



INVESTIMOS EM DIVERSIDADE

GUIA DE BOAS PRÁTICAS – 2ª EDIÇÃO

[B]³

INSTITUTO
**LOCO
MOTIVA**



INVESTIMOS EM DIVERSIDADE

GUIA DE BOAS PRÁTICAS – 2ª EDIÇÃO

Realização

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão
Instituto Locomotiva
Ana Carolina da Costa Florio
Luiza Epifani
Manuela Alves

Revisão

Camila Lima Paulos
In-House B3

CRÉDITOS DA EDIÇÃO

Coordenação Geral

Rachel Rua Baptista
Renato Meirelles

Coordenação Técnica

Carolina Tonussi Silva
Gabriela Menezes
Maíra Saruê Machado
João Paulo de Resende Cunha
Rachel Rua Baptista

Projeto Gráfico e Diagramação

Luiza Pereira ferreira
Ricardo Favoretto Santana
In-House B3

SUMÁRIO

GLOSSÁRIO	4
NOTAS METODOLÓGICAS	5
Porque seguimos investindo em Diversidade, Equidade e Inclusão	7
NOSSO PONTO DE PARTIDA	9
AGENDA ATUAL DE DE&I	11
Panorama de dados, evidências da maturidade	12
O que a sociedade brasileira pensa sobre DE&I?	13
Evolução das práticas corporativas	15
Sinais de maturidade	16
DE&I como vetor de competitividade e impacto	17
Quais práticas têm possibilitado os avanços monitorados?	18
BOAS PRÁTICAS QUE FAZEM A DIFERENÇA	18
Caminhos possíveis para objetivos estratégicos	19
O que está consolidado em DE&I: práticas mais adotadas pelas companhias	21
Práticas em estágio de difusão	23
Agenda de vanguarda	34
Práticas de vanguarda	34

GLOSSÁRIO

Anexo ASG | Um anexo ao Regulamento de Emissores da B3. Foi criado para padronizar e ampliar a transparência das informações relacionadas aos assuntos ambientais, sociais e de governança.

ASG | Ambiental, Social e Governança

CVM | Comissão de Valores Mobiliários.

Conselho de Administração | Órgão deliberativo responsável por definir e acompanhar estratégias, controlar sistemas internos e gerir riscos, garantindo governança alinhada aos acionistas e à valorização da empresa.

DE&I | Diversidade, Equidade e Inclusão

Diretoria Estatutária | Eleita pelo Conselho de Administração, é responsável por implementar o plano estratégico e definir diretrizes operacionais, socioeconômicas e de sustentabilidade para o funcionamento eficaz da companhia.

FRE | Formulário de Referência.

PcD | Pessoa com Deficiência.

Órgãos da administração | São instâncias formais de governança que orientam a condução da companhia. Incluem o Conselho e Administração e a Diretoria Estatutária.

Negros | Grupo sub-representado formado pelas pessoas que se autodeclaram pretos ou pardos.



NOTAS METODOLÓGICAS

A elaboração desta edição do **Guia de Boas Práticas** em Diversidade, Equidade e Inclusão da B3 adotou uma metodologia que combina diferentes abordagens de coleta, análise e validação de informações.

Para a produção de dados sobre a percepção da população brasileira a respeito de DE&I, foi conduzida a segunda edição da pesquisa “Iniciativas Empresariais de Diversidade”, em parceria com o Instituto Locomotiva. O levantamento capturou percepções sobre diversidade e inclusão sob a perspectiva de consumidores e trabalhadores, bem como experiências concretas de preconceito e expectativas quanto ao papel das empresas.

A construção do diagnóstico também envolveu benchmarks e estudos complementares, abrangendo fontes como:

- IBGE – Censo Populacional 2022 e PNAD 2024;
- Pesquisa Ethos/Época Negócios de Diversidade, Equidade e Inclusão (edições 2024 e 2025);
- Pesquisa Deloitte Brasil Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações – Ciclo 2024/2025;
- Rankings GPTW Diversidade 2024/2025 (Mulheres, Étnico-Racial, PcD, LGBTQIAPN+);
- Estudos PwC Brasil sobre liderança inclusiva e métricas de diversidade;

- Relatórios internacionais da McKinsey & Company e Deloitte Global sobre diversidade, inovação e performance financeira;
- Investimos em Diversidade – Guia de Boas Práticas (edição 2023).;
- Mapeando a diversidade nas empresas – Desafios e potencialidades do Censo Corporativo de Diversidade, 2024.

Os cases apresentados nesta edição foram referenciados em fontes públicas, como sites institucionais, relatórios de sustentabilidade e publicações especializadas. Para preservar as organizações, optamos por apresentá-los de forma anônima ao longo do texto, mantendo, contudo, a referência às fontes utilizadas.

A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de questionário digital de autopreenchimento, com abrangência nacional e cotas de gênero, faixa etária, escolaridade e classe socioeconômica. Ao todo, foram coletadas 1.751 entrevistas, com margem de erro de 2,3 p.p. Para aprofundar a compreensão das práticas, a evolução da maturidade de DE&I, os fatores de sucesso e os desafios persistentes, foram realizadas cinco entrevistas em profundidade com executivos e executivas de empresas diretamente envolvidas com a agenda de diversidade, equidade e inclusão.



INTRODUÇÃO

PORQUE SEGUIMOS INVESTINDO EM DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

Em 2023, a B3 publicou **Investimos em Diversidade, Equidade e Inclusão – Guia de Boas Práticas**, reafirmando a relevância e a urgência da pauta. Naquele momento, reconhecia-se que o debate estruturado e o compartilhamento de experiências, considerando os diferentes níveis de maturidade das companhias, representavam uma contribuição essencial da Bolsa para a evolução do mercado. Dois anos depois, dá-se continuidade a essa iniciativa com uma nova edição.

Em 2025, entra em vigor o critério de diversidade previsto no Anexo ASG do Guia de Emissores da B3. No modelo “Pratique ou Explique”, essa regra prevê que as empresas listadas tenham ao menos uma mulher ou um integrante de grupos sub-representados (pessoas negras, indígenas, com deficiência ou LGBTQIAPN+) em suas Diretorias Estatutárias ou Conselhos de Administração. Essa informação deve ser declarada no Formulário de Referência (FRE) da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que as empresas de capital aberto devem preencher anualmente.

Dados do estudo “Lideranças Plurais – Diversidade da gestão transformando o mercado” indicam que 77% das empresas listadas já cumprem este critério. Contudo, a análise detalhada revela diferenças significativas na representatividade: enquanto 75% contam com pelo menos uma mulher em seus órgãos de administração, apenas 17% possuem integrantes pardos, 2% pretos e 3% pessoas com deficiência.

Esses números demonstram avanços, mas também explicitam que estes não se distribuem de forma homogênea entre os grupos sub-representados. Nesse contexto, visitar boas práticas, identificar iniciativas que contribuíram para

a evolução da maturidade corporativa, respeitando as especificidades de cada companhia, segue sendo um caminho consistente para promover mudanças duradouras, alinhadas aos objetivos do negócio.

Essa nova edição busca oferecer ao mercado um panorama atualizado, prático e inspirador. Nosso propósito é colaborar para que as empresas continuem avançando em maturidade e impacto, transformando intenções em resultados consistentes e fortalecendo a relevância da agenda de DE&I como parte intrínseca da governança corporativa.

