



Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v33i2.80739>



Editorial

Laura Alves SCHERER¹

A última edição do ano de 2025 do Caderno de Administração (CAdm) da Universidade Estadual de Maringá (UEM) conta com sete artigos. Em uma análise conjunta, os artigos permitem um agrupamento em três eixos temáticos convergentes que trazem contribuições reflexivas e práticas para as organizações e para a pesquisa em Administração: (I) Tensões e Desafios Socioculturais para uma Gestão de Pessoas Diversa e Inclusiva; (II) Governança e Participação para a Ética e Responsabilidade Socioambiental; e (III) Reflexão Metodológica para a Análise Qualitativa.

Eixo I: Tensões e Desafios Socioculturais para uma Gestão de Pessoas Diversa e Inclusiva

Este eixo apresenta quatro estudos sobre formas contemporâneas de discriminação, vieses e tensões entre práticas organizacionais, dinâmicas sociais e expectativas culturais. Embora distintos em seus objetos de análise, convergem para uma reflexão sobre como organizações e indivíduos são atravessados por processos de poder, discriminação e transformação. A narrativa comum que os conecta é a preocupação em compreender como práticas de gestão e relações de trabalho se articulam com dimensões sociais e culturais mais

¹ Universidade Federal do Pampa

amplas, seja pela mediação tecnológica, pela estética, pela representatividade de gênero ou pela mobilidade internacional. A área de gestão de pessoas pode se beneficiar do conhecimento apresentado nestes artigos pois eles oferecem perspectivas crítico-analíticas sobre desafios contemporâneos como diversidade, equidade e inclusão que impactam diretamente práticas de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos.

No primeiro artigo, o ponto de partida é o processo de recrutamento, a porta de entrada para as organizações. Intitulado “**Biased Cybervetting no Recrutamento Digital: Entre Segmentação de Mídias e Idealizações de Candidatos**” de autoria de Fernando Ressetti Pinheiro Marques Vianna, Regina Martinello Lins Pinheiro Vianna, Juliana Toczek e Jurandir Peinado, tem como objetivo investigar como profissionais de Recursos Humanos utilizam plataformas digitais nos processos de recrutamento e seleção. Este artigo aborda como as tecnologias digitais e as redes sociais introduzem novos vieses, estabelecendo um debate atual sobre práticas de seleção e exclusão. A pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas com recrutadores, revela que além de redes profissionais como o LinkedIn, mídias pessoais como Facebook e Instagram são consultadas em busca de informações sobre candidatos. Os autores elaboram o conceito de *biased cybervetting*, prática marcada pela busca de um “candidato ideal” a partir de idealizações e expectativas sobre postagens, evidenciando riscos de vieses e exclusões.

Da seleção, passamos para o segundo artigo “**Lookism na Administração: Revisão Integrativa e Agenda de Pesquisa**” que aborda sobre a discriminação baseada na aparência dentro da organização. Este estudo aprofunda a discussão sobre vieses, conectando-se diretamente ao primeiro, mas ampliando o escopo para além do recrutamento, abordando a valorização de padrões estéticos e suas consequências para a diversidade. As autoras Paula Fernandes Furbino Bretas e Carolina Maria Mota-Santos realizaram uma revisão integrativa da literatura sobre discriminação estética no ambiente organizacional. A análise bibliométrica de 35 artigos mapeia quatro linhas de pesquisa: trabalho estético, distinção econômica, regulamentação jurídica e interseccionalidade crítica. A conclusão central destaca a necessidade de ampliar o conceito de *lookism* para além da aparência física, incluindo atributos vocais, olfativos e práticas incorporadas, além de propor uma agenda de pesquisa que fortaleça políticas organizacionais de diversidade e inclusão.

O terceiro artigo “Territórios em Movimento: A Conexão entre Expatriados e a Teia EPCN” oferece uma perspectiva macro ao discutir a relação entre expatriados e a reconfiguração de territórios. Ele desloca o foco da organização para as dinâmicas socioespaciais globais, abordando a mobilidade do trabalho e as interconexões entre economia, política, cultura e natureza em uma escala mais ampla, o que pode trazer uma perspectiva holística para a Gestão Internacional de Pessoas. As autoras Daniela Barbosa Sousa e Fabiane Cortez Verdu, exploraram a relação entre o conceito de território e a experiência dos expatriados, a partir da abordagem de Saquet sobre dimensões econômicas, políticas, culturais e da natureza (EPCN). Trata-se de um estudo teórico que interpreta a expatriação como processo de territorialização, desterritorialização e reterritorialização. A conclusão evidencia que os expatriados não apenas vivenciam deslocamentos, mas também contribuem para a criação de novas territorialidades, reforçando a importância de compreender a mobilidade internacional como fenômeno socioespacial complexo.

