RETROCESSOS NAS INICIATIVAS DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Êmily Cristine Dikeh da Silva [a*], Janine Fleith de Medeiros [a, b, c].

[a] *Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Brasil.*

[b] *Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Brasil.*

[c] *Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.*

* correspondente autor

184905@upf.br. Escola de Ciências Agrárias, Inovação e Negócios - ESAN - UPF – São José, Passo Fundo - RS, 99042-800.

RETROCESSOS NAS INICIATIVAS DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

RESUMO: Este artigo apresenta os resultados de uma revisão sistemática da literatura (RSL) sobre o backlash anti-DEI no contexto organizacional, conduzida com o protocolo PRISMA. A partir da análise de 31 artigos publicados entre 2020 e 2025 nas bases Scopus e Web of Science, foram identificados antecedentes, efeitos e lacunas do fenômeno. Os resultados revelam que os retrocessos nas políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) decorrem de pressões político-institucionais, fragilidade dos compromissos organizacionais e práticas de diversity washing. Os efeitos incluem queda no desempenho financeiro, erosão reputacional e perpetuação de desigualdades estruturais, com impactos diretos sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. O estudo evidencia uma lacuna relevante:a investigação científica do fenômeno é praticamente inexistente na literatura brasileira, configurando uma agenda de pesquisa urgente alinhada às temáticas de ética, sustentabilidade e diversidade.

Palavras-chave: DEI. Backlash Anti-DEI. Diversidade Corporativa. RSC. ODS. Revisão Sistemática

1 INTRODUÇÃO

As políticas DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão) emergem de uma pauta social e comunitária que reivindicam a justiça no mercado de trabalho (Prathyusha; Kilaru, 2025; Tessema et al., 2023). Essas iniciativas buscam garantir respeito aos funcionários por meio de diretrizes e políticas que promovam colocação e remuneração adequadas, como mentoria e transparência salarial (Folberg et al, 2025). Apesar de comumente relacionadas às métricas de ESG, as políticas DEI também são compreendidas como parte integrante da RSC (Beckert; Koch, 2025; Mills, 2025), onde o bem-estar dos funcionários é um componente central da estratégia organizacional (Demiralay; Kilincarslan, 2025).

As políticas DEI, quando bem aplicadas, podem trazer benefícios tanto para a empresa, quanto para os funcionários e comunidade (Rangan et al., 2015). Os consumidores demonstram cada vez mais preocupação com o posicionamento e valores das empresas, especialmente os membros das gerações Z e Millenials, que enxergam as organizações como agentes de transformação social (Sands; Ferraro, 2025). Quanto ao desempenho da organização, a inclusão no ambiente de trabalho pode melhorar o desempenho financeiro e melhorar a atração e retenção de talentos (Cox; Blake, 1991; Wingfield, 2025; Fletcher;

Lovelace, 2024; Sands; Ferraro, 2025).

Contudo, apesar dos claros benefícios envolvendo a aplicação das práticas DEI, os últimos anos foram marcados por reações negativas e retrocessos dessas políticas (Wingfield, 2025). O *backlash,*ou recuo nas práticas DEI, se manifesta através da aversão, resistência, atitudes, cognições e comportamentos negativos (Gundemir et al., 2024; Folberg et al., 2025), promovidos por grupos ou coletivos que rejeitam inciativas voltadas à diversidade organizacional, que argumentam em favor do status quo e enxergam as políticas DEI como iméritas (Allen et al., 2025).Esse movimento foi intensificado após a atual ruptura política e crescente polarização na sociedade (Fuks; Marques, 2022). Como exemplo, diversas empresas como a Meta, McDonalds, Walmart, John Deere e outras, anunciaram o fim do apoio e financiamento de práticas em favor da DEI (Eddy et al., 2025; Wingfield, 2025), alegando que, de tal forma, estão se resguardando das incertezas jurídicas e barreiras legais impostas (Eddy et al.,2025; Law; Tan, 2025).

Dado o presente cenário, este artigo apresenta os resultados de uma revisão sistemática de literatura (RSL) realizada sobre o tema *backlash* ou recuos anti-DEI no contexto corporativo atual. O objetivo do estudo centrou em mapear a discussão e produção cientifica atual sobre os recuos, identificando os antecedentes, efeitos e lacunas para pesquisas futuras. O artigo se orientará a luz da pergunta: O que explica o retrocesso das iniciativas de DEI nas organizações e quais são suas consequências?

