção da diversidade, reforçando a interpretação de que ambientes regulatórios mais estáveis tendem a favorecer a incorporação dessas práticas no âmbito corporativo (Kieu; Nguyen; Wu, 2022; Zaccone, 2024; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024). Esses resultados não implicam causalidade direta, mas oferecem evidências empíricas que sustentam as análises subsequentes, aprofundadas por meio de medidas de associação e modelagens explicativas.

#### 4.4.3 Caracterização geral das variáveis investigadas

A Tabela 23 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis do estudo. A variável dependente (adoção de práticas de diversidade – DIV), apresenta média baixa e elevada variabilidade entre as observações, com casos sem registro e outros com níveis mais elevados de adoção, corroborando evidências de trajetórias graduais e heterogêneas na incorporação de temas sociais (Aguilera; Jackson, 2003; Gallego-Álvarez; Quina-Custodio, 2017; Zaccone, 2024).

Entre as variáveis institucionais, cooperação entre empregados e empregadores (COOPEM) e intensidade da competição local (COMPET) apresentam dispersão reduzida, com valores concentrados no centro da distribuição, o que indica menor heterogeneidade dos

arranjos laborais e concorrenciais ao longo do período. A densidade sindical (DENSIN) exibe dispersão elevada entre países, com observações em faixas baixas e altas de sindicalização, em consonância com trajetórias nacionais distintas de organização do trabalho e negociação coletiva (Jensen; Berg, 2012; Erin; Bamigboye; Oyewo, 2022). O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) concentra-se em níveis altos, com variabilidade que permite distinguir contextos de capital humano e de proteção social (Lima *et al.*, 2018; Bhatia; Makkar, 2019).

Tabela 23 - Estatística descritiva das variáveis

Variáveis	Nº de observações	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
DIV	70868	20.9	10.4	0	60.1
COOPEM	59048	5.00	0.61	2.5	6.2
LIBECO	70511	71.3	9.05	43.8	90.2
COMPET	59048	5.58	0.43	4.2	6.3
DENSIN	58218	19.9	13.3	2.3	68.2
IDH	57845	0.88	0.07	0.52	0.96
AMBGOV	70868	0.88	0.65	-1.10	1.84
ROA	70561	-0.004	5.95	-1541.477	21.471
TAM	70562	21.791	2.06	10.597	29.471
VAM	70752	8.990	3.15	0.877	2.321
COMRSC	70776	0.55	0.49	0	1
SISLEG	70868	2.25	0.64	0	3

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Índice de Liberdade Econômica (LIBECO) e a qualidade do ambiente de governança (AMBGOV) apresentam variação mais ampla entre países, com maior distância entre valores extremos, indicando heterogeneidade nos arranjos financeiros e regulatórios. Esse perfil se alinha a evidências que associam diferenças de regulação e de efetividade institucional a variações nas práticas corporativas (Graafland, 2019; Coluccia; Fontana; Solimene, 2018; Ofoegbu; Odoemelam; Okafor, 2018; Witt *et al.*, 2018).

Nas variáveis de controle, o retorno sobre ativos (ROA) apresenta distribuição assimétrica, com observações negativas; tamanho da empresa (TAM) e valor de mercado (VAM) mostram alta variabilidade, indicando a coexistência de firmas de diferentes portes. A presença de comitê de RSC (COMRSC) ocorre em frequência intermediária, e o sistema legal (SISLEG) discrimina os arranjos jurídicos conforme a tipologia de La Porta *et al.* (1998), com predomínio de *civil law* e *common law*. Estudos indicam que tamanho, desempenho, mecanismos internos de governança e arcabouço legal podem associar-se às práticas socioambientais, razão pela qual essas variáveis compõem o conjunto de controle (García-Sánchez *et al.*, 2016; Rosati; Faria, 2019; Mazzioni *et al.*, 2023; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024).

Em linhas gerais, as estatísticas descritivas evidenciam médias baixas e alta dispersão para a adoção de práticas de diversidade, acompanhadas por variações institucionais e corporativas. As próximas seções apresentam as correlações bivariadas e, na sequência, os modelos em painel, a fim de avaliar as associações ao longo do período analisado.

#### 4.4.4 Relações bivariadas entre as variações investigadas

Os resultados apresentados na Tabela 24 reportam a matriz de correlação de Spearman entre as variáveis do estudo. A adoção desse coeficiente justifica-se pela natureza dos dados analisados, que incluem variáveis assimétricas, indicadores compostos, variáveis dicotômicas e classificações institucionais, além da evidência de violação dos pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias. Nessas condições, a correlação de Spearman mostra-se mais adequada do que a correlação de Pearson, por não exigir normalidade dos dados e por captar associações monotônicas de forma mais robusta (Hair *et al.*, 2009).

De modo geral, as correlações observadas indicam associações estatisticamente significativas entre diversos fatores do modelo. Destaca-se que as dimensões institucionais de liberdade econômica, desenvolvimento humano e qualidade do ambiente de governança apresentam correlações moderadas a elevadas entre si, refletindo a interdependência estrutural desses elementos nos diferentes tipos de capitalismo.

Entre as variáveis corporativas, tamanho da empresa e valor de mercado exibem correlação alta e positiva, resultado esperado, uma vez que ambas capturam a dimensão de escala empresarial. No que se refere à variável dependente, observa-se correlação positiva com a presença de comitê de responsabilidade social corporativa, sugerindo que mecanismos formais de governança social estão associados a maiores níveis de adoção de práticas de diversidade.

As correlações entre a adoção da diversidade e os fatores institucionais são predominantemente positivas e de baixa a moderada magnitude, enquanto as variáveis relacionadas à intensidade da competição e à densidade sindical apresentam associações negativas, ainda que de pequena intensidade. Importa destacar que nenhuma das correlações supera o limiar de 0,80, indicando ausência de colinearidade severa entre as variáveis independentes (Hair *et al.*, 2009). Esses resultados asseguram a adequação das análises de regressão em painel apresentadas na sequência.

Tabela 24 - Matriz de correlação de Spearman das variáveis da pesquisa

Variáveis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) DIV	1.000											
(2) COOPEM	0.059***	1.000										
(3) LIBECO	0.106***	0.465***	1.000									
(4) COMPET	-0.023***	0.531***	0.457***	1.000								
(5) DENSIN	-0.014***	-0.061***	-0.076***	-0.424***	1.000							
(6) IDH	0.201***	0.509***	0.797***	0.398***	0.003	1.000						
(7) AMBGOV	0.185***	0.548***	0.729***	0.341***	0.147***	0.792***	1.000					
(8) TAM	0.263***	0.018***	-0.071***	0.065***	0.054***	-0.113***	-0.052***	1.000				
(9) ROA	0.054***	-0.053***	-0.063***	-0.072***	0.098***	-0.076***	-0.016***	0.003	1.000			
(10) VAM	0.240***	0.016***	-0.066***	0.062***	0.059***	-0.114***	-0.049***	0.763***	0.279***	1.000		
(11) COMRSC	0.486***	-0.049***	-0.120***	-0.155***	0.138***	-0.095***	-0.018***	0.305***	0.125***	0.272***	1.000	
(12) SISLEG	-0.026***	-0.094***	-0.343***	-0.320***	0.330***	-0.267***	-0.054***	0.105***	0.075***	0.113***	0.060***	1.000

Nota: DIV = adoção de práticas de diversidade; COOPEM = cooperação entre empregados e empregadores; LIBECO = Índice de Liberdade Econômica; COMPETI = intensidade da competição local entre as indústrias; DENSIN = densidade dos sindicatos; IDH = Índice de Desenvolvimento Humano; AMBGOV = qualidade do ambiente de governança; TAM = tamanho da empresa; ROA = retorno sobre o ativo; VAM = valor de mercado; COMRSC = presença de comitê de responsabilidade social corporativa; SISLEG = sistema legal do país; \*\*\*p < 0.001.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

#### 4.4.5 Influência das características institucionais na adoção de práticas de diversidade

Para atingir o objetivo de examinar como as características institucionais dos diferentes tipos de capitalismo influenciam a adoção de práticas de diversidade nas corporações, à luz dos ODS, procedeu-se à estimação de um modelo de regressão em dados em painel com efeitos fixos e erros-padrão robustos. A escolha do estimador, baseou-se nos testes de especificação de *Chow*, *Breusch-Pagan* e *Hausman*, cujos resultados apontaram efeitos fixos como a alternativa mais adequada.

Como o banco de dados não contém observações para todas as empresas em todos os anos, o painel é desbalanceado. Foram conduzidos testes diagnósticos para avaliar potenciais violações dos pressupostos do modelo, incluindo autocorrelação serial (teste de *Wooldridge*), heterocedasticidade (teste de *Wald*) e multicolinearidade (VIF – *variance inflation factor*). As evidências indicaram a presença de autocorrelação e heterocedasticidade, enquanto os valores médios do VIF (2,45) permaneceram abaixo do limiar crítico de 5, sugerindo ausência de multicolinearidade severa. Diante dessas violações, as estimações foram realizadas com erros-padrão robustos *clusterizados* por firma e por ano, procedimento recomendado na literatura para garantir inferência estatística consistente em modelos de dados em painel com autocorrelação e heterocedasticidade (Fávero *et al.*, 2009).

A Tabela 25 apresenta os resultados da regressão considerando o conjunto total de observações ( $n = 56.837$ ), abrangendo o período de 2015 a 2023, todos os setores econômicos analisados e as oito variedades de capitalismo consideradas nesta pesquisa. O modelo apresentou poder explicativo geral ( $R^2$ ) de 36,04%, indicando que as variáveis institucionais e corporativas incluídas têm poder explicativo sobre as variações na adoção de práticas de diversidade.

Os resultados apresentados no modelo (Tabela 25), conforme a amostra analisada e o método de estimação adotado, indicam que foi possível confirmar (não rejeitar) as hipóteses H1, H2, H3a e H4 definidas para esta pesquisa. Os achados indicam que fatores como cooperação nas relações de trabalho, menor liberdade econômica, reduzida intensidade competitiva e maior nível de desenvolvimento humano exercem influência estatisticamente significativa sobre níveis mais elevados de adoção de práticas de diversidade nas corporações. A confirmação dessas hipóteses evidencia a influência das características institucionais, especialmente aquelas relacionadas à coordenação das relações laborais e ao desenvolvimento social, sobre o engajamento empresarial em práticas de responsabilidade social corporativa, em linha com os achados de Pinheiro, Oliveira e Lozano (2024), Zaccone (2024), Pucheta-

Martínez, Gallego-Álvarez e Bel-Oms (2019), Gallego-Álvarez e Pucheta-Martínez (2020) e Favotto, Kollman e Bernhagen (2016).