E o quarto artigo, “Participação das Mulheres em Cargos de Alto Escalão e o Desempenho Financeiro das Empresas Brasileiras”, discute como a discriminação culmina na análise de gênero em posições de liderança. Samara Oliveira Alves e William Brasil Rodrigues Sobrinho buscam analisar o efeito da presença feminina em cargos executivos e conselhos de administração sobre o desempenho financeiro das empresas listadas na B3. Utilizando modelos de regressão com dados de 2019 a 2022, os autores concluem que a presença de mulheres nos conselhos de administração está positivamente associada ao desempenho financeiro, mensurado pelo ROE. Já nos cargos executivos, o impacto não se mostrou significativo, sugerindo barreiras estruturais que limitam a influência efetiva das mulheres na alta direção. Nesse sentido, após discutir vieses na entrada e na permanência, este artigo eleva o debate para as estruturas de poder (conselhos de administração e diretoria), questionando o impacto da diversidade de gênero no desempenho financeiro e na governança, servindo de ponte para o próximo eixo.

Eixo II: Governança e Participação para a Ética e Responsabilidade Socioambiental

Este eixo apresenta dois estudos sobre a governança e a participação da sociedade nas decisões corporativas e públicas, agendas relevantes para as organizações e a sociedade civil. Em tempos de transformações aceleradas, torna-se imprescindível que os estudos acadêmicos avancem em perspectivas que iluminem práticas de gestão voltadas à sustentabilidade e à participação social. Estes artigos compartilham a preocupação em compreender como organizações e instituições se reconfiguram diante de pressões políticas, sociais e ambientais, seja pela reflexão sobre a evolução dos estudos de conselhos no Brasil ou pela aplicação de instrumentos de diagnóstico de sustentabilidade em uma indústria calçadista. Ambos oferecem contribuições relevantes para repensar práticas e estruturas de gestão com base na transparência, na ética e na responsabilidade socioambiental.

O quinto artigo desta edição conecta-se à discussão sobre conselhos de administração do artigo anterior, mas amplia a perspectiva para os conselhos em geral, incluindo os de políticas públicas. Ele introduz uma reflexão histórica e conceitual sobre a participação social, a transparência e a prestação de contas (*accountability*). Com o título “**Estaríamos Iniciando uma Nova Geração de Estudos sobre Conselhos? – Um Ensaio Teórico sobre as Três Gerações de Estudos**” e de autoria de Luiz Filipe Goldfeder Reinecke e Fabiano Maury Raupp, o artigo apresenta um ensaio teórico sobre a possibilidade de emergência de uma quarta geração de estudos sobre conselhos a partir da década de 2020. A partir de uma revisão narrativa da literatura, os autores identificam o chamado “efeito ioiô” da participação, marcado pela desinstitucionalização entre 2014 e 2022 e pela retomada da agenda de participação social no governo federal a partir de 2023. A principal conclusão aponta para a necessidade de incorporar a dimensão da transparência como eixo analítico, fortalecendo os conselhos para resistirem a processos de retração institucional e ampliando sua relevância como instrumentos de *accountability* societal.

O sexto artigo, “**Diagnóstico GAIA e Balanço Social em Indústria Calçadista: Limites e Potencial de Uso para Gestão da Sustentabilidade**”, avança para a responsabilidade socioambiental das empresas, trazendo um estudo de caso que aplica ferramentas práticas para medir o desempenho em sustentabilidade, materializando os conceitos de ESG e o tripé da sustentabilidade - ambiental, social e econômico. De autoria de Diego Luís Bertollo, Patrícia Wust e Alex Eckert, o estudo tem como objetivo aplicar e analisar o método

GAIA e o modelo de Balanço Social (IBASE) como ferramentas de diagnóstico e apoio à gestão da sustentabilidade em uma indústria calçadista do Vale do Caí/RS. A pesquisa qualitativa-descritiva revelou que, embora a empresa cumpra os requisitos mínimos da legislação ambiental, há lacunas significativas em ecoeficiência, gestão de resíduos e integração contábil de investimentos ambientais. Os resultados destacam que o uso combinado do GAIA e do Balanço Social pode oferecer um protocolo operacional replicável, capaz de alinhar práticas empresariais às diretrizes de ESG e ao tripé da sustentabilidade, promovendo maior equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental.

