Diversidades em empresas multinacionais sob a lente da Teoria da Tradução

Bruno Eduardo Slongo Garcia
Universidade Federal do Paraná
Ana Beatriz Rodrigues Silva
Universidade Federal do Paraná
Lucas Pelutti Campos de Assis
Universidade Federal do Paraná
Pedro Henrique Varella Ferreira
Universidade Federal do Paraná
Samantha de Toledo Martins Boehs
Universidade Federal do Paraná
Johnny Ribas da Motta
Gran Faculdade

Contexto

Eventos históricos como a escravidão, o colonialismo e os conflitos armados produziram desigualdades sociais profundas e duradouras, resultando na marginalização sistemática de determinados grupos sociais e em sua exclusão de espaços políticos, econômicos e organizacionais. Essas desigualdades foram historicamente estruturadas a partir de marcadores como raça, gênero, orientação sexual, entre outros, configurando assimetrias que atravessam fronteiras nacionais e persistem ao longo do tempo. Nesse sentido, Alaverdov (2023) aponta que a diversidade envolve relações que se manifestam nos níveis comunitário, social, nacional e profissional, bem como nas relações estabelecidas entre os países. A partir da década de 1990, contudo, essas desigualdades passaram a ser progressivamente incorporadas ao debate organizacional por meio da consolidação de agendas de diversidade, equidade e inclusão (DEI).

Ancorada inicialmente em reivindicações normativas por justiça social e igualdade de oportunidades, essa agenda passou gradualmente a incorporar uma lógica instrumental, na qual a diversidade foi enquadrada como um recurso estratégico capaz de promover desempenho, inovação e competitividade organizacional. Inicialmente circunscrita às economias desenvolvidas, essa concepção de diversidade foi progressivamente difundida para outros países, impactando organizações públicas e privadas no Sul Global de forma desigual e heterogênea (CORBETT ET AL., 2025).

A expansão dessas agendas ocorreu paralelamente à intensificação da globalização econômica, da circulação de modelos gerenciais e da atuação de atores transnacionais responsáveis por produzir métricas, rankings, relatórios e parâmetros de legitimidade organizacional. Nesse contexto, organizações internacionais e outros atores transnacionais passaram a atuar como emissores de normas, produtores de métricas e instâncias de monitoramento, contribuindo para a consolidação de padrões compartilhados entre nações. No campo da diversidade, equidade e inclusão, esses padrões tendem a ser difundidos por meio de dispositivos de governança como relatórios corporativos, indicadores, certificações e *rankings*, como o *Financial Times Stock Exchange* (FTSE) (LSEG, 2026). Tais dispositivos não apenas orientam comportamentos organizacionais, mas também constroem comparabilidades e hierarquias simbólicas entre organizações, reforçando determinados vocabulários, práticas e formas de comunicação como socialmente legítimos.

A partir desse movimento, a diversidade passou a ser apresentada como um fenômeno de alcance global (MAMIYA, 2024), transnacionalizado e permanentemente articulado a diferentes

contextos institucionais. Contudo, a circulação global dessas agendas não implica homogeneidade em sua interpretação ou operacionalização. Segundo Alaverdov (2023), "a diversidade em qualquer cultura representa um equilíbrio complexo que não surge por si só" (p. 51), especialmente porque, dentro de um mesmo Estado, culturas e línguas globais podem se sobrepor a costumes, identidades e práticas locais. Sendo assim, a compreensão e operacionalização das agendas de diversidade permanecem condicionadas por sistemas regulatórios, estruturas normativas e culturas específicas (ALAVERDOV, 2023; PINEDA; MISHRA, 2022).

Meyer et al. (1997) contribuem para esse entendimento ao destacar que a construção do Estado-nação é orientada por modelos institucionalizados que incorporam noções de racionalidade, progresso, direitos humanos e cidadania, gerando pressões isomórficas pela adoção de estruturas e políticas legitimadas internacionalmente. Sob essa perspectiva, a diversidade pode ser compreendida como uma agenda institucional global, cuja adoção tende a ocorrer de forma relativamente homogênea no plano formal, ainda que, por vezes, desacoplada das práticas organizacionais concretas. Tal dinâmica ajuda a explicar por que políticas e discursos de diversidade originados nos Estados Unidos e na Europa são incorporados em contextos nacionais distintos, frequentemente de maneira descontextualizada.