Para responder à questão, esta revisão utilizou o protocolo PRISMA (Moher et al., 2009), revisando 31 artigos através de um método estruturado. Este estudo buscou contribuir para a compreensão dos desafios enfrentados pelas organizações na implementação de iniciativas DEI, em consonância aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), além de evidenciar uma lacuna relevante: a investigação sobre o fenômeno do recuo anti-DEI é quase inexistente na literatura brasileira, sinalizando uma agenda de pesquisa urgente para o contexto nacional.

2 MÉTODO

A revisão sistemática da literatura foi conduzida utilizando o protocolo PRISMA, (Moher et al., 2009) que permite uma análise aprofundada do tema. A pesquisa seguiu em duas etapas de busca nas bases de dados Scopus e Web of Science (WoS). A primeira etapa utilizou os operadores booleanos (“ESG” OR “CSR” OR “Corporate Social Responsibility”)

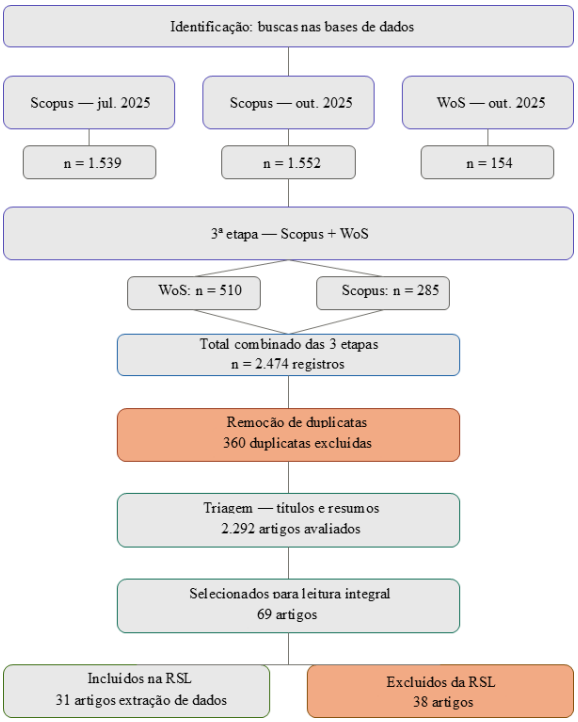
AND(“DEI” OR “Inclusion” OR “Diversity”), com os seguintes critérios de filtragem: publicações dos últimos cinco anos, nas áreas de negócios, gestão e contabilidade, ciências sociais, economia, econometria e finanças, humanidades, psicologia e estudos multidisciplinares, nos idiomas inglês, português e espanhol. Essa busca foi realizada em dois momentos, a primeira em julho e a segunda em outubro de 2025, resultando em 1.539 e 1.552 artigos na Scopus, respectivamente, e 154 artigos na WoS.

Posteriormente, foi realizada uma terceira etapa de busca, com os termos (“ESG” OR “CSR” OR “DEI”) AND (“Backlash” OR “Retrenchment” OR “Resistance” OR “Retreat”), com os mesmos critérios de elegibilidade, retornou 510 artigos na WoS e 285 na Scopus. O total combinado das três etapas resultou em 2.474 registros. Após a identificação e remoção de 360 duplicatas, 2.292 artigos foram submetidos à leitura de títulos e resumos.

Dessa etapa de triagem, 69 artigos foram selecionados para leitura integral. Após análise detalhada, 31 foram incluídos na construção das tabelas de extração da revisão sistemática, por atenderem plenamente aos critérios de elegibilidade e responderem diretamente aos objetivos da pesquisa. Os demais artigos excluídos nessa etapa, embora não integrem os resultados da RSL, foram aproveitados na construção do referencial teórico por contribuírem com discussões conceituais relevantes ao tema.

A figura 1 sintetiza o método utilizado para alcançar os objetivos do estudo e os resultados apresentados no capítulo 3.

Figura 3 – Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: Autora, 2026

3 RESULTADOS

Nessa etapa serão apresentados os resultados da revisão sistemática, organizados em três subseções: caracterização do corpus, análise temática dos estudos e síntese dos antecedentes, efeitos e lacunas identificados na literatura.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CORPUS

O corpus final da RSL foi composto por 31 artigos, com recorte temporal de 5 anos, entre 2020 e 2025, a fim de abranger as contribuições mais recentes sobre o tema. Desses, 23 estudos foram publicados entre 2024 e 2025, evidenciando o caráter emergente do debate sobre recuos nas políticas DEI. Apenas seis artigos são anteriores a 2023, sinalizando que a produção científica sobre o tema ganhou impulso especialmente a partir dos eventos sociopolíticos que marcaram o período pós-pandemia, como os protestos do movimento *Black Lives Matter* e o avanço da agenda anti-DEI nos Estados Unidos (Wingfield, 2025; Pajuste et al.,2024; Sands; Ferraro, 2025). O principal periódico da amostra, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* conta com 3 publicações, sendo os demais títulos divididos entre as áreas

de administração, finanças, psicologia organizacional, governança corporativa, comunicação e sociologia, o que reflete a natureza interdisciplinar do fenômeno investigado.