Tabela 25 - Resultados da influência das características institucionais na adoção de práticas de diversidade

Variáveis	Coeficiente $\beta$ (erro padrão robusto)	
Cooperação entre empregados e empregadores (COOPEM)	3.8499***	(0.2013)
Índice de Liberdade Econômica (LIBECO)	-0.2516***	(0.0137)
Intensidade da competição local entre as indústrias (COMPET)	-6.0750***	(0.2296)
Densidade dos sindicatos (DENSIN)	-0.0997**	(0.0410)
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)	108.6355***	(6.4791)
Qualidade do ambiente de governança (AMBGOV)	-19.1818***	(0.4565)
Retorno sobre o Ativo (ROA)	-0.0695***	(0.0211)
Tamanho da empresa (TAM)	6.6412***	(1.6712)
Valor de mercado (VAM)	9.6112***	(2.0112)
Comitê de Responsabilidade Social Corporativa (COMRSC)	5.4134***	(0.1364)
Sistema legal do país (SISLEG)	-	-
Observações	56.837	
R <sup>2</sup> within	0.3604	
Teste F	2582.53***	
Teste de <i>Wooldridge</i>	41.357***	
Teste de <i>Wald</i>	22.379***	
Multicolinearidade (VIF médio)	2,45	

Nota: Teste F = significância do modelo; Teste de *Wooldridge* = Teste de autocorrelação; Teste de *Wald* = Teste de heterocedasticidade; VIF = Teste de multicolinearidade (VIF – *variance inflation factor*). Regressão estimada por efeitos fixos com erros padrões robustos (entre parênteses). Variáveis invariantes no tempo foram suprimidas pelo estimador (SISLEG); \*\*\*, \*\* = significância estatística de 1% e 5%, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados evidenciam que a cooperação entre empregados e empregadores (COOPEM) exerce efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações, confirmando a hipótese H1. Esse resultado indica que relações de trabalho mais cooperativas e institucionalmente articuladas contribuem para o fortalecimento do compromisso social das empresas, em consonância com estudos sobre variedades de capitalismo. Tais evidências são particularmente observáveis nas economias coordenadas e altamente coordenadas, nas quais a negociação coletiva e o diálogo entre capital e trabalho formam a base da governança econômica e das práticas corporativas socialmente orientadas (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018).

Esses achados estão em consonância com evidências recentes que associam as variedades de capitalismo às diferenças de engajamento empresarial em responsabilidade social, indicando que sistemas mais coordenados tendem a propiciar ambientes institucionais mais favoráveis à cooperação e ao desenvolvimento de políticas sociais corporativas (Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Zaccone, 2024; Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016). Essa evidência converge com estudos que relacionam arranjos institucionais colaborativos à promoção de

condições de trabalho mais justas, maior responsabilidade social e governança mais sensível às expectativas de *stakeholders* (Ioannou; Serafeim, 2015; Rosati; Faria, 2019), contribuindo para o alcance das metas dos ODS 5, 8 e 10.

Os resultados mostram que a liberdade econômica (LIBECO) apresenta relação negativa e estatisticamente significativa com a adoção de iniciativas voltadas à diversidade nas corporações, confirmando a hipótese H2. Esse achado evidencia que economias liberais, marcadas por maior autonomia de mercado e menor presença de mecanismos de coordenação social, tendem a reduzir o estímulo ao engajamento empresarial em pautas sociais. Nessas configurações institucionais, as práticas de responsabilidade social corporativa tendem a emergir mais como respostas estratégicas à pressão de mercado do que como compromissos estruturais de longo prazo (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018).

Os resultados corroboram evidências empíricas que associam a lógica liberal a menores níveis de adoção de práticas socioambientais e de RSC, quando comparadas a economias coordenadas, nas quais o Estado e os atores coletivos desempenham papel mais ativo na regulação e na orientação das práticas corporativas (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023). A relação negativa observada reforça, portanto, que estruturas institucionais orientadas pela lógica de mercado tendem a criar ambientes menos favoráveis à consolidação de compromissos sociais e ao avanço dos ODS 5, 8, 10 e 16.

Os resultados demonstram que a intensidade da competição local entre empresas (COMPET) apresenta relação negativa e estatisticamente significativa com a adoção da diversidade, confirmando a hipótese H3a. Em mercados com rivalidade mais acentuada, como em economias liberais e emergentes avançadas, as firmas tendem a concentrar esforços em metas de desempenho e eficiência, reduzindo o espaço para iniciativas sociais voluntárias e para o reporte público dessas práticas, em linha com a perspectiva das VoC, segundo a qual contextos de maior liberalização favorecem dinâmicas competitivas mais intensas e menos colaborativas (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018).

Esse achado alinha-se a evidências empíricas que associam ambientes mais competitivos a menor escopo e substantividade das ações de responsabilidade social, sobretudo quando faltam mecanismos de coordenação institucional capazes de alinhar expectativas e reduzir custos de conformidade (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Walker; Zhang; Ni, 2019; Gerged; Albitar; Al-Haddad, 2023; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024). Há indícios de que, em certos contextos, a competição possa estimular estratégias de diferenciação baseadas no

engajamento social; contudo, esse efeito parece ser circunstancial e menos provável quando inexistem mecanismos de coordenação e pressão coletiva (Sinkovics; Sinkovics; Archie-Acheampong, 2019). Em linhas gerais, os resultados sugerem que a rivalidade intensa cria um ambiente menos propício à consolidação de compromissos sociais e ao avanço das metas dos ODS 8, 10 e 16.

Os resultados evidenciam que a presença sindical, medida pela densidade dos sindicatos (DENSIN), exerce efeito negativo e estatisticamente significativo sobre a adoção da diversidade, não confirmando a hipótese H3b. Esse resultado contraria a expectativa teórica de que contextos com maior representação coletiva tenderiam a favorecer a adoção de práticas sociais mais amplas (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018). Uma possível explicação é que, em países com tradição sindical mais consolidada, a agenda das organizações de trabalhadores tende a concentrar-se em demandas tradicionais, como negociação salarial, estabilidade e condições de trabalho, dedicando menor atenção a pautas emergentes relacionadas à diversidade e inclusão, como nas economias coordenadas e periféricas europeias (Jensen; Berg, 2012; Maia *et al.*, 2022; Soares *et al.*, 2018).

Em economias com baixa densidade sindical – geralmente liberais ou com regulação trabalhista mais flexível –, a atuação coletiva é limitada, o que reduz a capacidade de induzir práticas corporativas de caráter social (Schneider, 2009; Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020). Dessa forma, a atuação sindical nem sempre se traduz em pressão direta por ampliação das práticas de diversidade, sobretudo em contextos em que essas questões ainda não estão plenamente incorporadas às agendas trabalhistas ou aos marcos regulatórios nacionais. Tal evidência reforça a necessidade de integrar as dimensões trabalhistas e sociais no avanço das metas dos ODS 8 e 10.

Os resultados evidenciam que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) exerce efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações, confirmando a hipótese H4. Esse resultado indica que economias com maiores níveis de renda, saúde e educação, como as coordenadas e cidades avançadas, tendem a oferecer um ambiente institucional mais sensível às demandas sociais e mais propício ao fortalecimento de práticas empresariais voltadas à equidade. Nessas sociedades, consumidores, investidores e demais *stakeholders* demonstram expectativas mais elevadas quanto ao comportamento ético e inclusivo das empresas, o que amplia o valor reputacional associado à responsabilidade social corporativa (Barkemeyer; Preuss; Lee, 2015; Jensen; Berg, 2012).

Esses achados convergem com evidências que associam o desenvolvimento humano a contextos socialmente mais maduros, capazes de impulsionar a adoção de políticas corporativas voltadas à diversidade e à justiça social (Bhatia; Makkar, 2019; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024). Desse modo, o IDH pode ser compreendido como um indicador que associa o progresso socioeconômico à capacidade institucional de favorecer valores inclusivos e de incentivar o alinhamento das empresas às metas dos ODS 5, 8, 10 e 16.

Os resultados indicam que o ambiente de governança (AMBGOV), composto por indicadores como estabilidade política, qualidade regulatória e controle da corrupção, apresenta relação negativa e estatisticamente significativa com a adoção da diversidade, não confirmando a hipótese H5. Esse resultado contraria a expectativa teórica de que contextos institucionais mais desenvolvidos, como economias altamente coordenadas e cidades avançadas, tenderiam a promover maior comprometimento empresarial com pautas sociais e de equidade (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018).

Este resultado pode refletir o pressuposto de que, em economias com estruturas regulatórias mais consolidadas, o foco corporativo tende a concentrar-se em desempenho econômico e conformidade normativa, relegando a diversidade a uma dimensão secundária. Esse achado sugere que altos níveis de governança pública não asseguram, por si sós, o avanço efetivo das práticas de diversidade, apontando para possíveis descompassos entre qualidade institucional e engajamento social (Favotto; Kollman; Bernhagen, 2016; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024). Nesse sentido, os resultados reforçam a necessidade de maior articulação entre políticas institucionais e compromissos corporativos voltados à inclusão, em consonância com as metas dos ODS 5, 8, 10 e 16.

O Quadro 14 apresenta uma síntese dos resultados obtidos para as variáveis independentes testadas no modelo, representando distintas dimensões institucionais associadas aos tipos de capitalismo. Cada hipótese foi avaliada quanto ao sinal esperado da relação com o nível de adoção de práticas de diversidade, confrontando-o com o sinal efetivamente obtido na análise empírica.

Quadro 14 - Síntese dos achados das variáveis independentes

<b>Esfera do capitalismo</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Sinal esperado</b>	<b>Sinal obtido</b>	<b>Achados</b>
COOPEM	H1	Positivo	Positivo	H1 suportada
LIBECO	H2	Negativo	Negativo	H2 suportada
COMPET	H3a	Negativo	Negativo	H3a suportada
DENSIN	H3b	Positivo	Negativo	H3b não suportada
IDH	H4	Positivo	Positivo	H4 suportada
AMBGOV	H5	Positivo	Negativo	H5 não suportada

Fonte: Elaboração própria.

Em linhas gerais, quatro das seis hipóteses foram suportadas (H1, H2, H3a e H4), evidenciando que arranjos mais cooperativos nas relações de trabalho, menor liberdade econômica, menor intensidade competitiva e maior desenvolvimento humano estão associados a níveis mais elevados de adoção de práticas de diversidade. Por sua vez, a densidade sindical (H3b) e o ambiente de governança pública (H5) apresentaram relação inversa à prevista em estudos anteriores, indicando que a representação coletiva mais intensa e a presença de estruturas institucionais mais consolidadas não necessariamente se convertem em maior engajamento corporativo com a diversidade. Desta forma, os achados sugerem que o fenômeno está condicionado às especificidades institucionais de cada contexto, sendo moldado por diferentes combinações de coordenação econômica, pressões sociais e trajetórias regulatórias que influenciam o grau de incorporação da agenda de diversidade nas corporações (Hall; Soskice, 2001; Witt *et al.*, 2018; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024).

