



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A CULTURA ANTI-WOKE NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE EMPRESAS
MULTINACIONAIS: UMA ANÁLISE DOCUMENTAL**

JOICE DE CÁSSIA PARANHOS COELHO

MARIANA
2026

JOICE DE CÁSSIA PARANHOS COELHO

A CULTURA ANTI-WOKE NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE EMPRESAS
MULTINACIONAIS: UMA ANÁLISE DOCUMENTAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
de Ouro Preto como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Felipe Gouvêa Pena

MARIANA

2026

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C672c Coelho, Joice De Cassia Paranhos.

A cultura anti-woke nas políticas e práticas de empresas multinacionais [manuscrito]: uma análise documental. / Joice De Cassia Paranhos Coelho. - 2026.

49 f.: . + 12 Quadros.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Gouvêa Pena.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Empresas multinacionais - Aspectos sociais. 2. Epistemologia social. 3. Governança corporativa. 4. Relações culturais. 5. Socialismo. I. Pena, Felipe Gouvêa. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.3

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - CRB6 1407



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

Joice de Cássia Paranhos Coelho

A cultura anti-woke nas políticas e práticas de empresas multinacionais: uma análise documental

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 27 de julho de 2026.

Membros da banca

Dr. Felipe Gouvêa Pena - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto

DSc. Simone Aparecida Simões Rocha - Universidade Federal de Ouro Preto

Dra. Héli da Mara Gomes Norato - Universidade Federal de Ouro Preto

MSc. Danielle Pedretti Moraes Lima - Centro Universitário UNA

Dr. Felipe Gouvêa Pena, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 27/07/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Felipe Gouvea Pena, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 30/07/2026, às 21:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1150274** e o código CRC **8C76904E**.

RESUMO

Este trabalho analisa como a cultura anti-woke tem se manifestado nas políticas e práticas de empresas multinacionais, considerando as transformações recentes no ambiente político e institucional após o fortalecimento de movimentos contrários às políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). O objetivo principal é compreender de que forma esse contexto tem influenciado as estratégias organizacionais relacionadas à gestão da diversidade em empresas que atuam internacionalmente. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, utilizando a pesquisa documental como procedimento metodológico, com base na análise de comunicados institucionais, documentos governamentais, reportagens de veículos nacionais e internacionais e publicações de organizações especializadas, referente ao período de 2025 e 2026. Espera-se identificar como mudanças políticas, regulatórias e institucionais têm influenciado a reformulação, manutenção ou descontinuidade de políticas de DEI em empresas multinacionais, destacando que tais práticas são condicionadas as estratégias organizacionais, mas também pelas pressões exercidas pelo ambiente externo. Dessa forma, o estudo busca contribuir para as discussões sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos, negócios internacionais e gestão de diversidade, ampliando a compreensão dos impactos da cultura anti-woke sobre as políticas corporativas em organizações multinacionais.

Palavras chave: Cultura anti-woke. Empresas multinacionais. Diversidade

ABSTRACT

This study analyzes how "anti-woke" culture has manifested in the policies and practices of multinational companies, considering recent transformations in the political and institutional landscape following the rise of movements opposing Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) policies. The primary objective is to understand how this context has influenced organizational strategies regarding diversity management in companies operating internationally. The research is qualitative, exploratory, and descriptive in nature, employing document analysis as its methodological approach; it draws on institutional statements, government documents, reports from national and international media outlets, and publications from specialized organizations covering the 2025–2026 period. The study aims to identify how political, regulatory, and institutional changes have influenced the reformulation, maintenance, or discontinuation of DEI policies in multinational companies, highlighting that such practices are shaped not only by organizational strategies but also by pressures from the external environment. Thus, the study seeks to contribute to discussions on International Human Resource Management, international business, and diversity management, broadening the understanding of the impacts of anti-woke culture on corporate policies within multinational organizations.

Keywords: Anti-woke culture. Multinational companies. Diversity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das categorias.....	20
Quadro 2 – Reportagens e notícias.....	21
Quadro 3 - Comunicados e documentos institucionais e relatórios corporativos.....	26
Quadro 4 – Documento governamental.....	27
Quadro 5 – Organizações jurídicas e de direitos civis.....	28
Quadro 6 - Instituições acadêmicas, universidades e centros de pesquisa.....	32
Quadro 7 - Entidades profissionais e organizações da sociedade civil.....	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	8
2.1 Negócios internacionais e Gestão Internacional de Recursos Humanos	8
2.2 Políticas de Diversidade Equidade e Inclusão (DEI) e Cultura Anti- Woke.....	12
3. METODOLOGIA.....	17
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	20
4.1 Síntese comparativa das categorias documentais.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	40

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o avanço da globalização transformou significativamente o ambiente organizacional, intensificando a competitividade entre as empresas reduzindo barreiras comerciais e de comunicação (Rosal, 2015). Esse cenário favoreceu a consolidação das empresas multinacionais como agentes centrais da economia global, ampliando sua presença além das fronteiras nacionais.

Com essa expansão, a gestão de pessoas passou a enfrentar novos desafios, especialmente no que se refere à atuação em múltiplos contextos culturais, sociais e legais. De acordo com Tanure; Evans; Pucik, (2007) , a internacionalização das empresas exige a adoção de práticas de gestão capazes de lidar com a diversidade de ambientes institucionais. Neste cenário, a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) assume um papel estratégico, sendo responsável por alinhar práticas organizacionais globais às particularidades locais.

Além disso, a GIRH passou a desempenhar função relevante para o desenvolvimento e implementação de políticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) nas organizações. Essas políticas visam promover ambientes de trabalhos mais inclusivos e representativos, considerando as diferenças existentes entre os indivíduos, conforme destacam Ariss e Sidani (2016) , a diversidade e a inclusão são temas centrais na gestão internacional de recursos humanos, sendo incorporadas tanto em estratégias quanto em políticas institucionais.

Sob essas perspectivas, a temática da diversidade, equidade e inclusão (DEI) vêm assumindo papel cada vez mais relevante nas organizações contemporâneas. A adoção de políticas voltadas à promoção da diversidade tornou-se uma prática recorrente em organizações públicas e privadas, tanto para atender as exigências legais quanto para promover ambientes de trabalho mais inclusivos. Para empresas multinacionais essas práticas também contribuem para a atração de novos talentos e legitimidade organizacional (Renner; Gomes, 2020) além da posição de agente de transformação social.

Além dos benefícios relacionados à legitimidade organizacional e à atração de talentos, estudos demonstram que a diversidade também está associada ao desempenho financeiro das empresas. De acordo com relatório de diversidade da McKinsey & Company (2023), a relação positiva entre diversidade e sucesso financeiro é inédita e significativa, aos Conselhos e Administração. Apontando que organizações nesses colegiados apresentam 27% mais probabilidade de obter desempenho financeiro superior, enquanto aquelas com maior representatividade étnica registram uma vantagem de 13%.

Apesar desses avanços e das evidências de que as políticas de diversidade podem contribuir para o desempenho organizacional, a inovação e competitividade, essas iniciativas passaram a integrar debates ideológicos. Temas anteriormente associados à responsabilidade social e à promoção de ambientes mais equitativos passaram a ser questionados quanto à sua legitimidade e efetividade, sendo alvos de movimentos contrários a essas agendas. Nesse contexto, destaca-se a cultura “anti-woke”, associada à contestação às políticas de DEI e pela ressignificação do termo “woke”, historicamente relacionado à conscientização sobre desigualdades e discriminações sociais, mas que passou a atribuir diferentes contextos, sociais e políticos sendo utilizado para criticar iniciativas voltadas à promoção da equidade racial, de gênero e de grupos historicamente marginalizados (Johnson, 2026; Nunes et al., 2026) .

Considerando que as empresas multinacionais operam em diferentes ambientes institucionais, políticos e culturais e estão sujeitas a pressões regulatórias e movimentos sociais, podendo influenciar a manutenção, reformulação ou desmonte de programas de DEI. Nesse sentido, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como a cultura “anti-woke” tem se manifestado nas políticas e práticas de empresas multinacionais?

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo geral analisar como a cultura anti-woke tem se manifestado em políticas e práticas de empresas multinacionais**, por meio de uma análise documental que permita identificar discursos, estratégias e eventuais transformações nas abordagens organizacionais frente a essa corrente contestatória.

A relevância desta pesquisa é fundamentada pelo fato de que, embora a diversidade e inclusão, tenham se consolidado como temas centrais nas agendas corporativas nas últimas décadas, sua implementação e seus resultados variam conforme contexto que estão implementadas. Nesse sentido, as empresas multinacionais ganham destaque, pois operam em múltiplos ambientes regulatórios, administrando forças de trabalho culturalmente diversas e enfrentam pressões crescentes relacionadas a demandas sociais, ambientais e étnicas nos países em que atuam (Fonseca; Kogut, 2023).

Desse modo, é crucial monitorar as discussões abordadas sobre a temática, visto que a existência de movimentos contrários que criticam a promoção desses ideais está crescendo como a cultura “anti-woke”. Para o campo da administração, esse estudo contribui para o aprofundamento das discussões acerca da relação entre o ambiente institucional e práticas organizacionais no que se refere à gestão internacional de recursos humanos. Do ponto de vista gerencial, possibilita analisar como os fatores externos, como mudanças regulatórias e movimentos sociais como a cultura “anti-woke” influenciam em decisões estratégicas na implementação de políticas e práticas como o exemplo da diversidade, equidade e inclusão.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Negócios internacionais e Gestão Internacional de Recursos Humanos

A globalização pode ser compreendida por relações mundiais que integram mercados, estruturas sociais e políticas, permitindo que eventos ocorridos em uma região tenham impactos em outras partes do mundo (Alkharafi; Alsabah, 2025). No âmbito econômico, é caracterizada pelo aumento do comércio internacional de bens e serviços, da mobilidade do capital pela expansão da tecnologia, resultado da interdependência das economias globais (Gao, 2000). Em paralelo, a globalização cultural é um processo de crescente conectividade entre contextos sociais distintos, permitindo que dinâmicas globais influenciem as experiências locais (Tomlinson, 1999). Assim, isso demonstra que ela não conecta apenas mercados, mas também um ambiente marcado pela troca de valores, que influenciam diretamente as decisões estratégicas adotadas pelas empresas que operam em mercados internacionais (Lima, 2024).

Nesse sentido, a internacionalização consiste em atividades específicas realizadas pelas empresas internacionalmente, voltadas à expansão de produtos ou serviços para outros mercados. Esse movimento recebe influência da globalização, que favorece a ampliação dos fluxos econômicos, tecnológicos e informacionais entre países. Ainda assim, as empresas podem ampliar sua atuação internacional de forma autônoma, impulsionada pela busca de novos mercados e recursos. Diante disso, a adoção de práticas de gestão eficientes e estratégias de mercado consistentes mostra a importância de enfrentar os desafios do processo e promover o desenvolvimento econômico e sustentável (Biazus, 2025; Vieira, 2024). Esse processo amplia a complexidade da gestão organizacional, exigindo das empresas maior capacidade de organização e adaptação a diferentes condições de mercado.

A internacionalização das atividades empresariais ganha maior forma nas organizações multinacionais, caracterizadas pela atuação em diferentes países por meio de estruturas integradas de decisão que possibilita a aplicação de políticas organizacionais entre suas diferentes unidades, interligadas pelo compartilhamento de recursos, conhecimentos e responsabilidades (Monteiro, 2017). Essa atuação em múltiplos contextos organizacionais implica a necessidade de lidar com diferentes pressões institucionais tornando suas práticas mais suscetíveis a influências externas.