Quanto à abordagem metodológica, os estudos quantitativos predominam, representando 14 dos 31 artigos, seguidos pelos trabalhos de natureza teórica, conceitual ou de revisão, que somam 9 estudos, e pelos estudos qualitativos, com 6 trabalhos. 2 artigos adotam abordagens mistas. Essa diversidade metodológica é coerente com o estágio de desenvolvimento do campo: enquanto parte da literatura ainda busca estabelecer definições e marcos conceituais, outra parte já avança para testes empíricos das relações entre DEI, RSC, ESG.

3.2 ANÁLISE TEMÁTICA DOS ESTUDOS

Os artigos analisados foram divididos em 2 eixos temáticos para melhor compreensão do tema. O primeiro, apresenta o *backlash*, resistência e retrocesso anti-DEI. O segundo eixo analisa a relação entre RSC, ESG e as políticas DEI além do uso de pautas como ativo financeiro, ou "*diversisty washing*". Esses eixos não são mutuamente exclusivos, sendo que diversos estudos transitam entre os dois temas.

3.2.1 Backlash, resistência e retrocesso anti-DEI

Este eixo busca compreender as forças contrárias às práticas e políticas DEI, seja no nível social, organizacional ou político. O *backlash* no contexto atual não surge somente de respostas isoladas, mas de reações diversas que abrangem desde a psicologia individual até pressões macroestruturais. A literatura indica que o *backlash* é definido como uma resposta negativa a iniciativas de justiça social, manifestando-se tanto em nível individual quanto organizacional e institucional (Folberg et al 2025). As reações negativas assumem o antagonismo e oposição declarada às políticas de DEI (Eddy et al., 2025), sendo também conceituado como respostas adversas a práticas específicas, como solicitações de declarações sobre diversidade (Folberg et al., 2024).

Essas reações estão, em parte, relacionadas ao contexto sociopolítico atual, com movimentos articulados voltados ao desmantelamento de programas de DEI, especialmente no contexto norte-americano (Hofer-Bonfim; Weder, 2025). A literatura associa a uma reação política conservadora às agendas de diversidade (Rice et al., 2025). Esse cenário gera pressões

externas significativas sobre as organizações, levando-as a recuar ou reconfigurar seus compromissos com DEI (Sands; Ferraro, 2025). O *backlash* se fundamenta na percepção de transgressão de normas sociais tradicionais, relacionadas à distribuição de poder e às hierarquias sociais (Mun; Jung, 2020; Allen et al., 2025). Quando tais normas são desafiadas, emergem reações atitudinais e comportamentais negativas, tanto em comunidades quanto em ambientes de trabalho (Emon; Khan, 2025; Folberg et al., 2025), podendo incluir ações como interrupção de treinamentos, oposição pública e defesa de políticas discriminatórias (Gundemir et al., 2024; Wingfield, 2025), bem como a formulação de políticas institucionais que enfraquecem ou inviabilizam ações de diversidade. Nesse contexto, o *backlash* opera como um mecanismo de manutenção de estigmas sociais (Warren, 2022; Conyers et al., 2025).

Em suma, esses achados sugerem que o *backlash* à DEI deve ser entendido como um fenômeno complexo, que envolve aspectos individuais, organizacionais e políticos. Não se trata apenas de uma resistência à mudança, mas de um processo organizado de contestação que pode levar tanto à erosão simbólica quanto ao desmonte material das iniciativas de diversidade.