NOVA EDIÇÃO

- **Atualizar práticas** de DE&I, destacando **tendências** e iniciativas recentes;
- Reunir **perspectivas de lideranças e profissionais** de mercado;
- Apresentar resultados de **pesquisa inédita** sobre as **expectativas da sociedade** sobre a pauta;
- **Compartilhar a trajetória interna da Bolsa** contribuindo para construção de referências para o mercado;
- Mostrar como **DE&I** pode atuar como **diferencial competitivo e sustentável** para as empresas.

NOSSO PONTO DE PARTIDA ...

DOS 213 MILHÕES
DE BRASILEIROS(AS):

**+ 121
milhões**
são pessoas
negras

**+ 108
milhões**
são mulheres

**+ 15
milhões**
são pessoas
LGBTQIAPN+

**+ 18
milhões**
são pessoas
com deficiência



Fontes: Classe, raça e gênero: Projeção Instituto Locomotiva a partir de PNAD/IBGE e projeções populacionais IBGE 2024

População LGBTQIA+: Projeção Instituto Locomotiva a partir DataFolha – Pesquisa Orgulho

PcD: Projeção Instituto Locomotiva a partir de PNS/IBGE

Quando falamos de DE&I, estamos falando de:

DIVERSIDADE

Reconhecimento de diferenças que, muitas vezes, impactam em desigualdades de oportunidades.

EQUIDADE

Promoção de tratamento justo e equitativo entre grupos sub-representados, com o objetivo de igualar oportunidades.

INCLUSÃO

Processos, práticas ou políticas que promovam representatividade aliada a ambiente seguro e acolhedor.

Explicando alguns conceitos



GRUPOS SUB-REPRESENTADOS: são parcelas da população com participação limitada em espaços de decisão e visibilidade, exigindo ações intencionais para assegurar inclusão e representatividade.



RAÇA: é uma construção social baseada em características físicas e culturais, historicamente utilizada para categorizar e hierarquizar pessoas, influenciando oportunidades, relações e acesso a direitos.



GÊNERO: são construções sociais e culturais que atribuem papéis e expectativas diferentes a homens, mulheres e pessoas não-binárias, influenciando experiências e oportunidades na sociedade e no trabalho.



LGBTQIAPN+: sigla que reúne um conjunto de identidades de gênero e orientações sexuais diversas, como lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, intersexos, assexuais, não-binárias, entre outras, representando a pluralidade da experiência humana.



GERAÇÕES: são grupos de pessoas que compartilham faixas etárias próximas e experiências socioculturais semelhantes, influenciando valores, comportamentos e expectativas em relação ao trabalho e à sociedade.



PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: são aquelas que apresentam impedimentos físicos, sensoriais, intelectuais ou psicossociais que, em interação com barreiras do ambiente, têm sua participação plena e equitativa na sociedade e no trabalho limitada.

Para aprofundamento consulte: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/b3-lanca-guia-para-orientar-empresas-sobre-as-melhores-praticas-em-diversidade-e-inclusao.htm



AGENDA ATUAL DE DE&I

Em 2023, quando foi lançada a primeira edição deste Guia, a pauta de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) encontrava-se em um momento de ampla visibilidade pública. O engajamento da sociedade era elevado, estudos sobre os impactos positivos da adoção de práticas inclusivas nas organizações circulavam e o mercado corporativo demonstrava atenção crescente ao tema.

Dois anos depois, o “hype” passou, mas a agenda segue. O mercado brasileiro continua apresentando diferentes estágios de avanço. Enquanto algumas empresas já incorporaram DE&I à sua cultura organizacional, com políticas estruturadas, instâncias de governança dedicadas e indicadores integrados aos planos estratégicos, outras encontram-se em fases iniciais da jornada, ainda mapeando diagnósticos e estabelecendo metas. E há também companhias que não priorizam a pauta, mesmo com as demandas regulatórias e de stakeholders para que o tema seja considerado.

Apesar da heterogeneidade, emergiram consensos:

- Hoje, diversidade e inclusão são reconhecidas não apenas como valores sociais, mas também como vetores de negócio.
- As empresas identificam impactos positivos no clima organizacional, na retenção e atração de talentos, na reputação corporativa e no engajamento de consumidores.

- A agenda, antes tratada como periférica, passa a ser vista como componente estratégico da governança corporativa.

Esse cenário de consolidação interna das práticas corporativas encontra-se alinhado às expectativas externas. A sociedade mantém-se atenta ao papel das organizações e espera coerência entre discurso e prática, valorizando marcas que assumem compromissos concretos com a inclusão.

Paralelamente, profissionais reconhecem que a adoção estruturada de políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão se traduz em ganhos tangíveis de competitividade, reputação e sustentabilidade, consolidando-se como um diferencial estratégico para as empresas que lideram essa agenda.

PANORAMA DE DADOS, EVIDÊNCIAS DA MATURIDADE

A consolidação da agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão no Brasil pode ser observada a partir de dois eixos complementares: a **percepção da sociedade** e a **evolução das práticas corporativas**. A seguir, apresentaremos dados de pesquisas recentes que apontam para esse processo. De um lado, o reconhecimento social coletivo da pauta e as expectativas da sociedade em relação aos papéis das empresas e, por outro, os avanços alcançados por parte significativa do mundo corporativo brasileiro nesta pauta.

O QUE A SOCIEDADE BRASILEIRA PENSA SOBRE DE&I?

A pesquisa Iniciativas Empresariais de Diversidade, desenvolvida pelo Instituto Locomotiva para a B3, revela que o tema está cada vez mais incorporado ao repertório da população brasileira. A maioria dos entrevistados associa o termo a valores de “diferença” e “pluralidade”, enquanto apenas 1% estabelece associações negativas.

Sete em cada dez brasileiros acreditam que seja papel de marcas e empresas apoiar a diversidade, patamar semelhante ao observado na edição anterior desta pesquisa, realizada em 2023 – 72%. Isso equivale a cerca de 116 milhões de pessoas.

Apesar do apoio pela demanda ser majoritário, apenas 41% acreditam que as empresas e marcas apoiam efetivamente a diversidade, um gap de 30 p.p. entre expectativa e realidade percebida.

O mesmo estudo aponta que essa expectativa se traduz em comportamentos concretos das pessoas, como consumidores e como profissionais no mercado de trabalho.



DE&I no consumo

Mais da metade dos respondentes, 57%, concordam que dão preferência por comprar de marcas e empresas que respeitem e apoiem pautas de diversidade. Entre aqueles que acham que seja papel das empresas e marcas apoiarem, esse percentual é ainda maior, 69%.

O posicionamento público de uma empresa ou marca a favor da diversidade aumenta a chance de escolha para 45% dos respondentes, enquanto apenas 11% afirmam o contrário, uma redução de 4 p.p em comparação à edição de 2023 da pesquisa.

Se corresponder às expectativas em DE&I traz um impacto positivo na percepção de escolha de uma marca, não corresponder pode causar prejuízos. Entre os respondentes, 53% afirmam que já deixaram de comprar de marcas que fizeram propagandas consideradas preconceituosas e 44% que já deixaram de comprar de marcas por suspeitas de preconceito contra pessoas dos grupos sub-representados.

Como consumidor(a), brasileiros(as) seguem considerando diversidade um tema relevante e esperam que marcas e empresas apoiem a pauta. Ter a expectativa quebrada pode levar à rejeição e ao abandono da compra. Além disso, dados apontam para a diminuição da proporção do perfil mais reativo negativamente ao apoio.