Nesse ambiente, as subsidiárias passam a desempenhar um papel relevante na geração de vantagem competitiva, ao desenvolver competências específicas e contribuem para a dispersão do conhecimento organizacional. A criação e a transferência de conhecimento tornam-se centrais nesse processo, sendo os indivíduos os principais responsáveis por sua manutenção, considerando que grande parte desse conhecimento é tácito e de difícil formalização. Dessa forma, a implementação de estruturas organizacionais que promovam a troca de experiências entre unidades e colaboradores torna-se essencial, reforçando práticas de gestão estruturadas que consideram as dificuldades associadas à transferência de conhecimentos complexos e pouco observáveis a fim de garantir eficiência organizacional em ambientes internacionais (Rocha; Borini, 2011).

A inserção de novos mercados também exige a reconfiguração das formas de organização de trabalho e das práticas de gestão de recursos humanos. Esse processo contribui para o surgimento de paradoxos organizacionais, especialmente no que se refere à necessidade de conciliar diretrizes globais e demandas locais (Homem; Dellagnelo, 2006). Por outro lado, a internacionalização contribui para o desenvolvimento do capital humano, por meio de investimentos em treinamento e qualificação aos colaboradores, preparando-os para atuar em um ambiente competitivo ajustando suas práticas pelos ambientes em que atuam (Rovere, 2024).

A atuação em diferentes mercados evidencia que a internacionalização não amplia somente a complexidade das operações das empresas multinacionais, mas também da gestão de pessoas. A necessidade de administrar colaboradores em diversos contextos torna a gestão internacional de recursos humanos um elemento estratégico que alinha diretrizes globais e organizacionais às demandas locais e de suas subsidiárias.

Conforme Pena e Nunes (2025) a diversidade tem sido uma tendência no gerenciamento internacional de pessoas. Nesta perspectiva a gestão de pessoas (GP) passa a ocupar uma posição estratégica nas empresas modernas ao englobar a mentalidade corporativa e a cultura organizacional, deixando de ser apenas uma função operacional. Essa união entre a gestão de pessoas, cultura organizacional e diversidade são elementos que influenciam diretamente os processos de estruturação, inovação e crescimento das organizações. Elementos como estrutura da empresa, paradigmas, relações mercadológicas, níveis hierárquicos e procedimentos internos sustentam essa nova configuração da GP com foco nas organizações que atuam internacionalmente onde essas práticas precisam considerar diferentes realidades culturais e institucionais (Medeiros et al., 2024).

A gestão de recursos humanos (GRH) está relacionada à gestão de talentos, reconhecendo o capital humano e o capital intelectual como diferencial estratégico para o desempenho organizacional. Em um ambiente competitivo, a GRH contribui para uma estratégia organizacional, envolvendo o planejamento de cargos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação e avaliação de desempenho, contribuindo para retenção de talentos e para formação de lideranças, sendo adaptadas conforme contexto que a organização está inserida. (Snell; Norris; Bohlander, 2020).

A crescente inserção das organizações em mercados internacionais ampliou a necessidade de interação entre diferentes contextos culturais, tornando a diversidade um elemento importante nas dinâmicas organizacionais contemporâneas. Nesse sentido, a pluralidade cultural pode contribuir para o fortalecimento da competitividade organizacional, ao estimular diferentes perspectivas, processos de inovação e maior capacidade de adaptação diante das transformações do mercado global. Entretanto, a atuação em ambientes com culturas diversas amplia a complexidade das relações organizacionais e das interações humanas, exigindo das empresas maior capacidade de articulação entre diferentes valores e práticas diante da realidade institucional. Sendo assim, necessário a formulação de políticas e práticas organizacionais voltadas ao ajustamento cultural e a interação das pessoas inseridas em diferentes contextos, o que reforça a importância da gestão internacional de recursos humanos nas organizações multinacionais (Pena; Nunes, 2025).

Nesse sentido, Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) pode ser compreendida como uma área que incorpora negócios internacionais, a gestão de recursos humanos e o comportamento organizacional, voltada à compreensão das práticas de gestão de pessoas em contextos interculturais (Loaiza Calderón; Guedes; Carvalho, 2016). Nesse sentido, a GIRH ultrapassa as funções tradicionais da gestão de recursos humanos ao considerar não apenas os indivíduos e as organizações, mas também os diferentes ambientes culturais, sociais e institucionais nos quais as empresas multinacionais estão inseridas. Assim, à medida que as organizações ampliam sua atuação internacional, torna-se necessário desenvolver práticas organizacionais capazes de articular demandas globais às especificidades locais, diante da complexidade das relações interculturais presentes nos ambientes de negócios internacionais.

Diante desse cenário, os processos de expatriação e ajustamento cultural ganharam destaque na GIRH, considerando que a adaptação dos profissionais ao ambiente internacional influencia diretamente o desempenho da organização e o sucesso das operações das subsidiárias (Kubo; Braga, 2013). A atuação em diferentes países exige das organizações

maior capacidade de preparação dos colaboradores para lidar com as diferenças culturais, sociais e institucionais, tornando o ajustamento intercultural uma estratégia para as empresas multinacionais. Além disso, a dificuldade de adaptação dos profissionais expatriados pode comprometer não apenas o desempenho individual, mas também os resultados da organização e a integração da matriz a subsidiária, evidenciando que os desafios interculturais excedem questões operacionais impactando diretamente a estratégia internacional das organizações.

Sob essa perspectiva, a Gestão internacional de recursos humanos (GIRH) assume um papel importante no gerenciamento de transferências internacionais e na coordenação das práticas organizacionais entre as diferenças das unidades das empresas multinacionais. Segundo Maciel et al.(2022), as políticas de práticas de gestão internacional de RH envolvem processos relacionados a recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, compensação e relações de trabalho, gestão de desempenho e carreira, estando associados à administração da mobilidade internacional e da gestão de talentos. Adicionalmente, Lima (2016) destaca que a responsabilidade da GIRH passa a ser direcionada a alocação de profissionais ao longo da rede de negócios das organizações multinacionais, intermediando as demandas locais e globais na implementação de políticas e práticas organizacionais em diferentes países. Tal cenário evidencia que as práticas de gestão não são aplicadas da mesma maneira, sofrendo influência direta dos ambientes institucionais e culturais em que as empresas atuam.

Assim, a internacionalização das organizações amplia a necessidade de desenvolvimento de profissionais com competências globais, capazes de atuar em ambientes culturalmente diversos, competitivos e marcados por instabilidades econômicas e políticas. Conforme Lima e Domingues (2021), com base em Biemann e Andresen (2010), a mobilidade internacional contribui para o desenvolvimento de competências relacionadas à interação intercultural, adaptação organizacional e capacidade de atuação em contextos complexos. Nesse sentido, os processos de expatriação tornam-se instrumentos estratégicos para formação de lideranças globais e fortalecimento das operações internacionais das empresas multinacionais.

Em síntese, a gestão internacional de recursos humanos passa a exercer um papel estratégico na formulação de políticas organizacionais voltadas à gestão da diversidade em com culturas diversas, sobretudo as empresas multinacionais que atuam em diversos contextos políticos, sociais e institucionais no qual influenciam. Desse modo, temas voltados à diversidade, equidade e inclusão são cada vez mais suscetíveis às transformações do

ambiente político regulatório internacional o que evidencia a necessidade de constante adaptação das práticas organizacionais.

2.2 Políticas de Diversidade Equidade e Inclusão (DEI) e Cultura Anti-Woke

A diversidade humana configura-se como elemento central para compreensão das ciências sociais e contemporâneas, uma vez que aspectos como gênero, raça, etnia, religião, sexualidade, idade e funcionalidade participam da construção de identidades singulares e, simultaneamente, evidenciam desigualdades estruturais que precisam ser enfrentadas. Desse modo, a necessidade de práticas inclusivas torna-se fundamental em diferentes contextos, especialmente nas organizações, onde a gestão da diversidade contribui para a inovação, o bem-estar coletivo e a construção de relações mais equitativas (Medeiros et al., 2024). A valorização da diversidade cultural também possibilita o diálogo entre diferentes perspectivas, ampliando a capacidade de respostas das organizações das mudanças no ambiente.

Assim, a gestão da diversidade pode ser compreendida como um modelo organizacional em expansão, impulsionado pela crescente heterogeneidade pela força de trabalho e pelas demandas sociais por inclusão. Ao reconhecer e integrar as diferenças, as organizações desenvolvem ambientes mais flexíveis, criativos e propícios ao compartilhamento de informações e a produção contínua de conhecimento. Dessa forma, a diversidade contribui para motivação dos trabalhadores, ao mesmo tempo que favorece o alcance de objetivos organizacionais (Benedito et al., 2022).

Do ponto de vista conceitual, a diversidade está associada a multiplicidade e a convivência entre sujeitos com diferentes identidades em um mesmo espaço social. Constituindo um sujeito associado a pluralidade de identidades, culturas e formas de pertencimento presentes na sociedade envolvendo diferenças relacionadas a etnia, gênero, religião, orientação sexual e aspectos culturais. Em paralelo, para o aspecto social e organizacional, a diversidade reflete os processos históricos de formação de diferentes grupos sociais, marcados pela miscigenação. Nesse sentido, compreender a diversidade é reconhecer que as identidades culturais são construídas socialmente e influenciam as relações de pertencimento, inclusão e participação dos indivíduos em diferentes ambientes sociais. Sendo assim, o debate sobre diversidade ultrapassa as diferenças, passando a envolver a necessidade de valorização das múltiplas identidades com o enfrentamento das desigualdades estruturais enraizadas (Borghi; Cunha, 2023).

Apesar dos benefícios organizacionais da diversidade no âmbito econômico como social, a inclusão de diferentes grupos amplia perspectivas, potencialidades e formas de pensar no ambiente de negócios. Os grupos minorizados ainda enfrentam limitações de participação e acesso ao poder, resultando na existência de barreiras culturais o que cria uma necessidade das organizações desenvolverem práticas capazes de promover equilíbrio, inclusão e representatividade, ampliando e dando voz a esses grupos em diferentes espaços de atuação profissional (Renner; Gomes, 2020).

Nesse sentido, a gestão da diversidade não se limita apenas à implementação de práticas administrativas voltadas à inclusão, mas também depende da construção de mecanismos capazes de ampliar o fluxo de informações fortalecendo a socialização das diferenças no ambiente organizacional. Enquanto Alves e Galeão (2004) destacam que os desafios da diversidade estão relacionados às relações de poder, preconceitos e resistências culturais presentes nas organizações Benedito (2022) complementam essa discussão defendendo que a informação assume um papel estratégico na promoção da inclusão e representatividade dos grupos historicamente minorizados. Assim, a efetividade das políticas de diversidade exige mudanças não apenas estruturais e cognitivas, mas também ações concretas que favoreçam a participação, visibilidade e redução das desigualdades nas relações de trabalho.

Entretanto, apesar de Fonseca e Kogut (2023) defenderem que a efetividade das políticas de diversidade em multinacionais depende da articulação entre as adaptações locais e diretrizes globais, Newbury et al (2022) problematizam os limites dessa perspectiva ao argumentarem que muitas organizações ainda desenvolvem práticas de diversidade de maneira superficial e simbólica. Para os autores, embora o discurso de diversidade esteja alinhado com o de inovação, desempenho e fortalecimento institucional, a implementação dessas políticas continua enfrentando barreiras estruturais, culturais e sociais que dificultam a ter mudanças efetivas nas relações de poder dentro das empresas. Contextualizando, a adoção de modelos globais padronizados pode gerar contradições, uma vez que diferentes realidades locais possuem demandas específicas relacionadas a inclusão e ao pertencimento de grupos historicamente marginalizados.