Nesse contexto, a tradução torna-se um caminho analítico relevante para compreender como agendas globais de diversidade são reinterpretadas, deslocadas e reconfiguradas entre diferentes contextos organizacionais e nacionais (CALLON, 1984; CZARNIAWSKA; JOERGES, 1996; BOXENBAUM, 2006; SAHLIN; WEDLIN, 2008). Mais do que uma simples transferência de práticas ou discursos, a tradução envolve processos de interpretação, adaptação e ressignificação, nos quais modelos globais são continuamente ajustados a condições históricas, culturais e institucionais específicas. Estudos recentes demonstram que a diversidade, enquanto ideia global institucionalizada, produz efeitos ambíguos quando traduzida em diferentes contextos (DJELIC; SAHLIN-ANDERSSON, 2006; TIETZE ET AL., 2022; HAAPANIEMI, 2024; ELMHOLDT ET AL., 2025; LEONE ET AL., 2025). Alaverdov (2023), por exemplo, demonstra como a circulação global de discursos de diversidade pode contribuir para a erosão de identidades culturais específicas, ao mesmo tempo em que intensifica assimetrias, estereótipos e formas de violência simbólica, processo que pode ser compreendido como falhas de tradução. De modo semelhante, Mamiya (2024) mostra que, em determinados contextos do Leste Asiático, a incorporação da diversidade tende a ocorrer de maneira formal e pouco contextualizada, evidenciando tensões entre modelos globais e práticas locais.

Objetivo

Considerando o contexto apresentado, este estudo tem como objetivo compreender como organizações multinacionais listadas no FTSE traduzem suas agendas de diversidade entre contextos do Norte e Sul Global.

Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e interpretativa, orientada pela perspectiva da tradução institucional, com o objetivo de compreender como organizações multinacionais traduzem suas agendas de diversidade entre contextos do Norte e Sul Global. Partimos da compreensão de que as agendas de diversidade não circulam de maneira neutra ou homogênea, mas são reinterpretadas, recontextualizadas e operacionalizadas de formas distintas conforme os contextos institucionais em que as organizações atuam.

O corpus empírico foi composto pelas 100 empresas listadas no FTSE Diversity and Inclusion Index. A escolha do FTSE ocorreu por seu caráter transnacional e por sua centralidade

enquanto dispositivo global de classificação e legitimação de agendas corporativas de diversidade. O índice avalia aproximadamente 12.000 empresas de capital aberto em diferentes países, considerando critérios relacionados a diversidade, inclusão, desenvolvimento de pessoas e controvérsias associadas ao ambiente de trabalho. Nesse sentido, o FTSE constitui um espaço relevante para observar como organizações internacionalmente legitimadas comunicam e estruturam discursivamente suas agendas de DEI.

Para a composição do corpus analítico, foram consideradas empresas com operações em, ao menos, um país do Norte Global e um país do Sul Global. Essa delimitação buscou possibilitar a comparação entre diferentes contextos institucionais e compreender como agendas globais de diversidade são traduzidas entre distintas territorialidades organizacionais. A seleção também considerou critérios de viabilidade analítica, tendo em vista a amplitude do material documental disponível e a assimetria entre países do Norte e Sul Global em relação à presença de empresas multinacionais de capital aberto.

Como fonte de dados, foram coletados relatórios de sustentabilidade, relatórios anuais, páginas institucionais e documentos corporativos públicos disponibilizados pelas organizações analisadas. Os documentos foram selecionados por constituírem artefatos organizacionais centrais na produção, legitimação e circulação de discursos corporativos sobre diversidade, permitindo observar como agendas globais de DEI são comunicadas, territorializadas e operacionalizadas pelas empresas.

A análise dos dados foi conduzida a partir de uma postura abdutiva, articulando continuamente teoria e empiria ao longo do processo interpretativo. A abdução permitiu refinar categorias analíticas à medida que padrões discursivos, ausências e variações contextuais emergiam do material empírico. Para operacionalização da análise, utilizamos ciclos de codificação (SALDAÑA, 2016), conduzidos iterativamente por diferentes pesquisadores.

O primeiro ciclo concentrou-se na leitura flutuante e na familiarização com o corpus documental. O segundo ciclo buscou identificar menções relacionadas às agendas de diversidade e aos diferentes marcadores sociais mobilizados pelas organizações. O terceiro ciclo voltou-se à identificação de processos de territorialização, recontextualização e diferenciação discursiva entre os contextos do Norte e Sul Global. Por fim, o quarto ciclo consistiu na interpretação dos dados à luz da perspectiva da tradução institucional, permitindo compreender como agendas globais de diversidade eram reinterpretadas, suavizadas, adaptadas ou omitidas nos diferentes contextos organizacionais analisados.

