

PERFIL SOCIAL,  
RACIAL E DE  
GÊNERO DAS  
**1.100 MAIORES  
EMPRESAS  
DO BRASIL**  
E SUAS AÇÕES  
AFIRMATIVAS  
2023-2024

instituto  
**ethos**  
por uma sociedade justa e responsável

**Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – 2023-2024** é uma publicação do Instituto Ethos, distribuída gratuitamente a seus associados.

## REALIZAÇÃO

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social  
Alameda Santos, 1787, 9º andar, cj. 91  
Cerqueira César – 01419-002 – São Paulo (SP)  
Tel.: (11) 3897-2400  
Site: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

## PESQUISA

Inteligência em Pesquisa e Consultoria Estratégica (Ipec)  
Alameda Santos, 1165  
Cerqueira César – 01419-002 – São Paulo (SP)  
Site: <https://www.ipec-inteligencia.com.br/>

## PATROCINADORES

Accenture  
Anbima  
Mover  
Movimento Mulher 360  
Nubank  
PwC

## DIRETORIA DO INSTITUTO ETHOS

Caio Magri, diretor-presidente  
Ana Lucia de Melo Custodio, diretora-adjunta  
Felipe Saboya, diretor-adjunto

## COORDENAÇÃO DO PROJETO

Scarlett Rodrigues da Cunha

## COORDENAÇÃO DA PESQUISA

Raquel Carlesso

## REDAÇÃO DO ESTUDO

Scarlett Rodrigues da Cunha

## CONTRIBUIÇÃO NO ESTUDO E ANÁLISE DOS DADOS

Raquel Carlesso

## COLABORADORES DO INSTITUTO ETHOS

Daniela Damiani  
Iasmin Avisati  
Lucas Carvalho  
Luis Nascimento  
Marina Estima  
Patricia Garrido  
Paulo Adriano  
Rita Teixeira  
Valéria Romão  
Vinicius de Luca

## COLABORADORES DO IPEC

Gisele Oliveira  
Mirtes Meira  
Patricia Pavanelli  
Rachel Fukuda

## COMUNICAÇÃO DO INSTITUTO ETHOS

Ana Lúcia Araújo  
Kyllanne Bitencourt  
Lucas Souza  
Ramona Ferri  
Maria Vitória Batista (contribuição)

## EDIÇÃO E REVISÃO DE TEXTO

Benjamin S. Gonçalves

## PROJETO GRÁFICO E EDIÇÃO DE ARTE

Luiz Felipe Gualtieri Monteiro – Estúdio Parla

## ESPECIALISTAS COLABORADORES

Margareth Goldenberg (gestora-executiva do Movimento Mulher 360)  
Natália Paiva (diretora-executiva do Movimento pela Equidade Racial - MOVER)  
Djalma Scartezini (CEO da Rede Empresarial de Inclusão Social - REIS)  
Reinaldo Bulgarelli (secretário-executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+)  
Helio Santos (professor, escritor e conselheiro do Instituto Ethos)

São Paulo, setembro de 2024

---

## APRESENTAÇÃO

Propor e promover diversidade, equidade e inclusão em um país tão diversificado e tão desigual como o Brasil não é tarefa fácil. Mas é absolutamente necessária. Desde 2001, temos publicado o **Perfil Social Racial e de Gênero das Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**, um dos estudos mais abrangentes e aprofundados sobre diversidade, equidade e inclusão (DE&I) no contexto das principais empresas do país. Esse estudo pioneiro analisa a representatividade de grupos como os de mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, diferentes gerações e outros segmentos nos diversos níveis hierárquicos das empresas do país, destacando as principais iniciativas adotadas no meio empresarial para promover a diversidade no ambiente de trabalho, especialmente nos escalões mais altos. Há mais de duas décadas, nós nos dedicamos a esse tema, contribuindo para que a diversidade, a equidade e a inclusão se tornassem uma prioridade nas empresas brasileiras.