Todas as ações de DE&I concretas apresentadas aos respondentes tiveram impacto positivo no comportamento de consumo de 2023 para 2025

% CHANCES DE ESCOLHER MARCA OU EMPRESA CASO ADOTE AS SEGUINTE AÇÕES (AUMENTA MUITO+ UM POUCO)	2023	2025
Oferecer produtos que atendam às necessidades de públicos diversos	63%	70%
Realização de campanhas para diminuir o preconceito na sociedade	64%	69%
Apoiar ações sociais que diminuam as desigualdades dos grupos sub representados	62%	68%
Contratação de pessoas negras, com deficiências, mais velhas, de diferentes gêneros e orientações sexuais etc.	61%	67%
Inclusão de diferentes perfis de pessoas nos anúncios/ propagandas publicitárias	57%	63%
Ter um quadro de lideranças diverso e representativo, que participe das principais decisões da empresa	54%	63%
Se posicionar publicamente contra situações de preconceito envolvendo os grupos de diversidade (Negros, LGBTQIAPN+, Mulheres, PCDs, e pessoas mais velhas)	52%	60%

DE&I no mercado de trabalho

Oito em cada dez respondentes consideram importante que marcas e empresas promovam a diversidade entre seus funcionários — proporção ligeiramente superior entre trabalhadores formais, alcançando 83%.

Entretanto, observa-se uma leve retração na percepção de que as empresas estão, de fato, atuando para serem mais inclusivas, ainda que a maioria siga reconhecendo avanços nesse campo. Entre os profissionais formais entrevistados, 67% afirmam que sua empresa possui um quadro de funcionários diverso, percentual inferior ao registrado em 2023, quando esse índice era de 70%.

Para entender o valor da diversidade e o quanto essa pauta pode impactar nas

decisões de carreira, a pesquisa pediu aos respondentes que escolhessem a frase que melhor representava a sua opinião.

Em 2023, 66% dos profissionais escolheram a frase “para mim, é muito importante que a empresa valorize a diversidade. Isso pesa nas minhas decisões de carreira”. Em 2025, esse percentual avançou para 74%.

Da mesma forma, em 2023, 55% dos respondentes destacaram a importância de trabalhar com lideranças diversas; em 2025, essa percepção se intensificou, alcançando 58%.

Os resultados apontam que a diminuição da percepção de que as empresas atuam na pauta diverge da expectativa de quem trabalha — público para o qual a importância da diversidade em suas decisões intensificou em relação à 2023.

Tendência de queda da percepção de apoio à diversidade entre trabalhadores

CONCORDÂNCIA EM RELAÇÃO À EMPRESA EM QUE TRABALHA	2023	2025
Trata todas as pessoas de forma justa, independentemente de histórico de vida e características pessoais	73%	68%
Tem um quadro de funcionários bastante diverso	70%	67%
Está comprometida em criar um ambiente de trabalho que aceita e estimula a diversidade	68%	65%
Tem diversidade nos cargos de liderança	63%	61%
Faz com que eu me sinta envolvido(a) e capaz de opinar no ambiente de trabalho quando o assunto é diversidade	64%	59%
Promove campanhas, treinamentos e ações para engajar o time no respeito e acolhimento à diversidade	63%	57%

E as empresas? O que mudou no cenário corporativo nesse período?

EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS CORPORATIVAS

Mesmo em um ambiente em que a pauta esteja menos “na moda”, estudos apontam para certo grau de consolidação da agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão no ambiente empresarial brasileiro. Dados produzidos por organizações de monitoramento, reconhecimento e certificação, oferecem parâmetros e contribuem para elevar o nível de maturidade do debate.

Entre as referências, está a série histórica da **Pesquisa Ethos/Época de Diversidade, Equidade e Inclusão**, conduzida pelo Instituto

Ethos em parceria com a Revista Época Negócios, que se tornou um termômetro importante para compreender a trajetória e o grau de engajamento das empresas em diferentes estágios da jornada.

Os dados recentes apontam para uma **ampliação consistente da participação corporativa**. Entre 2022 e 2025, o número de empresas envolvidas no estudo cresceu de 169 para 224, representando uma **expansão de 32% no período**. Esse crescimento não se limita ao volume de adesões: evidencia um movimento de **transversalização da pauta, com maior diversidade de perfis organizacionais**. Companhias de médio e pequeno porte, que anteriormente tinham participação reduzida, passaram a figurar de forma mais expressiva na amostra.

Além disso, setores que tradicionalmente estavam à margem da discussão — como metalurgia e turismo — passaram a integrar o levantamento.

Outro estudo de referência, a pesquisa Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações – Ciclo 2024/2025, Deloitte Brasil, também aponta um movimento consistente de institucionalização da pauta no ambiente empresarial brasileiro. Mais de dois terços das empresas entrevistadas afirmaram contar com orçamento anual dedicado exclusivamente às iniciativas de DE&I. O estudo aponta ainda que **87% das organizações estruturaram instâncias formais e estratégias claras** para fortalecer pilares centrais da agenda, incluindo diversidade de gênero, raça, etnia e a inclusão de grupos historicamente sub-representados. Esse resultado reflete uma mudança de patamar, na qual a diversidade passa a ser incorporada à gestão corporativa por meio de **processos e métricas de acompanhamento**.

Adicionalmente, observa-se expansão na adoção de políticas específicas, no uso de instrumentos de monitoramento — como pesquisas de clima organizacional e pesquisas direcionadas a DE&I — e no comprometimento das lideranças.

SINAIS DE MATURIDADE

Amplitude das abordagens

Até 2024, o foco das empresas era maior em recortes mais tradicionais — gênero, sobretudo quando se tratava de modelos de

programas mais estruturados com metas e acompanhamentos. A partir de 2024, existe um avanço na adoção de políticas interseccionais.

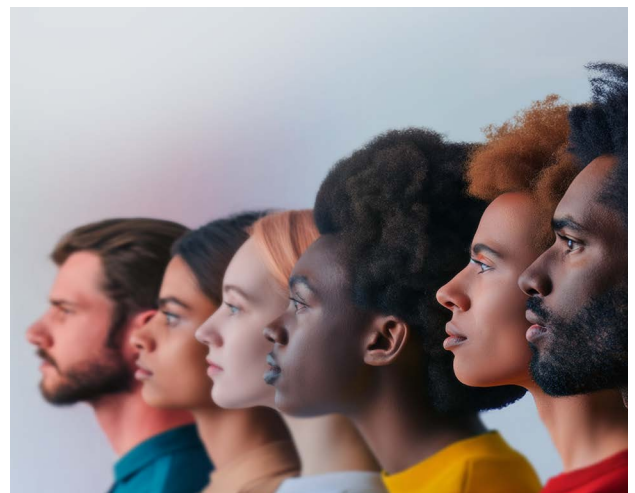
Ampliação do público das ações

A maioria das ações de DE&I eram voltadas para o público interno das empresas. A partir de 2024, irradiar práticas para fornecedores e clientes passou a ser mais comum, incluindo, por exemplo, investimento em inovações de produtos, acessibilidade e cocriação.

Inserção da pauta na estratégia da empresa

Em 2021, o percentual de empresas que incluíam DE&I em seu planejamento estratégico era de 73% entre as de grande porte e 66% entre as de pequeno e médio porte. Em 2025, o cenário é de universalização. Praticamente todas as empresas participantes do estudo (97,2%) afirmaram que têm DE&I em seus planejamentos estratégicos.

