

## Impacto do *diversity washing* sob a perspectiva dos funcionários

### 1 Introdução

A crescente preocupação com a inserção da diversidade nas organizações fomentou a necessidade de adaptação por parte do meio organizacional, consolidando-se na atual agenda dos gestores (Carrea & Torquato, 2020; Baker *et al.*, 2024; Bommel, Huber & Maas, 2024). Assim, ressalta-se o histórico recente de adoção das práticas de Diversidade e Inclusão (D&I), tendo em vista a agregação de valor social e a vantagem competitiva sustentável, com o diferencial de melhoria de imagem perante o mercado e os diversos *takeholders*, principalmente os funcionários, os consumidores e os investidores (Baker *et al.*, 2024; Quartucci & Branco, 2024; Bommel, Huber & Maas, 2024).

Nesse sentido, evidenciam-se os diversos benefícios derivados da gestão da diversidade nas organizações, seja em termos de desempenho dos funcionários, de rendimento organizacional, ou mesmo de relação com o mercado (Bommel, Huber & Maas, 2024; Becker & Koch, 2025). Além disso, organizações que conseguem se ajustar adequadamente a esse novo cenário deixam um legado positivo, ao ponto de contribuir para a redução das desigualdades e a garantia do bem-estar do corpo de funcionários (Quartucci & Branco, 2024; Baker *et al.*, 2024).

No entanto, a motivação para a mudança de comportamento das organizações pode derivar puramente de um propósito mercadológico, considerando os benefícios anteriormente mencionados (Baker *et al.*, 2024; Quartucci & Branco, 2024). Em vista disso, ganham repercussão casos de organizações que se promovem a partir da gestão da diversidade, mas sem carregar qualquer preocupação marcária com a pauta, prática denominada de *diversity washing* (Carrera & Torquato, 2020; Koch, Mechler & Denner, 2025). O termo denota uma comunicação mercadológica enganosa, em que a organização se promove como apoiadora da diversidade, mas sem que haja respaldo disso na sua prática real (Andreoli & Rodrigues, 2025). Em outras palavras, a prática de *diversity washing* é entendida como a incongruência entre o discurso organizacional dirigido ao mercado sobre sua gestão de diversidade e a sua conduta efetiva (Baker *et al.*, 2024).

À luz do exposto, o trabalho teve como objetivo analisar o impacto da prática de *diversity washing* na apreciação da gestão da diversidade pelos funcionários. O procedimento metodológico consistiu em um levantamento quantitativo (*survey*) junto a 697 funcionários (respondentes com algum vínculo empregatício), para condução da modelagem de equações estruturais com estimação da matriz de correlação com o estimador em mínimos quadrados parciais.

São algumas as justificativas deste estudo. Teoricamente, argumenta-se a relevância do tema no contexto atual do corpo social, tendo em vista a crescente importância da inserção da diversidade no meio organizacional, especialmente ao se considerar a possibilidade da prática de *diversity washing* (Baker *et al.*, 2024; Bommel, Huber & Maas, 2024). Além disso, têm-se em conta os eventuais prejuízos derivados dessa comunicação mercadológica enganosa perante os *stakeholders* (Baker *et al.*, 2024; Bommel, Huber & Maas, 2024; Koch, Mechler & Denner, 2025), focando-se aqui no principal público interessado, os funcionários. Empiricamente, diferencia-se da literatura atual, segundo um recente mapeamento da produção acadêmica concernente (Andreoli & Rodrigues, 2025), tanto por realizar um uma coleta de dados primários junto aos funcionários quanto por empregar uma análise estatística mais sofisticada.

Dessa forma, o estudo contribui ao validar um modelo inédito para compreensão do impacto da prática de *diversity washing* sob a perspectiva dos funcionários. Considerando o atual contexto de valorização da diversidade pelo mercado, o trabalho traz implicações gerenciais no sentido de conscientização acerca da gestão da diversidade, tendo em vista a

importância da autenticidade da comunicação para a vantagem competitiva sustentável. Além disso, a contribuição social se evidencia pela problemática em relação ao *diversity washing*, uma ação mercadológica intencionalmente enganosa, cujos efeitos nocivos não se limitam à promoção hipócrita e/ou mentirosa, mas se manifestam na vivência cotidiana do corpo dos funcionários, seja pelo trato irresponsável de suas singularidades ou mesmo pela violação dos seus direitos laborais fundamentais (Andreoli & Rodrigues, 2025; Becker & Koch, 2025).