Eixo III: Reflexão Metodológica para Análise Qualitativa

Este último eixo encerra o editorial com um estudo de natureza metodológica. A busca por rigor metodológico alinhado à coerência teórica-epistemológica consiste em um desafio central para pesquisadores que desejam avançar na produção de conhecimento sólido e significativo. No caso dos métodos qualitativos, relevantes na pesquisa em Administração por possibilitarem a interpretação de sentidos, discursos, narrativas e práticas que estruturam o cotidiano de trabalhadores e de organizações, um dos desafios é a etapa de análise dos dados, que pode ser realizada por meio de diferentes técnicas.

O sétimo e último artigo desta edição apresenta reflexões sobre uma das técnicas de análise de dados mais populares no Brasil em pesquisas qualitativas: a Técnica de Análise de Conteúdo. De autoria de Ana Cristina de Amorim, Parley Lopes Bernini da Silva, Sirlene Silveira de Amorim Pereira, Monica Scoz Mendes e Nairon Nícolas da Silva Gomes, o artigo **“Explorando os Horizontes: Desafios e Perspectivas da Análise de Conteúdo nas Pesquisas Qualitativas de Administração”** tem como objetivo verificar como pesquisadores brasileiros aplicam a Análise de Conteúdo em estudos qualitativos publicados na Revista de Administração Contemporânea nos anos de 2022 e 2023. A investigação revelou que, em grande parte dos trabalhos, a técnica é utilizada de forma inadequada, sem seguir ou demonstrar as etapas previstas pela autora Bardin, o que evidencia fragilidades metodológicas. A principal conclusão aponta para a necessidade de maior rigor e coerência na apropriação da Análise de Conteúdo, reforçando sua importância como ferramenta crítica e estratégica para o avanço das pesquisas qualitativas em Administração.

Encerrando esta edição da Caderno de Administração, é possível observar que os artigos trazem reflexões que contribuem diretamente para diferentes públicos: gestores e profissionais de recursos humanos encontram subsídios para repensar suas práticas de inclusão e liderança; gestores dos níveis estratégico, tático e operacional ampliam suas perspectivas sobre governança, participação, transparência, ética e sustentabilidade; e pesquisadores de Administração, sobretudo estudantes em formação como pesquisadores, têm acesso a debates metodológicos que fortalecem sua formação científica analítica. Ao integrar dimensões sociais, culturais, ambientais e metodológicas, os artigos desta edição oferecem um panorama abrangente e atual para gestores e pesquisadores sobre os desafios contemporâneos da área de Administração.

Convido, assim, os leitores da CAdm a apreciarem cada artigo com atenção e curiosidade, reconhecendo que o conhecimento aqui reunido não apenas ilumina práticas laborais, organizacionais e metodológicas, mas também inspira novas agendas de pesquisa e de ação. Que esta leitura provoque reflexões, diálogos e transformações, fortalecendo o compromisso da Administração com uma sociedade mais justa, respeitosa, participativa e sustentável.

Editorial

The final edition of 2025 of Caderno de Administração (CAdm) of the State University of Maringá (UEM) comprises seven articles. Taken together, they can be grouped into three convergent thematic axes which bring both reflective and practical contributions to organisations and to research in Administration: (I) Sociocultural Tensions and Challenges for a Diverse and Inclusive People Management; (II) Governance and Participation for Ethics and Socio-environmental Responsibility; and (III) Methodological Reflection for Qualitative Analysis.