Fonte: <https://www.ethos.org.br/natura-e-destaque-de-2025-na-pesquisa-ethos-epoca-de-diversidade-equidade-e-inclusao-que-mapeou-praticas-de-mais-de-200-empresas-brasileiras/>



DE&I COMO VETOR DE COMPETITIVIDADE E IMPACTO

A crescente adesão e expansão se deve a tendências sociais, mas não apenas, pois o reconhecimento dos benefícios de DE&I em inovação e competitividade também têm relação com este avanço.

Por exemplo, entre as empresas participantes do estudo Ethos/Época de 2025, **87,5%** apontaram **impacto positivo** das ações de DE&I implementadas na **melhora do clima organizacional**. Além disso, **64,13%** relataram efeito em **aumento** da **produtividade**, **63,84%** em **atração e retenção** de talentos e **60,71%** em **diminuição dos riscos de saúde e segurança do trabalho**.

Em linha com esses resultados estão os dados do Great Place to Work Brasil 2024-2025 (GPTW), que mostram que empresas com maior **maturidade em DE&I e práticas efetivas** para grupos sub-representados apresentam **resultados superiores** em **clima organizacional, atração e retenção de talentos e engajamento de equipes**.

As empresas reconhecidas pelo GPTW por suas práticas em DE&I apresentam taxas de rotatividade até 35% menores do que a média de mercado em seus segmentos. As principais razões apontadas no estudo para a permanência dos colaboradores nas empresas são senso de inclusão, oportunidade de crescimento e alinhamento com valores de respeito e diversidade, em linha com as expectativas dos trabalhadores brasileiros captadas na pesquisa Iniciativas Empresariais de Diversidade.

Os dados em conjunto do estudo também apontam que ambientes inclusivos favorecem não apenas a permanência de grupos sub-representados, mas também aumenta o engajamento geral e a satisfação de todos os colaboradores. Isso se evidencia, por exemplo, entre empresas reconhecidas no ranking étnico-racial que tendem a ser também mais diversas no aspecto de gênero e apresentaram uma rotatividade até 88% menor que a média nacional. Já aquelas certificadas no ranking Mulher tiveram o faturamento médio com crescimento de 5,5%.

Na medida em que as ações se consolidam, a maturidade avança e a prática de monitoramento dos resultados atrelados ao negócio se torna mais presente, os impactos positivos começam a ser observados.

Fonte: <https://gptw.com.br/conteudo/estudos-gptw/diversidade-2025>

QUAIS PRÁTICAS TÊM POSSIBILITADO OS AVANÇOS MONITORADOS?

“Algo que é inegável e que ninguém discute mais na empresa é que diversidade traz resultados.

A gente tem sempre monitorado os dados de diminuição de turnover, atração de jovens talentos e engajamento, e isso fica claro quando olhamos.”

Executiva responsável por DE&I, empresa do setor financeiro



BOAS PRÁTICAS QUE FAZEM A DIFERENÇA

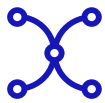
CAMINHOS POSSÍVEIS PARA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

As entrevistas realizadas com profissionais responsáveis pela agenda de DE&I evidenciam que não existe um modelo único de implementação. As escolhas variam de acordo com a realidade interna de cada organização, perfil cultural e grau de engajamento da alta

liderança — fatores determinantes até que a pauta esteja plenamente institucionalizada.

Ainda assim, os relatos apontam convergências importantes, que indicam pontos estratégicos aos quais empresas e marcas devem dedicar atenção contínua ao longo da jornada. Não se trata de uma sequência de etapas, mas de pontos críticos que precisam ser revisitados e fortalecidos de forma recorrente para garantir a consistência e a sustentabilidade das práticas.





Consenso

Diversidade é uma decisão estratégica e deve partir de um consenso na alta liderança.



Olhar para a realidade interna

Conhecer e monitorar os parâmetros internos é fundamental em toda a jornada de DE&I.



Integrar DE&I à Governança Corporativa

A maturidade se alcança quando DE&I passa a ser um dos pilares que compõem a Governança Corporativa da instituição.



Oportunidades na jornada do colaborador(a)

É importante que, independentemente das ações, a jornada do colaborador(a) na empresa esteja sempre em perspectiva.



Criar políticas de DE&I

A perenidade da jornada está diretamente atrelada à capacidade de se institucionalizar às ações de maneira que elas se tornem uma política corporativa.



Integrar as práticas aos objetivos estratégicos de negócio

Diversidade em contexto corporativo é estratégia de negócio e precisa estar alinhada aos objetivos e ao core da empresa.

“Conversando com colegas que também atuam na área, fica claro que cada empresa tem sua própria realidade. Não existe um caminho único que possa ser imposto; é preciso estar alinhado com o jeito da empresa ser.”

Executivo responsável por DE&I setor de varejo

O QUE ESTÁ CONSOLIDADO EM DE&I: PRÁTICAS MAIS ADOTADAS PELAS COMPANHIAS

Para cada eixo estratégico existem diferentes boas práticas que podem ser adotadas de acordo com o grau de maturidade e cultura organizacional de cada companhia. Na primeira edição deste Guia, a maioria das práticas e cases descritos corresponde a iniciativas que hoje já se encontram mais

consolidadas no mercado – como programas de letramento em DE&I, gerais ou voltados para grupos sub-representados específicos; formação de grupos de afinidade; e mentorias de aceleração de carreira.

A seguir, apresentamos de forma sintética o escopo de cada uma dessas práticas mais difundidas. Para organizações que desejem aprofundar o conhecimento e acessar exemplos detalhados, recomenda-se a consulta à primeira edição do Guia.

Fonte: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/b3-lanca-guia-para-orientar-empresas-sobre-as-melhores-praticas-em-diversidade-e-inclusao.htm



I – Grupos de afinidade

São estruturas voluntárias, apoiadas pela empresa, que reúnem colaboradores(as) com interesses ou identidades em comum. Funcionam como canais estratégicos de escuta e engajamento, contribuindo para fortalecer a cultura organizacional e orientar práticas de DE&I.

Em muitas empresas, esses grupos contam com um “patrocinador(a) executivo” – geralmente uma liderança sênior, que não faz parte do grupo sub-representado, mas atua como apoiador(a) e facilitador(a) da agenda.



II – Letramentos

É o processo estruturado de sensibilização e capacitação de colaboradores(as) e lideranças para ampliar a compreensão sobre temas de diversidade, combater vieses inconscientes e desenvolver competências para atuar de forma inclusiva.

O letramento vai além de treinamentos pontuais. Trata-se de uma prática contínua que fortalece a cultura organizacional e alinha comportamentos aos valores corporativos. Podem ser programas de formação, trilhas de desenvolvimento para lideranças, campanhas internas de sensibilização entre outras.



III – Mentoria para aceleração de carreira

É um programa estruturado que conecta colaboradores(as) de grupos sub-representados a líderes experientes da organização. O objetivo é oferecer orientação estratégica, ampliar redes de relacionamento, desenvolver competências de liderança e acelerar o crescimento profissional desses talentos, contribuindo para reduzir barreiras estruturais e ampliar a representatividade em posições de decisão.

Em algumas empresas, esses programas também abarcam as mentorias reversas, em que jovens ou pessoas dos grupos sub-representados trocam com lideranças sêniores, promovendo sensibilização e contribuindo para decisões mais inclusivas e inovadoras.

O que está se consolidando em DE&I: as práticas ainda não são as mais utilizadas, mas estão presente nas empresas com maior grau de maturidade

Nos últimos anos, observa-se que, para além das iniciativas já consolidadas citadas anteriormente, ganharam espaço nas empresas brasileiras práticas em estágio de difusão. Essas ações não figuram entre as mais adotadas pelo conjunto do mercado, mas são cada vez mais presentes nas organizações que atingiram níveis mais avançados de maturidade em DE&I.