## 2 Referencial teórico

O conceito de Diversidade e Inclusão (D&I) e a sua relação com a gestão nas organizações tem origem na década de 90, quando questões de ordem social ganharam destaque em toda a sociedade (Bommel, Huber & Maas, 2024; Baker *et al.*, 2024; Kochan *et al.*, 2003). Para além de uma questão puramente econômica, o crescente interesse por D&I foi motivado por uma mudança na percepção do real papel das organizações para com o corpo social, desvinculando-as de uma função puramente econômica e transacional, e posicionando-as como agentes que têm obrigações por serem representantes do meio que estão inseridas (Bommel, Huber & Maas, 2024).

Apesar disso, muitas organizações ainda não se mostram estruturadas para responder às demandas relacionadas à D&I, em especial considerando a complexidade envolvida nessa gestão (Baker *et al.*, 2024; Andreoli & Rodrigues, 2025). Decorre desse contexto o conceito de *diversity washing*, uma prática mercadológica que busca promover uma imagem positiva da organização em relação à diversidade perante os seus diversos *stakeholders* (Baker *et al.*, 2024; Koch, Mechler & Denner, 2025). Nesse sentido, o *diversity washing* é entendido como a comunicação enganosa divulgada pelas organizações ao mercado, de modo a aparentar valorizar e/ou priorizar a diversidade em suas ações, junto ao seu corpo de funcionários, sem que de fato haja respaldo para isso (Andreoli & Rodrigues, 2025).

Desse modo, a prática de *diversity washing* se presencia na divergência entre a necessidade da organização em aparentar atender as demandas por diversidade cada vez mais latentes da sociedade e a conduta que é de fato praticada na organização (Baker *et al.*, 2024; Koch, Mechler & Denner, 2025; Kochan *et al.*, 2003). Em outras palavras, é visto como a incongruência entre a gestão da diversidade promovida e a de fato praticada pelas organizações (Baker *et al.*, 2024).

Por esse motivo, o termo acaba sendo associado à hipocrisia corporativa, que ocorre quando os *stakeholders* enxergam a organização como algo que ela não é (Beckert & Koch, 2025). Mais do que promover uma postura enganosa, a prática de *diversity washing* envolve diretamente a deturpação das identidades dos indivíduos, ao afetar questões de raça, expressão de gênero, orientação sexual, idade e/ou renda (Beckert & Koch, 2025).

Um recente mapeamento da produção acadêmica referente ao tema do *diversity washing* retornou uma escassez de pesquisas que abordem o tema, especialmente de forma mais aprofundada, com recortes teórico-empíricos (Andreoli, Rodrigues, 2025). Deve-se ponderar que até em relação ao âmbito de estudo da D&I, corpo de conhecimento mais antigo e desenvolvido, foram defendidas importantes lacunas de pesquisa atuais (Bommel, Huber & Maas, 2024). Sendo assim, entende-se o atual estado da arte sobre *diversity washing* como relativamente recente, com crescente interesse acadêmico, assim como relevância científica, mas ainda não consolidado (Andreoli, Rodrigues, 2025).

Nesse sentido, dos pouco artigos teórico-empíricos mapeados até 2024 (23), apenas doze deles trabalharam com coleta de dados primários, com somente três artigos mais envolvidos na temática de *diversity washing* (Andreoli & Rodrigues, 2025). Dentre eles, houve só um estudo que direcionou a coleta de dados aos funcionários, realizando dois grupos focais para investigar a efetividade percebida na gestão da diversidade, sendo o primeiro composto por

indivíduos com vínculo de estágio e o segundo com vínculo efetivo (CLT) (Andreoli & Freitas, 2024). Como resultado, foi relatada a desconfiança sentida pelos participantes em relação aos discursos promovidos quanto à gestão da diversidade, mesmo diante de certificações, tendo em vista a própria experiência profissional diante de casos de *diversity washing* (Andreoli & Freitas, 2024).