Entre as variáveis de controle, verificou-se que o retorno sobre o ativo (ROA) apresenta relação negativa e estatisticamente significativa com a adoção da diversidade. Esse resultado diverge de parte dos estudos, que associam maior desempenho econômico à ampliação das práticas sociais e ambientais (Rosati; Faria, 2019; Mazzioni *et al.*, 2023; Fazal *et al.*, 2023; Godbole; Manogna, 2024; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024). Uma possível explicação é que empresas com menor rentabilidade tendam a recorrer à agenda social como instrumento de legitimação e reposicionamento reputacional, buscando mitigar riscos e reforçar credibilidade institucional (Campbell, 2007; Garcia-Sánchez *et al.*, 2016; Baker *et al.*, 2024). Alternativamente, em contextos de maior pressão por resultados financeiros, organizações mais lucrativas podem priorizar investimentos de curto prazo, atribuindo menor centralidade às iniciativas de diversidade e inclusão (Walker; Zhang; Ni, 2019; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2025).

O tamanho da firma (TAM), o valor de mercado (VAM) e a presença de comitê de responsabilidade social corporativa (COMRSC) apresentaram efeitos positivos e estatisticamente significativos. Esses achados estão em consonância com estudos que apontam que empresas maiores e de maior visibilidade estão mais expostas à observação pública e regulatória, o que tende a estimular níveis mais elevados de evidênciação socioambiental (Rosati; Faria, 2019; Le; Behl, 2022; Mazzioni *et al.*, 2023). Ademais, o valor de mercado reflete a sensibilidade dos investidores a práticas de governança e sustentabilidade (Loan; Anh; Hoang, 2024; Majumder *et al.*, 2024), ao passo que a presença de comitês especializados reforça a institucionalização da pauta social dentro da governança corporativa, ampliando a

formalização e o monitoramento das ações de diversidade (Kouloukoui *et al.*, 2019; Hamad *et al.*, 2024; Martínez-Ferrero; García-Meca, 2020; Zaccone, 2024).

A variável Sistema legal do país (SISLEG) foi incluída no modelo empírico com o propósito de avaliar seu efeito sobre a adoção da diversidade. Contudo, o estimador de efeitos fixos omitiu automaticamente essa variável durante a estimação, em razão da colinearidade com outros regressores e da ausência de variação temporal observada no painel. Esse comportamento é inerente ao método utilizado, que desconsidera variáveis invariantes no tempo ou altamente correlacionadas a outras dimensões institucionais. Dessa forma, o sistema legal não integrou a geração dos coeficientes, embora tenha permanecido na especificação teórica do modelo. Cabe ressaltar que essa omissão automática não comprometeu a robustez das estimativas, preservando a consistência dos resultados obtidos para as demais variáveis

O Quadro 15 sintetiza os resultados obtidos para as variáveis de controle incluídas no modelo, incorporadas com o objetivo de controlar os efeitos das características institucionais, considerando elementos *firm-level* e *country-level* que podem influenciar a adoção de iniciativas de diversidade.

Quadro 15 - Síntese dos achados das variáveis de controle

Variáveis de controle	Sinal esperado	Sinal obtido	Achados
Retorno sobre o Ativo (ROA)	Positivo	Negativo	Não suportado
Tamanho da empresa (TAM)	Positivo	Positivo	Suportado
Valor de mercado (VAM)	Positivo	Positivo	Suportado
Comitê de RSC	Positivo	Positivo	Suportado
Sistema legal do país	Positivo	-	-

Fonte: Elaboração própria.

A maior parte das variáveis *firm-level* apresentou sinais positivos, corroborando as expectativas teóricas. Empresas de maior porte, com maior valor de mercado e que contam com comitês de RSC tendem a divulgar mais informações sobre diversidade, o que está em consonância com estudos que associam estrutura organizacional robusta e compromisso institucional à expansão da divulgação social (Rosati; Faria, 2019; Mazzioni *et al.*, 2023; Hamad *et al.*, 2024). Já a relação negativa observada para a rentabilidade sugere que a performance financeira, isoladamente, não é determinante para o engajamento social, o que reforça o papel mediador de fatores institucionais e de governança na incorporação da agenda de diversidade.

As evidências empíricas obtidas sugerem convergência com dimensões da Agenda 2030. A cooperação nas relações de trabalho (H1) e o desenvolvimento humano (H4) demonstram alinhamento com metas dos ODS 5, 8 e 10, ao favorecer, no recorte analisado,

contextos organizacionais potencialmente mais inclusivos e menos desiguais. As relações negativas observadas para liberdade econômica (H2) e competição local (H3a) indicam que arranjos institucionais mais orientados ao mercado podem reduzir incentivos a compromissos sociais de longo prazo, o que, em certas circunstâncias, pode limitar o avanço coordenado dos ODS 8, 10 e 16. Por fim, os resultados referentes à densidade sindical (H3b) e ao ambiente de governança (H5) sugerem que esses fatores, considerados isoladamente, não asseguram a incorporação da diversidade na agenda corporativa, reforçando a importância de articulações entre políticas institucionais, incentivos de mercado e mecanismos internos de governança.

Com o objetivo de ampliar a análise comparativa, estimou-se um modelo adicional (Equação 2), no qual as variedades de capitalismo foram incorporadas como variáveis *dummy*, adotando-se as economias de mercado liberal (categoria 3) como grupo de referência. Essa escolha decorre da predominância desse grupo na amostra (Tabela 7), o que favorece comparações mais estáveis entre os diferentes contextos institucionais. O modelo inclui as mesmas variáveis de controle do modelo principal (ROA, TAM, VAM, COMRSC e SISLEG) e foi estimado por efeitos aleatórios, de modo a preservar variáveis invariantes no tempo – como as variedades de capitalismo e, quando aplicável, o sistema legal – e controlar a heterogeneidade não observada entre as empresas.

Assim como no modelo principal, foram considerados os diagnósticos previamente realizados para a base de dados em painel, que indicaram a presença de autocorrelação serial e heterocedasticidade, bem como ausência de multicolinearidade severa. Dessa forma, as estimações por efeitos aleatórios foram conduzidas com erros-padrão robustos *clusterizados* por firma, conforme recomendado na literatura para garantir inferência estatística consistente em painéis desbalanceados (Fávero *et al.*, 2009).

Como análise de robustez, também foram testadas especificações alternativas, incluindo pooled OLS com *dummies* de ano e o modelo de efeitos aleatórios correlacionados de Mundlak (CRE), cujos resultados se mostraram consistentes com as estimativas principais. Os resultados do modelo adicional são apresentados na Tabela 26. De modo geral, os achados corroboram as evidências descritivas e o modelo principal, indicando que a configuração institucional associada às variedades de capitalismo está relacionada aos níveis de engajamento corporativo com a agenda da diversidade.

Observa-se que sistemas mais coordenados tendem a apresentar maior comprometimento médio com essas práticas, enquanto arranjos institucionais mais liberais e economias emergentes apresentam maior heterogeneidade e seletividade na sua adoção. Esses

resultados reforçam o papel dos contextos nacionais na difusão de práticas empresariais alinhadas aos ODS 5, 8, 10 e 16 (Gallego-Álvarez; Pucheta-Martínez, 2020; Pinheiro; Oliveira; Lozano, 2024).

Tabela 26 - Resultados do modelo adicional: variedades de capitalismo e adoção de práticas de diversidade

Variáveis	Coeficiente $\beta$ (erro padrão robusto)	
<b>Variedades de capitalismo</b>		
Economia altamente coordenada (1)	-3.5221***	(0.3389)
Economias de mercado coordenado (2)	2.7013***	(0.2757)
Economias periféricas europeias (4)	3.5667***	(0.3737)
Economias emergentes avançadas (5)	-2.8512***	(0.3148)
Cidades avançadas (6)	-2.4314***	(0.2911)
Economias árabes baseadas em petróleo (7)	-11.8211***	(0.5229)
Economias emergentes (8)	-5.7136***	(0.1764)
<b>Variáveis de controle</b>		
Retorno sobre o Ativo (ROA)	0.0310**	(0.0135)
Tamanho da empresa (TAM)	7.6812***	(1.2512)
Valor de mercado (VAM)	1.3011***	(2.6912)
Comitê de Responsabilidade Social Corporativa (COMRSC)	9.5423***	(0.1071)
Sistema legal do país (SISLEG)	-1.5669***	(0.3179)
Constante	20.3113***	(0.3179)
Observações	69.973	
R <sup>2</sup> overall	0.3371	

Nota: Modelo estimado por efeitos aleatórios (RE) com erros-padrão robustos *clusterizados* por firma. A categoria de referência das *dummies* de variedades de capitalismo corresponde às Economias de mercado liberal (3).

\*\*\*, \*\* = significância estatística de 1% e 5%, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em linhas gerais, os achados indicam que a adoção de práticas de diversidade varia de acordo com as características institucionais associadas aos diferentes tipos de capitalismo, evidenciando a influência das estruturas econômicas e sociais na forma como as empresas incorporam a agenda da diversidade. Nesse sentido, a análise empírica alcançou o objetivo proposto de examinar como as características institucionais dos diferentes tipos de capitalismo influenciam a adoção de práticas de diversidade nas corporações, à luz dos ODS.

#### 4.5 Conclusão

Este estudo examinou a influência das características institucionais dos diferentes tipos de capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações, à luz dos ODS. A partir da amostra analisada e do modelo estimado, os resultados mostraram associações estatisticamente significativas entre dimensões institucionais e a agenda de diversidade, em consonância com a abordagem das variedades do capitalismo.

As hipóteses que previam efeitos positivos foram confirmadas para a cooperação entre empregados e empregadores (H1) e o desenvolvimento humano (H4). Esses achados sugerem

que contextos com relações trabalhistas mais colaborativas e com maior capital humano favorecem a adoção de práticas de diversidade, possivelmente por promoverem valores de equidade, confiança e responsabilidade social que ampliam a sensibilidade organizacional às pautas inclusivas.

De modo convergente, as hipóteses que previam efeitos negativos foram também confirmadas para a liberdade econômica (H2) e a competição local entre firmas (H3a). Esses resultados indicam que ambientes excessivamente orientados ao mercado e à competição tendem a reduzir o engajamento com pautas sociais, reforçando a lógica de curto prazo e a busca por eficiência econômica em detrimento de compromissos sociais de longo prazo.

As hipóteses H3b (densidade sindical) e H5 (qualidade do ambiente de governança) não foram suportadas, apresentando sinais negativos em sentido oposto ao esperado. Uma possível explicação é que, em contextos com alta densidade sindical, o foco das negociações tende a se concentrar em reivindicações salariais e trabalhistas tradicionais, não necessariamente em políticas de diversidade. Já a ausência de efeito positivo do ambiente de governança pode refletir o fato de que, embora estruturas regulatórias e de transparência fortaleçam a governança formal, elas nem sempre garantem práticas efetivas de inclusão e equidade no nível organizacional.