Trata-se de iniciativas mais estratégicas, que conectam DE&I à inovação, à marca empregadora e à cadeia de valor, e atuam de forma transversal sobre processos, políticas e indicadores. Ao acompanhar esse movimento, é possível identificar tendências que sinalizam o estágio de evolução da agenda nas empresas brasileiras. A seguir apresentamos as práticas em estágio de difusão mais presentes e alguns cases de sua aplicação.

PRÁTICAS EM ESTÁGIO DE DIFUSÃO

I – Monitoramento de dados e dashboards analíticos

O monitoramento de dados e dashboards analíticos consiste na utilização de painéis digitais integrados aos sistemas de recursos humanos para acompanhar, de forma contínua e segmentada, indicadores de representatividade*, clima organizacional, progressão de carreira e remuneração por recortes de gênero, raça, idade e outros marcadores relevantes para o contexto de cada instituição.

Essa prática permite transformar a gestão de DE&I em um processo baseado em

evidências, alinhando metas de inclusão aos objetivos estratégicos do negócio. Entre os benefícios, destacam-se o fortalecimento da marca empregadora — por demonstrar transparência e compromisso com equidade — e o estímulo à criatividade e à inovação, ao tornar visível a diversidade real de talentos e subsidiar decisões de liderança.

Ao ser articulado a censos periódicos de diversidade e ao monitoramento em tempo real de indicadores de RH, esse mecanismo ajuda as empresas a cumprir exigências legais como as obrigações de treinamento, declaração e equidade salarial, reduzindo riscos de passivos trabalhistas e reputacionais.

* Quer saber como construir indicadores de DE&I? Consulte Mapeando a diversidade nas empresas – Desafios e potencialidades do Censo Corporativo de Diversidade – https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/censo-de-diversidade.htm

Lei nº 8.213/1991

Determina que empresas com 100 ou mais colaboradores(as) devem preencher uma parcela dos seus cargos com pessoas com deficiência ou reabilitadas pelo INSS.

Impacto na empresa

Determina a proporção de cargos que devem ser preenchido conforme a quantidade de funcionários.

De 100 a 200 – 2%

De 201 a 500 – 3%

De 501 a 1.000 – 4%

Lei nº 14.457/2022

Estabelece medidas para promover a inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho; prevê apoio à parentalidade, flexibilização da jornada e estímulo à capacitação.

Impacto na empresa

Exige adaptação de políticas internas de RH e benefícios; incentiva ações de equidade de gênero, retenção e desenvolvimento de talentos femininos.

Lei nº 14.553/2023

Torna obrigatória a inclusão de campos de autodeclaração de raça/etnia em registros trabalhistas e no eSocial, seguindo critérios do IBGE.

Impacto na empresa

Determina as empresas a coletar e registrar dados raciais de colaboradores, fortalecendo diagnósticos de diversidade e monitoramento de indicadores

Lei nº 14.611/2023

Determina que empresas com mais de 100 empregados publiquem relatórios semestrais de transparência salarial e critérios remuneratórios para garantir equidade entre mulheres e homens.

Impacto na empresa

Estabelece elaboração e divulgação de relatórios; reforça compliance trabalhista; aumenta a necessidade de monitoramento contínuo e correção de desigualdades remuneratórias..

CASE DO MERCADO

Um exemplo do uso de dados e dashboards analíticos vem de uma grande empresa do setor de cosméticos e varejo que publica um scorecard de ESG com dados detalhados do seu Censo de Diversidade. O painel torna públicos indicadores de representatividade, metas de liderança e equidade salarial, integrando-os ao planejamento estratégico e aos compromissos assumidos perante investidores e sociedade.

Essa abordagem tem reforçado a transparência, apoiado uma gestão baseada em evidências e posiciona a diversidade como um dos pilares centrais de competitividade e inovação da companhia.

Fonte: https://esg-scorecard.natura.com.br/category/social/diversidade-e-inclusao-1-1/indicator?utm_source=chatgpt.com&indicator=0a442990-80f2-4495-9a01-7d772775b66a



PRÁTICAS EM ESTÁGIO DE DIFUSÃO

II – Programas de saúde mental, parentalidade e bem-estar

São iniciativas estruturadas que ampliam licenças parentais, oferecem suporte psicológico, promovem políticas de flexibilidade e criam redes de acolhimento no ambiente de trabalho.

Essas práticas fortalecem a atração e a retenção de talentos, reforçam a marca empregadora e elevam o engajamento ao sinalizar concretamente o compromisso da empresa com o bem-estar integral dos colaboradores(as).

As práticas voltadas para saúde mental e acolhimento ainda auxiliam as empresas a se adaptarem melhor à nova NR-1, que exige que as empresas considerem riscos psicossociais em seu Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e adotem medidas para promoção da saúde mental e mitigação de fatores estressores no trabalho.

Alguns estudos têm apontado o quanto preconceito e discriminação podem ter impactos negativos na saúde mental de ambiente corporativo, afetando de forma desproporcional trabalhadores de grupos sub-representados.

Por exemplo, o “Saúde Mental, Diversidade e Ambiente de Trabalho” (Lupa/EXAME) mostra que 80% dos profissionais de grupos sub-representados — mulheres, pessoas negras,

LGBTQIAPN+ e pessoas com deficiência — já vivenciaram ou testemunharam situações de

discriminação ou assédio, e 79% relatam queda de motivação em razão do sentimento de não pertencimento.

Em convergência, a pesquisa Radar da Inclusão: Mapeando a Empregabilidade de Pessoas com Deficiência, da Talento Incluir em parceria com o Instituto Locomotiva e apoio do Pacto Global da ONU Rede Brasil, aponta que 84% das pessoas com deficiência ou neurodivergência entrevistadas já tiveram sua saúde mental ou emocional afetada por situações de capacitismo no trabalho.

Cuidar da saúde mental fortalece o engajamento, a produtividade e a inovação. Colaboradores(as) emocionalmente amparados atuam com mais foco e pertencimento, refletindo diretamente na performance e nos resultados da empresa.

Em seu conjunto, programas de parentalidade e programas de saúde mental e bem-estar não são apenas benefícios isolados, mas sinais concretos de maior maturidade na gestão de DE&I. Ao integrar essas ações às estratégias de negócio, as empresas não apenas atendem às novas exigências legais — como a NR-1 e demais normas relacionadas a riscos psicossociais e equidade —, mas também constroem ambientes de trabalho mais saudáveis, seguros e produtivos.

Essa combinação de compliance, cuidado e estratégia amplia a capacidade de atração e retenção de talentos diversos, reduz afastamentos por adoecimento mental e fortalece a reputação corporativa,

posicionando a organização como referência em inclusão e sustentabilidade.

Saúde Mental, Diversidade e Ambiente de Trabalho. Lupa/ Exame disponível em: <https://exame.com/esg/grupos-minorizados-nao-tem-seguranca-psicologica-e-sofrem-transtornos-devido-ao-trabalho/>

Radar da Inclusão: mapeando a empregabilidade de pessoas com deficiência. Talento Incluir/ Locomotiva disponível em: <https://materiais.talentoincluir.com.br/pesquisa-radar-da-inclusao>

Licença parental homoafetiva: quais práticas tem sido adotadas no Brasil?

A licença parental homoafetiva tem se consolidado como uma boa prática fundamental para a promoção da equidade de gênero e da inclusão de famílias diversas no ambiente corporativo.