Reconhecemos a DE&I como uma estratégia central para o desenvolvimento de nossa sociedade, das empresas e das pessoas. Assegurar a inclusão efetiva de grupos historicamente marginalizados e discriminados, como os de mulheres, pessoas negras, pessoas LGBTI+ e pessoas com deficiência, entre outros, é não apenas uma

questão de responsabilidade moral, mas também uma escolha fundamentada em evidências: empresas mais inclusivas demonstram maior resiliência e alcançam melhores resultados corporativos, beneficiando a qualidade de vida de seus empregados.

Para alcançar esse sucesso, é imprescindível estabelecer políticas e práticas que garantam a participação e o desenvolvimento desses grupos dentro das organizações. Além disso, é essencial promover mudanças culturais nas empresas, um desafio que demanda tempo e esforço. Isso significa que a promoção da diversidade, da equidade e da inclusão não pode ser encarada como uma iniciativa passageira; ao contrário, requer investimento, visão de longo prazo, comprometimento político, diálogo contínuo com as partes interessadas e outras ações que fortaleçam essa abordagem de gestão.

Nesta nova edição, na qual ampliamos o universo – agora, avaliando as 1.000 maiores empresas e as 100 maiores instituições financeiras do Brasil, segundo o jornal *Valor Econômico* (2022) –, e reunimos empresas que empregam mais de 1,1 milhão de pessoas, podemos observar um movimento muito potente: a ampliação da consciência dos



principais executivos e executivas sobre o tema. Comparando, ainda que indiretamente, a pesquisa qualitativa com as anteriores, é perceptível o ganho de consciência quanto à baixa representatividade de mulheres, de pessoas negras, de pessoas com deficiência e de pessoas LGBTI+ em seus quadros. Tais dirigentes já não negam a questão e entendem o desafio existente no sentido de ampliar a diversidade em seus quadros e nos níveis de tomada de decisão, nos diferentes recortes: mulheres, pessoas negras, pessoas com mais de 45 anos (45+), pessoas com deficiência e pessoas LGBTI+.

Ao mesmo tempo, a realidade encontrada nas empresas ainda não reflete as diversidades da sociedade brasileira. Ainda que, nesta pesquisa, mulheres e negros estejam mais representados nos quadros funcionais do que nos estudos an-

teriores, essa representatividade não se dá nos níveis hierárquicos de maior influência, maior responsabilidade e melhor remuneração. E é esse o próximo passo esperado das empresas: avançar. É fundamental que aquelas que já ampliaram o número de mulheres passem a enxergar a agenda de gênero de forma interseccional, trazendo as mulheres negras para seu foco de ação, ou que aquelas que estabeleceram equidade racial nos níveis funcionais definam metas para ampliar a presença de profissionais negros e negras nas posições gerenciais e executivas, entre outros exemplos de ação que serão oferecidos nesta publicação.

Por fim, é importante ressaltar que, no Brasil, há muito a ser feito para que a diversidade, a equidade e a inclusão, mais do que uma intenção, se tornem uma realidade. É preciso agir. Não podemos retroceder.

---

**Instituto Ethos de Empresas  
e Responsabilidade Social**



---

## CARTA DOS PATROCINADORES

A missão de promover e garantir direitos com o propósito de alcançarmos uma sociedade justa, equitativa, inclusiva e sustentável é de todos os atores sociais. Esse é um compromisso coletivo e estratégico que, como nação, precisamos assumir, a fim de combater as desigualdades socioeconômicas e estruturais. Isso só será possível com a evolução de um mercado capaz de promover o desenvolvimento econômico, social e humano no país.

O combate às desigualdades permeia a promoção da diversidade, da equidade e da inclusão nos espaços estratégicos da sociedade, especialmente no mercado de trabalho. Falar sobre diversidade é esperar um futuro em que as oportunidades sejam igualmente possíveis para todas as pessoas. Admitindo que ainda somos um dos países mais desiguais do mundo, é imprescindível empreender esforços coletivos para acelerar as transformações. O futuro, para existir, precisa ser pensado e desenhado hoje. Dessa forma, o setor privado se coloca como um dos atores-chaves para essa mudança.

