

DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (DEI): TENSÕES CORPORATIVAS E OPORTUNIDADES TECNOLÓGICAS NA ERA PÓS-AÇÃO AFIRMATIVA

1 INTRODUÇÃO

A implementação de políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nas organizações contemporâneas enfrenta um paradoxo crítico: enquanto cresce a necessidade ética e estratégica de inclusão, observa-se uma retração discursiva nas comunicações corporativas, especialmente após decisões judiciais que impactam diretamente a legitimidade das ações afirmativas. A decisão da Suprema Corte dos Estados Unidos em 2023, que invalidou ações afirmativas nas admissões universitárias, gerou repercussões no setor privado, levando empresas a reformular seus relatórios de DEI, omitindo metas específicas e terminologias explícitas (Glickman; Weber, 2024).

Essa mudança não implica necessariamente o abandono das práticas inclusivas, mas revela uma recalibração estratégica motivada por receios legais. Paralelamente, o avanço tecnológico oferece novas possibilidades para a inclusão organizacional. Tecnologias emergentes como inteligência artificial, realidade aumentada e robótica assistiva têm potencial para superar barreiras tradicionais e promover ambientes de trabalho mais acessíveis (Baltzan, 2024).

Estudos reforçam a relevância da diversidade como fator de desempenho. A McKinsey & Company (2023) aponta que empresas com maior diversidade étnica e de gênero em suas lideranças têm 39% mais chances de obter resultados financeiros superiores. Complementarmente, dados do Instituto Identidades do Brasil (IDBR), divulgados pela Exame (2023), indicam que aumentos na diversidade étnico-racial e de gênero estão diretamente associados ao crescimento da produtividade organizacional.

Diante desse cenário, este estudo propõe uma análise crítica da tensão entre conformidade jurídica e imperativos éticos de inclusão, explorando o papel das tecnologias como catalisadoras de transformação. O objetivo geral é analisar o paradoxo entre a retração discursiva corporativa em práticas de DEI e o avanço das tecnologias emergentes como instrumentos de inclusão organizacional. Os objetivos específicos incluem: investigar padrões de modificação discursiva, identificar tecnologias com potencial inclusivo, avaliar possibilidades de integração prática entre inovação e equidade, e propor caminhos para reconciliação entre conformidade legal e inclusão ética.

Apesar da crescente literatura sobre DEI e inovação tecnológica, poucos estudos abordam sua interseção. Este trabalho busca preencher essa lacuna por meio de uma abordagem interdisciplinar que articula direito, gestão, tecnologia, cultura organizacional e ética.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estrutura conceitual de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) ultrapassa definições simplistas de representação demográfica, configurando-se como um paradigma organizacional que visa reestruturar sistemas, processos e culturas empresariais para garantir tratamento justo e oportunidades equitativas para todos os indivíduos (Baltzan, 2024). Essa abordagem multidimensional reconhece que diversidade sem inclusão pode resultar em tokenismo, entendido como a prática de incluir pessoas de grupos sub-representados apenas para cumprir exigências simbólicas ou aparentar diversidade, sem oferecer-lhes participação efetiva, voz ativa ou oportunidades reais de crescimento. Por outro lado, inclusão sem equidade perpetua disparidades sistêmicas, pois não aborda as barreiras estruturais que impedem o acesso igualitário a recursos, reconhecimento e desenvolvimento profissional.

Historicamente, as práticas de DEI nas organizações evoluíram de ações voltadas ao cumprimento legal para estratégias corporativas que associam diversidade à performance financeira, inovação e competitividade. Segundo The Diversity Movement (2024), a construção de uma cultura organizacional inclusiva é uma jornada contínua, que exige metas mensuráveis e sistemas de accountability para garantir impacto real, além de declarações aspiracionais.

O cenário jurídico recente, especialmente após a decisão da Suprema Corte dos EUA no caso *Students for Fair Admissions v. Harvard* (2023), gerou incertezas sobre a legalidade de programas de diversidade, influenciando o comportamento corporativo. Embora a decisão não se aplique diretamente ao setor privado, ela sinaliza uma mudança interpretativa que pode afetar futuras contestações legais. Glickman e Weber (2024) documentam como empresas da Fortune 100 foram pressionadas por procuradores-gerais com posicionamentos opostos: uns alertando contra preferências raciais, outros defendendo a importância dos programas de diversidade para combater discriminações sistêmicas.