Nessa mesma perspectiva, Santos e Oliveira (2025) propõem o conceito de “Organizational Diversity Façade” para analisar situações em que discursos e práticas organizacionais relacionadas à diversidade não são acompanhados por mudanças efetivas na estrutura das organizações. Para os autores, essa fachada pode manifestar-se tanto por meio de políticas e processos internos formalmente orientados à DEI quanto por estratégias de

comunicação que projetam externamente uma imagem organizacional inclusiva. Dessa forma, a análise das políticas de diversidade deve considerar não apenas sua existência formal, mas também sua efetiva institucionalização nos diferentes contextos organizacionais.

Conforme Cerqueira e Amparo (2025), Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) são pilares para ambientes corporativos mais justos, valorizando as diferenças, reduzindo barreiras estruturais e promovendo pertencimento. Com o avanço das políticas de ESG, essas práticas passaram a fazer parte do discurso de responsabilidade corporativa.

A perspectiva crítica da diversidade, equidade e inclusão (DEI) defende que as organizações não devem compreender a inclusão apenas como uma estratégia econômica, mas também como uma responsabilidade ética e social no enfrentamento das desigualdades estruturais presentes no ambiente de trabalho (Rosa; Bucco, 2025). Sob essa ótica, promover diversidade significa garantir justiça, equidade e oportunidades reais para grupos historicamente marginalizados, indo além de interesses relacionados à produtividade, inovação ou reputação corporativa. Entretanto, muitas organizações ainda tratam a diversidade apenas como instrumento de fortalecimento da imagem institucional e vantagem competitiva, adotando práticas superficiais que não resultam em mudanças efetivas. Nesse contexto, o conceito de "gender washing" evidencia a contradição entre o discurso organizacional, uma vez que empresas divulgam políticas de equidade enquanto mantêm estruturas que limitam o acesso desses grupos em cargos de liderança e ao espaço de decisão. (Nardes; Gallon; Fraga, 2023).

No contexto de discussões sobre DEI, destaca-se o conceito de “woke”, cuja origem e evolução histórica são relevantes para compreender o fenômeno analisado neste estudo. O termo “woke” deriva do verbo em inglês “to wake” (acordar) e tem raízes no African American Vernacular English, associando o uso à consciência social desde a década de 1940 (Gripp, 2026). Sua primeira aparição documentada é em 1938, quando o cantor de blues Lead Belly adota a expressão stay woke em canção sobre o caso Scottsboro Boys, jovens negros que foram condenados injustamente por um júri unicamente branco, instituindo um olhar crítico diante da opressão racial (Madigan, 2023; Gripp, 2026). Na década 1960, o conceito se consolida nas lutas por direitos civis, quando pensadores pós colonialistas ampliam a ideia de “despertar” para os sistemas de dominação cultural e política, onde o woke passa a designar um processo coletivo de reconhecimento das estruturas de opressão (Gripp, 2026).

O fortalecimento do termo no debate público global ocorreu a partir do movimento Black Lives Matter, sobretudo após a morte de George Floyd em maio de 2020, migrando do universo da cultura afro-americana “despertar a consciência social” passando a concentrar

conotações negativas sobre pautas conservadoras (Dhoest; Paulussen, 2024). Sob perspectiva de Gripp (2026), o conceito passou a concentrar sentidos contraditórios, podendo servir tanto como bandeira de transformação social quanto à estigmatização política e à apropriação comercial, revelando conflitos de disputa por poder e legitimidade no espaço público.

A evolução do termo woke resultou em uma ampliação de seus significados, tornando sua definição cada vez mais ambígua. Borges e Weymer (2023), distinguem woke, associado à consciência e às práticas individuais, de “wokeism”, compreendido como um conjunto de ideologias, movimentos sociais e normas jurídicas baseadas na centralidade das identidades e pelo entendimento de formas de discriminação, como o racismo e o sexismo, possuem caráter estrutural. Essa pluralidade de significados permitiu que o termo fosse reinterpretado e apropriado politicamente de maneira pejorativa, conforme registrado pelo dicionário Merriam Webster por grupos conservadores, que passaram a utilizá-lo para deslegitimar pautas ligadas à equidade racial, à linguagem inclusiva e às ações afirmativas (Johnson, 2026; Jaffer; Hudani; Shariff, 2026).

O termo woke, tornou-se um fenômeno político contemporâneo de ressignificação de discursos e disputas em torno da sua legitimidade. Schroter (2025) evidencia que a palavra enfrentou uma transição semântica, sendo apropriada por alas conservadores com um rótulo depreciativo do “politicamente correto” utilizado para contestar práticas progressistas. A partir dessa perspectiva, Borges e Weymer (2023), apoiados nos estudos de Ramaswamy (2021) e Foss Klein (2021), argumentam que o aumento das discussões políticas no ambiente organizacional difere a maneira como certas pautas são discutidas internamente. Um exemplo disso são as políticas de DEI que se tornam alvo de disputas de valores, conhecimento e legitimidade. Assim, o fenômeno passou a atuar simultaneamente como componente central nas “guerras culturais” e como um reflexo dos conflitos relacionados à definição do papel das organizações frente às questões sociais contemporâneas.

A crescente associação do termo woke às pautas progressistas favoreceu o surgimento de um movimento contrário a essas agendas. Mampaey e Huisman (2025) caracterizam esse fenômeno como “backlash”, definido como uma resposta estratégica de grupos de poder voltada à contestação de políticas sociais progressistas e à manutenção das estruturas tradicionais de poder. Nesse cenário, os discursos anti-woke deixam de ser uma crítica às pautas identitárias para uma representação associada a ameaças aos valores institucionais e sociais. De acordo com Jaffer, Hudani e Shariff (2026), essa mudança contribuiu para modificar a percepção social do termo, que passou a contribuir para que pautas de

diversidade, equidade e inclusão fossem cada vez mais inseridas em disputas políticas e culturais.

A trajetória do termo demonstra que sua evolução não ocorreu apenas no campo linguístico, mas também nas relações de poder que permeiam o debate público. Conforme discutido por Custódio (2025), o conceito passou a ter objetivo simbólico nas guerras culturais ao ser utilizado como instrumento de deslegitimação de pautas relacionadas à justiça social e à diversidade, enquanto Gripp (2026) evidencia que sua apropriação por diferentes atores resultou em uma constante oscilação entre discursos de emancipação, estratégias organizacionais e narrativas de deslegitimação das agendas inclusivas.

Sob essa perspectiva, Nunes et al.(2026) compreendem que o fortalecimento dos discursos anti-woke está associado ao avanço de movimentos que buscam enfraquecer políticas de diversidade, equidade e inclusão, articulando interesses políticos, econômicos e organizacionais. Dessa forma, esse cenário evidencia que as transformações do ambiente político extrapolam o debate ideológico e passam a influenciar práticas institucionais e decisões corporativas, reforçando a necessidade de compreender como tais mudanças têm se manifestado nas políticas e práticas adotadas por empresas multinacionais, aspecto que fundamenta a análise documental desenvolvida neste estudo.

3. METODOLOGIA

Defende-se neste trabalho a tese de que, após a eleição do segundo mandato do governo Trump nos Estados Unidos, houve um aumento sistemático de políticas anti-woke em empresas multinacionais. Diante disso, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva e tem como objetivo analisar como essa cultura tem se manifestado em políticas e práticas nessas organizações ao longo de 2025 e 2026.

Quanto à abordagem, a análise qualitativa busca compreender o significado, ou seja, o que é relevante para compreender o estudo, construindo um entendimento a partir da coleta de documentos (Vergara, 2015). Nesse sentido, o estudo tem como objetivo analisar como a cultura anti-woke se manifesta nas políticas e práticas das empresas multinacionais. Para tanto, adota-se uma base documental a partir de dados secundários que sejam capazes de demonstrar veracidade de um acontecimento por qualquer espécie de objeto (Gil, 2022).

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva (Vergara, 2015; Gil, 2022). A justificativa para adoção de tal método se dá pela necessidade de compreender o fenômeno contemporâneo que tem se intensificado ocupando espaço nos debates políticos, institucionais e organizacionais. De acordo com Gil (2002), o caráter exploratório permite compreender melhor o problema, investigando o fenômeno e identificando suas características para obter uma visão mais clara sobre o assunto. Assim, como este estudo que possui a finalidade de analisar os diferentes vieses das práticas organizacionais e seus impactos nas empresas multinacionais.

Paralelamente, assume abordagem descritiva ao identificar, caracterizar e interpretar as manifestações da cultura anti-woke nas políticas e práticas adotadas pelas empresas multinacionais, relacionadas ao contexto que estão inseridas. Para Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como propósito descrever as características do assunto determinado e estabelecer relações entre seus diferentes elementos. Nessa perspectiva, a pesquisa procura evidenciar como essas manifestações ocorreram, quais características assumiram as organizações e como se relacionam ao cenário político e institucional em que foram observadas.

A coleta dos dados foi realizada por meio da pesquisa documental e bibliográfica em ambiente digital. Inicialmente, foram realizadas pesquisas na plataforma Google utilizando as seguintes palavras-chave, em português e em inglês: “Programas de Diversidade (Diversity Programs)”, “Políticas de Diversidade e Inclusão (Diversity Programs)”, “Ordem executiva (Executive Order)”, “Woke”, “Anti-woke”, “Empresas (Companies)” e “Trump”. As palavras

- chave foram utilizadas de forma isolada e também combinadas entre si, com objetivo de ampliar a identificação de reportagens e documentos relacionados ao tema da pesquisa.

Após a realização das buscas, os materiais encontrados passaram por um processo de seleção e análise preliminar, realizado a partir da leitura dos títulos, subtítulos e do conteúdo integral das reportagens e documentos, para avaliar sua adequação aos objetivos estabelecidos pela pesquisa. O período de análise compreendido entre 2025 e 2026 foi definido em razão da intensificação dos debates e das mudanças relacionadas às políticas corporativas do DEI.

A seleção dos documentos considerou os seguintes critérios de inclusão: publicações jornalísticas de veículos reconhecidos nacional e internacionalmente; documentos oficiais disponibilizados pelas próprias organizações; materiais que analisassem os efeitos das mudanças políticas sobre as práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI); conteúdos relacionados às ordens executivas do governo norte-americano e suas implicações em empresas multinacionais, documentos sobre políticas corporativas de diversidade e inclusão; publicações disponíveis em português ou inglês e materiais publicados exclusivamente no intervalo entre 2025 e 2026.

Foram desconsiderados da análise: materiais duplicados; publicações que não abordassem questões relacionadas à diversidade, equidade e inclusão (DEI) ou às políticas organizacionais; conteúdos sem relação com mudanças políticas ou com as ordens executivas investigadas; materiais que não contemplassem empresas multinacionais ou seus posicionamentos institucionais; textos com predominância opinativa sem suporte jornalístico ou documental; reportagens cujo conteúdo completo não estivesse disponível e publicações fora do período temporal definido.

O tratamento dos dados foi realizado por meio da análise de conteúdo, permitindo a identificação dos padrões e a interpretação das informações.

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo segue o roteiro proposto por Gil (2022), estruturado em etapas sequenciais que garantem o rigor e a coerência necessários à investigação científica. A primeira etapa consiste na formulação dos problemas e objetivos, momento em que se definem as questões centrais da pesquisa e se estabelecem os propósitos a serem alcançados. Nessa fase, são identificados os tipos de documentos capazes de fornecer informações relevantes sobre o objeto de estudo, partindo-se de uma busca inicial em plataformas acadêmicas por meio de palavras-chave cuidadosamente selecionadas.