Observa-se um avanço na promoção das diversidades no mercado de trabalho nos últimos anos,

mas precisamos de mais força e ações com consistência e intencionalidade para uma mudança significativa, que mexa diretamente com as estruturas socioeconômicas. Para isso, é fundamental compreender o grau da diversidade nas empresas, observar a evolução em políticas e práticas e buscar soluções para ajustar os rumos. Nesse sentido, um dos principais obstáculos para avançar na agenda de diversidade, equidade e inclusão, segundo as empresas, é a falta de informações, referências, políticas, metodologias e boas práticas.

Entendemos que, para construir políticas consistentes nessa agenda, é necessário reconhecermos onde estão os principais gargalos e, para isso, é fundamental podermos contar com uma ferramenta assertiva que possa nos ajudar a fazer o correto diagnóstico. O patrocínio ao **Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – 2023-2024** vem para suprir essa necessidade. Para solução de um problema estrutural tão complexo, precisamos ter clareza de onde estamos e aonde queremos chegar, superando as atividades performáticas e buscando impacto real de inclusão e equidade nas organizações.



Com base no diagnóstico do **Perfil**, é possível entender a presença e a representatividade de mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, pessoas LGBTI+, das juventudes e das pessoas com mais de 45 anos dentro das maiores empresas do Brasil. Mais do que uma ferramenta, a pesquisa traz *insights* críticos que contribuem para medir o progresso em direção a um ambiente de trabalho cada vez mais inclusivo e diversificado. Para além disso, o estudo também traz reflexões necessárias sobre práticas e políticas relativas à inserção, ao desenvolvimento e à permanência de pessoas de grupos sub-representados no mercado de trabalho, sendo assim um instrumento de reafirmação do papel e da responsabilidade das empresas, do governo e da sociedade civil no combate às desigualdades.

A construção de uma empresa melhor para as futuras gerações perpassa pelo entendimento de

que a diversidade não é apenas um ideal, mas uma força motriz essencial para a inovação, a criatividade e o crescimento sustentável. O compromisso com a diversidade precisa refletir-se em todas as áreas da empresa e na forma como elas se conectam com clientes, comunidades e parceiros de negócio. O **Perfil** vem justamente para provocar as empresas nesse aspecto, sendo um chamado para “uma ação coletiva e coordenada” em prol da promoção e da garantia de direitos na sociedade.

Por fim, reitera-se a necessidade de agir com intencionalidade e coragem para fazer o que é certo, sem retroceder em relação ao que já foi conquistado até o momento. E isso se alcança pela promoção de ações consistentes, seguidas de posicionamento e comprometimento com pautas que sejam relevantes para o tema e impactem positivamente as pessoas, o mercado e a sociedade.

---

**Accenture**  
**Anbima**  
**Mover**  
**Movimento Mulher 360**  
**Nubank**  
**PwC**





# SU MÁ RIO

<b>METODOLOGIA</b>	9
<b>1. PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES</b>	11
<b>2. RESULTADOS SOBRE AS DIVERSIDADES NAS EMPRESAS</b>	15
<b>2.1 Composição por gênero e as ações afirmativas correspondentes</b>	16
2.1.1 Percepção das principais lideranças executivas	19
2.1.2 Práticas empresariais e políticas públicas de gênero	22
<b>2.2 Composição por cor ou raça e as ações afirmativas correspondentes</b>	28
2.2.1 Percepção das principais lideranças executivas	31
2.2.2 Práticas empresariais e políticas públicas de cor ou raça	33
<b>2.3 Composição por pessoas com deficiência e as ações afirmativas correspondentes</b>	38
2.3.1 Percepção das principais lideranças executivas	42
2.3.2 Práticas empresariais e políticas públicas para pessoas com deficiência	45
<b>2.4 Composição por pessoas LGBTI+ e as ações afirmativas correspondentes</b>	47
2.4.1 Percepção das principais lideranças executivas	52
2.4.2 Práticas empresariais e políticas públicas para pessoas LGBTI+	54
<b>2.5 Composição por faixa etária e as ações afirmativas correspondentes</b>	56
2.5.1 Percepção das principais lideranças executivas	62
2.5.2 Práticas empresariais e políticas públicas para grupos etários	63
<b>2.6 Composição por aprendizes e as ações afirmativas correspondentes</b>	65
2.6.1 Percepção das principais lideranças executivas	67
2.6.2 Práticas empresariais e políticas públicas para aprendizes	67
<b>3. INTERSECCIONALIDADES E A PERSPECTIVA POR NÍVEIS HIERÁRQUICOS</b>	69
<b>CONCLUSÃO</b>	86