Entre as variáveis de controle, tamanho, valor de mercado e comitê de RSC apresentaram efeitos positivos sobre a adoção da diversidade, reforçando a ideia de que empresas maiores e com estruturas de sustentabilidade mais formalizadas dispõem de maior capacidade para implementar políticas inclusivas. Em contrapartida, a rentabilidade mostrou relação negativa, possivelmente indicando que a pressão por desempenho financeiro reduz a prioridade dada a iniciativas de caráter social.

A pesquisa contribui ao aproximar os estudos sobre variedades de capitalismo do debate sobre diversidade no âmbito da RSC, posicionando a diversidade como dimensão estratégica e articulada às metas dos ODS. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para: (i) fortalecer canais de cooperação capital-trabalho e mecanismos internos de governança social; (ii) desenhar e aperfeiçoar instrumentos regulatórios e incentivos em ambientes de competição intensa e alta liberdade econômica; e (iii) integrar metas de diversidade às agendas corporativas alinhadas aos ODS 5, 8, 10 e 16.

Entre as limitações, reconhece-se que heterogeneidades setoriais e possíveis defasagens entre mudanças institucionais e respostas corporativas não foram examinadas em profundidade. Pesquisas futuras podem empregar estratégias de identificação causal (instrumentos, eventos

regulatórios, desenhos quase-experimentais); investigar moderadores internos, como composição do conselho e políticas de recursos humanos; explorar efeitos setoriais e interações entre dimensões institucionais; distinguir, de forma mais detalhada, os estágios de adoção. Além disso, sugere-se o aprofundamento das análises dentro dos grupos institucionais, especialmente entre as economias emergentes, a fim de compreender as diferenças internas de trajetória e maturidade na adoção de práticas de diversidade.

## 5 CONCLUSÃO GERAL DA TESE

Esta tese analisou a influência das características institucionais associadas às variedades de capitalismo sobre a adoção de práticas de diversidade nas corporações, à luz dos ODS. Ao integrar revisão teórica, mensuração empírica e modelagem econométrica em três artigos interdependentes, o estudo evidenciou que a diversidade, no contexto organizacional, não se dissemina de forma homogênea nem linear, sendo condicionada pelos arranjos institucionais, pelas formas de coordenação econômica e pelas capacidades sociais que caracterizam os diferentes contextos nacionais.

O Artigo 1 realizou uma RSL e propôs um *framework* conceitual que conecta diversidade no âmbito da RSC, ODS e variedades de capitalismo. A síntese indicou um campo ainda fragmentado, com predominância de abordagens centradas em diversidade de gênero e governança, bem como lacunas na integração com os ODS e com perspectivas comparativas sobre capitalismo. A proposição resultante organizou condicionantes institucionais (*country-level*) e organizacionais (*firm-level*), explicitou mecanismos de adoção e sistematizou as relações entre essas dimensões e as metas dos ODS, especialmente os ODS 5, 8, 10 e 16. Esse arcabouço orientou as decisões analíticas dos estudos empíricos subsequentes, incluindo a seleção de variáveis, a construção do índice de diversidade e a leitura comparativa entre arranjos institucionais.

O Artigo 2 avançou para a mensuração e descrição da diversidade em oito variedades de capitalismo, com dados *Refinitiv*® (70.868 observações, 2015-2023). Foram operacionalizados 13 indicadores alinhados aos ODS, e os resultados evidenciaram prevalência de níveis baixos de adoção, com predominância de elementos normativos/declarativos em relação a práticas estruturais. A análise de correspondência indicou associação estatisticamente significativa entre níveis de adoção e tipos de capitalismo, com economias coordenadas e periféricas europeias posicionando-se, em geral, em níveis intermediários, e arranjos baseados em petróleo e emergentes concentrando-se nos níveis mais baixos. Este artigo consolidou a métrica de diversidade, evidenciou heterogeneidades institucionais e forneceu insumos para a etapa explicativa.

O Artigo 3 testou hipóteses sobre as características institucionais na adoção e divulgação da diversidade por meio de regressão em painel com efeitos fixos e erros-padrão robustos (56.837 observações, 2015-2023). Os resultados mostraram associações significativas: cooperação nas relações de trabalho (efeito positivo, H1) e desenvolvimento humano (efeito positivo, H4); liberdade econômica (efeito negativo, H2) e competição local (efeito negativo,

H3a). Densidade sindical (H3b) e ambiente de governança (H5) não foram suportadas, com relações negativas em sentido distinto do esperado. Entre as variáveis de controle, tamanho da firma, valor de mercado e comitê de RSC associaram-se positivamente à divulgação, enquanto a rentabilidade apresentou relação negativa. Em linhas gerais, achados sugerem que a incorporação organizacional da diversidade depende de combinações específicas de coordenação econômica, capacidades sociais e arranjos regulatórios, cuja interpretação corrobora a abordagem das variedades do capitalismo e a proposição apresentada no Artigo 1, além de estar em consonância com os padrões descritivos observados no Artigo 2.

A leitura integrada dos resultados indica que a diversidade, no contexto da amostra analisada, tende a situar-se em uma zona intermediária entre mecanismos de *accountability* simbólica e processos de mudança organizacional mais substantivos. Os ODS constituem um referencial normativo global para a orientação das práticas empresariais; contudo, sua incorporação pelas organizações ocorre de maneira seletiva, com maior ênfase em dimensões de elevada visibilidade e menor complexidade de implementação. Nessa perspectiva, o alinhamento formal aos ODS 5, 8, 10 e 16 não se converte automaticamente em avanços equivalentes na ampliação de oportunidades ou na mitigação das desigualdades internas.

Do ponto de vista teórico, a tese contribui ao demonstrar que os efeitos institucionais sobre a diversidade são heterogêneos e assimétricos, reforçando a utilidade da abordagem das VoC para compreender padrões diferenciados de RSC. Metodologicamente, o estudo oferece um conjunto de indicadores de diversidade alinhados aos ODS, comparáveis entre países e passíveis de replicação, além de combinar estratégias descritivas e explicativas em painel. No plano prático, os resultados sugerem que políticas públicas e iniciativas regulatórias voltadas à diversidade tendem a ser mais eficazes quando articuladas às capacidades institucionais existentes, evitando pressupostos universalistas sobre a adoção voluntária dessas práticas.

De forma mais ampla, a tese evidencia que a adoção de práticas de diversidade nas corporações resulta de combinações específicas de coordenação econômica, capacidades sociais e arranjos regulatórios. Ao explicitar essas relações, o estudo contribui para deslocar o debate sobre diversidade de uma abordagem predominantemente normativa para uma análise institucionalmente situada, oferecendo fundamentos conceituais e empíricos para aproximar, de modo mais consistente, as práticas empresariais das metas estabelecidas pelos ODS.

Esta tese apresenta limitações que devem ser consideradas na leitura dos resultados. Do ponto de vista bibliográfico, o mapeamento inicial esteve concentrado em uma base principal, o que pode restringir a cobertura de produções regionais e literatura emergente. No plano

empírico, prevaleceu o uso de dados secundários, adequados para comparações amplas, mas menos informativos sobre percepções internas e processos organizacionais. Ademais, heterogeneidades setoriais, defasagens entre mudanças institucionais e respostas corporativas, bem como potenciais questões de endogeneidade, não foram exploradas em profundidade.

À luz dessas limitações, delineiam-se caminhos para pesquisas futuras. Recomenda-se ampliar as fontes bibliográficas, adotar estratégias de busca por citação retrospectiva e prospectiva e registrar protocolos formais de revisão (PRISMA/OSF), com dupla codificação e relato de confiabilidade. Metodologicamente, a triangulação de métodos (entrevistas, estudos de caso e *surveys*) pode aprofundar a compreensão dos mecanismos de implementação e do papel de *stakeholders*, marcos regulatórios e especificidades setoriais. Em termos analíticos, sugerem-se técnicas complementares para identificar padrões latentes entre países, setores e firmas (análise de *cluster*, redes e texto), bem como estratégias de identificação causal, modelos dinâmicos e multinível, exploração de interações e defasagens temporais, além de testes de invariância de medida entre contextos nacionais.

Considerados em perspectiva integrada, os três artigos compõem um encadeamento metodológico consistente: (i) sistematização teórica e proposição de um *framework* (Artigo 1); (ii) mensuração comparativa da diversidade em distintos arranjos institucionais (Artigo 2); e (iii) teste de hipóteses acerca dos mecanismos institucionais (Artigo 3). Os resultados indicam que a adoção das práticas de diversidade varia conforme as características institucionais associadas às variedades de capitalismo, evidenciando o papel das estruturas econômicas e sociais na incorporação corporativa dessa agenda. A tese, assim, cumpre o objetivo proposto e oferece bases teóricas e evidências empíricas para fortalecer a convergência entre práticas empresariais e os ODS 5, 8, 10 e 16.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, C.; ZUTSHI, A. Corporate social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. **Australian accounting review**, v. 14, n. 34, p. 31-39, 2004.
- ADAMS, C. The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report. **IIRC working with ICAS**, 2017.
- AGUILERA, R. V.; CASTILLO, M. R. Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 28, n. 2, 2025.
- AGUILERA, R. V.; JACKSON, G. The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. **Academy of Management Review**, v. 28, p. 447-465, 2003.
- AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. **Academy of management review**, v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. **Journal of management**, v. 38, n. 4, p. 932-968, 2012.
- AKTER, A.; WAN YUSOFF, W. F.; ABDUL-HAMID, M. A. The moderating role of board diversity on the relationship between ownership structure and real earnings management. **Asian journal of accounting research**, v. 9, n. 2, p. 98-115, 2024.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- ALSAADI, A. Family ownership and corporate social responsibility disclosure. **Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad**, v. 51, n. 2, p. 160-182, 2022.
- AMAESHI, K.; AMAO, O. O. Corporate social responsibility in transnational spaces: exploring influences of varieties of capitalism on expressions of corporate codes of conduct in Nigeria. **Journal of Business Ethics**, v. 86, p. 225-239, 2009.
- AMRAN, A.; HANIFFA, R. Evidence in development of sustainability reporting: a case of a developing country. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 3, p. 141-156, 2011.
- ANDREOLI, T.; FREITAS, F. Marca Empregadora e Diversidade nas Organizações: Realidade ou Discurso?. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 13, n. 3, p. e231331-e231331, 2023.
- AMORIM, R. B.; NASCIMENTO, I. C. S.; MELO, G. C. V.; MOREIRA, C. S. Participação Feminina na Alta Gestão e a Sustentabilidade Empresarial no Brasil/Participation in High Management and Business Sustainability in Brazil. **AOS-Amazonia, Organizacoes e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 218-245, 2021.