No Brasil, empresas de diversos setores já adotam políticas que equiparam os benefícios de licença entre casais hetero e homoafetivos,

estendendo o direito à parentalidade para arranjos familiares formados por adoção, reprodução assistida ou barriga solidária.

Essas iniciativas incluem licenças parentais universais e remuneradas de até 120 dias, ou modelos que preveem 120 dias para a pessoa considerada genitora principal e de 5 a 20 dias para a segunda pessoa genitora, conforme o enquadramento da organização. Além disso, contemplam o reconhecimento formal de diferentes arranjos familiares, oferta de apoio psicológico e respeito ao nome social e à identidade de gênero em todos os processos internos.

Ao incorporar essas medidas, as organizações não apenas fortalecem sua cultura de diversidade e pertencimento, mas também ampliam a coerência entre suas práticas internas e os compromissos públicos assumidos com a agenda de DE&I.



CASE DO MERCADO | PARENTALIDADE E SAÚDE MENTAL

Uma grande empresa multinacional do setor de alimentação desenvolveu um programa de parentalidade voltado ao cuidado inclusivo e ao acolhimento de colaboradores(as) desde a descoberta da gestação ou adoção até o retorno ao trabalho. O programa contempla pais, mães, adotantes e cônjuges — incluindo membros da comunidade LGBTQIAPN+ — e se tornou referência por integrar parentalidade e saúde mental à estratégia DE&I.

Entre os principais benefícios oferecidos estão:

- Licença materna de seis meses para gestantes e responsáveis legais em casos de adoção e licença paterna de 20 dias, alinhada ao programa Empresa Cidadã.
- Licença remunerada de 180 dias para mães e pais adotivos, a partir da data do termo de guarda.
- Política de viagens corporativas que permite que mães lactantes levem crianças de até um ano e um acompanhante.
- Lactário em escritórios e fábricas, aberto inclusive para outras mães do prédio, um incentivo ao aleitamento após o retorno ao trabalho.
- Conversas bimestrais entre as áreas de Saúde e Diversidade Inclusiva com pais/mães e cônjuges, abordando temas importantes durante a espera do bebê.
- Apoio de equipe multiprofissional, rodas de conversa virtuais e acesso ao Programa de Apoio à Saúde Mental da companhia.
- Auxílio-creche e benefícios flexíveis que permitem alocar recursos onde cada colaborador(a) tem maior necessidade.

CASE DO MERCADO | SAÚDE MENTAL EM AMBIENTE CORPORATIVO

Um instituto atuante no terceiro setor, na área de educação e inclusão social, desenvolveu um programa chamado Esquadrão de Diversidade e Saúde Mental, um squad dedicado a promover bem-estar psicológico e inclusão para seus colaboradores(as) e públicos atendidos. A iniciativa integra práticas de diversidade e saúde mental, indo além do suporte psicológico corporativo tradicional, com foco especial em grupos sub-representados e nos impactos do preconceito sobre o bem-estar.

Como funciona:

- O Esquadrão promove rodas de conversa, debates e iniciativas externas de apoio emocional e conscientização, voltadas para colaboradores(as) e beneficiários(as) do instituto.
- Atuação multidisciplinar, envolvendo equipes de RH, psicologia, diversidade e voluntariado, garantindo canais seguros de escuta, acolhimento e encaminhamento para profissionais especializados em saúde mental.
- As atividades e campanhas são organizadas em diferentes formatos ao longo do ano, com destaque para o Setembro Amarelo, ampliando a visibilidade da pauta e reforçando a cultura de cuidado e prevenção.



PRÁTICAS EM ESTÁGIO DE DIFUSÃO

III- Inclusão na cadeia de fornecedores

Essa prática consiste na adoção de políticas e práticas que asseguram não apenas a participação de empresas lideradas por grupos sub-representados no ecossistema de suprimentos corporativos, mas também no estímulo ativo para que fornecedores e parceiros adotem práticas internas de Diversidade, Equidade e Inclusão.

Ao ampliar a diversidade entre parceiros de negócio e apoiar o desenvolvimento de programas inclusivos dentro da cadeia produtiva, as companhias fortalecem sua

cadeia de valor, estimulam inovação e desenvolvimento local e consolidam compromissos públicos com equidade em todos os elos do negócio.

Do ponto de vista estratégico, a prática gera vantagens reputacionais, demonstrando alinhamento com padrões globais de ASG e promovendo diferenciação no mercado. Além disso, atua como um mecanismo de controle de riscos e de sustentabilidade reputacional, reduzindo vulnerabilidades ligadas a denúncias de discriminação, falta de transparência ou exclusão de grupos sociais, aumentando a resiliência organizacional diante de potenciais crises e elevando o nível de maturidade de DE&I no ecossistema como um todo.

CASE B3 | INTEGRAÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA CADEIA DE FORNECIMENTO

Reconhecendo que o compromisso com DE&I deve se estender a toda sua rede de relacionamento, a B3 buscou fortalecer a coerência entre suas práticas internas e as de seus parceiros de negócios. Para isso, o time de Diversidade, Equidade e Inclusão da B3, em colaboração com as equipes jurídica e de compras, estabeleceu uma cláusula em todos os contratos de fornecedores que enfatiza a importância de toda a cadeia estar em conformidade com as práticas da B3 relacionadas à DE&I.

Essa cláusula assegura que a empresa contratada reconheça e se comprometa a cumprir as leis e políticas nacionais relevantes, adotando rigorosamente as diretrizes de diversidade e inclusão. Dessa forma, garantimos que todos os projetos e produtos estejam alinhados às melhores práticas da companhia, promovendo um ambiente de trabalho seguro, livre de discriminação e onde todas as pessoas possam se sentir pertencentes, além de implementar medidas eficazes para prevenir e corrigir desvios.

CASE DO MERCADO | CONTRATAÇÃO DE FORNECEDORES

A filial brasileira de uma grande empresa multinacional do setor de bens de consumo (alimentos, cuidados com o lar e cuidados pessoais) tem a prática de priorizar a contratação de fornecedores liderados por pessoas de grupos sub-representados e integração de requisitos de diversidade nos processos de seleção e avaliação de parcerias.

Essa abordagem tem ajudado a fortalecer ecossistemas inclusivos e a transmitir ao mercado o compromisso da empresa com a equidade além de seus próprios muros. Devido à prática, a empresa foi reconhecida na terceira edição do prêmio Reconhecimento das Melhores Empresas em Práticas e Ações da Diversidade da Iniciativa Empresarial para Igualdade Racial na categoria “Compra Empoderada”.

Fonte: https://esginsights.com.br/ranking-reconhece-boas-praticas-de-empresas-em-diversidade-e-inclusao/?utm_source=chatgpt.com

PRÁTICAS EM ESTÁGIO DE DIFUSÃO

IV- Processos seletivos e de progressão de carreiras inclusivos

Consistem na adoção de políticas, critérios e metodologias que buscam mitigar vieses discriminatórios e ampliam as oportunidades de acesso e crescimento para grupos sub-representados dentro das organizações.

Essas iniciativas abrangem desde medidas simples até ações mais estruturadas. Entre as práticas mais comuns estão a revisão das descrições de vagas e das exigências técnicas, de modo a eliminar barreiras de acesso e linguagem excludente. Algumas empresas adotam o modelo de “currículo oculto”, que suprime informações pessoais como nome, foto, gênero, estado civil e idade, reduzindo vieses no processo seletivo. Outras implementam

critérios de inclusão para formação de shortlists, entrevistas estruturadas conduzidas por profissionais capacitados em práticas inclusivas e programas de aceleração para grupos sub-representados. Também se destacam os processos seletivos com vagas afirmativas, destinados exclusivamente a pessoas de grupos historicamente minorizados, além da definição de metas específicas de contratação e da vinculação da remuneração variável ao atingimento de objetivos de DE&I.