## METODOLOGIA

A pesquisa **Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – 2023-2024** utiliza metodologia quantitativa, representativa das 1.000 maiores empresas do Brasil e das 100 maiores instituições financeiras, com informações obtidas por coleta on-line, por meio de um questionário estruturado para autopreenchimento. A pesquisa busca delinear o perfil dos empregados, empregadas, executivos e executivas, em todos os níveis hierárquicos, das 1.000 maiores empresas e das 100 maiores instituições financeiras do país, segundo lista publicada em 2022 pelo jornal *Valor Econômico*.

### QUESTIONÁRIO

O instrumento de coleta de dados divide-se em quatro partes, solicitando dados como gênero, cor ou raça e outros marcadores sociais dos funcionários e funcionárias distribuídos por níveis hierárquicos. O questionário foi preenchido pelos seguintes perfis de respondentes:

- **1ª, 2ª e 4ª partes:** o(a) gestor(a) de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas/Diversidade e Inclusão ou pessoa por ele(a) delegada;
- **3ª parte:** principais lideranças<sup>1</sup> da organização.

### COLETA DOS DADOS

O trabalho de campo ocorreu entre 4 de setembro de 2023 e 31 de março de 2024. Os participantes da pesquisa foram gestores de RH ou áreas relacionadas, como a de Gestão de Pessoas e a de Diversidade e Inclusão. Além disso, o levantamento contou com a participação das principais lideranças empresariais ou outros executivos e executivas C-level aos quais a apuração foi delegada internamente pelas empresas. Antes do início da coleta, uma carta de apresentação da pesquisa foi enviada pelo Instituto Ethos, por meio de e-mail eletrônico, para todas as empresas e instituições financeiras. O acesso ao questionário foi viabilizado por uma carta-convite, remetida pelo Instituto Inteligência em Pesquisa e Consultoria Estratégica (Ipec), contendo dois links distintos e exclusivos para cada uma das empresas – respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e garantindo o anonimato – um deles com o conteúdo direcionado ao nível executivo de cada empresa e o outro à área de Recursos Humanos ou correspondente ao assunto da pesquisa.

Para alcançar a amostra final, foi necessário um grande esforço conjunto<sup>2</sup> e contínuo das equipes do Ipec, do Ethos, dos parceiros estratégicos e dos patrocinadores, com o objetivo de dar maior visibilidade à pesquisa e à sua importância, bem como, e sobretudo, para atualizar os contatos e a identificação de pessoas-chave dentro das organizações.

<sup>1</sup> Foram considerados os seguintes cargos: CEO/presidente, vice-presidente-geral, vice-presidente de área específica, superintendente, diretor(a) de Diversidade/Inclusão (CDIO), diretor(a) de Pessoas (CPO) ou similar, diretor financeiro (CFO), diretor técnico (CTO) e diretor de Estratégia (CSO).

<sup>2</sup> A dedicação e comprometimento das equipes envolvidas foram fundamentais e sem elas a pesquisa não teria sido viabilizada. Merece um reconhecimento especial a equipe de *follow up* do Ipec, bem como Patricia Pavanelli, Rachel Fukuda, Mirtes Meira e Gisele Oliveira. Já do lado do Ethos, o apoio e a dedicação incansável de Raquel Carlesso, Scarlett Rodrigues, Lucas Carvalho e todo o time de Comunicação.