Na sequência, procede-se à identificação das fontes, que corresponde ao levantamento dos tipos de documentos encontrados a partir da pesquisa preliminar. Essa etapa é fundamental para mapear a diversidade e a natureza dos materiais disponíveis, orientando as

decisões subsequentes. Em seguida, realiza-se a localização das fontes e o acesso aos documentos, que envolve a identificação e o levantamento efetivo dos materiais disponíveis em fontes digitais, aplicando-se critérios de inclusão previamente estabelecidos para filtrar o que será efetivamente aproveitado.

A quarta etapa é a avaliação dos documentos, destinada a verificar a autenticidade e a consistência das fontes em relação ao objeto de pesquisa. Nesse momento, são aplicados critérios de exclusão que permitem descartar materiais que não atendam aos requisitos de qualidade, confiabilidade ou pertinência temática. Feita a triagem, parte-se para a seleção e organização das informações, que consiste em sistematizar os conteúdos extraídos dos documentos selecionados, preparando-os para a análise dos dados.

A análise e interpretação dos dados constitui a penúltima etapa, na qual, por meio de uma abordagem qualitativa, busca-se compreender a relevância das informações coletadas. É nesse momento que se investiga, de forma aprofundada, como a cultura anti-woke tem se manifestado em políticas e práticas no âmbito de empresas multinacionais, relacionando os achados empíricos com o referencial teórico adotado. Por fim, a redação do relatório encerra o percurso metodológico, tendo como finalidade apresentar os resultados da pesquisa de maneira clara e articulada, estabelecendo conexões entre a fundamentação teórica e as evidências levantadas ao longo do estudo.

Em síntese, a metodologia adotada, possibilita identificar e interpretar as dinâmicas observadas no cenário organizacional, atendendo ao propósito investigado deste estudo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar a análise dos documentos selecionados para a pesquisa, conforme os critérios de inclusão e exclusão definidos na metodologia. A partir desses documentos, busca-se compreender como a cultura anti-woke tem se manifestado nas políticas e práticas de empresas multinacionais, relacionando os resultados encontrados com o referencial teórico desenvolvido neste estudo.

A interpretação dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, buscando identificar padrões, mudanças e relações entre os documentos analisados e os conceitos discutidos ao longo do trabalho. Dessa forma, a análise possibilita compreender como as transformações no ambiente político se manifestam pela cultura anti-woke influenciando as políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nas organizações.

A pesquisa documental foi composta por 27 documentos publicados entre 2025 e 2026, selecionados de acordo com os critérios previamente estabelecidos. Os materiais foram organizados conforme sua categoria documental, permitindo uma análise mais detalhada dos dados facilitando a comparação entre os diferentes tipos de fontes.

Os documentos foram classificados nas seguintes categorias, conforme Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Classificação das categorias

Categoria documental	Quantidade
Reportagens e notícias	12
Comunicados e documentos institucionais e relatórios corporativos	1
Documento governamental	1
Organizações jurídicas e de direitos civis	7
Instituições acadêmicas, universidades e centros de pesquisa	4
Entidades profissionais e organizações da sociedade civil	2
Total	27

Fonte: A autora (2026)

Para organizar as informações, foram elaborados quadros contendo o ano de publicação, título do documento, o veículo ou instituição responsável e uma síntese do conteúdo. Essa organização permite identificar as principais características dos documentos e fornece base para a análise apresentada nas próximas seções.

A partir dessa categorização, cada grupo documental será analisado conforme sua relação com o objetivo da pesquisa tendo como base o referencial teórico. Assim, o objetivo é compreender de que maneira os diferentes documentos evidenciam as mudanças nas políticas de DEI em empresas multinacionais diante do avanço da cultura anti-woke, contribuindo para a discussão dos resultados do estudo.

O quadro 2 a seguir apresenta o primeiro grupo de documentos analisados, composto por reportagens e notícias veiculadas entre 2025 e 2026 em diferentes mídias nacionais e internacionais. A seleção desses materiais justifica-se por sua relevância para a compreensão do fenômeno estudado, uma vez que retratam, em tempo real, as transformações nas políticas de diversidade, equidade e inclusão adotadas por grandes organizações, bem como os fatores externos, políticos, jurídicos e sociais, que têm influenciado tais mudanças.

Quadro 2 – Reportagens e notícias

Reportagens e notícias			
Ano	Título	Veículo	Síntese
2025	13 empresas acabaram com política de equidade desde 2024...	Poder 360	A reportagem evidencia o recuo de grandes empresas norte-americanas em programas de DEI diante de mudanças no cenário político e jurídico dos Estados Unidos. Aponta fatores externos como decisões governamentais e pressões legais, influenciam diretamente a continuidade das políticas de diversidade corporativa, demonstrando que essas iniciativas também dependem do ambiente institucional.

2025	Segundo relatos, a IBM está recuando em suas políticas de diversidade, citando "tensões inerentes": aqui estão todas as empresas que estão revogando seus programas de DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão).	Forbes	Forbes reúne casos de empresas que reduziram ou reformularam programas de DEI, ressaltando como pressões políticas, regulatórias e de mercado têm influenciado a revisão dessas iniciativas. Demonstra que a gestão de diversidade é sensível ao contexto externo e às mudanças no ambiente institucional.
2025	Meta, McDonald's: Essas empresas estão revertendo algumas políticas de Diversidade Equidade e Inclusão (DEI)	abc NEWS	A reportagem analisa a revisão das políticas de DEI por grandes empresas norte- americanas, relacionando esse movimento às mudanças no ambiente político, jurídico e social. Contribuindo para demonstrar que as estratégias de diversidade organizacional são influenciadas por pressões externas e pelo contexto institucional.
2025	O que é DEI e por que Trump se opõe a ela?	The Guardian	A reportagem contextualiza a origem e a crescente contestação às políticas de DEI, mostrando como disputas políticas e ideológicas têm influenciado sua adoção e permanência em organizações públicas e privadas.
2025	Meta anuncia o fim dos programas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)	CNBC	A reportagem apresenta o memorando da Meta que oficializa o encerramento de programas de DEI, evidenciando a substituição de diversidade por uma abordagem centrada em mérito e mitigação de vieses. Demonstrando como organizações têm redefinido suas políticas internas em resposta às mudanças no cenário político e regulatório nos EUA.

2025	Novas regras dos EUA afirmam que países com políticas de diversidade estão infringindo os direitos humanos	BBC	A reportagem analisa as razões que têm levado empresas norte-americanas a revisar ou encerrar políticas de DEI, relacionando esse movimento às mudanças no ambiente político, às pressões jurídicas e às estratégias corporativas de mitigação de riscos.
2025	Programas de diversidade estão acabando? Entenda como movimento dos EUA pode chegar ao Brasil	G1 Globo	Analisa como o recuo das políticas de DEI nos Estados Unidos pode influenciar organizações brasileiras, evidenciando que mudanças no ambiente político e jurídico internacional tendem a repercutir nas estratégias corporativas e no debate sobre diversidade no Brasil
2025	O Crescente movimento de empresas que abandonam políticas de diversidade nos EUA	BBC	Investiga o movimento de revisão das políticas de DEI por grandes empresas norte-americanas, evidenciando que a combinação de pressões políticas, insegurança jurídica e mudanças nas prioridades corporativas tem levado organizações a reformular programas, metas e a própria comunicação sobre diversidade
2025	Onda “anti-woke”: a diversidade está desaparecendo dos filmes e da publicidade	G1	A reportagem enfatiza que o avanço da agenda anti-woke tem influenciado a indústria do entretenimento e publicidade, levando a revisão das estratégias de diversidade. Demonstrando que as pressões políticas, econômicas e de mercado têm contribuído para o recuo de iniciativas voltadas à inclusão e representatividade.

2026	Ordem de Trump que visa Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) em empresas contratadas pelo governo federal é contestada em ação judicial	Reuters	O documento apresenta a judicialização das medidas que restringem os programas de DEI em contratantes federais, demonstrando que o backlash às políticas de diversidade passou a ser disputado também no âmbito judicial, com questionamentos sobre sua constitucionalidade e seus impactos organizacionais.
2026	Trump proíbe políticas de diversidade em empresas contratadas pelo governo dos EUA	O GLOBO	A reportagem aborda a origem executiva que proíbe as políticas de DEI em empresas contratadas pelo governo dos EUA. Mostrando que a medida que amplia a pressão sobre as organizações para revisão das suas políticas ressalta o quanto mudanças regulatórias podem influenciar em práticas corporativas e no caso de gestão da diversidade.
2026	Tudo sobre Pacto Global da ONU no Brasil	Exame	A reportagem trata do lançamento de um guia do Pacto Global da ONU com orientações práticas para integrar os Direitos Humanos às práticas de DEI à estratégia empresarial. Tratando diversidade como elemento da governança corporativa, oferecendo diretrizes para o fortalecimento de políticas inclusivas nas organizações.

A análise das reportagens permite identificar um padrão relacionado aos fatores associados ao enfraquecimento das políticas de DEI. Os principais elementos mencionados são as ordens executivas do governo Trump, a atuação da procuradora geral Pam Bondi, pressão de grupos conservadores e efeitos de decisão da Suprema Corte dos Estados Unidos sobre ações afirmativas (Poder 360, 2025; Abc News, 2025; The Guardian, 2025). O Poder 360 (2025) também informa que algumas empresas iniciaram alterações em suas políticas

ainda em junho de 2024, sugerindo que a adaptação empresarial antecedeu a formalização de algumas medidas governamentais. Esses aspectos demonstram a influência do ambiente político- institucional nas estratégias empresariais, conforme discutem Fonseca e Kogut (2023).

Outro aspecto recorrente diz respeito à reformulação da comunicação relacionada às políticas de diversidade. A Forbes (Murray, 2025) relata que, enquanto empresas como Google, Meta, Walmart e Boeing recuaram, casos como Costco e Apple se mantiveram resistentes à revisão de suas políticas de DEI. Apresentando exemplos concretos da substituição de terminologia como da “DEI” por expressões como “cultura de pertencimento” e “estratégia de talentos” por outro lado, BBC (2025) e Poder 360 (2025) descrevem o fenômeno de maneira mais abrangente. Os documentos possuem uma abordagem complementar e formas diferentes de detalhamento do mesmo fenômeno. Essa reconfiguração do discurso pode ser interpretada por Nardes, Gallon e Fraga (2023), ao discutirem a utilização da linguagem inclusiva como mecanismo de adaptação organizacional sem que correspondam às práticas institucionais.

No aspecto temporal, é identificada uma mudança no tipo de pressão exercida sobre as organizações. As publicações de 2025 descrevem pressões políticas, econômicas e reputacionais, enquanto Reuters (2026) e o O Globo (2026) destacam decisões judiciais que estabelecem exigências contratuais para empresas vinculadas ao governo federal. Esse deslocamento demonstra que parte das mudanças ultrapassa o âmbito das escolhas estratégicas com a atuação regulatória sobre as políticas corporativas, em consonância com a abordagem de Gao (2000).