Diante da lacuna de pesquisa apresentada, mais recente, Andreoli e Rodrigues (2025) analisaram a opinião dos funcionários sobre a prática de *diversity washing*, identificando que, apesar de uma certa falta de posicionamento claro, quase metade dos respondentes assentiu ter vivenciado alguma experiência negativa em relação a isso. Isso foi evidenciado nos relatos compartilhados, em especial vinculadas a empregos anteriores, demonstrando a desconexão percebida entre o discurso institucional de valorização da diversidade e as práticas efetivas no cotidiano profissional (Andreoli & Rodrigues, 2025).

Dessa forma, é esperado que o julgamento que os funcionários fazem da prática de *diversity washing* influencie na apreciação da gestão da diversidade no emprego atual, o que levou a formulação da primeira hipótese. A sustentação disso se justifica pelo maior criticismo envolvido em tais avaliações, em que um julgamento mais criterioso acerca dos discursos mercadológicos promovidos quanto à diversidade deve levar a uma desconfiança sobre a autenticidade dessa gestão (Andreoli & Freitas, 2024; Andreoli e Rodrigues, 2025).

Ao analisar mais de dois mil relatórios relacionados à prática de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), Goldman e Zhang (2024) validaram a reação negativa do mercado frente promoções consideradas enganosas (usando o termo mais geral de *social washing*), sendo aquelas com maior diferença verificada entre o que foi promovido nos relatórios e a apreciação que os funcionários fizeram disso, em uma indicação de divergência entre discurso e prática. Isso demonstra o impacto negativo do julgamento que os funcionários fazem em relação à prática de *social/diversity washing* na apreciação da gestão da diversidade.

De forma complementar, o estudo observou que o inverso também se mostra verdadeiro, no sentido que a ausência de um julgamento mais crítico sobre a promoção da diversidade pelas organizações contribui para uma apreciação mais favorável dessa gestão pelo corpo de funcionários (Goldman & Zhang, 2024). Os autores verificaram uma associação positiva e significativa entre o que foi divulgado nos relatórios e a apreciação que os funcionários fizeram dessa publicização, o que também levou a uma reação mais positiva do mercado. Ou seja, observou-se um efeito positivo decorrente dos esforços reais relacionados à gestão de diversidade no ambiente de trabalho, que foram apreciados de forma favorável pelo corpo de funcionários.

Com um procedimento experimental, Koch, Mechler e Denner (2025) também validaram os efeitos negativos derivados do julgamento mais assertivo da prática de *diversity washing*, que diminuiu a credibilidade atrelada à organização que promove a gestão da diversidade, prejudicando também a avaliação da sua imagem. Por outro lado, julgamentos mais favoráveis acerca do *diversity washing* retornaram melhores avaliações, tanto em termos de imagem quanto de credibilidade atrelada à organização.

Como resultado dessa discussão, expõe-se a primeira hipótese do estudo.

*H1 – O julgamento da prática de diversity washing influencia na apreciação da gestão da diversidade no emprego atual.*

Indo além, espera-se que a identificação do *diversity washing* no emprego atual atue como moderação nessa relação, no sentido em que a própria vivência pessoal e profissional dos funcionários deve atenuar ou acentuar a influência do julgamento da prática na apreciação da gestão da diversidade, premissa formulada na segunda hipótese do estudo. No estudo de Andreoli e Freitas (2024), funcionários que haviam presenciado a prática de *diversity washing* no emprego expressaram o impacto negativo disso, de maneira abrangente, englobando tanto a

própria satisfação profissional quanto a dos colegas de trabalho, assim como a apreciação que faziam da organização. Andreoli e Rodrigues (2025) também exploraram esse efeito nocivo, analisando os relatos negativos compartilhados por funcionários que tiveram experiência pessoal/profissional com a prática de *diversity washing*.