## AMOSTRA

Das 1.100 maiores empresas e instituições financeiras brasileiras, 131 participaram do estudo, conforme detalhamento a seguir:

- Total de empresas que responderam apenas a parte destinada às principais lideranças: 21;
- Total de empresas que responderam apenas as partes destinadas ao RH: 17;
- Total de empresas que responderam as quatro partes do questionário: 93.

Em geral, há equilíbrio na proporção das empresas participantes na grande maioria dos setores, que apresenta um patamar de entrevistas muito próximo do previsto, considerando uma distribuição proporcional à do universo. Contudo, não é possível proceder com a análise dos resultados por segmento de atividade em razão da base pouco ro-

busta de entrevistas para cada estrato. Ainda que a proporção de entrevistas por segmento de atividade tenha ficado próxima do previsto, a hipótese de um possível viés foi descartada, uma vez que, na maioria absoluta das respostas, as diferenças encontradas não foram significativas e tampouco alteraram as tendências observadas nos dados não ponderados. Assim, seguimos não ponderando os resultados por setor de atividade.

O Ipec reforça a importância da pesquisa e do estudo como forma de contribuir com a agenda de diversidade, equidade e inclusão, e atesta a validação das informações obtidas, mantendo sempre o rigor na transparência, na proteção dos dados e na anonimização das respostas, e garantindo um processo fluido, orgânico e respeitoso com as empresas participantes.

---

**Inteligência em Pesquisa e  
Consultoria Estratégica (Ipec)**





# 1. PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

A edição atual utilizou como base a lista das 1.000 maiores empresas do Brasil e das 100 maiores instituições financeiras publicada pela revista Valor 1000 de 2022, editada pelo jornal Valor Econômico. Traçando um perfil geral das empresas participantes desta pesquisa, **é possível dizer que estão representadas as maiores empresas e instituições financeiras do Brasil em faturamento e número de empregados e empregadas.** A maior parcela do grupo participante da pesquisa é composta pelo **setor da indústria (42,7%)**, seguido pelo **setor de serviços<sup>3</sup> (39,7%)** e pelos **setores de alimentos/produtos agrícolas e comércio (que somaram 17,6% juntos).**

Ao se observarem os resultados, constata-se que os setores da indústria e de serviços ainda prevalecem como predominantes no universo das maiores empresas, comparando-se com os dados das edições anteriores do **Perfil**. De acordo com a Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), do IBGE, o setor de serviços no Brasil cresceu 3,3% no primeiro bimestre de 2024<sup>4</sup>, demonstrando um aumento significativo pela diversidade de atividades que o setor engloba, mas principalmente por representar um elo essencial entre outros setores da economia. O setor da indústria continua liderando, com uma expansão de 1,9% somente nos três primeiros meses de 2024<sup>5</sup>, mantendo-se como um dos que mais empregam pessoas.