Por fim, a comparação entre os diferentes contextos amplia a compreensão do fenômeno. Enquanto o G1 (2025) registra redução expressiva das vagas afirmativas, o Exame (2026) destaca as iniciativas voltadas ao fortalecimento da agenda de DEI por meio do Pacto Global da ONU. Paralelamente, o G1(2025) reportagem 2 amplia a discussão ao setor do entretenimento e da publicidade, mencionando dados do Hollywood Diversity Report (UCLA) sobre redução de representatividade. Esses elementos indicam que a implementação das políticas de diversidade ocorre de maneira heterogênea, como nas discussões de Homem e Dellagnelo (2006) e Tanure, Evans e Pucik (2007) sobre as tensões entre diretrizes globais e contextos institucionais locais na Gestão Internacional de Recursos Humanos.

O quadro 3 a seguir sistematiza os documentos institucionais e relatórios corporativos selecionados, organizando-os conforme o ano de publicação, o título, a instituição responsável e uma síntese do conteúdo.

Quadro 3 - Comunicados e documentos institucionais e relatórios corporativos

Comunicados e documentos institucionais e relatórios corporativos			
Ano	Título	Veículo	Síntese
2025	Nosso Compromisso com a Inclusão	Corporate McDonald's	O documento reafirma inclusão como um valor estratégico do McDonald " s, enfatizando a integração de práticas inclusivas na gestão de pessoas, franquias de cadeia de fornecedores.

Fonte: A autora (2026)

O comunicado da McDonald 's (2025) descreve uma estrutura de gestão da diversidade baseada em quatro pilares: governança e recrutamento, redes de funcionários, ecossistema de franqueados e gestão de fornecedores. O documento apresenta instrumentos de acompanhamento, entre eles auditorias anuais de equidade salarial fundamentadas em variáveis objetivas, treinamentos obrigatórios para a alta liderança e procedimentos de revisão da linguagem empregada em processos seletivos. O detalhamento desses procedimentos demonstra que ações são acompanhadas por mecanismos de gestão conforme a abordagem de Snell, Norris e Bohlander (2020) sobre a estratégia de recursos humanos associada a processos sistematizados e indicadores de acompanhamento.

Ao mesmo tempo, os dados apresentados permitem observar diferenças na implementação dessas iniciativas. Embora o documento relaciona nove redes internas de funcionários, apenas a Global Women 's Leadership Network (GWLN) possui estrutura internacional, enquanto as demais permanecem vinculadas exclusivamente às operações dos Estados Unidos. Essa distribuição destaca que a expansão das políticas de diversidade ocorre de maneira desigual entre os mercados e nas diferentes unidades da empresa. Sob perspectiva de Santos e Oliveira (2025) sobre a avaliar se as práticas de diversidade refletem uma institucionalização ampla ou se concentram em contextos organizacionais sujeitos a maior pressão e visibilidade pública.

O quadro 4 a seguir sistematiza os documentos governamentais selecionados, organizando-os conforme o ano de publicação, o título, a instituição responsável e uma síntese do conteúdo.

Quadro 4 – Documento governamental

Documento governamental			
Ano	Título	Veículo	Síntese
2025	Ficha informativa: O presidente Donald J. Trump remove a Diversidade Equidade e Inclusão (DEI) do Serviço Diplomático	The White House	O documento oficial anuncia a retirada de critérios de diversidade, equidade e inclusão do Serviço Exterior baseados no mérito. Salientando como decisões governamentais podem redefinir diretrizes institucionais e influenciar políticas de diversidade em organizações.

Fonte: A autora (2026)

A ficha informativa da Casa Branca (2025) trata-se de um documento oficial de natureza normativa que estabelece diretrizes para a administração pública federal. Entre as determinações listadas está a retirada do critério de Diversidade, Equidade e Inclusão e Acessibilidade dos processo de promoção de diplomas, a proibição da utilização de raça, sexo ou origem nacional nas decisões de contratação e a orientação para que órgãos federais identifiquem e adotem medidas legais em relação às práticas vinculadas as politicas de DEI. Assim a análise desse documento permite compreender como mudanças na orientação política passam a ser incorporadas às normas administrativas.

Considerando o objeto de análise, são observadas que as alterações propostas são acompanhadas pela reformulação do significado atribuído às políticas de diversidade. Caracterizando a DEI e Acessibilidade com uma “ideologia de equidade discriminatória” utilizando declarações de integrantes da última gestão para justificar essa interpretação. Essa abordagem é compatível com as formulações de Jaffer, Hudani e Shariff (2026), sobre o uso do mérito e a igualdade individual como forma de questionar políticas afirmativas. Na mesma direção, Morris e Treitjer (2019) destacam que discursos neutros minimizam fatores estruturais que fundamentam essas iniciativas.

Observa-se, que o documento evidencia que as medidas analisadas não constituem ações isoladas. A própria ficha informativa relaciona com o memorando e outras iniciativas implementadas pelo governo federal, incluindo mudanças nas políticas das Forças Armadas, Administração Federal de Aviação e das contratações de empreiteiras federais. Interpretando

essas diretrizes como parte de uma agenda de administração pública, relacionando com o que Nunes et al. (2026) aponta, esse processo constitui um movimento de reconfiguração das políticas de diversidade em diferentes contextos institucionais.

O quadro 5, sistematiza os documentos produzidos por organizações jurídicas e de direitos civis, organizando-os conforme o ano de publicação, o título, a instituição responsável e uma síntese do conteúdo.

Quadro 5 – Organizações jurídicas e de direitos civis

Organizações jurídicas e de direitos civis			
Ano	Título	Veículo	Síntese
2025	DEI sob ataque: um guia para as ordens executivas de Tump	Skadden	A reportagem evidencia o recuo de grandes empresas norte-americanas em programas de DEI diante de mudanças no cenário político e jurídico dos Estados Unidos. Destaca que fatores externos como decisões governamentais e pressões legais, influenciam diretamente a continuidade das políticas de diversidade corporativa, demonstrando que essas iniciativas também dependem do ambiente institucional.
2025	Presidente Trump age para reverter iniciativas de DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão)	Fórum da Faculdade de Direito de Harvard sobre Governança Corporativa	O documento analisa os efeitos das ordens executivas dos Estados Unidos sobre os programas de DEI, destacando seus impactos regulatórios, de governança e conformidade para organizações públicas e privadas. Contribuindo ao expor que as mudanças legais ampliam a necessidade de revisão das políticas corporativas de diversidade diante de novos riscos jurídicos.

2025	As Ordens Executivas de Trump sobre Diversidade, Equidade e Inclusão: Explicadas	The Leadership Conference on Civil and Human Rights	O documento sistematiza as principais ordens executivas voltadas à restrição de políticas de DEI e acessibilidade, tornando seus impactos sobre organizações públicas, privadas e da sociedade civil, bem como sobre a implementação de iniciativas de diversidade e igualdade de oportunidades.
2025	Analisando as Ordens e Ações da Administração Trump sobre Diversidade, Equidade e Inclusão- Perguntas Frequentes e Planos de Ação	Morrison Foerster	O documento examina os impactos das ordens executivas da administração do governo dos EUA sobre programas de DEI, esclarecendo suas implicações para empregadores, contratantes federais e organizações privadas. Ressalta que a gestão da diversidade passa a exigir revisão das políticas internas, monitoramento regulatório e estratégias de conformidade diante de novo cenário jurídico.
2026	Trump sobre Diversidade, Equidade e Inclusão e Lei de Antidiscriminação	ACLU	O documento posiciona que as propostas do Presidente dos Estados Unidos enfraquecem as políticas de DEI e das leis de antidiscriminação nos EUA. Apresenta que a agenda anti-DEI reduz a promoção da igualdade e influência a adoção de práticas em organizações públicas e privadas. Desse modo, é possível compreender como as mudanças políticas podem impactar as iniciativas de DEI.

2026	Revisão da Ordem Executiva 11246 nova ordem Executiva de Trump sobre Diversidade, Equidade e Inclusão exige maior fiscalização dos contratos do governo	Littler	Estuda os impactos da ordem executiva do Presidente Trump sobre as políticas de DEI voltadas à contratantes do governo federal. Enfatiza o aumento das fiscalizações sobre as práticas de DEI e as novas exigências em conformidade, salientando como mudanças regulatórias podem levar as organizações a revisar políticas diante dos riscos institucionais e jurídicos.
2026	O novo Circuito Impede que as verbas de pesquisa sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) sejam cortados por Trump	Courthouse News Service	A reportagem mostra que a Corte de Apelações do Nono Circuito manteve o cancelamento de bolsas de pesquisa por programas de DEI, por entender que existem indícios de violação à liberdade de expressão. Apresentando que as medidas contra as iniciativas de DEI vem sido questionadas na justiça e que anti-DEI esbarra em limites impostos pelo próprio sistema jurídico americano.

Fonte: A autora (2026)

Os documentos analisados mostram que a atuação do Estado ocupa posição central no *backlash* direcionado às políticas de diversidade. O Harvard Law School Forum on Corporate Governance (2025) e Skadden (2025) descrevem um conjunto de ordens executivas que classificam programas de DEI como “ilegais e imorais”, determinam a investigação de “práticas flagrantes” e estimulam empresas a realizarem “Auditorias de Risco de DEI”. As medidas revelam uma atuação coordenada que busca limitar essas iniciativas e contribuem com a interpretação de Mampaey e Huisman (2025) sobre o *backlash* que funciona como um mecanismo de preservação das estruturas tradicionais diante das mudanças sociais.

O guia elaborado pela Morrison & Foerster (2025), indica que eliminar completamente as iniciativas de inclusão podem gerar consequências jurídicas, recomendando a manutenção de auditorias salariais e canais de denúncia. Essa posição evidencia a tensão

entre exigências políticas e responsabilidades institucionais discutidas por Alves e Galeão (2004), sobre relações de poder e mecanismos institucionais de inclusão.

Na mesma direção, ACLU (2026) e a The Leadership Conference on Civil and Human Rights (2025) defendem que as ordens executivas utilizaram interpretação restritiva da legislação para enfraquecer os programas de equidade respaldados pela legislação antidiscriminatória. O estudo do Citi utilizado, estima que perdas de U\$16 trilhões decorrentes da desigualdade racial desde 2000 reforçando, a análise de Borghi e Cunha (2023) e a Cerqueira e amparo (2025) ao demonstrar os impactos econômicos e sociais associados à manutenção dessas políticas.

Outro aspecto observado aparece na análise de Littler Mendelson (2026) mostra que o decreto restringe a fiscalização às questões raciais e étnicas, sem abordar discriminação de gênero. Dessa maneira, aproximando a ideia de Schroeter e de Custódio (2025), que compreendem o uso do termo *woke* para deslegitimar pautas específicas destacando a incorporação do conceito como posição central nas guerras culturais, sendo mobilizado seletivamente conforme os interesses disputados.

Como desfecho de análise dessa categoria, a decisão do Nono Circuito de Apelações, apresentada pela Courthouse News Service (2026), acrescenta outro elemento ao debate ao considerar institucional o bloqueio de recursos destinados a pesquisas relacionadas à DEI, evidenciando que a constatação dessas políticas também encontra limites jurídicos. Esse entendimento dialoga com Gripp (2026), que compreende os diferentes significados atribuídos ao termo *woke* como resultado de disputas permanentes entre atores sociais distintos. Sob essa perspectiva, os documentos mostram que a contestação às políticas de DEI se manifesta nos âmbitos regulatório, jurídico e simbólico, e evidenciam que o fenômeno anti-woke se caracteriza por disputas contínuas de legitimidade (Gripp, 2026; Custódio, 2025).

Conforme é mostrado no Quadro 6, o grupo documental analisado é composto por produções acadêmicas, artigos e materiais elaborados por universidades, centros de pesquisa e institutos de estudo. Esses documentos oferecem um aporte teórico-conceitual fundamental para a compreensão do fenômeno da cultura anti-woke, suas origens históricas, seus fundamentos sociopolíticos e suas implicações para as organizações contemporâneas.