A partir desse processo analítico, foram elaborados componentes interpretativos da tradução das agendas de diversidade, os quais não devem ser compreendidos como categorias fixas ou excludentes, mas como dimensões analíticas que possibilitam interpretar os diferentes modos pelos quais as organizações traduzem discursos globais de DEI. Esses componentes estão sintetizados na Figura 1.

Figura 1. Componentes da tradução

Componente analítico	Questão norteadora
Universalização	Como a diversidade é apresentada enquanto agenda global?
Deslocamento	Como discursos e práticas de diversidade circulam entre diferentes países e unidades organizacionais?
Recontextualização	Como agendas de diversidade são reinterpretadas conforme contextos institucionais específicos?
Silenciamentos	Quais categorias, práticas ou desigualdades permanecem ausentes ou marginalizadas nos discursos organizacionais?

Reenquadramentos discursivos	Como práticas semelhantes recebem significados distintos entre contextos organizacionais e territoriais?

Nota: Elaborado pelos autores (2026)

Os dados foram organizados e sistematizados com auxílio do software NVivo, utilizado como suporte ao processo de codificação, agrupamento temático e interpretação qualitativa do material documental.

A tradução da diversidade como ideia global institucionalizada

As organizações analisadas demonstram que a diversidade passou a operar como uma agenda global institucionalizada, incorporada aos discursos corporativos por meio de categorias e práticas legitimadas em escala transnacional (MEYER ET AL., 1997; DJELIC; SAHLIN-ANDERSSON, 2006). *Rankings*, métricas ESG e índices internacionais reforçam esse movimento ao estabelecer parâmetros organizacionais relacionados à diversidade, equidade e inclusão (DEI). Nesse contexto, empresas de diferentes países passam a mobilizar vocabulários semelhantes, utilizando termos como inclusão, pertencimento, respeito, equidade e compromisso em seus relatórios corporativos.

Os resultados mostram que organizações como Accenture, Moody's Corporation e Intesa Sanpaolo utilizam repertórios discursivos relativamente homogêneos, mesmo estando inseridas em contextos nacionais distintos. A diversidade é frequentemente apresentada como princípio organizacional universal, associado à construção de ambientes inclusivos e à valorização das diferenças. Entretanto, os relatórios analisados demonstram baixa territorialização dessas práticas, uma vez que raramente detalham como tais agendas são operacionalizadas em contextos locais específicos.

A análise permite compreender que a diversidade se consolidou como uma linguagem organizacional globalmente legitimada, sustentada pela circulação transnacional de categorias corporativas relativamente abstratas e flexíveis. Assim, organizações multinacionais incorporam discursos alinhados às expectativas de stakeholders, rankings e dispositivos globais de governança corporativa (DJELIC; SAHLIN-ANDERSSON, 2006). Contudo, embora exista forte padronização discursiva, os modos pelos quais essas agendas são contextualizadas e operacionalizadas variam entre os diferentes contextos organizacionais e territoriais.

Diferentes Traduções das Agendas de DEI

Embora a diversidade opere como agenda global institucionalizada, sua tradução entre os diferentes contextos organizacionais não ocorre de forma homogênea. Os resultados demonstram que as organizações analisadas mobilizam repertórios semelhantes sobre DEI, porém os níveis de territorialização, operacionalização e contextualização dessas agendas variam significativamente entre Norte e Sul Global (ANDERSON-GOUGH ET AL., 2022).

Inicialmente, identificam-se processos de reprodução global da diversidade, caracterizados pela circulação de discursos relativamente homogêneos sustentados por categorias amplas como inclusão, pertencimento e equidade. Nesses casos, a diversidade é apresentada como princípio corporativo universal, sem adaptações substanciais aos diferentes contextos nacionais. Ao mesmo tempo, algumas organizações realizam processos de adaptação e recontextualização, ajustando suas agendas conforme regulações locais e demandas institucionais específicas. O Walmart, por exemplo, apresenta metas distintas relacionadas à inclusão de mulheres em diferentes países, evidenciando adaptações territoriais de sua agenda de diversidade.

Os dados também revelam processos de simplificação e suavização discursiva. Em determinados contextos, organizações mantêm formalmente determinadas agendas de diversidade, porém reduzem seu detalhamento e operacionalização. A L'Oréal exemplifica esse movimento ao apresentar políticas mais detalhadas voltadas à população LGBTQIAPN+ no Norte Global, enquanto no Sul Global predominam menções mais genéricas e menos territorializadas.