## Setor de atividade

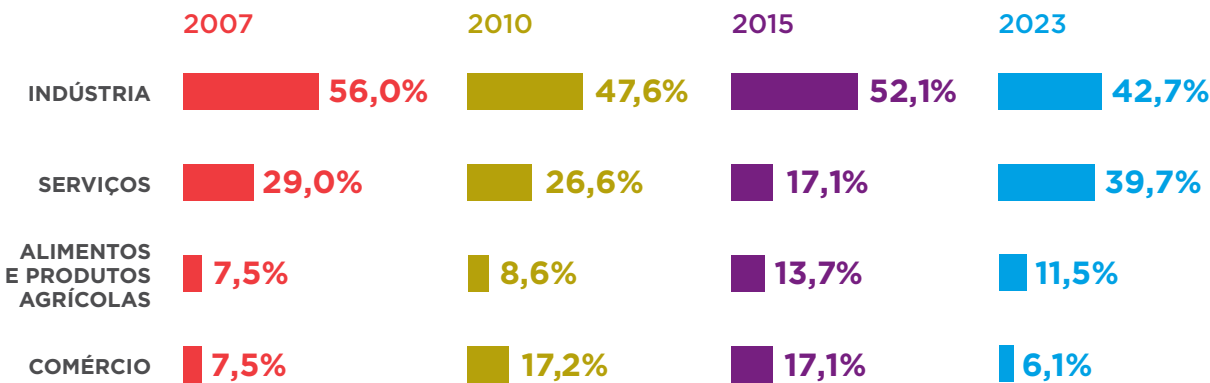


Gráfico 1: O setor de serviços inclui empresas de saneamento básico e abastecimento de água, passando a englobar bancos e instituições financeiras em 2023. Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

<sup>3</sup> O setor de serviços inclui empresas de saneamento básico e abastecimento de água, além de bancos e instituições financeiras, incluídos na edição de 2023.

<sup>4</sup> Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), abr. 2024. Disponível em: [https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202404/apos-tres-meses-de-expansao-volume-de-servicos-recua-0-9-em-fevereiro#:~:text=No%20acumulado%20do%20primeiro%20bimestre,sexta%20\(12\)%20pelo%20IBGE](https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202404/apos-tres-meses-de-expansao-volume-de-servicos-recua-0-9-em-fevereiro#:~:text=No%20acumulado%20do%20primeiro%20bimestre,sexta%20(12)%20pelo%20IBGE). Acesso em: 4 jul. 2024.

<sup>5</sup> Pesquisa Industrial Mensal (PIM), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), abr. 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9294-pesquisa-industrial-mensal-producao-fisica-brasil.html>. Acesso em: 4 jul. 2024.

## Porte por faturamento

O crescimento dos setores também está diretamente relacionado com o potencial de faturamento. No universo estudado nesta edição, é possível notar que há uma predominância de empresas com faturamento de mais de R\$ 3 bilhões.

Observou-se também, que a parcela de empresas com mais de 5.001 empregados e empregadas se tornou a majoritária nesta nova edição, articulando diretamente com os dados obtidos de porte/faturamento e setores.

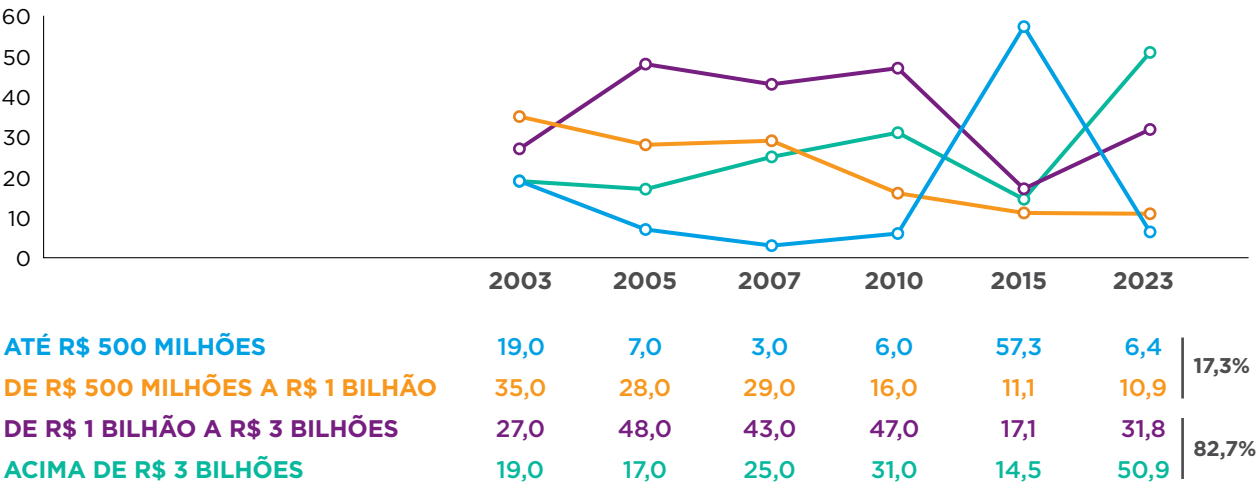


Gráfico 2: Em 2005, 3% da amostra não informaram o porte. Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