Quadro 6 - Instituições acadêmicas, universidades e centros de pesquisa

Instituições acadêmicas, universidades e centros de pesquisa			
Ano	Título	Veículo	Síntese
2025	“Cultura Woke”: O que é e o que justifica os recorrentes ataques da extrema- direita	Instituto Aurora	Contextualiza o conceito da cultura woke e sua associação às pautas de DEI em destaque o movimento anti-woke que tem sido utilizado como uma estratégia política de contestação a iniciativas antidiscriminatórias. O texto ajuda a entender a origem e os fundamentos desse debate que influencia diretamente as políticas de DEI dentro das organizações
2025	Entendendo o fenômeno “Woke”	USF	Apresenta uma análise do fenômeno “woke” sob perspectiva histórica e sociopolítica, descrevendo suas origens em correntes da teoria crítica, sua evolução como movimento ao combate às desigualdades e seus impactos na sociedade, as políticas de diversidade (DEI), as organizações e os sindicatos. Discute as controvérsias em torno do movimento, descartando a polarização entre defensores e opositores e os desafios que ele impõe às instituições contemporâneas.
2026	A lavagem cerebral na representação e na tradução	Arabizi Translation	Discute o conceito de woke washing no contexto de tradução e representação, argumentando que as organizações podem utilizar linguagem inclusiva e termos associados à diversidade para projetar uma imagem progressista, sem que suas práticas internas refletem o compromisso.

2026	ESG e cultura “woke”: Interfaces contemporâneas da inclusão corporativa	Jornal USP	O documento discute a relação da cultura woke com as práticas ESG, argumentando que ambas convergem na promoção da diversidade, da inclusão e responsabilidade social nas organizações. Podendo gerar vantagens competitivas, com alerta para riscos como woke washing e greenwashing, quando adotadas apenas como estratégia de marketing.
------	---	------------	---

Fonte: A autora (2026)

Os documentos mostram que os efeitos da cultura *woke* sobre as organizações não se limitam apenas ao debate público mas também influenciam a forma como as empresas desenvolvem suas políticas de DEI. O Instituto Aurora (2025) aponta que o termo passou a ser utilizado para questionar pautas relacionadas à diversidade, equidade e inclusão, ampliando a polarização em torno dessas iniciativas. Essa interpretação confirma as discussões de Borges e Weymer (2023), sobre como determinadas pautas passam a ser debatidas apresentando um novo contexto, deixando de ser práticas de gestão de pessoas para se tornar objeto de guerras culturais de valores e legitimidade.

Além disso, outro aspecto seria relacionado às críticas em relação à forma como as políticas de DEI estão sendo implementadas pelas organizações. A Union Syndicale Fédérale (2025) diz que, em muitos casos, as empresas passaram a incorporar pautas relacionadas à diversidade como estratégia de fortalecimento da imagem institucional, sem promover ações efetivas nas estruturas dessas organizações. De maneira semelhante, o Jornal da USP (2025) ressalta que a implementação dessas políticas depende dos mecanismos governamentais, indicadores e prestação de contas, alertando ao risco de práticas de *woke washing*. Nesses casos, a diversidade deixa de representar um compromisso organizacional e passa a representar uma vantagem competitiva. Essa análise conversa com Nardes, Gallon e Fraga (2023), que identificam o distanciamento entre os discursos institucionais e as práticas efetivamente adotadas, apresentando que as iniciativas de diversidade podem assumir caráter simbólico quando não estão alinhadas a mudanças estruturais da corporação.

O quadro 7 sistematiza os documentos produzidos por entidades profissionais e organizações da sociedade civil, organizando-os conforme o ano de publicação, o título, o veículo ou instituição responsável e uma síntese do conteúdo.

Quadro 7 - Entidades profissionais e organizações da sociedade civil

Entidades profissionais e organizações da sociedade civil			
Ano	Título	Veículo	Síntese
2026	Crise do ESG e das pautas identitárias: Como as marcas podem e devem se posicionar diante dos movimentos anti-woke	Ipsos	Expõe analisando a crescente polarização em torno das ESG e da cultura woke tem levado as empresas a realizar suas estratégias e posicionamentos. Demonstrando que as políticas de DEI passaram a ser influenciadas não apenas por fatores internos, mas também pelo contexto político e pelas expectativas da sociedade e dos consumidores.
2025	Compromisso ou marketing? Movimento anti-woke reacende debate sobre diversidade nas empresas	InvesTalk	A reportagem discute como o avanço do movimento anti-woke tem levado as empresas a reavaliar as políticas de diversidade, reacendendo o debate sobre autenticidade do compromisso corporativo com a DEI. Mostra que as organizações com a integração da diversidade às estratégias do negócio tendem a manter essas iniciativas enquanto outras demonstram maior vulnerabilidade às pressões políticas no mercado.

Fonte: A autora (2026)

Os documentos da Ipsos (2026) e da InvesTalk (2025) evidenciam que as discussões sobre diversidade, equidade e inclusão (DEI) passaram a ser influenciadas por um contexto de crescente polarização política em torno da cultura woke. Ambos os materiais apontam que pautas anteriormente associadas às agendas de ESG passaram a ser alvo de questionamentos decorrentes das mudanças no cenário político, contribuindo para a ressignificação do termo woke. Corroborando assim com a perspectiva de Gripp (2026), ao ponderar que o conceito de woke passou a reunir significados contraditórios, sendo utilizado como um símbolo de

transformação social quanto como instrumento de estigmatização e elemento de disputa política.

Além disso, os mesmos evidenciam que um debate sobre diversidade passou a envolver o questionamento do propósito das políticas de DEI nas organizações. Ao questionar se a DEI representa um compromisso institucional ou uma estratégia organizacional, a IvesTalk (2025) apresenta o discurso da especialista Maira Reis de que a diversidade corporativa constitui uma estratégia voltada para gerar resultados. Essa discussão converge com Newbury et al (2022), que problematizam a implementação superficial dessas políticas mesmo associando esses programas aos ganhos de inovação e desempenho. Ao mesmo tempo que reforçam a proposição de Fonseca e Kogut (2023) de que a efetividade dessas políticas depende da articulação entre a incorporação das estratégias organizacionais e pressões dos diferentes atores institucionais.

Nesta seção, foram apresentadas quatro categorias com as respectivas análises de seus documentos, cada uma oferecendo perspectivas que corroboram os resultados da pesquisa. Na seção seguinte, que representa a etapa conclusiva deste trabalho, todas essas análises serão cruzadas e interpretadas de maneira integrada para a apresentação dos resultados encontrados.

4.1 Síntese comparativa das categorias documentais

A análise comparativa das seis categorias documentais permitiu identificar três frentes pelas quais a cultura anti-woke se manifesta nas empresas multinacionais: normativo-jurídica, discursiva e mercadológica. As reportagens e os documentos jurídicos documentam principalmente o gatilho institucional do processo; o documento do McDonald's e o da Casa Branca representam polos opostos, entre discurso de compromisso e desmonte normativo; e os documentos acadêmicos e da sociedade civil oferecem categorias analíticas de como *woke washing* e *Organizational Diversity Façade* ajudam a nomear o descompasso entre discurso e prática observado nas demais fontes. Embora tratadas separadamente, essas frentes se inter-relacionam.

A frente normativo-jurídica aparece nas reportagens, no documento governamental e nos materiais jurídicos, que apontam as ordens executivas do governo Trump e a decisão da Suprema Corte de 2023 como principais fatores que alteram o custo de manter políticas de DEI (Poder 360, 2025; Abc News, 2025). Isso dialoga com Mampaey e Huisman (2025), para quem o *backlash* preserva estruturas tradicionais de poder. Nota-se ainda um deslocamento temporal entre os documentos de 2025 descrevem pressões políticas e reputacionais, para os

de 2026 (Reuters; O Globo) já mostram decisões judiciais criando exigências contratuais formais que relativiza a leitura de Fonseca e Kogut (2023) sobre a mudança como escolha predominantemente empresarial.

O eixo discursivo se manifesta pela substituição de "DEI" por termos como "cultura de pertencimento", presente nas reportagens e no documento do McDonald's. Essa troca não é apenas um recurso de comunicação, ela reativa a disputa de sentido em torno do termo *woke* discutida na seção 2.2 (Gripp, 2026; Custódio, 2025). O caso do McDonald's ilustra bem esse ponto pois, o comunicado institucional (2025) não menciona qualquer redução de metas, mas a própria Abc News (Zahn, 2025) já havia incluído o McDonald's entre as empresas que reverteram políticas de DEI — um contraste entre o que a empresa comunica publicamente e o que a imprensa relata. Esse silêncio institucional dialoga com Santos e Oliveira (2025) e sua *Organizational Diversity Façade*, e com a crítica de Arabizi Translations sobre *woke washing*, segundo a qual a linguagem inclusiva pode ser mantida sem que corresponda a mudanças efetivas nas práticas presente na (seção 2.2). Sob essa perspectiva, a omissão pode funcionar como estratégia de gerenciamento de risco reputacional, tanto quanto um anúncio explícito de recuo.

Por fim, a frente mercadológica aparece nas reportagens sobre mercado de trabalho, entretenimento e publicidade. O G1 (2025) associa a redução de representatividade ao receio de retaliação, achado que dialoga com a crítica de Newbury et al. (2022) à implementação superficial das políticas de diversidade. Os documentos da Ipsos (2026) e da InvesTalk (2025) reforçam essa leitura ao tratar o posicionamento das marcas como decisão estratégica, a diversidade corporativa passa a ser instrumento de geração de resultados, e não compromisso institucional, conforme resume o InvesTalk (2025).

No geral, essas três frentes mostram que a cultura anti-woke não se manifesta da mesma forma em todas as empresas, a pressão externa pode resultar em recuo explícito, ambiguidade no discurso ou resistência, dependendo de como cada organização equilibra pressão regulatória, risco reputacional e coerência entre discurso e prática.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O período compreendido entre 2025 e 2026, delimitado como recorte temporal desta pesquisa, correspondeu a um momento de intensas discussões sobre diversidade, equidade e inclusão, o que motivou a escolha do tema e a formulação da questão de pesquisa do estudo. A partir da análise dos 27 documentos, evidenciam que a cultura anti-woke se manifesta nas políticas e práticas de empresas multinacionais por meio de três frentes articuladas apresentadas na análise anterior: normativo-jurídica, que apresenta a alteração do custo para manter as políticas de DEI pelas ordens executivas e judicialização; frente discursiva, marcada pela substituição de terminologias e por ambiguidade estratégica que evita a manutenção e abandono visível da pauta e frente mercadológica que retrata na redução da representatividade o receio de retaliações e impactos reputacionais.

Nesse sentido, essa dinâmica se torna compreensível relacionada à discussão sobre globalização apresentada na seção 2.1 do estudo. Quando Al Kharafi e Alsabab (2025) definem a globalização como um processo que integra mercados, estruturas sociais e políticas da mesma forma que eventos que ocorrem em uma região passam a impactar outras partes do mundo, essa definição explica o que os documentos analisados retratam que por uma decisão tomada internamente em um país, que ocupa posição central no sistema econômico e político global, tende a se propagar para fora de suas fronteiras, alcançando subsidiárias e diferentes mercados. A reportagem G1 (2025) diz sobre o desmonte silencioso das políticas de diversidade no Brasil deixando de ser um caso isolado e passou a ser lida como reflexo de uma dinâmica maior, próxima do que Tomlinson (1999) chama de globalização cultural. Essa lógica explica, um dos resultados na análise, a mesma manifestação anti-woke aparece de forma explícita em um país e de forma velada em outro, dependendo da exposição de cada subsidiária a contratos federais, mercados consumidores e contextos regulatórios locais, como a gestão internacional de recursos humanos reforça por Rosal (2015) e Maciel et al. (2022), não aplica as mesmas práticas de forma uniforme entre matriz e subsidiárias.