A resposta corporativa tem sido a redução da visibilidade pública dos programas de DEI, sem necessariamente abandoná-los, transferindo informações para relatórios ESG ou comunicações internas. Esse movimento revela a complexidade de manter compromissos éticos em um ambiente político polarizado.

No Brasil, a literatura sobre DEI tem avançado com propostas conceituais e práticas organizacionais. Alcântara et al. (2023) propõem um modelo estruturado em quatro dimensões: Recrutamento, Desenvolvimento e Liderança (RDL); Marketing e Comunicação (M&C); Políticas Públicas e Governança (P&G); e Educação e Formação (E&F), alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Motta (2024), por sua vez, destaca os benefícios da diversidade organizacional, como aumento da produtividade, inovação e reputação institucional, e os desafios, como resistência cultural e ausência de métricas robustas. Ambos os estudos reforçam que a efetividade das práticas de DEI depende de mudança cultural, liderança comprometida e institucionalização de políticas inclusivas com mecanismos claros de avaliação.

As tecnologias emergentes representam uma fronteira promissora para a inclusão organizacional. Baltzan (2024) demonstra como ferramentas como computação em nuvem, inteligência artificial (IA) e robótica assistiva podem remover barreiras sistêmicas. A computação em nuvem democratiza o acesso a recursos e viabiliza o trabalho remoto, enquanto a IA pode mitigar vieses inconscientes em processos seletivos e avaliações de desempenho. A robótica assistiva, por sua vez, amplia a inclusão de pessoas com deficiência, com soluções como robôs de telepresença, exoesqueletos e próteses avançadas.

Essas abordagens tecnológicas, aliadas a modelos conceituais e estratégias organizacionais, apontam caminhos para a promoção de uma inclusão efetiva, mesmo diante de restrições jurídicas e pressões políticas.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa interpretativa, com ênfase na análise documental crítica. O objetivo é compreender o fenômeno da retração discursiva corporativa em comunicações sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), correlacionando-o com as oportunidades oferecidas por tecnologias inclusivas. A coleta de dados primários foi realizada a partir de duas fontes complementares: o relatório de Glickman e Weber (2024), publicado no *Wall Street Journal*, que analisou cerca de 10.000 registros corporativos submetidos à SEC americana; e o material acadêmico de Baltzan (2024), que apresenta estudos de caso sobre tecnologias inclusivas aplicadas globalmente.

A análise foi conduzida por meio de categorização temática sistemática, envolvendo: (1) mapeamento das alterações nas comunicações corporativas; (2) identificação de tecnologias

inclusivas; (3) análise das convergências e divergências entre tendências corporativas e soluções tecnológicas; e (4) síntese interpretativa. A triangulação metodológica foi realizada pela comparação entre dados comportamentais e possibilidades técnicas, permitindo uma compreensão aprofundada das dinâmicas contemporâneas de DEI organizacional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados apresentados por Glickman e Weber (2024) revela um padrão sistemático de modificação nas comunicações corporativas sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), que vai além de ajustes superficiais de linguagem. Empresas como Kohl's, GameStop e UiPath reformularam ou eliminaram referências explícitas à diversidade, indicando uma recalibração estratégica motivada por pressões jurídicas e políticas. A retirada de metas mensuráveis e compromissos específicos, como os da Nordstrom, Salesforce, Workday e Best Buy, evidencia uma tendência de redução da visibilidade pública dos programas de DEI, sem necessariamente indicar seu abandono interno.

Stewart (2024), da Morningstar, interpreta essas mudanças como uma reavaliação do risco político que as empresas estão dispostas a assumir. Essa leitura é corroborada por dados da Littler Mendelson (2024), que mostram que 93% das organizações mantiveram ou expandiram seus compromissos práticos com DEI entre 2022 e 2023, mesmo enquanto modificavam suas comunicações públicas. Essa dissociação entre prática interna e discurso externo sugere uma estratégia deliberada de gestão de riscos, que busca preservar os programas substantivos de diversidade enquanto minimiza a exposição a contestações legais.