3.2.2 DEI como componente de RSC/ESG e o *Diversity Washing*

O segundo eixo identifica os estudos que investigam as relações entre práticas de diversidade e os indicadores de desempenho financeiro, social e de governança das organizações e a legitimidade desses discursos e práticas nas organizações. A literatura indica que pontuações mais elevadas de DEI se associam positivamente ao desempenho ESG geral (Gidage, 2025). Pajuste et al. (2024) identificam uma relação positiva entre diversidade racial no conselho e o desempenho financeiro das empresas, mensurado por indicadores como Tobin's Q e ROA. Esse efeito se intensifica em organizações com maior dependência de recursos externos, sugerindo que a diversidade também opera como um sinal de legitimidade e confiança para o mercado. A mesma relação se confirma em empresas do Oriente Médio, onde a RSC e DEI apresentam relações positivas e significativas com o desempenho financeiro. Potharla et al. (2024) associam o pilar social do ESG à sincronicidade dos preços das ações. Demiralay et al. (2025) identificam que a inclusão de trabalhadores LGBTQ+ influencia positivamente o desempenho ambiental corporativo, mediado pela inovação ambiental. Mun e Jung (2018), em estudo longitudinal com empresas japonesas, e Lin et al. (2023), com foco em pressões institucionais da internacionalização, investigam os mecanismos pelos quais RSC e

governança promovem a diversidade de gênero em cargos de liderança. Newell e Marzuki (2024) propõem uma métrica quantitativa para a dimensão "S" do ESG no setor imobiliário, com DEI como elemento central. Srikant et al. (2021) descrevem um ciclo virtuoso pelo qual incidentes de desempenho social impulsionam a diversidade no conselho, que por sua vez estimula práticas de gestão da diversidade.

Apesar dar contribuições positivas, Baker et al. (2024) abordam empiricamente o conceito de *diversity washing*, demonstrando que empresas com desempenho financeiro negativo utilizam a DEI para melhorar suas métricas de ESG e aproveitar maior captação de fundos orientados a sustentabilidade. Warren (2022) observa o fenômeno do *woke washing* a partir da teoria da estigmatização, evidenciando que inconsistências entre iniciativas de RSC e os valores reais da empresa geram acusações de hipocrisia e reações negativas de stakeholders. Na mesma linha, Mirzaei et al. (2022) determinam que os consumidores estão mais atentos se o engajamento corporativo com causas sociais é genuíno ou oportunista. Beckert e Koch (2025) e Mills Cox (2025) reforçam essa análise ao propor, respectivamente, o dilema do *diversity washing* entre gestores de diversidade e a importância do alinhamento entre RSC, DEI para a legitimidade corporativa. Hofer-Bonfim e Weder (2025) e Walwema e Bay (2024) contribuem com análises críticas dos relatórios corporativos de DEI, evidenciando que esses documentos tendem a projetar uma imagem aspiracional sem necessariamente refletir mudanças estruturais profundas.

3.3 SÍNTESE DOS ANTECEDENTES E EFEITOS IDENTIFICADOS NA LITERATURA

A análise comparativa dos antecedentes e efeitos extraídas dos 31 artigos permite identificar padrões recorrentes que organizam o campo em torno de duas grandes questões: o que leva as organizações a adotarem, recuarem ou distorcerem iniciativas de DEI e RSC, e quais consequências decorrem dessas escolhas.

3.3.1 Antecedentes

Os principais antecedentes identificados na literatura podem ser agrupados em três categorias: pressões externas, fatores organizacionais internos e dinâmicas político-institucionais.

A adoção de iniciativas DEI se deu principalmente pelas pressões regulatórias, marcos de sustentabilidade e agências de rating, que constituem forças coercitivas para moldar tanto a adoção quanto a forma de comunicação dessas práticas (Emon; Khan, 2025; Naciti et al., 2022; Pinto et al., 2021; Hofer-Bonfim; Weder, 2025). A assimetria de informações e baixo custo de verificação tornam o ambiente passível de *diversity washing,* na medida em que comunicar engajamento com práticas DEI é um benefício percebido maior que os riscos de inconsistência comunicacional (Baker et al., 2024). Grandes repercussões sociais, como os protestos de Black Lives Matters e o Metoo se tornaram catalisadores dos compromissos corporativos, que por vezes, não se sustentam a longo prazo (Walwema; Bay, 2024; Currier, 2024; Conyers; Fields, 2025; Hofer-Bonfim; Weder, 2025). A legitimidade percebida dessas iniciativas depende intrinsicamente do grau de alinhamento entre discurso e prática. A inconsistência nos valores, propósitos e ações reais das organizações são os principais motivadores para a desconfiança dos consumidores e stakeholders (Warren, 2025; Mills Cox, 2025; Li et al., 2023). As motivações internas, como cultura empresarial e pressões na rede de funcionários, coexistem com motivações externas, como a imagem e reputação empresarial, criando tensões (Beckert; Koch, 2025).