Além disso, foram identificados processos de omissão e invisibilização discursiva. Categorias como raça/etnia e diversidade geracional aparecem com menor frequência em parte significativa das empresas analisadas, enquanto gênero permanece como dimensão predominante nos relatos organizacionais. Os resultados indicam que índices e rankings transnacionais favorecem categorias mais facilmente mensuráveis e comparáveis, produzindo processos seletivos de visibilização e silenciamento da diversidade (DJELIC; SAHLIN-ANDERSSON, 2006). Assim, a tradução das agendas de DEI ocorre simultaneamente por meio de padronização global e diferenciação local, produzindo adaptações, simplificações e exclusões discursivas.

Traduções dos Grupos diversos

Os relatos corporativos analisados demonstram que as organizações estruturam suas agendas de diversidade principalmente a partir dos marcadores sociais de gênero, raça/etnia, LGBTQIAPN+, deficiência e diversidade geracional. Contudo, a distribuição e operacionalização desses marcadores variam entre os contextos do Norte e Sul Global.

Os resultados indicam que gênero é a categoria mais institucionalizada nas organizações analisadas, frequentemente associada a liderança, governança corporativa, métricas ESG e accountability. Empresas como Allianz, ENEL, L'Oréal e Santander apresentam agendas relacionadas à liderança feminina, metas de inclusão e indicadores de desempenho. No Norte Global, essas agendas aparecem fortemente vinculadas à governança e *disclosure*, enquanto no Sul Global observam-se adaptações relacionadas a programas locais e contextos regulatórios específicos.

Já categorias como raça/etnia tendem a aparecer de forma mais limitada e predominantemente associadas à representatividade e pertencimento organizacional, raramente sendo vinculadas a desigualdades históricas, colonialidade ou racismo estrutural. Isso evidencia que a tradução das agendas de diversidade ocorre de maneira seletiva, tornando determinadas categorias mais facilmente institucionalizadas e comparáveis em escala global (ANDERSON-GOUGH ET AL., 2022).

A população LGBTQIAPN+ e pessoas com deficiência também apresentam diferenças importantes entre os contextos analisados. Em parte das organizações do Norte Global, essas categorias aparecem vinculadas a grupos de afinidade e políticas formais de inclusão. Já em determinados contextos do Sul Global predominam menções genéricas e agendas menos operacionalizadas.

Os resultados sugerem que o Norte Global atua como principal espaço de formulação e legitimação dos repertórios corporativos de diversidade, enquanto o Sul Global frequentemente aparece como espaço de adaptação parcial e territorialização limitada dessas agendas (LEONE; LI DESTRI; PICONE, 2025). Assim, a tradução dos grupos diversos ocorre de maneira simultaneamente padronizada e desigual, combinando continuidade discursiva global com diferentes níveis de visibilidade e operacionalização local.

Conclusão: Tradução, silêncios e (des)acoplamento das práticas de diversidade

Os resultados demonstram que traduzir agendas de diversidade não significa apenas transferir discursos entre diferentes contextos organizacionais. Mais do que um simples movimento

de adaptação local, a tradução institucional opera como um processo seletivo de reorganização das agendas de diversidade, no qual determinadas categorias sociais tornam-se mais legitimáveis, mensuráveis e territorializáveis do que outras. A tradução constitui um processo seletivo e politicamente situado, no qual determinadas categorias sociais são legitimadas, territorializadas e operacionalizadas, enquanto outras permanecem parcialmente invisibilizadas.

As organizações analisadas mobilizam repertórios relativamente homogêneos sobre diversidade, utilizando categorias como inclusão, pertencimento e equidade. Contudo, essa homogeneidade discursiva não implica equivalência substantiva nas práticas organizacionais. A tradução institucional produz diferentes níveis de territorialização, fazendo com que determinadas agendas recebam maior densidade organizacional enquanto outras permanecem genéricas e pouco contextualizadas. Nesse sentido, o estudo demonstra que a circulação global das agendas de DEI não elimina diferenças institucionais e territoriais, mas produz formas desiguais de operacionalização da diversidade entre contextos organizacionais.

Os resultados mostram que gênero ocupa posição privilegiada nos discursos corporativos, frequentemente associado à liderança e desempenho organizacional. Em contraste, raça/etnia aparece de forma mais limitada, geralmente reduzida à representatividade e composição da força de trabalho. Assim, a tradução das agendas de diversidade produz simultaneamente visibilidades e silenciamentos organizacionais. Os achados sugerem, portanto, que os silenciamentos não constituem apenas ausências discursivas, mas efeitos organizacionais produzidos pela própria lógica de circulação transnacional das agendas corporativas de diversidade.