Em contraste com essa retração discursiva, Baltzan (2024) documenta o avanço de tecnologias com alto potencial inclusivo. A robótica assistiva, por exemplo, oferece soluções inovadoras para inclusão de pessoas com deficiência. Robôs de telepresença permitem participação remota em ambientes de trabalho, enquanto cadeiras de rodas autônomas e exoesqueletos robóticos ampliam a mobilidade e a autonomia dos usuários. Próteses robóticas avançadas, equipadas com sensores e inteligência artificial, replicam movimentos naturais e permitem execução de tarefas complexas, eliminando barreiras físicas e promovendo inclusão baseada em competências.

A computação em nuvem também se destaca como facilitadora da equidade organizacional. O trabalho remoto, viabilizado por serviços em nuvem, rompe barreiras geográficas e permite acesso a oportunidades profissionais para indivíduos com restrições de mobilidade, responsabilidades familiares ou limitações socioeconômicas. Ferramentas de colaboração e armazenamento em nuvem garantem acesso igualitário a recursos organizacionais, independentemente da localização ou do dispositivo utilizado.

Essas tecnologias representam alternativas práticas para promover inclusão organizacional sem depender de declarações públicas que possam ser juridicamente sensíveis. A análise evidencia que, enquanto o discurso corporativo sobre DEI se torna mais cauteloso, as possibilidades tecnológicas para inclusão se expandem. Essa divergência entre comunicação e prática abre espaço para uma nova abordagem estratégica, na qual a inovação tecnológica atua como catalisadora da equidade organizacional, indicando que a reconciliação entre conformidade legal e inclusão ética pode ser viabilizada por meio da adoção de tecnologias emergentes. A implementação de soluções como IA, computação em nuvem e robótica assistiva permite que as organizações avancem em práticas inclusivas de forma eficaz, mensurável e alinhada às exigências regulatórias, mesmo em contextos de polarização política e insegurança jurídica.

Sistemas de rastreamento de candidatos baseados em nuvem podem incorporar algoritmos de IA para mitigar viés inconsciente em processos de recrutamento. Ferramentas de

videoconferência reduzem barreiras logísticas e permitem que organizações acessem agrupamentos de talentos mais diversos geograficamente.

Sistemas de gerenciamento de aprendizagem baseados em nuvem podem oferecer programas de desenvolvimento de habilidades personalizados que se adaptam a diferentes estilos de aprendizagem, necessidades de acessibilidade e disponibilidade temporal. Estas plataformas podem incorporar elementos como salas de aula virtuais, tutoriais em vídeo com legendas, e interfaces adaptáveis para diferentes necessidades visuais ou motoras.

O potencial da IA para identificar e mitigar viés sistêmico em processos organizacionais representa uma das oportunidades mais significativas documentadas por Baltzan (2024). Diferentemente de programas de diversidade que podem ser percebidos como preferenciais, soluções de IA podem promover equidade através de otimização de processos baseada em dados objetivos.

Algoritmos apropriadamente desenvolvidos podem analisar padrões históricos de contratação, promoção e compensação para identificar disparidades sistemáticas que podem não ser evidentes para gestores humanos. Esta capacidade analítica permite correções baseadas em evidências em vez de percepções ou intuições.

Sistemas de IA podem avaliar candidatos em processos seletivos baseados exclusivamente em competências relevantes, removendo influências de características como nome, origem étnica, gênero ou instituição educacional que historicamente resultaram em discriminação. Esta abordagem promove meritocracia genuína em vez de meritocracia percebida que pode ser influenciada por vieses inconscientes.

Ferramentas de IA podem também monitorar comunicações organizacionais para identificar padrões de linguagem que podem criar ambientes exclusivos ou discriminatórios, sugerindo alternativas mais inclusivas sem requerer treinamentos extensivos ou políticas controversas.