Ademais, Koch, Mechler e Denner (2025) também contribuem nesse sentido, mostrando o efeito negativo contrário na avaliação quando da identificação do *diversity washing*. O estudo demonstrou que, apesar da organização conseguir uma melhor avaliação inicial decorrente da promoção da diversidade, quando esse discurso é percebido como enganoso, a correção na apreciação é significativa. Inclusive, a nova avaliação (revisada) se torna mais prejudicial do que se a organização fosse transparente em relação à ausência de diversidade desde o início.

Com uma perspectiva mais ampla, voltada à experiência do funcionário, Grover e Chawla (2025) discutiram os reflexos positivos da compatibilidade das experiências individuais com a organização em que trabalha, assim como da congruência entre os valores individuais com os valores organizacionais. Além disso, a experiência negativa do funcionário, em termos mais gerais, tende a derivar outras ocasionar outras avaliações desfavoráveis decorrentes (Grover & Chawla, 2025). Dessa forma, aplicando ao contexto do estudo, é de se esperar que experiências negativas com o *diversity washing* também resultem em derivações desfavoráveis em avaliações concernentes.

Disso, apresenta-se a segunda hipótese, seguida do o modelo conceitual do estudo.

*H2 – A identificação do diversity washing no emprego atual atua como moderador na relação entre o julgamento da prática de diversity washing influencia na apreciação da gestão da diversidade no emprego atual.*

### **3 Procedimento metodológico**

Como procedimento metodológico, realizou-se um levantamento quantitativo (*survey*) junto a 697 funcionários, compondo uma amostra por critério, formada por indivíduos maiores de idade com vínculo empregatício. O processo de coleta aconteceu entre os meses de setembro de 2024 e janeiro de 2025. O instrumento de pesquisa foi idealizado a partir do roteiro de entrevista utilizado em um estudo seminal sobre a percepção dos funcionários acerca da prática de *diversity washing* nas organizações (Andreoli & Freitas, 2024). Sendo assim, foi composto por três métricas de interesse, a saber: o julgamento da prática de *diversity washing* pelas organizações; a apreciação da diversidade no emprego atual, considerando a possibilidade de *diversity washing* e a identificação da prática de *diversity washing* no emprego atual. Ao término, delineou-se o perfil do respondente, com questões concernentes à expressão de gênero, identificação sexual, declaração de raça, idade, escolaridade e renda pessoal mensal, além do vínculo empregatício atual (estágio, CLT, concursado, entre outros).

Na análise de dados, foi conduzida uma modelagem de equações estruturais com estimação da matriz de correlação com o estimador em mínimos quadrados parciais (*partial least square*) com o uso do software SmartPLS4.0. Essa decisão se deu por motivos metodológicos. O uso do estimador em mínimos quadrados parciais é especialmente recomendado em situações em que o objetivo central é maximizar o poder preditivo do modelo e explicar a variância da(s) variável(is) dependente(s) (Ringle, Silva, & Bido, 2014).

### **4 Apresentação e Análise de Dados**

A amostra (n=697) foi composta por uma maioria de respondentes com expressão de gênero cisgênero feminino (58,7%, seguida de 38,2% cisgênero masculino, além de 3,1% outros), heterossexuais (83,2%, seguida de 7,6% bissexuais e 7,2% homossexuais, além de 2% outros), brancos (55,8%, além de 25,4% pardos, 16,4% negros, 2% amarelos e 0,3% indígenas),

com uma idade média de 30 anos (M=30,30, DP=10,60) e renda pessoal mensal média aproximada de cinco mil reais (M=5.016, DP=6.115). O vínculo empregatício mais recorrente foi o CLT (43,4%), seguido de estágio (21,2%) e concursado (9,2%), além de outros, não especificados (26,2%).