No âmbito da Administração, a cultura anti-woke não é somente um episódio de disputa ideológica é um reflexo de transformações mais amplas na maneira como o ambiente político- institucional passou a interferir diretamente em decisões que antes eram tratadas como técnicas de gestão de pessoas. Compreendendo que a diversidade deixou de ser um campo isolado de recursos humanos e passou a ser um palco de disputas entre risco jurídico, reputação e coerência entre discursos e práticas. Essa configuração requer de quem atua na gestão internacional de pessoas um olhar sobre às pressões externas que moldam decisões

internas, sem deixar de considerar os sentidos atribuídos a termos como “cultura do pertencimento” ou “estratégia de talentos”, muitas vezes está inclusa a permanência ou o desmonte de conquistas históricas de grupos historicamente minorizados.

Este trabalho contribui para compreensão de que o backlash e anti-woke, discutido por Mampaey e Huisman (2025), não opera unicamente como discurso público, mas como instrumento capaz de reconfigurar riscos jurídicos estratégias de gestão de pessoas em escala global, evidenciando que a ambiguidade discursiva das organizações pode ser emblemática quanto seus anúncios explícitos.

Como limitação primordial deste estudo, destaca-se a escassez de documentos corporativos oficiais selecionados. A maior parte das fontes que retratavam o posicionamento das multinacionais consistia em vazamentos de dados ou em declarações de caráter pessoal obtidas em entrevistas, sem qualquer formalização institucional. Assim, as decisões de redução ou descontinuidade de tais políticas foram conduzidas de maneira velada pelas organizações. Adicionalmente, a limitação temporal é um ponto para a pesquisa, visto que o fenômeno estudado continua em curso. Como algumas das decisões judiciais citadas ainda estão sujeitas a recursos e modificações, os resultados obtidos podem sofrer alterações com o tempo, o que demanda a realização de investigações futuras para acompanhar a evolução desse cenário.

A presente pesquisa, ao analisar a manifestação da cultura anti-woke nas políticas e práticas de empresas multinacionais por meio de uma análise documental, abre caminho para o desenvolvimento de novos estudos que possam aprofundar e ampliar as discussões aqui empreendidas. Nesse sentido, sugerem-se as seguintes direções para investigações futuras:

Primeiramente, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas de abordagem qualitativa, como estudos de caso múltiplos ou entrevistas em profundidade com gestores de Recursos Humanos e líderes de diversidade em empresas multinacionais, de modo a compreender como as decisões estratégicas relacionadas às políticas de DEI são tomadas diante das pressões externas e internas.

Em segundo lugar, sugere-se a aplicação de pesquisas quantitativas que possibilitem mensurar o impacto efetivo do movimento anti-woke sobre os indicadores de diversidade, tais como contratação, retenção e progressão de carreira de grupos sub-representados, permitindo avaliar se o recuo discursivo se traduz em retrocessos concretos.

Além disso, propõe-se a realização de estudos comparativos entre países, considerando que diferentes contextos institucionais, culturais e regulatórios podem produzir

respostas organizacionais distintas ao fenômeno anti-woke, ampliando a compreensão sobre a influência do ambiente nacional nas práticas de DEI.

Por fim, recomenda-se investigar o papel dos consumidores, investidores e demais stakeholders na definição das estratégias de diversidade das empresas, examinando como as pressões sociais e de mercado influenciam o posicionamento corporativo em relação à cultura anti-woke e às políticas de diversidade, equidade e inclusão.

REFERÊNCIAS

13 EMPRESAS acabaram com política de equidade desde 2024. **Poder360**, 10 fev. 2025. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-internacional/13-empresas-acabaram-com-politica-de-equidade-desde-2024/>. Acesso em: 16 jul. 2026.

ALKHARAFI, N.; ALSABAH, M. Globalização: uma visão geral de suas principais características e tipos, e uma exploração de seus impactos sobre indivíduos, empresas e nações. **Economies**, v. 13, n. 4, art. 91, 2025.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.

AMERICAN CIVIL LIBERTIES UNION. Trump on DEI And Anti-Discrimination Law. **ACLU**, [s. l.], 20 set. 2024. Disponível em: <https://www.aclu.org/trump-on-dei-and-anti-discrimination-law>. Acesso em: 17 jun. 2026.

ARABIZI TRANSLATIONS. Woke Washing in Representation and Translation. **Arabizi Translations**, [s. l.], 9 maio 2022. Disponível em: <https://www.arabizitranslations.com/blog/woke-washing-in-representation-and-translation/>. Acesso em: 15 jun. 2026.

ARISS, Akram; SIDANI, Yusuf. Comparative international human resource management: future research directions. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 4, p. 352-358, dec. 2016.

ARON, Hillel. Ninth Circuit keeps DEI research grants off Trump's chopping block. **Courthouse News Service**, [s. l.], 26 maio 2026. Disponível em: <https://courthousenews.com/ninth-circuit-keeps-dei-research-grants-off-trumps-chopping-block/>. Acesso em: 12 jul. 2026.

ASSAD, Gabriela. "**Cultura Woke**": o que é e os ataques da extrema-direita. Instituto Aurora, [s. l.], 5 mar. 2025. Disponível em: <https://institutoaurora.org/cultura-woke-o-que-e/>. Acesso em: 10 jun. 2026.

BARBOZA, Beatriz; NOGUEIRÃO, Marina; VÉRAS, Daniel. Crise do ESG e das pautas identitárias: como as marcas podem e devem se posicionar diante dos movimentos anti-woke. **Ipsos**, [s. l.], 8 jan. 2026. Disponível em: <https://www.ipsos.com/pt-br/crise-do-esg-e-das-pautas-identitarias-como-marcas-podem-e-devem-se-posicionar-diante-dos>. Acesso em: 11 jul. 2026.

BATEMAN, Tom. US says countries with DEI policies as infringing human rights. **BBC News**, Londres, 21 nov. 2025. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/articles/cx24200d7y9o>. Acesso em: 15 mai 2026.

BENEDITO, Beatriz de Oliveira; RIBEIRO, Marcela Arantes; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; WOIDA, Luana Maia. Perspectivas entre gestão do conhecimento e gestão da diversidade. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 126-150, 2022.

BLAZUS, Maria. Estratégias e desafios no processo de internacionalização de empresas. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 24, 2025.

BOLDRINI, Gustavo. Compromisso ou marketing? Movimento 'anti-woke' reacende debate sobre diversidade nas empresas. **Investalk BB**, São Paulo, 6 fev. 2025. Disponível em: <https://investalk.bb.com.br/noticias/economia/compromisso-ou-marketing-movimento-anti-woke-reacende-debate-sobre-diversidade-nas-empresas>. Acesso em: 15 mai. 2026.

BORGES, Fernanda Barcelos; WEYMER, Alex Sandro Quadros. Evidências da Cultura Woke nas Práticas e Estratégias Organizacionais: Uma Perspectiva Interdisciplinar. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, XXVI., SemeAd, 2023. ISSN 2177-3866. Disponível em: <https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/439.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2026.

CERQUEIRA, Lígia de Souza; AMPARO, Thiago de Souza. Diversidade, equidade e inclusão como estratégia de escritórios de advocacia. **Revista Jurídica Profissional**, v. 4, n. 1, p. 142-153, 2025.

COELHO-LIMA, F.; TORRES, C. Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos. *Psicologia USP*, v. 14, n. 2, p. 227-240, 2011.

CUSTÓDIO, Sérgio José. **É PERMITIDO PROIBIR: "WOKE", "DEI" E A CORDA DA METÁFORA**. SciELO Preprints, 2025. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/13022/version/13697>. Acesso em: 7 jul. 2026.

DHOEST, Alexander; PAULUSSEN, Steve. The mediated construction of "woke": emerging discourses and primary definers in the Flemish press. **Journalism: theory, practice and criticism**, p. 1-19, 2024.

ESTEVEZ, José Luiz. ESG e cultura "woke": interfaces contemporâneas da inclusão corporativa. **Jornal da USP**, São Paulo, 6 fev. 2026. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/esg-e-cultura-woke-interfaces-contemporaneas-da-inclusao-corporativa/>. Acesso em: 7 jun. 2026.

FONSECA, L. DA.; KOGUT, C. S. Diversity and inclusion programs in multinationals: Opportunity for reverse knowledge transfer. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 5, p. e2022-0007, 2023.

GAO, Shangquan. **Globalização econômica: tendências, riscos e prevenção de riscos**. Documentos de Apoio do CDP. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais, 2000. Disponível em: <https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/CDP-bp-2000-1.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book.

GRIPP, V. E. O Campo de Batalha Simbólico do Woke: Mídia, Publicidade e Poder. **Virtualia Journal**, 1, 11-25, 2026.

GUERRA, Dora. Onda 'anti-woke': a diversidade está desaparecendo dos filmes e da publicidade? **G1**, São Paulo, 13 ago. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/diversidade/noticia/2025/08/13/onda-anti-woke-a-diversidade-esta-desaparecendo-dos-filmes-e-da-publicidade.ghtml>. Acesso em: 17 mai. 2026.

HIGH, Tracy Richelle; JORDAN, Julia M.; OSTRAGER, Ann-Elizabeth. Presidente Trump age para reverter iniciativas de DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão). **Fórum da Faculdade de Direito de Harvard sobre Governança Corporativa**, 2025. Disponível em: https://corpgov-law-harvard-edu.translate.goog/2025/02/10/president-trump-acts-to-roll-back-dei-initiatives/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=pt&x_tr_hl=pt&x_tr_pto=sge. Acesso em: 17 mai. 2026.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados**. RAE Eletrônica, v. 5, n. 1, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/vLzndnYLYNLX7FxqnJXwR6z/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 17 jun. 2026.

JAFFER, Safeera; HUDANI, Ashna; SHARIFF, Shaheen. Anti-Wokeness, Hate Speech, and Rights Discourse Uphold the Status Quo: Current Realities in Education and Law. **Critical Education**, v. 17, n. 2, p. 104-122, 18 maio 2026.

JOHNSON, Paige. (Re)contextualizing the 'anti-woke' discourse: Attitudes towards gender-inclusive language in English and French on X (formerly Twitter). **Journal of Language Aggression and Conflict**, v. 14, n. 1, p. 12-34, abr. 2026.

KASSAM, Ashifa. GUARDIAN. What is DEI and why is Trump opposed to it? **The Guardian**, Londres, 24 jan. 2025. Disponível em: <https://www.theguardian.com/us-news/2025/jan/24/diversity-backlash-what-is-dei-and-why-is-trump-opposed-to-it>. Acesso em: 18 mai. 2026.

KUBO, E. K. M.; BRAGA, B. M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 3, p. 243-255, maio/jun. 2013.

LAMÈRE NGUAMBI, Christel. Understanding the 'woke' phenomenon. **Union Syndicale**, Brussels, 10 fev. 2025. Disponível em: https://unionsyndicale.eu/en/agora_article/understanding-the-woke-phenomenon/. Acesso em: 17 mai. 2026.

LIMA, Daniela Farah de; DOMINGUES, Carlos Roberto. Mobilidade Internacional com Contrato Local: Impactos nas Estratégias e Ações de Recursos Humanos Internacional. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 27, n. 1, 2021.