Os exemplos educacionais apresentados por Baltzan (2024) ilustram como tecnologias podem criar oportunidades de desenvolvimento que transcendem barreiras tradicionais. O projeto Martha.edu, que desenvolve ferramentas educacionais para crianças com deficiência auditiva utilizando RA, demonstra como a tecnologia pode ser adaptada para necessidades específicas sem segregação ou estigmatização.

Aplicações de RA podem reconhecer gestos de linguagem de sinais e fornecer feedback em tempo real, criando ambientes de aprendizagem interativos que atendem a diferentes necessidades sensoriais. Legendas interativas podem assistir compreensão de diálogo falado, enquanto narrativa visual pode transmitir significado por meio de gráficos e animações.

A organização Girls Who Codes representa exemplo adicional de como programas tecnológicos podem abordar disparidades sistêmicas (a redução de mulheres em ciência da computação de 37% para 24% nos últimos 30 anos) através de intervenções educacionais direcionadas que criam ambientes seguros para aprendizagem e desenvolvimento de habilidades técnicas.

A análise de Baltzan (2024) sobre deslocamento de trabalho devido à automação de IA revela necessidade de abordagens éticas que considerem impactos sobre populações vulneráveis. Trabalhadores de manufatura, representantes de atendimento ao cliente, assistentes administrativos e outros grupos que podem ser desproporcionalmente afetados pela automação.

As considerações éticas incluem garantir transições justas para trabalhadores afetados, implementar programas robustos de requalificação, e mitigar impactos negativos sobre populações já marginalizadas. Empresas podem estabelecer parcerias com instituições educacionais para fornecer acesso a recursos de treinamento e certificações relevantes.

A implementação ética de tecnologias inclusivas requer também consideração de questões de privacidade, consentimento e autonomia individual. Sistemas de IA que monitoram

comportamentos ou comunicações devem incorporar salvaguardas apropriadas e transparência sobre coleta e uso de dados.

Diante da complexidade que envolve a implementação de práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), observa-se que a efetividade dessas iniciativas depende da articulação entre dimensões éticas, estratégicas, jurídicas e tecnológicas. A abordagem de Baltzan (2024) evidencia o papel das tecnologias emergentes como catalisadoras de inclusão, enquanto The Diversity Movement (2024) reforça a necessidade de métricas e accountability para evitar o risco de iniciativas meramente performativas. A tensão jurídica documentada por Glickman e Weber (2024) revela que o ambiente institucional pode tanto limitar quanto estimular a inovação inclusiva, exigindo das organizações uma postura adaptativa e ética.

Nesse sentido, os modelos brasileiros propostos por Alcântara et al. (2023) e Motta (2024) ampliam o escopo teórico ao integrar dimensões operacionais e culturais, conectando DEI aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e à gestão estratégica de pessoas. A articulação entre esses autores demonstra que DEI não pode ser reduzida a um conjunto de boas intenções ou ações isoladas, mas deve ser compreendida como um sistema integrado de transformação organizacional, sustentado por liderança comprometida, cultura inclusiva e inovação orientada à equidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta análise evidencia um momento singular na evolução das práticas organizacionais de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), marcado por tensões entre pressões externas e oportunidades tecnológicas transformadoras. A retração discursiva documentada por Glickman e Weber (2024) não representa necessariamente o abandono das práticas inclusivas, mas sim uma adaptação estratégica ao ambiente jurídico e político atual. Empresas têm reformulado suas comunicações públicas sobre DEI, reduzindo metas explícitas e linguagem comprometida, como forma de mitigar riscos legais e políticos.

Em contrapartida, Baltzan (2024) demonstra que tecnologias emergentes, como robótica assistiva, inteligência artificial (IA) e computação em nuvem, oferecem caminhos práticos para inclusão organizacional, independentemente de declarações públicas. Essas soluções têm o potencial de remover barreiras sistêmicas e promover equidade de forma eficaz e sustentável.

Diante desse cenário, organizações têm a oportunidade de reconciliar conformidade jurídica com inclusão ética por meio de estratégias que priorizem a implementação prática. A criação de cargos executivos voltados à experiência do usuário, automação e sustentabilidade pode incorporar responsabilidades inclusivas sem atrair escrutínio externo. Além disso, o desenvolvimento de métricas baseadas em resultados, como satisfação de funcionários, retenção por grupos demográficos e acessibilidade a oportunidades, permite *accountability* genuína sem depender de metas numéricas públicas.