ASUERO, A. G.; SAYAGO, A.; GONZÁLEZ, A. G. The correlation coefficient: An overview. **Critical reviews in analytical chemistry**, v. 36, n. 1, p. 41-59, 2006.

AWA, H. O.; ETIM, W.; OGBONDA, E. Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 9, n. 1, p. 11, 2024.

BAKER, A. C.; LARCKER, D. F.; MCCLURE, C. G.; SARAPH, D.; WATTS, E. M. Diversity washing. **Journal of Accounting Research**, v. 62, n. 5, p. 1661-1709, 2024.

BARAIBAR-DIEZ, Elisa; SOTORRÍO, Ladislao Luna. The mediating effect of transparency in the relationship between corporate social responsibility and corporate reputation. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 20, p. 05-21, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARKEMEYER, R.; PREUSS, L.; LEE, L. On the effectiveness of private transnational governance regimes - Evaluating corporate sustainability reporting according to the Global Reporting Initiative. **Journal of World Business**, v. 50, n. 2, p. 312-325, 2015.

BARRA, J. P. L.; CUNHA, Í. G. F.; OLIVEIRA, M. J. E. M.; POLICARPO, R. V. S., NASCIMENTO REBELATTO, D. A. Evidências da divulgação dos objetivos de desenvolvimento sustentável em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Ambiente Contábil**, v. 16, n. 1, p. 135-157, 2024.

BAX, K. Do diverse and inclusive workplaces benefit investors? An Empirical Analysis on Europe and the United States. **Finance Research Letters**, v. 52, p. 103509, 2023.

BEBBINGTON, J.; UNERMAN, J. Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: an enabling role for accounting research. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 13, n. 52, p. 1-26, 2018.

BEBBINGTON, J.; LARRINAGA, C.; MONEVA, J. M. Corporate social reporting and reputation risk management. **Accounting, auditing & accountability journal**, V. 21, N. 3, P. 337-361, 2008.

BENNEY, T. M. Varieties of capitalism and renewable energy in emerging and developing economies. **Journal of Economic Policy Reform**, v. 00, n. 00, p. 1-26, 2019.

BEZERRA, K.; MARÈ, R. M. Desenvolvimento do plano de políticas de diversidade, equidade e inclusão para o setor de turismo. **REPAE – Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 9, n. 1, p. 95-119, 2023.

BHANDARI, M. P. What is next for the sustainable development goals, what are the challenges concerning SDG 10 - reduced inequalities?. **Sustainable Earth Reviews**, v. 7, n. 1, p. 23, 2024.

BHATIA, A.; MAKKAR, B. CSR disclosure in developing and developed countries: a comparative study. **Journal of Global Responsibility**, v. 11, n. 1, p. 1-26, 2019.

- BILEK-STEINDL, S.; URL, T. Nowcasting and monitoring SDG 8. **Empirica**, v. 49, n. 2, p. 313-345, 2022.
- BIRKEN, M. A.; CIGNA, G. P. Gender diversity on boards: A cause for multilateral organizations. In: **Good governance and modern international financial institutions**. Brill Nijhoff, 2019. p. 25-43.
- BOESSO, G.; FRYZEL, B.; GHITTI, M. Corporate social responsibility and comparative capitalism frameworks: evidence from the United States, Poland, and Italy. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 30, n. 2, p. 531-547, 2023.
- BOLIARI, N. TOPYAN, K. Conceptualizing institutions and organizations: A critical approach. **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, v. 5, n. 1, 2007.
- BOTO-ÁLVAREZ, A.; GARCÍA-FERNÁNDEZ, R. Implementation of the 2030 agenda sustainable development goals in Spain. **Sustainability**, v. 12, n. 6, p. 2546, 2020.
- BRUYNE, Paul; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. Os quadros de referência. In: BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, p. 131-155, 1977.
- CALDENTEY, E. P.; VERNENGO, M. Varieties of peripheral capitalism: on the institutional foundations of economic backwardness. **Review of Keynesian Economics**, v. 10, n. 2, p. 242-263, 2022.
- CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of management Review**, v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007.
- CAPRANI, L. Five ways the sustainable development goals are better than the millennium development goals and why every educationalist should care. **Management in Education**, v. 30, n. 3, p. 102-104, 2016.
- CARNEVALE, C.; MAZZUCA, M. Sustainability reporting and varieties of capitalism. **Sustainable Development**, v. 22, n. 6, p. 361-376, 2014.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International journal of management reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.
- CHAMS, N.; GARCÍA-BLANDÓN, J. Sustainable or not sustainable? The role of the board of directors. **Journal of Cleaner Production**, v. 226, p. 1067-1081, 2019.

- CHANCEL, L.; HOUGH, A.; VOITURIEZ, T. Reducing inequalities within countries: assessing the potential of the sustainable development goals. **Global Policy**, v. 9, n. 1, p. 5-16, 2018.
- CHANG, Y.; WU, K. T.; LIN, S. H.; LIN, C. J. Board gender diversity and corporate social responsibility. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 9, n. 1, p. 7, 2024.
- CHEN, L.; FELDMANN, A.; TANG, O. The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry. **International Journal of Production Economics**, v. 170, p. 445-456, 2015.
- CHU, Y. W.; KONG, T. Y. East Asian varieties of capitalism and socio-economic inequality: South Korea and Hong Kong compared. **Journal of Contemporary Asia**, p. 1-29, 2022.
- CHUN, H. M.; SHIN, S. Y. The impact of labor union influence on corporate social responsibility. **Sustainability**, v. 10, n. 6, p. 1922, 2018.
- CICCHIELLO, A. F.; FELLEGGARA, A. M.; KAZEMIKHASRAGH, A.; MONFERRÀ, S. Gender diversity on corporate boards: How Asian and African women contribute on sustainability reporting activity. **Gender in Management: An International Journal**, v. 36, n. 7, p. 801-820, 2021.
- COJOCARU, T. M.; IONESCU, G. H.; FIROIU, D.; CISMAȘ, L. M.; OȚIL, M. D.; TOMA, O. Reducing inequalities within and among EU Countries-assessing the achievement of the 2030 agenda for sustainable development targets (SDG 10). **Sustainability**, v. 14, n. 13, p. 7706, 2022.
- COLUCCIA, D.; FONTANA, S.; SOLIMENE, S. Does institutional context affect CSR disclosure? A study on Eurostox 50. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 8, 2018.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORRÊA, R.; RIBEIRO, H. C. M. Evolução do relatório de sustentabilidade Global Reporting Initiative-GRI: 20 anos de aplicação. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade (AOS)**, v. 9, n. 2, 2020.
- COSTA, L. V.; CHIUZI, R. M. Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 2, n. 2, p. 337-359, 2011.
- COVINGTON, T.; LE, T. D.; NGO, J. Diversity and inclusion in the workplace and corporate innovation. **Finance Research Letters**, v. 76, p. 106938, 2025.
- DANDO, N.; SWIFT, T. Transparency and assurance minding the credibility gap. **Journal of business ethics**, v. 44, p. 195-200, 2003.
- DAWKINS, C. E. A test of labor union social responsibility: Effects on union member attachment. **Business & Society**, v. 55, n. 2, p. 214-245, 2016.

DEBNATH, P.; DAS, K.; GOEL, A.; SINGH, V.; BHUYAN, A. K.; DEBI, H.; KANOO, R.; SAHA, A. Demystifying corporate social responsibility disclosure strategy and practices in the banking sector of emerging economy. **Corporate & Business Strategy Review**, v. 5, n. 3, p. 189-198, 2024.

DEGENHART, L.; GIORDANI, M. S.; PICCININ, Y. G.; GRODT, J. A. S.; ZONATTO, V. C. 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**, v. 43, n. 2, p. 40-56, 2024.

DIAZ-CARRION, R.; FRANCO-LEAL, N. Social and strategic innovation: Extending the varieties of capitalism to Asian countries. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 1453-1474, 2022.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.

DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. **International journal of management reviews**, v. 12, n. 1, p. 8-19, 2010.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. **Pacific sociological review**, v. 18, n. 1, p. 122-136, 1975.

EMAMI, A.; WELSH, D. H. B.; DAVARI, A.; REZAZADEH, A. Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 18, p. 637-662, 2022.

ERIN, O. A.; BAMIGBOYE, O. A.; OYEWOLU, B. Sustainable development goals (SDG) reporting: an analysis of disclosure. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, v. 12, n. 5, p. 761-789, 2022.

ESCHER, F. Variedades do capitalismo nos BRICS: uma perspectiva agroalimentar. **Revista Brasileira de Sociologia**, v. 9, n. 22, p. 75-110, 2021.

ESPING-ANDERSEN, G. **The three worlds of welfare capitalism**. Princeton University Press, 1990.

FABRÍCIO, S. A.; FERREIRA, D. D. M.; ROVER, S. Female representation on boards of directors and environmental disclosure: Evidence of the Brazilian GHG protocol program. **Gender in Management: An International Journal**, v. 37, n. 5, p. 619-637, 2022.

FAROOQ, M. B.; ZAMAN, R.; NADEEM, M. AccountAbility's AA1000AP standard: a framework for integrating sustainability into organisations. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 12, n. 5, p. 1108-1139, 2021.

FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P. **Manual de análise de dados**. Elsevier, 2017.

FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P.; SILVA, F. L. D.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Elsevier, 2009.

FAVOTTO, A.; KOLLMAN, K.; BERNHAGEN, P. Engaging firms: The global organisational field for corporate social responsibility and national varieties of capitalism. **Policy and Society**, v. 35, n. 1, p. 13-27, 2016.

FAZAL, S. A.; AL MAMUN, A.; WAHAB, S. A.; MOHIUDDIN, M. Sustainability performance of multinational companies in Malaysia. **Transnational Corporations Review**, v. 15, n. 4, p. 69-78, 2023.

FERNANDES, C. D. A.; MACHADO, M. A. V. Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, e2021-0753, 2023.

FERNANDEZ-FEIJOO, B.; ROMERO, S.; RUIZ, S. Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. **Journal of business ethics**, v. 122, p. 53-63, 2014.

FERREIRA, M. A. S. V. ODS 16 – Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável. In: FREY, K.; TORRES, P. H. C.; JACOBI, P. R.; RAMOS, R. F. (Org.). **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável: desafios para o planejamento e a governança ambiental na Macrometrópole Paulista**. São Bernardo do Campo: EdUFABC, 2019.

FIANDRINO, S.; SCARPA, F.; TORELLI, R. Fostering social impact through corporate implementation of the SDGs: Transformative mechanisms towards interconnectedness and inclusiveness. **Journal of Business Ethics**, v. 180, n. 4, p. 959-973, 2022.

FINK, A. **Conducting research literature reviews: From the internet to paper**. Sage publications, 2019.

FORMANEK, K. Harnessing policies to realize diversity performance. **Beyond D&I: Leading Diversity with Purpose and Inclusiveness**, p. 213-237, 2021.