Algumas empresas de vanguarda têm estruturado parcerias estratégicas com entidades locais e outras organizações, desenvolvendo eventos e programas de capacitação profissional direcionados a grupos sub-representados. Essas iniciativas integram Diversidade, Equidade e Inclusão à responsabilidade social corporativa, ampliando o impacto positivo nos territórios em que atuam e fortalecendo o papel das companhias como agentes de transformação social e desenvolvimento sustentável.

CASE B3 | PROCESSOS SELETIVOS E DE PROGRESSÃO DE CARREIRA INCLUSIVOS

Desde 2020, a B3 conta com iniciativas e uma rotina para selecionar e recrutar todos os talentos, com o uso de filtros específicos para buscas e apresentação de um grupo de finalistas com mais públicos sub-representados nos processos seletivos.

Além disso, criou um Programa de Estágio específico para Mulheres em Tecnologia, um Programa de Pessoas Jovens Aprendizes Trans, Travestis e Não Binárias e vagas pontuais afirmativas em todas as áreas da companhia. Atua também em conjunto com parceiros e consultorias especializadas na temática, quando necessário.

Além disso, desde 2021, adotou a prática de “currículo oculto”. A estratégia consiste em apresentar à liderança da organização perfis que trazem apenas competências, habilidades e experiência dos candidatos, ocultando informações como nome, gênero, idade, deficiência, endereço residencial e, em alguns casos, formação acadêmica. Essa prática tem como objetivo minimizar o impacto dos vieses na primeira etapa da seleção, focando a análise no conhecimento técnico e experiências dos candidatos.



CASE DO MERCADO | REVISÃO DE PROCESSOS INTERNOS

A filial brasileira de uma grande multinacional do setor de cuidados pessoais e cosméticos promoveu uma revisão abrangente de seus processos seletivos, incorporando linguagem inclusiva nos anúncios de vagas, formação de recrutadores para identificação e mitigação de vieses e ampliação de parcerias com universidades públicas para diversificar seu pipeline de talentos. Entre as ações específicas de recrutamento destaca-se a realização de eventos voltados para a contratação exclusiva de pessoas com deficiência, reforçando seu compromisso com a inclusão no acesso ao mercado de trabalho.

Paralelamente, a companhia vem direcionando esforços para alinhar responsabilidade social e empregabilidade por meio de iniciativas externas. Exemplo disso é a terceira edição da Feira de Oportunidades “Beleza Que Move: Pequena África”, realizada em 2025 no território historicamente conhecido como Pequena África – área de grande relevância para a memória afro-brasileira. O evento mobilizou empresas parceiras para oferecer mais de mil vagas de emprego e cinco mil vagas de capacitação, visando valorizar a herança cultural afro-brasileira e gerar oportunidades concretas de trabalho e qualificação para a população local.

Fonte: <https://www.loreal.com/pt-br/brazil/news/grupo/loreal-brasil-lanca-o-loreal-recruta-diversidade-pessoas-com-deficiencia/>

<https://www.loreal.com/pt-br/brazil/news/grupo/grupo-loreal-no-brasil-reune-parceiros-na-pequena-africa/>



AGENDA DE VANGUARDA:

Práticas disruptivas que potencializam a diversidade e equidade

As práticas disruptivas de Diversidade, Equidade e Inclusão representam o próximo estágio de maturidade das organizações. Elas transcendem políticas tradicionais e introduzem abordagens baseadas em dados, tecnologia, inovação de processos e ampliação do escopo de impacto para além dos colaboradores, alcançando produtos, consumidores e parceiros de negócio.

Por serem de vanguarda, essas práticas indicam o futuro do campo: uma gestão mais integrada à estratégia corporativa, capaz de antecipar riscos, personalizar ações para diferentes públicos e gerar valor competitivo.

Ao adotar iniciativas disruptivas, as empresas não apenas reforçam sua reputação e mitigam riscos de sustentabilidade e compliance, como também se posicionam como líderes.

PRÁTICAS DE VANGUARDA

I - Extensão da DE&I para produtos e consumidores

A gestão inclusiva da sucessão busca assegurar equidade nas promoções e na renovação das lideranças. Empresas listadas em rankings como GPTW e Deloitte vêm estruturando planos de sucessão com metas explícitas de diversidade, monitorando indicadores de pipeline e acompanhando resultados por gênero, raça e outros recortes.

Para implementar essa prática, as organizações procuram definir critérios transparentes para movimentações internas, estabelecem metas progressivas de representatividade nos níveis de liderança e criam programas de mentoria e aceleração de carreira para grupos sub-representados.

Essa abordagem proporciona previsibilidade no desenvolvimento de talentos, reforça a cultura de inclusão e reduz riscos reputacionais associados à falta de diversidade nas altas esferas.

CASE DO MERCADO

Uma grande empresa brasileira do setor de cosméticos lançou um projeto de acessórios inclusivos para facilitar o uso de cosméticos por pessoas com deficiência ou limitação motora nos membros superiores.

Principais inovações oferecidas:

- Foram desenvolvidos dois acessórios de apoio: Base Aderente, para aumentar a fricção e facilitar a abertura e o manuseio das embalagens, e Engrossador Multiuso, que amplia a pega de batons, pincéis e outros itens cosméticos;
- O projeto envolveu cocriação com comunidade composta por pessoas de grupos sub-representados, incluindo aquelas com deficiência ou limitação motora, garantindo que o design e a ergonomia fossem validados por quem vivencia essas necessidades;
- A empresa distribuiu gratuitamente cerca de dez mil unidades desses acessórios (cinco mil de cada modelo) em lojas selecionadas nas capitais, para consumidores com deficiência.

II - Gestão inclusiva da sucessão

Dados da pesquisa “Iniciativas Empresariais de Diversidade: a Visão dos Consumidores” revelam que 42% dos respondentes acreditam que marcas e empresas devem oferecer produtos que atendam às necessidades de públicos diversos. Trata-se da segunda ação mais valorizada pelos consumidores — ficando atrás apenas da contratação de pessoas de grupos sub-representados.

Esse resultado aponta para ampliação das expectativas em relação às práticas de DE&I, que passam a ir além das fronteiras do ambiente interno das organizações. Cada vez mais, o

compromisso com a diversidade é também um compromisso com o mercado. Nesse sentido, empresas dos setores de varejo, cosméticos e alimentos têm desenvolvido linhas de produtos acessíveis, campanhas inclusivas e serviços personalizados, reforçando sua conexão com consumidores diversos e traduzindo seus valores em experiências concretas de inclusão.

Para implementar essa prática, as companhias estão mapeando as necessidades dos diferentes perfis de clientes, envolvendo grupos de afinidade no co-desenho de produtos, revisando comunicação e packaging para garantir linguagem inclusiva e monitorando indicadores de impacto em segmentos dos grupos sub-representados.

Essas práticas buscam fortalecer não só a reputação da marca, como aumentar seu market share e gerar inovação a partir da pluralidade de perspectivas.