Por fim, a literatura converge sobre o papel das ordens executivas, decisões judiciais e conjuntura política atual como antecedentes dos retrocessos anti-DEI. Desafios legais e polarização política compõem um ambiente crescentemente hostil à manutenção de programas de diversidade (Ng et al., 2025; Sands; Ferraro, 2025; Allen et al., 2025). Rice et al. (2025) avança na literatura ao demonstrar empiricamente que os preconceitos sistêmicos e estruturais são grandes antecessores ao *backlash*. Folberg et al. (2024) acrescentam que o conservadorismo político e o racismo simbólico individual são antecedentes significativos das reações negativas a declarações de DEI.

3.3.1 Efeitos

Os efeitos causados pelos recuos nas políticas DEI podem ser distribuídos entre consequências reputacionais e de confiança para as marcas, baixa sensação de pertencimento e engajamento de funcionários, queda no desempenho organizacional e consequências em estruturas sociais mais amplas.

No campo do desempenho, os estudos quantitativos são favoráveis à DEI, apresentando relações positivas entre práticas DEI e indicadores (Pajuste et al., 2024; Gidage, 2025; Alawi, 2024; Potharla et al.,2024; Díaz; Cascon, 2025). A inovação e desempenho ambiental também apresentam melhora quando há maior inclusão no quadro de funcionários (Demiralay et al., 2025; Srikant et al., 2021).

No campo reputacional, os efeitos são bidirecionais e dependem da percepção do consumidor quanto à legitimidade das práticas e valores da organização. Quando as iniciativas são percebidas como autênticas e alinhadas com as práticas internas, produzem melhoria de reputação, fortalecimento do *employer brand* e aumento da confiança de consumidores e investidores (Beckert; Koch, 2025; Mirzaei et al., 2022). Quando percebidas como mentirosas, *washing* ou hipócritas, geram crise na confiança do consumidor, perda de credibilidade da marca, boicotes e impactos negativos sobre o valor da marca (Sands; Ferraro, 2025; Baker et al., 2024; Warren, 2022).

No contexto organizacional, Allen et al. (2025) identificam que os recuos nas práticas DEI rompem com o senso de pertencimento dos funcionários, substituindo por alienação e isolamento. A perda das políticas DEI aumentam o risco de polarização interna, podendo causar revolta nos funcionários que se sentiram lesados (Eddy et al., 2025). Por sua vez, Li et al. (2023), afirmam que agentes de mudança com influência informal podem produzir impactos diretos nas normas sociais internas, com efeitos que persistem além das intervenções pontuais.

No plano estrutural, os efeitos mais graves são a manutenção e perpetuação de sistemas hierárquicos raciais, sexuais e de gênero, além da inibição do progresso em direção à equidade (Rice et al., 2025; Wingfield, 2025). Além disso, os relatórios, em sua forma atual, estabilizam essas estruturas opressivas ao invés de contestá-las (Hofer-Bonfim; Weder, 2025).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E DIREÇÕES FUTURAS

Os resultados da RSL, à luz da teoria da legitimidade organizacional (Schman, 1995), revelam que o recuo nas práticas DEI não é um fenômeno isolado ou conjuntural, mas uma fragilidade estrutural de compromissos organizacionais construídos sobre bases simbólicas. Para o autor, a legitimidade organizacional se classifica em três dimensões: (a) pragmática, (b) moral e (c) cognitivas. Nesse contexto, as organizações servem aos interesses dos stakeholders,

enquanto buscam ações socialmente e eticamente apropriadas, fundamentando as decisões como racionais ou obrigatórias.

Com isso, a primeira constatação é de que parte das iniciativas DEI foram adotadas como resposta adaptativa às pressões externas, onde as práticas e relatórios projetam um futuro aspiracional, descrevendo a imagem que a corporação busca ter, não o que é de fato (Hofer-Bonfim; Weder, 2025; Walwema; Bay, 2024; Baker et al., 2024). Em pesquisas realizadas no contexto brasileiro, Bagatini et al. (2025) identificaram certo ceticismo em relação à RSC, sobretudo, quando as iniciativas são percebidas como motivadas por autointeresse e gestão de imagem. No contexto da DEI, esse mecanismo explica por que o *Diversity Washing* tende a ser percebido como traição por consumidores e funcionários, gerando boicotes e erosão da confiança (Baker et al., 2024; Sands; Ferraro, 2025; Warren, 2022).