FRANKEN, S. **Personal: Diversity management**. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.

FREITAS, T. A.; RODRIGUES, M. B. A Gestão da Diversidade em um ambiente de inovação. **Revista Ciências Administrativas, [S. l.]**, v. 29, p. 1-14, 2023.

FUKUDA-PARR, S. Keeping out extreme inequality from the SDG Agenda—the politics of indicators. **Global Policy**, v. 10, n. 1, p. 61-69, 2019.

GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; PUCHETA-MARTÍNEZ, M. C. Environmental strategy in the global banking industry within the varieties of capitalism approach: The moderating role of

gender diversity and board members with specific skills. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 2, p. 347-360, 2020.

GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; ORTAS, E. Corporate environmental sustainability reporting in the context of national cultures: A quantile regression approach. **International Business Review**, v. 26, n. 2, p. 337-353, 2017.

GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; QUINA-CUSTODIO, I. A. Corporate social responsibility reporting and varieties of capitalism: An international analysis of state-led and liberal market economies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 24, n. 6, p. 478-495, 2017.

GARCIA, E. A. R.; ARAUJO, I. A.; ALBUQUERQUE FILHO, A. R. Disclosure social das empresas brasileiras referente aos objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU): Um estudo da divulgação das metas relacionadas ao objetivo de igualdade de gênero. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, n. 14, p. 217-231, 2021.

GARCIA-SANCHEZ, I. M.; CUADRADO-BALLESTEROS, B.; FRIAS-ACEITUNO, J. V. Impact of the Institutional Macro Context on the Voluntary Disclosure of CSR Information. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 15-35, 2016.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M.; SUÁREZ-FERNÁNDEZ, O.; MARTÍNEZ-FERRERO, J. Female directors and impression management in sustainability reporting. **International Business Review**, v. 28, n. 2, p. 359-374, 2019.

GERGED, A. M. Factors affecting corporate environmental disclosure in emerging markets: The role of corporate governance structures. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 1, p. 609-629, 2021.

GERGED, A. M.; ALBITAR, K.; AL-HADDAD, L. Corporate environmental disclosure and earnings management—The moderating role of corporate governance structures. **International Journal of Finance & Economics**, v. 28, n. 3, p. 2789-2810, 2023.

GILLAN, S. L.; KOCH, A.; STARKS, L. T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. **Journal of Corporate Finance**, v. 66, p. 101889, 2021.

GHAURI, E.; MANSI, M.; PANDEY, R. Diversity in totality: A study of diversity disclosures by New Zealand stock exchange listed companies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 7, p. 1419-1459, 2021.

GLASS, C.; COOK, A. Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. **Human Resource Management**, v. 57, n. 4, p. 823-837, 2018.

GODBOLE, M.; MANOGNA, R. L. Does internationalization and board diversity affect family firms' sustainable performance? Empirical evidence from an emerging economy. **Business Strategy & Development**, v. 7, n. 2, p. e365, 2024.

GOES, E. C.; OLIVEIRA, L. A. Gestão da diversidade e inclusão: abordagens inovadoras para promover um ambiente de trabalho acessível e inclusivo. **Caderno Acadêmico Unina de Tecnologia, Sociedade e Negócios**, v. 1, n. 3, 2024.

GORE, C. The post-2015 movement: towards sustainable development goals and a new global development paradigm. **Journal of International Development**, v. 27, n. 6, p. 717-732, 2015.

GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE – GAO. **State Department: additional steps are needed to identify potential barriers to diversity**. Washington, DC: GAO, 2020. Disponível em: <https://www.gao.gov/products/gao-20-237>. Acesso em: 15 abr. 2024.

GRAAFLAND, J. Economic freedom and corporate environmental responsibility: The role of small government and freedom from government regulation. **Journal of cleaner production**, v. 218, p. 250-258, 2019.

GRAAFLAND, J.; NOORDERHAVEN, N. Culture and institutions: How economic freedom and long-term orientation interactively influence corporate social responsibility. **Journal of International Business Studies**, v. 51, n. 6, p. 1034-1043, 2020.

GROSSER, K.; MOON, J. Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues. **Journal of business ethics**, v. 62, p. 327-340, 2005.

GUIMARÃES, A. Q.; GAMBI, T. F. R. Dependência, instituições e variedades do capitalismo: uma análise dos constrangimentos político-institucionais para o desenvolvimento da América Latina. **Revista de Economia**, v. 43, n. 81, p. 372-404, 2023.

HAFSI, T.; TURGUT, G. Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. **Journal of business ethics**, v. 112, p. 463-479, 2013.

HALKOS, G.; NOMIKOS, S. Corporate social responsibility: Trends in global reporting initiative standards. **Economic Analysis and Policy**, v. 69, p. 106-117, 2021.

HALL, P. A. Varieties of capitalism in light of the euro crisis. **Journal of European Public Policy**, v. 25, n. 1, p. 7-30, 2018.

HALL, P. A.; GINGERICH, D. W. Varieties of capitalism and institutional complementarities in the political economy: An empirical analysis. **British journal of political science**, v. 39, n. 3, p. 449-482, 2009.

HALL, P. A.; SOSKICE, D. **Varieties of Capitalism: The institutional foundations of comparative advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

HAMAD, S.; LAI, F. W.; SHAD, M. K.; SHAH, S. Q. A.; JAN, A. A.; ALI, S. E. A. A reflection on the voluntary disclosure of sustainable development goals: The role of sustainability committee. **Business Strategy & Development**, v. 7, n. 3, e398, 2024.

- HASAN, A.; HUSSAINEY, K.; ALY, D. Determinants of sustainability reporting decision: evidence from Pakistan. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 12, n. 1, p. 214-237, 2022.
- HAYES, R. M.; JIANG, F.; PAN, Y.; TANG, H. Racial Disparities in Financial Complaints and the Role of Corporate Social Attitudes. **Journal of Accounting Research**, 2025.
- HOHN, G. S.; MAZZIONI, S.; TRINDADE, L. L.; DAL MAGRO, C. B. Effects of Corruption and National Culture on Companies' Performance in Corporate Social Responsibility. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 26, n. 2, 2023.
- HOSSAIN, M.; ATIF, M.; AHMED, A.; MIA, L. Do LGBT workplace diversity policies create value for firms?. **Journal of Business Ethics**, v. 167, n. 4, p. 775-791, 2020.
- HUANG, C. L.; KUNG, F. H. Drivers of environmental disclosure and stakeholder expectation: Evidence from Taiwan. **Journal of business ethics**, v. 96, p. 435-451, 2010.
- HUNDT, D.; UTTAM, J. **Varieties of capitalism in Asia: Beyond the developmental state**. Springer, 2017.
- IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. **Strategic management journal**, v. 36, n. 7, p. 1053-1081, 2015.
- INTERNATIONAL IDEA. **SDG 16 as an Enabler of the 2030 Agenda**. Estocolmo: International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA), 2024. Disponível em: <https://www.idea.int/sites/default/files/2024-07/sdg16-as-an-enabler-of-2030-agenda.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2025.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Decent Work and the 2030 Agenda for Sustainable Development**. Geneva: ILO, 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/decent-work-and-2030-agenda-sustainable-development>. Acesso em: 15 abr. 2024.
- IONESCU, R. V.; ZLATI, M. L.; ANTOHI, V. M.; STANCIU, S. Reduced inequalities as factor of sustainable development: The analysis under econometric models. **Sustainability**, v. 10, n. 10, p. 3523, 2018.
- ISLAM, M. T.; SAHA, S.; RAHMAN, M. Diversity–performance nexus in an emerging economy: an investigation of family and non-family firms. **International Journal of Emerging Markets**, v. 20, n. 2, p. 887-912, 2025.
- JACKSON, G.; DEEG, R. Comparing capitalisms: Understanding institutional diversity and its implications for international business. **Journal of international business studies**, v. 39, n. 4, p. 540-561, 2008.
- JAMALI, D.; KARAM, C. Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. **International journal of management reviews**, v. 20, n. 1, p. 32-61, 2018.

- JAMALI, D.; NEVILLE, B. Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. **Journal of business ethics**, v. 102, p. 599-621, 2011.
- JASIECKI, K. The strength and weaknesses of the varieties of capitalism approach: the case of Central and Eastern Europe. **International Journal of Management and Economics**, v. 54, n. 4, p. 328-342, 2019.
- JENSEN, J. C.; BERG, N. Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutionalist Approach. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 5, p. 299–316, 2012.
- KEIL, M.; AMERSHI, B.; HOLMES, S.; JABLONSKI, H.; LÜTHI, E.; MATOBA, K.; VON UNRUH, K. **Training manual for diversity management**. European Commission, 2007.
- KHALID, F.; RAZZAQ.; MING, J.; RAZI, U. Firm characteristics, governance mechanisms, and ESG disclosure: how caring about sustainable concerns?. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 29, n. 54, p. 82064-82077, 2022.
- KINCAID, C.; SMITH, N. M. Diversity and inclusion in mining: An analysis of indicators used in sustainability reporting. **The Extractive Industries and Society**, v. 8, n. 4, p. 100981, 2021.
- KIEU, T. K.; NGUYEN, C. H.; WU, S. H. The impact of mandatory CSR disclosure on firm efficiency in an emerging country. **Journal of Business Economics and Management**, v. 23, n. 6, p. 1334–1350, 2022.
- KOTSANTONIS, S.; PINNEY, C.; SERAFEIM, G. ESG integration in investment management: Myths and realities. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 28, n. 2, p. 10-16, 2016.
- KOULOUKOUI, D.; GOMES, S. M. da S.; MARINHO, M. M. de O.; TORRES, E. A.; KIPERSTOK, A.; de JONG, P. Disclosure of climate risk information by the world's largest companies. **Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change**, v. 23, n. 8, p. 1251–1279, 2019.
- KYEI, C. K. Sustainable Development Goal 8: Decent work and economic growth. In: **Handbook on Public Policy and Food Security**. Edward Elgar Publishing, 2024.
- KUZEY, C.; AL-SHAER, H.; KARAMAN, A. S.; UYAR, A. Public governance, corporate governance and excessive ESG. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 23, n. 7, p. 1748-1777, 2023.
- LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Law and Finance. **Journal of Political Economy**, v. 106, n. 6, p. 1113-1155, 1998.
- LE, T. T.; BEHL, A. Role of corporate governance in quick response to Covid-19 to improve SMEs' performance: evidence from an emerging market. **Operations Management Research**, v. 15, n. 1, p. 528-550, 2022.

LI, M. Influence for social good: Exploring the roles of influencer identity and comment section in Instagram-based LGBTQ-centric corporate social responsibility advertising. **International Journal of Advertising**, v. 41, n. 3, p. 462-499, 2022.

LIGORIO, L.; PALAZZO, G.; MARCHETTI, S. Divergence in disability reporting: assessing SDG alignment in corporate sustainability disclosures. **Measuring Business Excellence**, 2024.