O estudo também evidencia que a circulação transnacional das agendas de DEI tende a privilegiar repertórios suficientemente abstratos para operar em diferentes contextos sem enfrentar diretamente desigualdades históricas e estruturais. Nesse cenário, o Norte Global atua como principal espaço de estabilização e legitimação das linguagens corporativas de diversidade, enquanto o Sul Global frequentemente aparece como espaço de adaptação parcial e operacionalização localizada dessas agendas. Esse movimento revela que a diversidade globalizada tende a favorecer categorias mais facilmente comparáveis, mensuráveis e alinhadas às estruturas contemporâneas de governança corporativa, produzindo limites importantes para agendas associadas a desigualdades estruturais e históricas.

Os resultados aproximam-se da noção de desacoplamento, indicando que organizações incorporam discursos alinhados à diversidade e inclusão sem necessariamente desenvolver práticas específicas. Dessa forma, a diversidade passa a operar simultaneamente como linguagem organizacional, mecanismo de legitimidade institucional e dispositivo de comparabilidade corporativa, permitindo que organizações demonstrem alinhamento às expectativas globais de DEI mesmo quando suas práticas permanecem seletivas, genéricas ou pouco operacionalizadas.

Assim, este estudo contribui para a literatura ao demonstrar que a tradução das agendas de diversidade não envolve apenas adaptação ou circulação de práticas organizacionais, mas também processos de simplificação, reenquadramento e gestão seletiva das desigualdades. Ao evidenciar como agendas globais de DEI circulam de maneira simultaneamente padronizada e desigual entre Norte e Sul Global, o artigo amplia as discussões sobre tradução institucional, governança transnacional e os limites organizacionais da diversidade corporativa contemporânea.

Referências

ANDERSON-GOUGH, Fiona et al. Organizational responses to multiple logics: Diversity, identity and the professional service firm. *Accounting, Organizations and Society*, v. 103, p. 101336, 2022.

ALAVERDOV, Emil. Diversity, equity, and inclusion in a global perspective. *The Journal of Education, Culture, and Society*, v. 14, n. 2, p. 49-56, 2023.

BOXENBAUM, Eva. Lost in translation: The making of Danish diversity management. *American Behavioral Scientist*, v. 49, n. 7, p. 939-948, 2006.
CALLON, Michel. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, v. 32, supl. 1, p. 196-233, 1984.
CZARNIAWSKA, Barbara; JOERGES, Bernward. Travels of ideas. In: CZARNIAWSKA, Barbara; SEVÓN, Guje (org.). *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter, 1996. p. 13-48.
DJELIC, Marie-Laure; SAHLIN-ANDERSSON, Kerstin (eds.). *Transnational governance: institutional dynamics of regulation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
ELMHOLDT, Kia T.; NIELSEN, Jeppe Agger; WÆRAAS, Arild; MEYER, Renate. It takes a village: Translating management ideas through an ecology of roles. *Journal of Management Studies*, v. 62, n. 7, p. 2938-2968, 2025.
HAAPANIEMI, Riitta. Translation as meaning-construction under co-textual and contextual constraints: A model for a material approach to translation. *Translation Studies*, v. 17, n. 1, p. 20-36, 2024.
LEONE, Claudia; MOCCIARO LI DESTRI, Arabella; PICONE, Pasquale Massimo. Translation of equality, diversity, and inclusion ideas in a foreign subsidiary. *Journal of International Business Studies*, p. 1-23, 2025.
LSEG. *Financial Times Stock Exchange - FTSE Diversity and Inclusion Index* [Ranking]. Londres, 2026. Disponível em: https://www.lseg.com/en/data-analytics/financial-data/indices/equity-indices/diversity-inclusion-index?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 25 maio 2026.
MAMIYA, Keiko. Diversity management in East Asian universities: focusing on the inclusion of international students/faculty and gender equality in Japanese universities. *Journal of Contemporary East Asia Studies*, v. 13, n. 1, p. 39-61, 2024.
MEYER, John W.; BOLI, John; THOMAS, George M.; RAMIREZ, Francisco O. World society and the nation-state. *American Journal of Sociology*, v. 103, n. 1, p. 144-181, 1997.
SAHLIN, Kerstin; WEDLIN, Linda. Circulating ideas: Imitation, translation and editing. In: GREENWOOD, Royston et al. (eds.). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage, 2008. p. 218-242.
SALDAÑA, Johnny. *The coding manual for qualitative researchers*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2016.
TIETZE, Susanne; KOSKINEN, Kaisa; PIEKKARI, Rebecca. Translation approaches within organization studies. In: BATTIANA, Julie et al. *Translation beyond translation studies*. London: Routledge, 2022. p. 119-139.