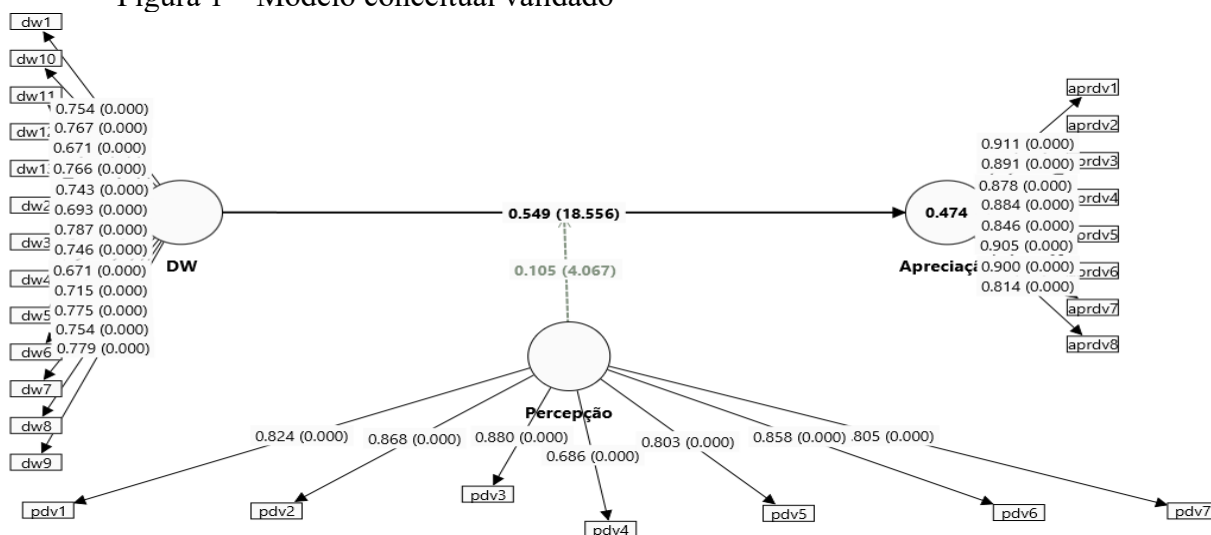
A modelagem de equações estruturais foi conduzida em duas fases. Na primeira, foram analisados os modelos de mensuração, por meio da identificação de cargas fatoriais significativas e superiores a 0,5 na composição das variáveis latentes, garantindo assim sua validade convergente. Na segunda fase, foi observada a validade discriminante dos construtos, por meio do critério de Fornel e Larcker (1981), que considera a unidimensionalidade quando a correlação da variável latente com as demais variáveis do modelo é inferior a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) dessa mesma variável.

O julgamento da prática de *diversity washing* apresentou relação significativa com a apreciação da gestão da diversidade no emprego atual ( $\beta=0,549$ ,  $p<0,001$ ), validando a primeira hipótese do estudo. Há também uma forte relação negativa do julgamento do *diversity washing* na apreciação da gestão da diversidade ( $\Gamma=-0,43$ ;  $p<0,001$ ) Essa relação se mostrou positivamente moderada pela identificação do *diversity washing* no emprego atual ( $p<0,001$ ), confirmando a segunda hipótese. Abaixo, apresenta-se o modelo conceitual validado.

Tabela 1 – Coeficientes dos caminhos estruturais.

Caminhos estruturais	Amostra original	Média da reamostragem	DP	Teste t	Sig.
Julgamento do <i>diversity washing</i> -> Apreciação da gestão de diversidade	0,549	0,550	0,030	18,556	$p<0,001$
Identificação do <i>diversity washing</i> -> Apreciação da gestão de diversidade	-0,430	-0,431	0,030	14,409	$p<0,001$
Identificação do <i>diversity washing</i> x Julgamento do <i>diversity washing</i> -> Apreciação da gestão de diversidade	0,105	0,103	0,026	4,067	$p<0,001$

Figura 1 – Modelo conceitual validado



## 5 Considerações Finais

O trabalho teve como objetivo analisar o impacto da prática de *diversity washing* na apreciação da gestão da diversidade pelos funcionários. Como procedimento metodológico, foi

realizado um levantamento quantitativo (*survey*) junto a 697 funcionários (respondentes com algum vínculo empregatício). Como resultado, validou-se um modelo atestando a influência direta do julgamento que os funcionários fazem acerca da prática de *diversity washing* na apreciação da gestão da diversidade em seus empregos atuais, relação que se mostra moderada pela identificação no momento real.