CASE DO MERCADO

Um banco nacional desenvolveu um programa estruturado de gestão inclusiva da sucessão, com foco em ampliar a diversidade de gênero e raça nos cargos de liderança e garantir critérios transparentes de promoção. Para isso, a instituição estabeleceu algumas ações:

- **Metas explícitas:** comprometeu-se publicamente a alcançar, até 2025, ao menos 40% de pessoas negras e 50% de mulheres nas contratações, incluindo posições de liderança.
- **Critérios transparentes:** o processo sucessório prevê regras de participação feminina e de pessoas negras nos comitês de sucessão, monitoramento constante do pipeline de liderança por recorte de gênero e raça e divulgação periódica dos resultados internos e externos.
- **Ações dedicadas:** o programa inclui iniciativas específicas de ascensão feminina à liderança e de contratação e aceleração de carreira para profissionais negros, mentorias, banco de talentos e ações de desenvolvimento para grupos sub-representados.
- **Acompanhamento via dashboards:** o progresso é monitorado por meio de indicadores ESG, pesquisas internas e acompanhamento público dos índices de representatividade.
- **Ambiente de apoio:** a instituição investe em treinamentos e sensibilização de lideranças, fortalece grupos de afinidade e mantém canais abertos para sugestões, com apoio de especialistas em diversidade para aumentar previsibilidade e equidade nas promoções e no desenvolvimento de carreira.

III - Uso de Inteligência Artificial e Analytics

O uso de Inteligência Artificial (IA) e Analytics em DE&I vem transformando a maneira como empresas monitoram indicadores, identificam lacunas e projetam cenários.

Grandes companhias já utilizam algoritmos para mapear representatividade, prever impactos de políticas de gestão em diferentes grupos sociais e testar hipóteses de diversidade antes da implementação das ações ou programas.

Para adotar essa prática, a organização deve criar bases de dados estruturadas e seguras, garantir governança ética sobre algoritmos e treinar equipes para interpretar os resultados com responsabilidade.

Essa abordagem fortalece a gestão baseada em evidências, reduz impactos de vieses inconscientes e permite decisões mais precisas sobre recrutamento, progressão de carreira e políticas de benefícios.

CASE DO MERCADO

Um banco nacional incorporou Inteligência Artificial e Analytics à sua gestão de pessoas para monitorar, com maior precisão, os indicadores demográficos da força de trabalho, incluindo pipeline de liderança, turnover e representatividade por raça, gênero e pessoas com deficiência (PCD). Embora o acompanhamento desses indicadores já seja uma prática consolidada, realizada por meio de ferramentas de Analytics nos sistemas de RH, a inovação está no uso de algoritmos avançados para identificar distorções e projetar cenários futuros.

Esses algoritmos analisam dados de recrutamento para detectar e prever vieses em processos seletivos e avaliam promoções e remunerações para identificar disparidades de gênero ou raça entre profissionais com experiência e performance semelhantes. Além disso, aplicam modelagem preditiva para estimar, por exemplo, o tempo necessário para alcançar as metas de diversidade estabelecidas pela organização.

Os resultados dessas análises são integrados a dashboards executivos utilizados por lideranças e comitês estratégicos para orientar decisões de gestão de pessoas, sucessão e políticas de DE&I, reforçando a governança baseada em evidências e a capacidade de resposta proativa a riscos e oportunidades.

V- Práticas de governança corporativa para diversidade em conselhos de administração e diretorias estatutárias

Uma boa prática de governança corporativa para diversidade em órgãos de administração começa com a criação de normas e políticas aprovadas pelo conselho, vinculadas a compromissos claros e mensuráveis. Essas

diretrizes devem ser integradas ao estatuto social, regimentos internos e políticas de sucessão, alinhando-se a normas regulatórias nacionais — como o Anexo ASG da B3 — e às referências do IBGC sobre diversidade em governança.

O processo envolve estruturar critérios transparentes para sucessão, com listas longas que considerem diversidade e mandatos com regras de rotatividade para estimular heterogeneidade na composição.

O “tom vindo do topo” — presidente do conselho e CEO praticando publicamente o compromisso com DE&I — é essencial para consolidar a agenda.

Em complemento, recomenda-se capacitar conselheiros e diretores em vieses inconscientes e implementar mecanismos de denúncia seguros e independentes para coibir práticas discriminatórias nos espaços de decisão. Ao adotar esse conjunto de medidas, a organização fortalece a legitimidade de seu processo decisório, aumenta a qualidade estratégica do conselho e da diretoria e mitiga riscos reputacionais e regulatórios ligados à falta de diversidade.

CASE B3 | PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA DIVERSIDADE EM CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E DIRETORIAS ESTATUTÁRIAS

Em 2022, a B3 elaborou o Anexo ASG, que apresenta uma proposta de medidas sociais, ambientais e de governança a serem adotadas por companhias listadas, seguindo o modelo “pratique ou explique”. Nesse modelo, as empresas que não conseguirem avançar conforme as diretrizes do Anexo ASG deverão justificar ao mercado e aos investidores os motivos para esses retrocessos.

O Anexo ASG foi aprovado em 2023 e alinha-se a uma tendência internacional que busca fomentar maior diversidade no mercado financeiro. Na prática, incentiva as empresas a incluir mais mulheres e outros grupos sub-representados, como negros e pessoas LGBTQIAPN+, em seus conselhos de administração e diretorias estatutárias. O texto ainda propõe a definição de critérios de diversidade para o processo de indicação de diretores e membros do conselho de administração, além da inclusão de indicadores de desempenho relacionados a temas ou metas ASG na política de remuneração variável da administração das companhias, quando aplicável.

Além disso, a empresa também promove práticas de governança corporativa voltadas para a diversidade nos conselhos de administração, oferecendo apoio a programas de desenvolvimento que visam a formação de conselheiros e conselheiras oriundos de grupos sub-representados. Exemplos disso são o Programa de Diversidade em Conselho (PDeC) e Programa de Equidade Racial em Conselho (PERC), ambos realizados em parceria com o IBGC.

RECADO FINAL

Esta segunda edição do Guia de Boas Práticas em Diversidade, Equidade e Inclusão reforça o compromisso da B3 em apoiar a evolução do mercado brasileiro na construção de ambientes corporativos mais inclusivos, éticos e inovadores. Desde o lançamento da primeira edição, em 2023, observa-se um avanço consistente na maturidade das organizações, tanto na incorporação de políticas estruturadas quanto na integração da agenda de DE&I à governança corporativa e ao planejamento estratégico.

Os dados e os estudos reunidos nesta publicação evidenciam que, mesmo com diferentes estágios de avanço, a diversidade deixou de ser um tema periférico para se consolidar como vetor de negócio. Práticas como monitoramento contínuo de indicadores, programas de parentalidade e saúde mental, uso de Analytics, sucessão inclusiva, inclusão na cadeia de fornecedores e extensão da DE&I a produtos e consumidores mostram que parcela importante de empresas brasileiras está migrando de ações isoladas para estratégias integradas, alinhadas às expectativas de trabalhadores, consumidores e reguladores.

Ao reunir diagnósticos atualizados, perspectivas de lideranças e casos de referência nacionais, esta nova edição cumpre seu objetivo de oferecer um panorama prático e inspirador para que empresas de todos os portes avancem com consistência. Mais do que atender às exigências legais, investir em diversidade significa criar ambientes mais saudáveis e produtivos, fortalecer a marca empregadora, reduzir riscos reputacionais e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Com esta publicação, a B3 reafirma seu papel de indutora de boas práticas e referência para o mercado, apoiando as companhias na transformação de compromissos em resultados concretos e duradouros e consolidando a diversidade como um dos pilares da governança corporativa no Brasil.

[B]³

INSTITUTO
LOCO
MOTIVA