A segunda constatação é de que o recuo anti-DEI foi motivado por uma crise de legitimidade invertida, quando o ambiente político e cultural sofre uma conjuntura que ameaça a posição da empresa, levando-as a recuar publicamente de compromissos anteriormente assumidos. Allen et al. (2025) descrevem esse processo como uma ruptura do alinhamento entre o enquadramento organizacional da DEI e suas práticas efetivas, produzida por uma força exógena de nível societal. Além disso, ordens executivas, decisões judiciais e narrativas políticas contrárias criam um ambiente de incertezas legais e reputacionais (Eddy et al., 2025). Sob a perspectiva da teoria da legitimidade, esse comportamento é coerente com a lógica de gerenciamento estratégico da legitimidade descrita por Suchman (1995), onde organizações monitoram seu ambiente institucional e ajustam suas práticas e comunicações para manter adequação às expectativas dominantes.

Com isso, é possível inferir que a fragilidade das políticas DEI estão diretamente relacionadas à forma como foram construídas, onde organizações buscam legitimidade por conformidade simbólica, sem correspondência em práticas substantivas, construindo um ambiente frágil a qualquer mudança no ambiente institucional. Assim como Bagatini et al. (2026) demonstram, os consumidores brasileiros são sensíveis às inconsistências entre os discursos e a prática de RSC.

A partir dos achados desta revisão, observa-se que os retrocessos nas iniciativas de DEI possuem implicações diretas sobre o avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os ODS 5 (igualdade de gênero), 8 (trabalho decente e crescimento econômico), 10 (redução das desigualdades) e 16 (instituições eficazes, responsáveis e

inclusivas). No que se refere ao ODS 5, a literatura evidencia que o enfraquecimento de políticas de diversidade impacta negativamente a presença e ascensão de mulheres em posições de liderança, comprometendo avanços já conquistados (Mun; Jung, 2018; Lin et al., 2023). Em relação ao ODS 8, os resultados indicam que ambientes organizacionais menos inclusivos tendem a reduzir o engajamento, o senso de pertencimento e a produtividade dos trabalhadores (Allen et al., 2025; Eddy et al., 2025). No âmbito do ODS 10, o backlash anti-DEI contribui para a perpetuação de desigualdades estruturais, ao interromper ou limitar iniciativas voltadas à equidade racial, de gênero e social (Rice et al., 2025; Wingfield, 2025). Por fim, no que tange ao ODS 16, os achados sugerem que o desalinhamento entre discurso e prática, evidenciado pelo fenômeno do diversity washing, fragiliza a confiança nas instituições corporativas e compromete sua legitimidade (Baker et al., 2024; Warren, 2022; Sands; Ferraro, 2025). Assim, os retrocessos nas políticas de DEI não apenas afetam o desempenho organizacional, mas também representam entraves significativos ao cumprimento da agenda global de desenvolvimento sustentável.

Por fim, o fenômeno de recuos na DEI, embora pouco abordado nos estudos brasileiros, pode encontrar um terreno fértil de estudos tanto pelas fragilidades internas das organizações quanto pela instabilidade do ambiente político e cultural. Estudos futuros poderiam examinar como o padrão de *diversity whasing* identificados na literatura se reproduz no contexto nacional. Há também espaço para pesquisas qualitativas que acompanhem longitudinalmente organizações em diferentes setores na adoção, resistência ou abandono de políticas DEI. Considerando que o Brasil combina crescente diversidade demográfica com ambiente político polarizado e instabilidade institucional, investigações que articulem a teoria da legitimidade com o contexto brasileiro podem contribuir significativamente para a compreensão de como organizações nacionais constroem e perdem legitimidade em torno de compromissos sociais. Por fim, estudos comparativos entre empresas brasileiras e de outros países latino-americanos poderiam revelar padrões regionais ainda inexplorados na literatura sobre DEI e RSC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou os resultados de uma revisão sistemática da literatura internacional sobre o backlash anti-DEI no contexto organizacional, mapeando 31 estudos publicados entre 2020 e 2025 nas bases Scopus e Web of Science. A partir da análise temática dos estudos incluídos e da discussão ancorada na teoria da legitimidade organizacional

(Suchman, 1995), foi possível responder à questão que orientou a investigação: o retrocesso das iniciativas de DEI nas organizações é produto de múltiplas pressões convergentes, institucionais, políticas e organizacionais, e seus efeitos se distribuem desde o desempenho financeiro até a perda de confiança e do senso de pertencimento dos funcionários, além da perpetuação de desigualdades estruturais.