O estudo contribui ao validar um modelo inédito para compreensão do impacto da prática de *diversity washing* sob a perspectiva dos funcionários. Diante disso, depreendem-se importantes contribuições teóricas, bem como implicações gerenciais e impactos sociais. Primeiramente, o presente estudo consiste em um esforço fundamental no caminho para solucionar a lacuna teórica-empírica que envolve o tema de *diversity washing*, conforme identificado por recente mapeamento da produção acadêmica. Portanto, o artigo se diferencia da literatura atual, empregando um levantamento quantitativo junto aos funcionários, bem como conduzindo análise estatística confirmatória. Além disso, contribui no estudo das práticas de comunicações mercadológicas enganosas, permitindo sinergia de conhecimento entre as diversas ramificações do “*washing*”.

Ademais, as implicações gerenciais giram em torno da importância de uma gestão da diversidade adequada, considerando a sua capacidade de proporcionar um ambiente de trabalho justo, respeitando-se as particularidades dos funcionários. A gestão da diversidade pode contribuir para a consolidação do diferencial competitivo das organizações, desde que conduzida de forma responsável e satisfatória. Como visto aqui, a gestão não adequada, e principalmente a prática de *diversity washing*, podem influenciar diretamente a percepção dos funcionários, minando sua credibilidade em relação aos discursos organizacionais. Dessa forma, torna-se essencial que as organizações se atentem às veiculações emitidas, pautando-se pela ética e autenticidade das informações. Essa consideração deriva não só de uma perspectiva mercadológica, mas também social, uma vez que o *diversity washing* consiste em uma conduta organizacional irresponsável com efeitos nocivos para os funcionários, violando direitos laborais fundamentais.

## Referências

- Andreoli, Taís, & Freitas, F. (2023). *Marca Empregadora e Diversidade nas Organizações: Realidade ou Discurso?* Recuperado de <https://api.core.ac.uk/oai/oai:ojs.revistas.uneb.br:article/16663>
- Baker, A. C., Larcker, D. F., McCLURE, C. G., Saraph, D., & Watts, E. M. (2024). Diversity washing. *Journal of Accounting Research*, 62(5), 1661–1709. doi:10.1111/1475-679x.12542
- Beckert, J., & Koch, T. (2025). Corporate perspectives on diversity: Engagement, communication motives, and the Diversity-Washing Dilemma. *Journal of Marketing Communications*, 31(5), 538–555.
- Carrera, F., & Torquato, C. (2020). Diversitywashing: as marcas e suas (in)coerências expressivas. *Comunicação Mídia e Consumo*, 17(48), 84–107. doi:10.18568/cmc.v17i48.2069
- Goldman, N. C., & Zhang, Y. (2024). Social washing or credible communication? An analysis of corporate disclosures of diversity, equity, and inclusion in 10-K filings. *SSRN Electronic Journal*.
- Koch, T., Mechler, S., & Denner, N. (2025). The diversity washing dilemma: When signaling diversity enhances image and credibility – And when it backfires. *Public Relations Review*, 51(4), 102609.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Olbermann, Z., Schrand, H., & Schramm, H. (2024). You are so much like me—you just have to tell the truth: Impact of user-influencer similarity on parasocial interactions in the perception of diversity washing in advertising. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 45(4), 456–475.
- Quartucci, G. M., & Branco, M. E. M. de A. D. C. (2024). O Impulso “ESG” e a Diversidade e Inclusão nas Empresas Mais Sustentáveis da Bolsa de Valores Brasileira. *Contabilidade Gestão e Governança*, 27(2).
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. dos R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE*, 49(3), 337–348. doi:10.1590/s0034-75902009000300008
- van Bommel, H. M., Hubers, F., & Maas, K. E. H. (2024). Prominent themes and blind spots in diversity and inclusion literature: A bibliometric analysis. *Journal of Business Ethics*, 192(3), 487–499.