Axis I: Sociocultural Tensions and Challenges for Diverse and Inclusive People Management

This axis presents four studies on contemporary forms of discrimination, bias and tensions between organisational practices, social dynamics and cultural expectations. Although distinct in their objects of analysis, they converge towards a reflection on how organisations and individuals are traversed by processes of power, discrimination and transformation. The common narrative that connects them is the concern with understanding how management practices and work relations are articulated with broader social and cultural dimensions, whether through technological mediation, aesthetics, gender representation or international mobility. The field of people management can benefit from the knowledge presented in these articles, as they offer critical-analytical perspectives on contemporary challenges such as diversity, equity and inclusion, which directly impact practices of recruitment, selection, development and talent retention.

In the first article, the starting point is the recruitment process, the gateway to organisations. Entitled “**Biased Cybervetting in Digital Recruitment: Between Media Segmentation and Candidate Idealisation**” by Fernando Ressetti Pinheiro Marques Vianna, Regina Martinello Lins Pinheiro Vianna, Juliana Toczek and Jurandir Peinado, its objective is to investigate how Human Resources professionals use digital platforms in recruitment and

selection processes. This article discusses how digital technologies and social networks introduce new biases, establishing a current debate on practices of selection and exclusion. The qualitative research, based on interviews with recruiters, reveals that in addition to professional networks such as LinkedIn, personal media such as Facebook and Instagram are consulted in search of information about candidates. The authors develop the concept of biased cybervetting, a practice marked by the pursuit of an “ideal candidate” based on idealisations and expectations regarding posts, highlighting the risks of bias and exclusion.

From recruitment, we move to the second article, “**Lookism in Administration: Integrative Review and Research Agenda**”, which addresses discrimination based on appearance within organisations. This study deepens the discussion on bias, directly connecting to the first article but broadening the scope beyond recruitment to examine the valorisation of aesthetic standards and their consequences for diversity. Authors Paula Fernandes Furbino Bretas and Carolina Maria Mota-Santos conducted an integrative literature review on aesthetic discrimination in organisational settings. The bibliometric analysis of 35 articles maps four lines of research: aesthetic labour, economic distinction, legal regulation, and critical intersectionality. The central conclusion highlights the need to expand the concept of lookism beyond physical appearance, to include vocal, olfactory and embodied attributes, while also proposing a research agenda that strengthens organisational diversity and inclusion policies.

The third article, “**Territories in Motion: The Connection between Expatriates and the EPCN Web**”, offers a macro perspective by discussing the relationship between expatriates and the reconfiguration of territories. It shifts the focus from the organisation to global socio-spatial dynamics, addressing labour mobility and the interconnections between economy, politics, culture and nature on a broader scale, thereby contributing a holistic perspective to International People Management. Authors Daniela Barbosa Sousa and Fabiane Cortez Verdu explored the relationship between the concept of territory and the experience of expatriates, drawing on Saquet’s approach to economic, political, cultural and natural dimensions (EPCN). This is a theoretical study that interprets expatriation as a process of territorialisation, deterritorialisation and reterritorialisation. The conclusion demonstrates that expatriates not only experience displacement but also contribute to the creation of new territorialities,

reinforcing the importance of understanding international mobility as a complex socio-spatial phenomenon.

The fourth article, “**Women’s Participation in Senior Executive Positions and the Financial Performance of Brazilian Companies**”, examines how discrimination culminates in gender analysis within leadership roles. Samara Oliveira Alves and William Brasil Rodrigues Sobrinho seek to analyse the effect of female presence in executive positions and boards of directors on the financial performance of companies listed on the B3 stock exchange. Using regression models with data from 2019 to 2022, the authors conclude that women’s presence on boards of directors is positively associated with financial performance, measured by ROE. In executive positions, however, the impact was not significant, suggesting structural barriers that limit the effective influence of women in top management. In this sense, after discussing biases in entry and permanence, this article elevates the debate to structures of power (boards of directors and executive management), questioning the impact of gender diversity on financial performance and governance, and serving as a bridge to the next axis.

Axis II: Governance and Participation for Ethics and Socio-environmental Responsibility

This axis presents two studies on governance and the participation of society in corporate and public decision-making, agendas that are highly relevant both for organisations and for civil society. In times of accelerated transformations, it becomes essential for academic studies to advance perspectives that shed light on management practices oriented towards sustainability and social participation. These articles share the concern of understanding how organisations and institutions are reconfigured under political, social and environmental pressures, whether through reflection on the evolution of council studies in Brazil or through the application of diagnostic tools for sustainability in the footwear industry. Both offer significant contributions to rethinking management practices and structures based on transparency, ethics and socio-environmental responsibility.