As limitações deste estudo incluem o foco no contexto corporativo norte-americano e a dependência de fontes documentais. Pesquisas futuras devem explorar a aplicação prática de tecnologias inclusivas em diferentes setores e culturas organizacionais, desenvolvendo modelos avaliativos que considerem impactos reais sobre equidade, pertencimento e transformação cultural. A criação de diretrizes éticas para o uso de IA em contextos de diversidade é especialmente relevante, dado seu potencial tanto para mitigar quanto para perpetuar vieses sistêmicos.

O paradoxo entre retração discursiva e expansão tecnológica sugere que o futuro das práticas de DEI reside menos em declarações aspiracionais e mais na transformação concreta de estruturas e processos organizacionais. Organizações que conseguirem integrar tecnologias inclusivas com compromissos éticos sólidos estarão melhor posicionadas para alcançar

vantagem competitiva por meio de inclusão genuína, e não apenas por conformidade performativa.

O desafio não é se as organizações devem promover diversidade e inclusão, mas como fazê-lo de forma eficaz, sustentável e tecnologicamente avançada em um ambiente cada vez mais complexo. A inclusão habilitada pela tecnologia representa não apenas um imperativo ético, mas uma oportunidade estratégica para inovação, otimização de talentos e resiliência organizacional.

Por fim, este estudo contribui ao demonstrar que a reconciliação entre conformidade jurídica e inclusão ética depende da capacidade organizacional de integrar tecnologias inclusivas de forma estratégica e sustentável. Suas implicações apontam para a necessidade de redesenho estrutural, adoção de métricas orientadas a resultados e fortalecimento da liderança inclusiva. Recomenda-se que futuras pesquisas empíricas aprofundem como diferentes setores estão operacionalizando essas tecnologias e desenvolvam frameworks que avaliem impactos reais sobre equidade e cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, E. M. da S.; PINHEIRO JUNIOR, L. P.; BUCCO, E. A.; LOPES, P. A. F. Diversidade, Equidade & Inclusão (DEI): proposição de um modelo conceitual para gestão de pessoas nas empresas. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 8., 2023, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: EnGPR, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8138645>. Acesso em: 17 set. 2025.

BALTZAN, P. **Business driven information systems**. Colorado: Colorado School of Mines, 2024.

EXAME BÚSSOLA. Números não mentem: diversidade nas empresas aumenta a produtividade. **Exame online**, São Paulo, 22 mar. 2023. Disponível em: <https://exame.com/bussola/numeros-nao-mentem-diversidade-nas-empresas-aumenta-a-produtividade/>. Acesso em: 17 set. 2025.

GLICKMAN, B.; WEBER, L. **Relatórios omitem metas de diversidade**. Wall Street Journal, Nova York, p. B1–B2, abr. 2024.

LITTLER MENDELSON. **Employer survey on diversity, equity and inclusion practices**. [S.l.]: Littler Mendelson Publishing, 2024.

McKINSEY & COMPANY. **Diversity matters even more: the case for holistic impact**. [S.l.]: McKinsey & Company, nov. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more>. Acesso em: 17 set. 2025.

MOTTA, O. J. R. da. Promovendo a diversidade, equidade e inclusão nas organizações: breve revisão sistemática sobre estratégias e desafios. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 26, n. 7, p. 19–21, jul. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.9790/487X-2607081921>. Acesso em: 17 set. 2025.

STEWART, L. **Corporate reporting analysis**. [S.l.]: Morningstar Research, 2024.

STUDENTS FOR FAIR ADMISSIONS v. HARVARD. 600 U.S. ____ (2023).

THE DIVERSITY MOVEMENT. **How to set diversity goals: 8 examples of DEI goals for work**. [S.l.]: The Diversity Movement, 2024. Disponível em: <https://thediversitymovement.com/how-to-set-diversity-goals-8-examples-of-dei-goals-for-work/>. Acesso em: 17 set. 2025.