O primeiro achado é que parte das iniciativas foram adotadas somente em resposta à pressões externas, sem a intenção real de aplicar políticas justas e mudanças na cultura organizacional (Baker et al., 2024), produzindo compromissos frágeis, que mudam de forma abrupta conforme agenda política e mudanças sociais (Hofer-Bonfim e Weder, 2025; Walwema; Bay, 2024).

O segundo achado é que o recuo nas práticas DEI configuram uma crise de legitimidade invertida, onde manter iniciativas DEI tornam o ambiente ameaçador para as organizações. As organizações responderam a essa pressão com recuos públicos que, paradoxalmente, produziram novos danos reputacionais junto aos stakeholders originalmente favoráveis à DEI, gerando boicotes e perda de confiança na marca (Sands; Ferraro, 2025; Allen et al., 2025).

Este estudo buscou avançar na literatura para compreender as implicações dos recuos anti-DEI no contexto organizacional. Os achados indicam que organizações que construíram seu compromisso com DEI sobre bases concretas, demonstraram maior resiliência diante do *backlash* do que aquelas que o trataram como estratégia de comunicação ou instrumento de atração de investidores ESG. Essa distinção tem implicações diretas para gestores e empreendedores que buscam alinhar suas práticas aos princípios de ética, sustentabilidade e diversidade: o compromisso com DEI precisa anteceder e fundamentar a comunicação sobre DEI, e não o contrário.

Como limitações, o estudo está circunscrito ao recorte temático e temporal definido pelos critérios de busca, podendo não capturar contribuições relevantes em outras bases de dados ou idiomas não incluídos. O corpus é majoritariamente composto por estudos norte-americanos e europeus, o que restringe a generalização dos achados para outros contextos institucionais. Porém, evidencia a falta de estudos sobre o recuo das políticas em um contexto brasileiro. Estudos futuros poderiam ampliar o escopo geográfico, incorporar análises longitudinais sobre os efeitos de longo prazo do retrocesso das políticas de DEI.

Por fim, este artigo reafirma que o retrocesso das iniciativas de DEI não é apenas uma questão organizacional ou política, é uma questão ética e de sustentabilidade social. Quando empresas recuam de compromissos de diversidade sob pressão, não apenas perdem

credibilidade, mas contribuem ativamente para a manutenção das desigualdades que as políticas de DEI buscavam corrigir.

REFERÊNCIAS.

ALAWI, S. M. The role of corporate social responsibility, ownership structure, and gender diversity in firm performance. International Journal of Economics and Financial Issues, v. 14, n. 3, 2024.

ALLEN, S. A.; MURRELL, A. J.; PIL, F. K. DEI backlash: implications for organizational DEI alignment and employee belongingness. Equality, Diversity and Inclusion, 2025.

BAGATINI, Francine Zanin; PERIN, Marcelo Gattermann; FLEITH DE MEDEIROS, Janine. How Consumers Contest Legitimacy: Skepticism Toward Corporate Social Responsibility. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2026.

BAKER, A. C. et al. Diversity washing. Journal of Accounting Research, v. 62, n. 3, 2024.

BECKERT, J.; KOCH, T. Corporate perspectives on diversity: engagement, communication motives, and the diversity-washing dilemma. Journal of Marketing Communications, 2025.

CONYERS, A.; WRIGHT FIELDS, C. Paralyzing DEI: a critical analysis of anti-CRT legislation.
Administrative Theory and Praxis, 2025.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. Academy of Management perspectives, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

CURRIER, C. L. The Asian American dilemma in DEI: finding space in the diversity debates.
Education Sciences, v. 14, 2024.

DEMIRALAY, S.; KILINCARSLAN, E.; LI, Z. LGBTQ+ workplace inclusion and corporate environmental performance. Business Strategy and the Environment, 2025.

DÍAZ-LEYVA, C.; CASCON-PEREIRA, R. Diversity and social sustainability: a systematic review and integrative framework. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2025.

EMON, M. M. H.; KHAN, T. Corporate social responsibility for sustainable development: a systematic review. Review of Business and Economics Studies, 2025.

FLETCHER, Gina-Gail S.; LOVELACE, H. Timothy. Corporate racial responsibility. Columbia Law Review, v. 124, n. 2, p. 361-430, 2024.

FOLBERG, A. M. et al. Applying the culture cycle to understand anti-DEI resistance and

intentionally craft a more egalitarian society. Research in Organizational Behavior, 2025.

FOLBERG, A. M. et al. Racism underlies seemingly race-neutral conservative criticisms of DEI statements among Black and White people in the United States. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 97, 2024.