LIMA, S. H. O.; FREITAS, G. A.; OLIVEIRA, M. C.; LEOCÁDIO, Á. L. A Influência De Fatores Institucionais Sobre a Divulgação De Informações Socioambientais Na América Latina. **Revista Universo Contábil**, v. 14, n. 3, p. 89-111, 2018.

LOAN, B. T. T.; ANH, T. T. L.; HOANG, T. ESG disclosure and financial performance: empirical study of Vietnamese commercial banks. **Banks and Bank Systems**, v. 19, n. 1, p. 208, 2024.

MAGNIN, E. Varieties of Capitalism and Sustainable Development: Institutional Complementarity Dynamics or Radical Change in the Hierarchy of Institutions? **Journal of Economic Issues**, v. 52, n. 4, p. 1143-1158, 2018.

MAIA, A. J. R.; GÓIS, A. D.; DE LUCA, M. M. M.; LIMA, G. A. S. F. Efeitos do lobbying corporativo na remuneração do diretor executivo e no desempenho empresarial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 16, e186880-e186880, 2022.

MAJUMDER, M. T. H.; ABDUL HAMID, M. A.; AMIN NOORDIN, B. A.; AL-DUAIS, S. Unveiling the link between board gender diversity and energy firm's performance in South Asia: the mediating role of earnings management. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, p. 2381088, 2024.

MARIANO, S.; MOLARI, B. Igualdade de gênero dos ODM aos ODS: avaliações feministas. **Revista de Administração Pública**, v. 56, p. 823-842, 2023.

MARTÍNEZ-FERRERO, J.; GARCÍA-MECA, E. Internal corporate governance strength as a mechanism for achieving sustainable development goals. **Sustainable Development**, v. 28, n. 5, p. 1189-1198, 2020.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. Metodologia da investigação científica. **São Paulo: Atlas**, p. 143-164, 2009.

MARQUIS, C.; QIAN, C. Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance?. **Organization science**, v. 25, n. 1, p. 127-148, 2014.

MASCENA, K. M. C.; FISCHMANN, A. A.; BOAVENTURA, J. M. G. Priorização de stakeholders em empresas que divulgam relatórios GRI no Brasil. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 15, p. 17-32, 2018.

MATTEN, D.; MOON, J. "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.

MAYRING, P. **Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken**. 8. ed. Weinheim: Beltz Verlag, 2003.

MAZZEI, A.; RAVAZZANI, S. Leveraging variety for creativity, dialogue and competition. **Journal of Communication Management**, v. 16, n. 1, p. 59-76, 2012.

MAZZIONI, S.; ASCARI, C.; RODOLFO, N. M.; DAL MAGRO, C. B. Reflexos das práticas ESG e da adesão aos ODS na reputação corporativa e no valor de mercado. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 3, p. 59-77, 2023.

MEMON, A.; AKRAM, W.; ABBAS, G. Women participation in achieving sustainability of microfinance institutions (MFIs). **Journal of Sustainable Finance & Investment**, p. 1-19, 2020.

MINIAOUI, Z.; CHIBANI, F.; HUSSAINEY, K. The impact of country-level institutional differences on corporate social responsibility disclosure engagement. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 6, p. 1307-1320, 2019.

MIRAS-RODRÍGUEZ, M. M.; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, D.; ESCOBAR-PÉREZ, B. Which corporate governance mechanisms drive CSR disclosure practices in emerging countries?. **Sustainability**, v. 11, n. 1, p. 61, 2018.

MOR BARAK, M. E. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 2, p. 83-88, 2015.

MOREIRA, C. S.; ARAÚJO, J. G. de; SILVA, G. R. D.; LUCENA, W. G. L. Environmental, social and governance e o ciclo de vida das firmas: evidências no mercado brasileiro. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, n. 92, e1729, 2023.

MORGAN, G.; DOERING, H. Varieties of capitalism. In: **Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations**. Edward Elgar Publishing, 2019.

MORGAN, G.; DOERING, H.; GOMES, M. **Populism and Global Value Chains-What Changes (if anything)?**. In: 32nd Annual Meeting. SASE, 2020.

MUNJAL, S.; KUNDU, S. Exploring the connection between human capital and innovation in the globalising world. In: **Human capital and innovation: Examining the role of globalization**. London: Palgrave Macmillan UK, 2016.

NACITI, V. Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. **Journal of cleaner production**, v. 237, p. 117727, 2019.

NASCIMENTO, Í. C. S.; OLIVEIRA, M. C.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. Diversidade nas organizações: contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. **Management and Administrative Professional Review**, v. 13, n. 3, p. 1033-1058, 2022.

- NASCIMENTO, Í. C. S.; PESSOA, A. F. P.; VASCONCELOS, A. C.; DE LUCA, M. M. M. Participação Feminina no Conselho de Administração e a Sustentabilidade Empresarial. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 138-163, 2021.
- NATTRASS, N. A South African variety of capitalism?. **New Political Economy**, v. 19, n. 1, p. 56-78, 2014.
- NG, E. S. W.; BURKE, R. J. Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 7, p. 1195-1210, 2005.
- NGUYEN, A. H.; NGUYEN, L. H. Determinants of sustainability disclosure: Empirical evidence from Vietnam. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 6, p. 73-84, 2020.
- NKOMO, S. M.; COX Jr, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**, 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NÖLKE, A.; CLAAR, S. Varieties of capitalism in emerging economies. **Transformation: Critical Perspectives on Southern Africa**, v. 81, n. 1, p. 33-54, 2013.
- NÖLKE, A.; Vliegenthart, A. Enlarging the varieties of capitalism: The emergence of dependent market economies in East Central Europe. **World politics**, v. 61, n. 4, p. 670-702, 2009.
- NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991.
- OFOEGBU, G. N.; ODOEMELAM, N.; OKAFOR, R. G. Corporate board characteristics and environmental disclosure quantity: Evidence from South Africa (integrated reporting) and Nigeria (traditional reporting). **Cogent Business & Management**, v. 5, n. 1, p. 1551510, 2018.
- OLIVEIRA, M. C.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S.; LIMA, S. H. O.; FREITAS, G. A. The influence of the characteristics of the National Business System in the disclosure of gender-related corporate social responsibility practices. **Administrative Sciences**, v. 8, n. 2, p. 14, 2018.
- OPADA, F. M. M.; IBRAHIM, M. B. H.; IRAWAN, A.; AKBAR, M. A.; RASYID, A. Talent Acquisition Strategies: A Comprehensive Examination of Recruitment Policies for Organizational Success. **Advances in Human Resource Management Research**, v. 2, n. 2, p. 63-77, 2024.
- ORAZALIN, N.; BAYDAULETOV, M. Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, p. 1664-1676, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/sobre/>. Acesso em: 15 fev. 2025.

PAGE, M. J.; MCKENZIE, J. E.; BOSSUYT, P. M.; BOUTRON, I.; HOFFMANN, T. C.; MULROW, C. D.; ... MOHER, D. A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Revista panamericana de salud publica**, v. 46, n. 112, 2022.

PARIZEK, K.; EVANGELINOS, K. I. Corporate social responsibility strategies and accountability in the UK and Germany: Disclosure of lesbian, gay, bisexual and transgender issues in sustainability reports. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 3, p. 1055-1065, 2021.

PESSOA, A. F. P.; NASCIMENTO, Í. C. S.; GUIMARÃES, D. B.; ROCCO, L. A.; SILVA, M. N. M. Mulheres no poder: análise da participação feminina no conselho de administração e a performance empresarial no Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 41, n. 2, p. 1-22, 2022.

PINEDA-ESCOBAR, M. A. Moving the 2030 agenda forward: SDG implementation in Colombia. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 19, n. 1, p. 176-188, 2019.

PINHEIRO, A. B.; OLIVEIRA, M. C.; FREITAS, G. A. D.; GARCÍA, M. B. L. Atributos do conselho e divulgação ambiental: Qual é o nexos nas economias liberais?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, p. e2021-0446, 2023a.

PINHEIRO, A. B.; OLIVEIRA, M. C.; LOZANO, M. B. The mirror effect: influence of national governance on environmental disclosure in coordinated economies. **Journal of Global Responsibility**, v. 13, n. 4, p. 380-395, 2022.

PINHEIRO, A. B.; OLIVEIRA, M. C.; LOZANO, M. B. Os efeitos da cultura nacional na divulgação ambiental: Uma análise entre países. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, n. 91, p. 1-15, 2023.

PINHEIRO, A. B.; OLIVEIRA, M. C.; LOZANO, M. B. When in Rome, do as the Romans do: the effect of characteristics of capitalism on environmental performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 73, n. 7, p. 2284-2304, 2024.

PINHEIRO, A. B.; OLIVEIRA, M. C.; LOZANO, M. Beyond organizational limits: uncovering the effect of capitalism on environmental disclosure practices. **Meditari Accountancy Research**, v. 33, n. 1, p. 365-385, 2025.

PINHEIRO, A. B.; PRADO, N. B.; MORAES, G. H. S. M. D.; CARRARO, W. B. W. H. Organizational factors determining LGBT disclosure: an analysis of the Brazilian context. **Employee Relations: The International Journal**, v. 46, n. 1, p. 212-227, 2024.

PINHEIRO, A. B.; RIBEIRO, C. M. A.; BIZERRA, A. L. V. Estrutura do conselho de administração como mecanismo para atingir a Agenda 2030 na América Latina. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 22, p. e2022-0308, 2024.

PINHEIRO, A. B.; SAMPAIO, T. S. L.; BATISTELLA, A. J.; CARRARO, W. W. H. Efeito da representação feminina na divulgação de responsabilidade social corporativa: Análise internacional do setor energético. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 16, n. 2, p. 183-202, 2021.

PINHEIRO, A. B.; SANTOS, J. I. A. S.; CHEROBIM, A. P. M. S.; SEGATTO, A. P. What drives environmental, social and governance (ESG) performance? The role of institutional quality. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 35, n. 2, p. 427-444, 2023b.

POGGI, F. UN 2030 Agenda, ESG Criteria and Human Rights: The Way of the Civil Economy. In: **Economic Systems and Human Rights: Using Socioeconomic Models and Practices to Promote Global Economic Socialization**. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. p. 267-283.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard business review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PRÓCHNIAK, M. Modele kapitalizmu w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w porównaniu z Europą Zachodnią w obszarze konkurencji na rynku produktów. **Przegląd Wschodnioeuropejski**, v. 13, n. 2, p. 51-66, 2022.

PRUDÊNCIO, P.; FORTE, H.; CRISÓSTOMO, V.; VASCONCELOS, A. Efeito da diversidade do conselho de administração e da diretoria executiva na responsabilidade social corporativa. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, p. 118-139, 2021.