LIMA, Luciana Campos. Gestão internacional de recursos humanos e desafios a serem superados. **Internext**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 1-5, 2016. DOI: 10.18568/1980-4865.1121-5.

LIMA, S. L. O. A internacionalização de empresas na era da globalização. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 16, p. 1-14, 2024.

LITTLER. **Executive Order 11246 Redux**: Trump's New Executive Order on DEI Calls for Renewed Scrutiny of Government Contractors. Littler, [s. l.], 27 mar. 2026. Disponível em: <https://www.littler.com/news-analysis/asap/executive-order-11246-redux-trumps-new-executive-order-dei-calls-renewed>. Acesso em: 12 jul. 2026.

LOAIZA CALDERÓN, P. A., MALHEIROS GUEDES, A. L., & DE CARVALHO, R. W. Gestão internacional de recursos humanos: Adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. **Internext**, 11(2), 6-20, 2016. DOI: <https://doi.org/10.18568/1980-4865.1126-20>.

MACIEL, Alessandra Costenaro; OLIVA, Eduardo de Camargo; MORES, Giana de Vargas; KUBO, Edson Keyso de Miranda. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos Internacional para Expatriação nas Multinacionais Early e Late Movers**. In: GESTÃO Internacional: práticas de gestão internacional de pessoas. [S. l.]: Editora Científica Digital, 2022. p. 97-121.

MCKINSEY & COMPANY. A diversidade importa cada vez mais: o valor do impacto holístico.2023. Artigo colaborativo de Vivian Hunt, representando pontos de vista do UnitedHealth Group, e de Sundiatu Dixon-Fyle, Celia Huber, María del Mar Martínez Márquez, Sara Prince e Ashley Thomas, representando pontos de vista da McKinsey. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/a-diversidade-importa-cada-vez-mais-o-valor-do-impacto-holistico/pt>. Acesso em: 20 de jun 2026.

MADIGAN, Timothy. Inverted Totems: On the Significance of "Woke" in the Culture Wars. **Religions**, v. 14, n. 4, p. 1-12, 2023.

MAMPAEY, Jelle; HUISMAN, Jeroen. Reação contra o movimento woke nos campos organizacionais contemporâneos: uma análise crítica do discurso anti-woke em relação à academia flamenga e holandesa, **Culture and Organization**, 31:5, 420-438, 2025. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14759551.2025.2481043>. Acesso em: 13 jul. 2026.

MCDONALD'S. Nosso Compromisso com a Inclusão. 2026. Disponível em: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/jobs-inclusion-and-empowerment/commitment-to-inclusion.html>. Acesso em: 11 jul. 2026.

MEDEIROS, Daniela; ROSA, Priscila Souza; RUFFATTO, Julianne; MORES, Giana de Vargas; MORO, Leila Dal. Somos todos iguais: descortinando a diversidade de uma entidade no Norte do Rio Grande do Sul. R. Adm. **FACES Journal**, v. 23, n. 3, p. 73-94, jul./set. 2024.

MONTEIRO, Fernando Antonio Rodrigues. **Barreiras à transferência de conhecimento em empresas multinacionais**. 2017. 87 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getulio Vargas (FGV). Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/da771779-e9fd-4c32-8f37-d113129def90/full>. Acesso em: 13 jul. 2026.

MORRISON FOERSTER. Que medidas o Presidente Trump tomou em relação à Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)? 2025. Disponível em: https://www.mofo.com.translate.goog/resources/insights/250219-unpacking-the-trump-administration-s-dei-orders?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true. Acesso em: 13 jul. 2026.

MOURA, Rayane. Programas de diversidade estão acabando? Entenda como o movimento dos EUA pode chegar ao Brasil. **G1 - Trabalho e carreira**. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/07/04/programas-de-diversidade-estao-acabando-entenda-como-o-movimento-dos-eua-pode-chegar-ao-brasil.ghtml>. Acesso em: 17 jun. 2026.

MURRAY, Conor. IBM Reportedly Walks Back Diversity Policies, Citing 'Inherent Tensions': Here Are All The Companies Rolling Back DEI Programs. **Forbes**, 11 abr. 2025. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/conormurray/2025/04/11/ibm-reportedly-walks-back-diversity-policies-citing-inherent-tensions-here-are-all-the-companies-rolling-back-dei-programs/>. Acesso em: 16 jul. 2026.

NARDES, Larissa; GALLON, Shalimar; FRAGA, Aline Mendonça. Gender washing: uma análise da (in)formalidade das políticas e práticas de gestão de pessoas em prol da igualdade de gênero nas organizações. **R. Adm. FACES Journal**, v. 22, n. 1, p. 92-109, jan./mar. 2023.

NEWBURRY, W., RAŠKOVIĆ, M. (MATT), COLAKOGLU, S. S., GONZALEZ-PEREZ, M. A., & MINBAEVA, D. Diversity, Equity and Inclusion in International Business: Dimensions and Challenges. **AIB Insights**, 22(3), 2022. Disponível em: <https://insights.aib.world/article/36582-diversity-equity-and-inclusion-in-international-business-dimensions-and-challenges>. Acesso em: 16 jun. 2026.

NUNES, Simone Costa; MAGALHÃES, Anita Cristina Cardoso; BATISTA, Renata Cristina Gomes; FERREIRA, Claudia Aparecida Avelar. **A tendência mundial anti woke: desmonte da diversidade**. PUC Minas, jan. 2026. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/399911108_A_TENDENCIA_MUNDIAL_ANTI_WOKE_desmonte_da_diversidade_CLAUDIA_APARECIDA_AVELAR_FERREIRA_PONTIFICIA_UNIVERSIDADE_CATOLICA_DE_MINAS_GERAIS_PUC_MINAS_PROGRAMA_DE_POS_GRADUACAO_EM_ADMINIST. Acesso em: 5 jul. 2026.

NUNES, Simone Costa; MAGALHÃES, Anita Cristina Cardoso; BATISTA, Renata Cristina Gomes; FERREIRA, Claudia Aparecida Avelar. Conferência: **Engema XXVII - Encontro Internacional sobre Gestão** - São Paulo - Brasil. A tendência mundial anti woke: desmonte da diversidade. PUC Minas, jan. 2026. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/399911108>. Acesso em: 4 jun. 2026.

PENA, Felipe Gouvêa; NUNES, Simone Costa. Políticas e práticas de adaptação cultural em ciclos de mobilidade internacional: um diálogo com atores envolvidos no processo. **Revista Economia & Gestão**, v. 25, n. 71, p. 135-151, 2025.

_____. Tendências em global mobility: um diálogo com profissionais da área de recursos humanos e especialistas independentes. **Revista Reuna**, v. 12, n. 2, p. 1-23, set. 2025.

PINA, Rute. Diversidade: o crescente movimento de empresas que abandonam políticas para minorias nos EUA. **BBC News Brasil**, São Paulo, 13 mar. 2025. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/cz7vw3exrj1o>. Acesso em: 14 jun. 2026.

RAYMOND, Nate. US appeals court rejects challenge to Trump's efforts to ban DEI. **Reuters**, [s. l.], 6 fev. 2026. Disponível em: <https://www.reuters.com/legal/government/us-appeals-court-rejects-challenge-trumps-efforts-ban-dei-2026-02-06/>. Acesso em: 14 jul. 2026.

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, maio/ago. 2020. DOI: 10.18316/rcd.v12i27.6705.

ROCHA, T. V.; BORINI, F. M. Mecanismos de transferência de conhecimento: uma comparação entre multinacionais tradicionais e emergentes. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 240-265, abr./jun. 2011.

RODRIGUEZ, Salvador. Meta announces end of DEI programs. Read the internal memo. **CNBC**, Englewood Cliffs, 10 jan. 2025. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2025/01/10/read-the-memo-meta-announces-end-of-its-dei-programs.html>. Acesso em: 12 jul. 2026.

ROSA, R. A.; BUCCO, E. A. Neurodiversidade: expandindo as fronteiras da diversidade, equidade e inclusão nas organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 23, n. 1, e 2023-0196, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/vYvmwrCmVpDjM9pPXkdJ5HM/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 12 jun. 2026.

ROSAL, Anna Silvia Rosal de. Gestão de recursos humanos internacional e o ajustamento intercultural do executivo expatriado. **Psicologia Revista**, v. 24, n. 1, p. 121-141, 10 ago. 2015.

ROVERE, C. A. D. Internacionalização de empresas: estratégias, benefícios e importância atual. **Revista Sistemática**, v. 14, n. 3, p. 701-708, 2024.

SANTOS, Roberto; DE OLIVEIRA, Valmir Martins. Conceptualizing organizational diversity façade through an integrative theoretical framework: a systematic review. **ReMark-Revista Brasileira de Marketing**, 2025, 24.1: 305-333.

SCHROETER, Melani. Political correctness gone woke in polarised society: The emergence of a new keyword in an old 'culture war' discourse. **Journal of Corpora and Discourse Studies**, v. 8, p. 123-158, 2025.

SERRANO, Layane. Pacto Global da ONU lança guia de diversidade e direitos humanos para empresas no Brasil - Com a nova NR-1 no radar, guia mostra que políticas de inclusão fortalecem segurança psicológica e equidade nas empresas. **Revista Exame**, 26 fev. 2026.

SKADDEN, ARPS, SLATE, MEAGHER & FLOM LLP. DEI Under Siege: A Guide to the Trump Executive Orders. **Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP**, [s. l.], 19 fev.

2025. Disponível em: <https://www.skadden.com/insights/publications/2025/02/the-informed-board/dei-under-siege>. Acesso em: 17 mai. 2026.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. Cengage Learning, 2020.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Elsevier, 2007. ISBN: 85-352-1683-3.

THE LEADERSHIP CONFERENCE ON CIVIL AND HUMAN RIGHTS. Trump's Executive Orders on Diversity, Equity, and Inclusion, Explained. **CivilRights.org**, [s. l.], 12 fev. 2025. Disponível em: <https://civilrights.org/resource/anti-deia-eos/>. Acesso em: 17 mai. 2026.

TOMLINSON, J. Globalisation and culture. **Polity Press**, 1999. ISBN 978-0-7456-1337-6. Disponível em: <https://download.e-bookshelf.de/download/0003/8801/09/L-G-0003880109-0002287777.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2026.

TRUMP proíbe políticas de diversidade em empresas contratadas pelo governo dos EUA. **O Globo**, Rio de Janeiro, 27 mar. 2026. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/mundo/noticia/2026/03/27/trump-proibe-politicas-de-diversidade-em-empresas-contratadas-pelo-governo-dos-eua.ghml>. Acesso em: 10 jul. 2026.

UNITED STATES. The White House. Fact Sheet: President Donald J. Trump Removes DEI From the Foreign Service. **The White House**, Washington, D.C., 18 mar. 2025. Disponível em: <https://www.whitehouse.gov/fact-sheets/2025/03/fact-sheet-president-donald-j-trump-removes-dei-from-the-foreign-service/>. Acesso em: 11 jul. 2026.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. p. 30. ISBN 9788522499052.

VIEIRA, Liliane. Conectando culturas, expandindo negócios: estratégias de internacionalização e desafios gerenciais na era globalizada. **Revista Tópicos**, v. 2. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10889062

ZAHN, Max. META, McDonald's: these companies are rolling back some DEI policies. **ABC News**, 10 jan. 2025. Disponível em: <https://abcnews.com/US/mcdonalds-walmart-companies-rolling-back-dei-policies/story?id=117469397>. Acesso em: 16 jun. 2026.