The fifth article in this edition connects with the previous discussion on boards of directors but broadens the perspective to councils in general, including public policy councils. It

introduces a historical and conceptual reflection on social participation, transparency and accountability. Entitled “**Are We Beginning a New Generation of Council Studies? – A Theoretical Essay on the Three Generations of Studies**” and authored by Luiz Filipe Goldfeder Reinecke and Fabiano Maury Raupp, the article presents a theoretical essay on the possibility of the emergence of a fourth generation of council studies from the 2020s onwards. Based on a narrative literature review, the authors identify the so-called “yo-yo effect” of participation, marked by deinstitutionalisation between 2014 and 2022 and the resumption of the social participation agenda by the federal government from 2023. The main conclusion points to the need to incorporate transparency as an analytical axis, strengthening councils to withstand processes of institutional retrenchment and enhancing their relevance as instruments of societal accountability.

The sixth article, “**GAIA Diagnosis and Social Balance in the Footwear Industry: Limits and Potential Use for Sustainability Management**”, advances towards corporate socio-environmental responsibility, presenting a case study that applies practical tools to measure sustainability performance, materialising the concepts of ESG and the sustainability tripod – environmental, social and economic. Authored by Diego Luís Bertollo, Patrícia Wust and Alex Eckert, the study aims to apply and analyse the GAIA method and the Social Balance model (IBASE) as diagnostic and management support tools in a footwear industry in Vale do Caí/RS. The qualitative-descriptive research revealed that, although the company meets the minimum requirements of environmental legislation, there are significant gaps in eco-efficiency, waste management and the accounting integration of environmental investments. The results highlight that the combined use of GAIA and the Social Balance can provide a replicable operational protocol, capable of aligning business practices with ESG guidelines and the sustainability tripod, promoting greater balance between economic, social and environmental dimensions.

Axis III: Methodological Reflection for Qualitative Analysis

This final axis closes the editorial with a study of a methodological nature. The pursuit of methodological rigour aligned with theoretical-epistemological coherence constitutes a central challenge for researchers who wish to advance the production of solid and meaningful

knowledge. In the case of qualitative methods, which are highly relevant in Administration research as they enable the interpretation of meanings, discourses, narratives and practices that structure the daily lives of workers and organisations, one of the key challenges lies in the stage of data analysis, which may be carried out through different techniques.

The seventh and last article of this edition offers reflections on one of the most popular data analysis techniques in Brazil for qualitative research, Content Analysis. Authored by Ana Cristina de Amorim, Parley Lopes Bernini da Silva, Sirlene Silveira de Amorim Pereira, Monica Scorz Mendes and Nairon Nícolas da Silva Gomes, the article "**Exploring the Horizons: Challenges and Perspectives of Content Analysis in Qualitative Administration Research**" aims to examine how Brazilian researchers apply Content Analysis in qualitative studies published in the Revista de Administração Contemporânea during 2022 and 2023. The investigation revealed that, in most of the works, the technique is applied inadequately, without following or demonstrating the stages proposed by Bardin, thereby exposing methodological weaknesses. The main conclusion points to the need for greater rigour and coherence in the appropriation of Content Analysis, reinforcing its importance as a critical and strategic tool for the advancement of qualitative research in Administration.

Closing this edition of Caderno de Administração, it is possible to observe that the articles provide reflections which directly contribute to different audiences: managers and human resources professionals find support to rethink their practices of inclusion and leadership; managers at strategic, tactical and operational levels broaden their perspectives on governance, participation, transparency, ethics and sustainability; and Administration researchers, especially students in training as future scholars, gain access to methodological debates that strengthen their analytical scientific formation. By integrating social, cultural, environmental and methodological dimensions, the articles in this edition offer a comprehensive and up-to-date panorama for managers and researchers on the contemporary challenges of the field of Administration.

Thus, I invite readers of CAdm to appreciate each article with attention and curiosity, recognising that the knowledge gathered here not only illuminates labour, organisational and methodological practices, but also inspires new research agendas and actions. May this reading

provoke reflections, dialogues, and transformations, strengthening the Administration's commitment to a fairer, more respectful, participatory, and sustainable society.