PUCHETA-MARTÍNEZ, M. C.; GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; BEL-OMS, I. Board structures, liberal countries, and developed market economies. Do they matter in environmental reporting? An international outlook. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 5, p. 710-723, 2019.

PUCHETA-MARTÍNEZ, M. C.; GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; BEL-OMS, I. Varieties of capitalism, corporate governance mechanisms, and stakeholder engagement: An overview of coordinated and liberal market economies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 2, p. 731-748, 2020.

RANJBARI, M.; ESFANDABADI, Z. S.; ZANETTI, M. C.; SCAGNELLI, S. D.; SIEBERS, P. O.; AGHBASHLO, M.; TABATABAEI, M. Three pillars of sustainability in the wake of COVID-19: A systematic review and future research agenda for sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 297, p. 1-23, 2021.

RAZAVI, S. The 2030 Agenda: challenges of implementation to attain gender equality and women's rights. **Gender & Development**, v. 24, n. 1, p. 25-41, 2016.

RÉGIO, B. D. A.; ALENCAR, R. V. D.; OLIVEIRA, M. C. A divulgação de práticas corporativas voltadas para a inclusão da população LGBTI. **Revista Direito FGV**, v. 18, n. 2, p. 1-31, 2022.

ROBERSON, K.; PIETERSE, A. L. Internalized racism and self-esteem: Do depressive symptoms matter?. **Cultural diversity & ethnic minority psychology**, v. 27, n. 3, p. 531, 2021.

ROCKETT, G. Hilton's approach to diversity, equity and inclusion management. In: **The Routledge Handbook of Diversity, Equity, and Inclusion Management in the Hospitality Industry**. p. 321-331, Routledge, 2023.

ROSATI, F.; FARIA, L. G. D. Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. **Journal of Cleaner Production**, v. 215, p. 1312-1326, 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Penso, 2013.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. D. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SCHNEIDER, B. R. Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. **Journal of Latin American Studies**, v. 41, n. 3, p. 553-575, 2009.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of cleaner production**, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008.

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, v. 69, n. 2, p. 360-395, 2011.

SHAO, K. Neoliberal capitalism and China's strategic patent framework for the global intellectual property regime. **Queen Mary Journal of Intellectual Property**, v. 8, n. 1, p. 15-25, 2018.

SHARMA, A.; MOSES, A. C.; BORAH, S. B.; ADHIKARY, A. Investigating the impact of workforce racial diversity on the organizational corporate social responsibility performance: An institutional logics perspective. **Journal of Business Research**, v. 107, p. 138-152, 2020.

SHOHAIEB, D.; ELMARZOUKY, M.; ALBITAR, K. Corporate governance and diversity management: Evidence from a disclosure perspective. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 30, n. 4, p. 502-525, 2022.

SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; ARCHIE-ACHEAMPONG, J. An overview of social responsibility dimensions in international business. **Socially responsible international business**, p. 29-72, 2019.

SILVA, A. C. S.; MARTINS, K. S.; SILVEIRA, R. C.; BARBOSA, M. V.; MOURA, R. G. O valor da diversidade nas organizações: um mero discurso ou uma experiência efetiva. **Revista Valore**, v. 5, p. 371-383, 2020.

SILVA, L. K. S.; OLIVEIRA, M. C.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. Mulheres no Conselho de Administração e a Divulgação de Responsabilidade Social Corporativa Relacionada a Gênero. **Revista Universo Contábil**, v. 18, 2023.

SILVA, R. P. D. A.; MOURA, J. T. M.; DIENG, M.; OLIVEIRA, Á. T. A. Atributos do Conselho de Administração e Disclosure de Informações sobre Responsabilidade Social Corporativa: Uma evidência nas empresas dos setores de Consumo Cíclico e não Cíclico da B3. **Razão Contábil e Finanças**, v. 13, n. 2, 2022.

SILVA, S. Corporate contributions to the Sustainable Development Goals: An empirical analysis informed by legitimacy theory. **Journal of Cleaner Production**, v. 292, p. 125962, 2021.

SINICROPI, S.; CORTESE, D. (Re) Thinking diversity within sustainable development: A systematic mapping study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 1, p. 299-309, 2020.

SIQUEIRA, D. D.; CARVALHO, E. S.; LUCENA, W. G. L. A Influência de Práticas ESG na Relação entre Narcisismo do CEO e Gerenciamento de Resultados. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 28, n. 1, p. 63-99, 2025.

SOARES, R. A.; ABREU, M. C. S. de; REBOUÇAS, S. M. D. P.; MARINO, P. de B. L. P. The effect of national business systems on social and environmental disclosure: A comparison between Brazil and Canada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 29-47, 2020.

SOARES, R. A.; PINHEIRO, A. B.; ABREU, M. C. S. de; MARINO, P. D. B. L. P. Efeito do sistema financeiro na evidenciação socioambiental de empresas em países emergentes e desenvolvidos. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 37, n. 2, p. 21-35, 2018.

SONI, T. K. Demystifying the relationship between ESG and SDG performance: Study of emerging economies. **Investment Management & Financial Innovations**, v. 20, n. 3, p. 1, 2023.

SOSKICE, D. Rethinking Varieties of Capitalism and growth theory in the ICT era. **Review of Keynesian Economics**, v. 10, n. 2, p. 222-241, 2022.

SOUZA, B. P. M.; BAFONI, L. S.; OKANO, V. N.; GARCIA, E. R. B. Marketing inclusivo e o investimento em campanhas para minorias pretas, PCDs e LGBTQIAPN+. **Revista. P**, v. 5, n. 1, p. 153-172, 2024.

STORZ, C.; AMABLE, B.; CASPER, S.; LECHEVALIER, S. Bringing Asia into the comparative capitalism perspective. **Socio-Economic Review**, v. 11, n. 2, p. 217-232, 2013.

SUN, P.; ZUO, X.; LIU, X.; HUANG, H.; WEN, M. Inclusive leadership: Beyond diversity to true equity. **International Journal of Science and Business**, v. 33, n. 1, p. 34-43, 2024.

SZYMAŃSKA, A. Reducing Socioeconomic Inequalities in the European Union in the Context of the 2030 Agenda for Sustainable Development. **Sustainability**, v. 13, n. 13, p. 7409, 2021.

TAIB, E. M.; AMEER, R. Relationship between corporate sustainability practices and financial performance: Evidence from the GRI reporting companies. **SSRN Electronic Journal**, 2012.

TERJESEN, S.; COUTO, E. B.; FRANCISCO, P. M. Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. **Journal of Management & Governance**, v. 20, p. 447-483, 2016.

THAYARAJ, M. S.; KARUNARATHNE, W. V. A. D. The impact of sustainability reporting on firms' financial performance. **Journal of Business and Technology**, v. 5, n. 2, p. 51-73, 2021.

TOERIEN, F.; BREEDT, C.; JAGER, P. G. Does board gender diversity improve environmental, social and governance disclosure? Evidence from South Africa. **South African Journal of Business Management**, v. 54, n. 1, p. 3646, 2023.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRKULJA, Ž. M.; PRIMORAC, D.; BILIĆ, I. Exploring the role of socially responsible marketing in promoting diversity, equity, and inclusion in organizational settings. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 4, p. 66, 2024.

TSCHOPP, D.; HUEFNER, R. J. Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. **Journal of business ethics**, v. 127, p. 565-577, 2015.

UNITED NATIONS. **Report of the Secretary-General: Gender statistics**. Nova York: United Nations, 2013. Disponível em: <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc13/2013-10-genderstats-e.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2025.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **UNESCO universal declaration on cultural diversity**. 2002. Disponível em: <https://www.un.org/en/events/culturaldiversityday/pdf/127160m.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2025.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Progress Report 2022: Accelerating Action Towards the SDGs**. New York: United Nations Global Compact, 2022. Disponível em: <https://unglobalcompact.org>. Acesso em: 16 fev. 2025.

VALCANOVER, V. M.; SONZA, I. B. Women in charge: Do gender diversity and the participation of female heirs affect the performance of listed companies?. **Contextus—Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, p. 345-357, 2021.

VAN DER WAAL, J. W. H.; THIJSSSENS, T. Corporate involvement in sustainable development goals: exploring the territory. **Journal of Cleaner Production**, v. 252, p. 119625, 2020.

VAN ZANTEN, J. A.; VAN TULDER, R. Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. **Journal of International Business Policy**, v. 1, n. 3, p. 208-233, 2018.

VASCONCELOS, A. F. Organizational diversity commitment: A web-based investigation. **Management & Marketing. Challenges for the knowledge society**, v. 12, n. 3, p. 474-499, 2017.

VISWANATH, M. K. The Impact of Employment of Women on ESG Scores. **MET Management Review**, v. 9, n. 2, p. 33-40, 2022.

WALKER, K.; ZHANG, Z.; NI, N. The mirror effect: corporate social responsibility, corporate social irresponsibility and firm performance in coordinated market economies and liberal market economies. **British Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 151-168, 2019.

WANDERLEY, L. S. O.; LUCIAN, R.; FARACHE, F.; SOUSA FILHO, J. M. CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector. **Journal of business ethics**, v. 82, p. 369-378, 2008.

WANYAMA, S. B.; MCQUAID, R. W.; KITTLER, M. Where you search determines what you find: the effects of bibliographic databases on systematic reviews. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 25, n. 3, p. 409-422, 2022.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Comparative Contracting Perspective. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 8, p. 617-625, 1987.

WITT, M. A.; JACKSON, G. Varieties of capitalism and institutional comparative advantage: A test and reinterpretation. **Journal of International Business Studies**, v. 47, n. 7, p. 778-806, 2016.

WITT, M. A.; REDDING, G. Asian business systems: Institutional comparison, clusters and implications for varieties of capitalism and business systems theory. **Socio-Economic Review**, v. 11, n. 2, p. 265-300, 2013.

WITT, M. A.; KABBACH DE CASTRO, L. R.; AMAESHI, K.; MAHROUM, S.; BOHLE, D.; SAEZ, L. Mapping the business systems of 61 major economies: A taxonomy and implications for varieties of capitalism and business systems research. **Socio-economic Review**, v. 16, n. 1, p. 5-38, 2018.

WHITLEY, R. **How national are business systems?** The role of different state types and complementary institutions in constructing homogenous systems of economic co-ordination and control. Manchester: Manchester Business School, 2003.

WORLD ECONOMIC FORUM. Relatório Global de Desigualdade de Gênero. Disponível em: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR23\\_news\\_release\\_PT.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR23_news_release_PT.pdf), 2023. Acesso em: 16 fev. 2025.

YILMAZ, M. K.; HACIOGLU, U.; NANTEMBELELE, F. A.; SOWE, S. Corporate board diversity and its impact on the social performance of companies from emerging economies. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 41, n. 1, p. 6-20, 2021.

ZACCONE, M. C. Unlocking sustainable governance: The role of women at the corporate apex. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, v. 33, n. 4, p. 746-762, 2024.