FUKS, Mario; MARQUES, Pedro Henrique. Polarização e contexto. Opinião Pública, v. 28, p. 560-593, 2022.

GIDAGE, M. Exploring the impact of diversity, equity and inclusion on ESG performance: evidence from Indian organizations. Benchmarking, 2025.

GÜNDEMIR, S. et al. Beneath the surface: resistance to diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives in organizations. Current Opinion in Psychology, v. 55, 2024.

HOFER-BONFIM, B.; WEDER, F. Strategic re-organization or adaptation-based trend? DEI reporting in banking in Brazil, the US and Italy. Corporate Communications, 2025.

LAW, Kelvin K. F.; TAN, Jingdan. Diversity tokenism. Journal of Accounting Research, v. 64, n. 1, p. 317-363, 2025.

LI, Y. L., EVANS, K.; BOND, M. A. Allies as organizational change agents to promote equity and inclusion: a case study. Equality, Diversity and Inclusion, v. 42, n. 2, 2023.

LIN, W.-T.; LEE, C.-L.; AHLSTROM, D. Internationalization and breaking the glass ceiling: an institutional perspective. International Business Review, v. 32, n. 3, 2023.

MILLS COX, B. Aligning CSR, DEI, and public relations: analyzing top consumer brands and their implementation of DEI practices. Howard Journal of Communications, 2025.

MIRZAEI, A.; WILKIE, D. C.; SIUKI, H. Woke brand activism authenticity or the lack of it. Journal of Business Research, v. 139, 2022.

MOHER, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, DG, & The PRISMA Group. (2009)

MUN, E.; JUNG, J. Change above the glass ceiling: corporate social responsibility and gender diversity in Japanese firms. Administrative Science Quarterly, v. 63, n. 2, 2018.

NACITI, V.; CESARONI, F.; PULEJO, L. Corporate governance and sustainability: a review of the existing literature. Journal of Management & Governance, v. 26, 2022.

NEWELL, G.; MARZUKI, M. J. A new metric for assessing the 'S' dimension in environment, social, and governance (ESG) for real estate. Journal of Property Investment and Finance, v. 42, n. 5, 2024.

EDDY, NG. et al. The anti-DEI agenda: navigating the impact of Trump's second term on diversity, equity and inclusion. Equality, Diversity and Inclusion, 2025.

PAJUSTE, A.; DZABAROVS, M.; MADESOVS, R. Boardroom racial diversity: evidence from the Black Lives Matter protests. Corporate Governance: An International Review, v. 32, 2024.

PINTO, L. P.; TERRERI, A.; BIANQUINI, H. Are Brazilian companies socially sustainable? An analysis of the initiatives on Brazilian companies' sustainability reports. Revista Direito GV, v. 17, n. 1, 2021.

POTHARLA, S.; TURUBILLI, S. K.; SHEKAR, M. C. The social pillar of ESG: exploring the link between social sustainability and stock price synchronicity. Indian Journal of Corporate Governance, v. 17, n. 2, 2024.

PRATHYUSHA, B.; KILARU, Madhavi. Workplace diversity and inclusion research. IJSAT, v. 16, n. 3, 2025.

RANGAN, Kasturi et al. The truth about CSR. Harvard Business Review, v. 93, n. 1/2, p. 40-49, 2015.

RICE, D.; MELAKU, T. M.; BISHOP, J. Jim Crow 2.0: understanding present-day anti-DEI laws as a function of cross-generational transmission of systemic anti-Black racism. Equality, Diversity and Inclusion, 2025.

SANDS, S.; FERRARO, C. DEI rollbacks: consequences and considerations for brand managers.
Business Horizons, v. 68, 2025.

SRIKANT, C.; PICHLER, S.; SHAFIQ, A. The virtuous cycle of diversity. Human Resource Management, v. 60, n. 5, 2021.

SUCHMAN, M. C. 1995. “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches.” Academy of Management Review 20, no. 3: 571. https://doi. org/10.2307/258788

TESSEMA, M. T.; READY, K. J.; EMBAYE, A. B. Diversity, equity, and inclusion. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, v. 11, n. 4, p. 511-533, 2023.

WALWEMA, J.; BAY, J. The rhetorical function of corporate DEI reports. Business and Professional Communication Quarterly, v. 87, n. 3, 2024.

WARREN, D. E. "Woke" corporations and the stigmatization of corporate social initiatives. Business Ethics Quarterly, v. 32, n. 2, 2022.

WINGFIELD, A. H. After DEI: a different future for race, work, and policy. American Sociological Review, v. 90, n. 1, 2025.