## Porte por número de empregados e empregadas

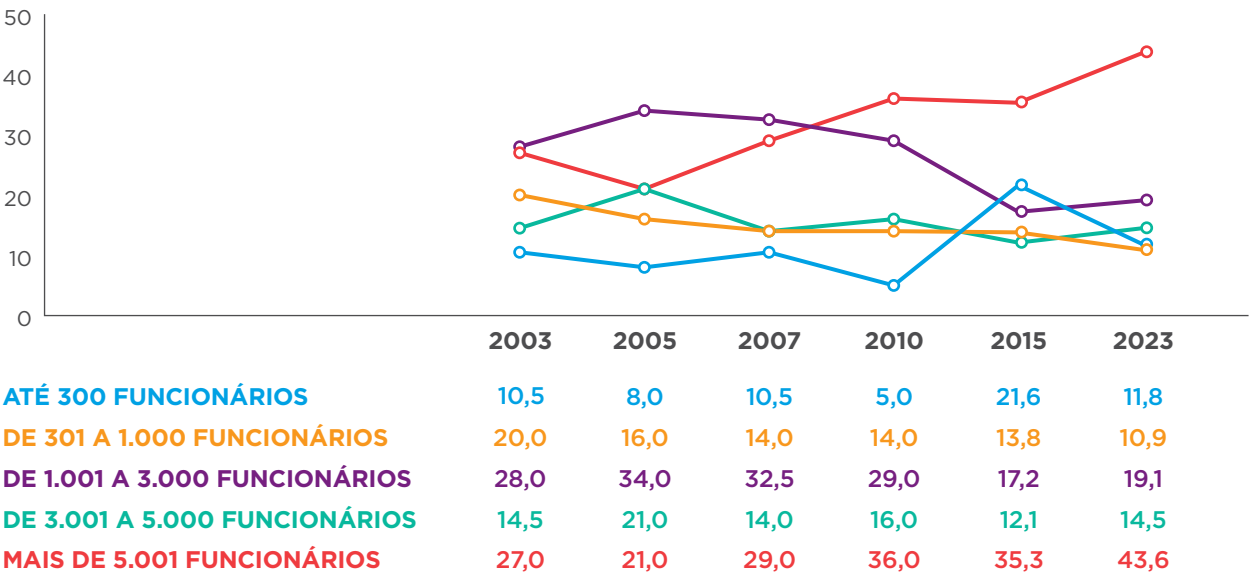


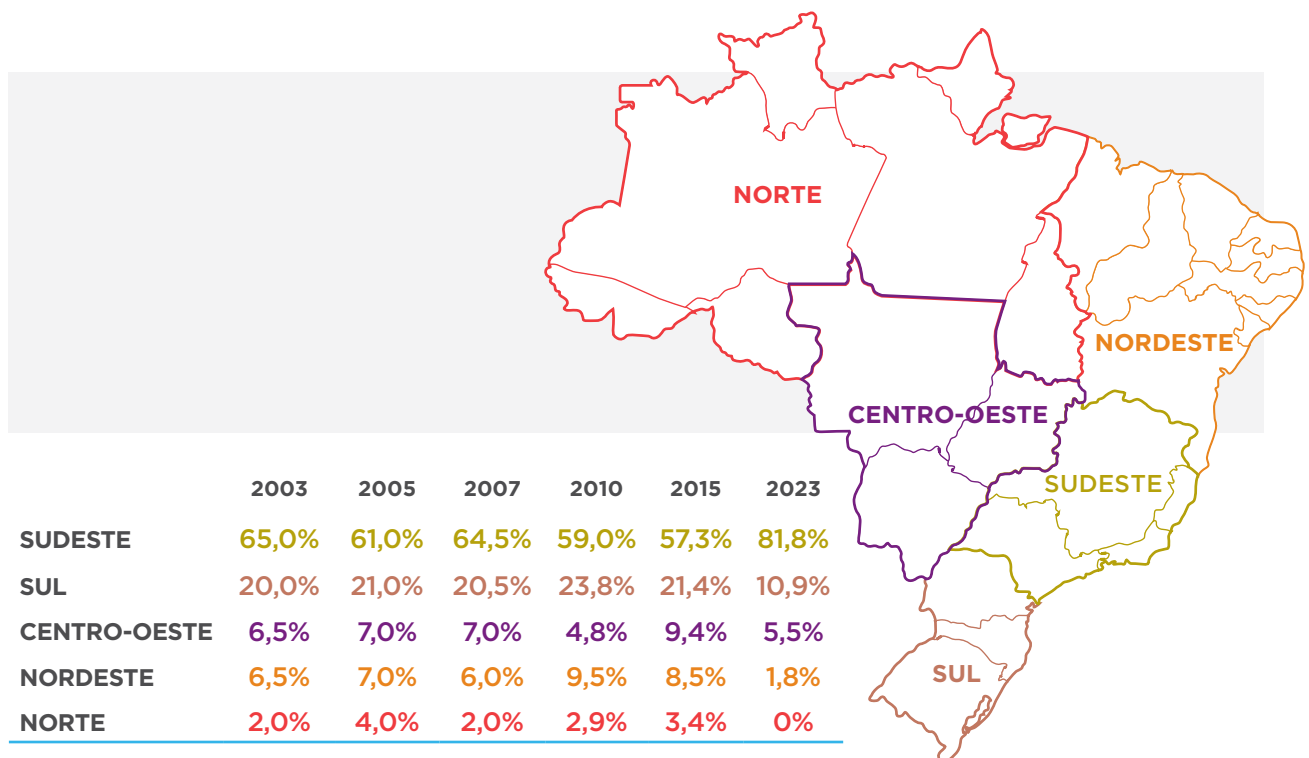
Gráfico 3: Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

No que diz respeito à localização da matriz das maiores empresas e instituições financeiras do país, a pesquisa atual revela ainda uma **predominância das regiões Sudeste e Sul, totalizando uma proporção de 92,7%**. Registre-se que uma das surpresas nesta edição se dá pela ausência de empresas participantes com matriz na Região Norte, diferentemente das pesquisas anteriores.

A edição atual destaca também os movimentos e organizações sociais aos quais as empresas são associadas e que dialogam com a agenda de diversidade e inclusão (D&I). **Os resultados deram destaque para o Instituto Ethos (45,5%), o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ (27,3%), o Movimento Mulher 360 (25,5%), a Rede Empresarial de Inclusão Social – REIS (17,3%) e a Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero (13,6%).** A pesquisa também revela a participação das empresas em outros movimentos sociais, com foco, principalmente, na defesa dos direitos das pessoas LGBTI+, na promoção do trabalho decente e no enfrentamento à violência sexual de crianças e adolescentes. Observa-se que dois terços das empresas participantes têm vínculo com uma ou mais organizações da sociedade civil, demonstrando a relevância dessas organi-

zações e o compromisso das empresas com a agenda ao se aproximar de espaços que consigam orientar e promover mecanismos que possibilitem a promoção da diversidade, da equidade e da inclusão.

**Das ferramentas de gestão utilizadas para medir e dar transparência às ações de diversidade, equidade e inclusão, os Indicadores Ethos são os mais utilizados (44,5%).** Notou-se também a utilização pelas empresas de ferramentas atreladas à sustentabilidade, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), o relatório da Global Reporting Initiative (GRI) e as normas do Sustainability Accounting Standards Board (SASB) ou do International Sustainability Standards Board (ISSB). Isso mostra o potencial dessas ferramentas para impulsionar a agenda de diversidade e o quanto essa agenda é transversal e precisa estar em diferentes áreas e instrumentos das empresas. Outro dado interessante, é que 19,1% das empresas respondentes possuem seus próprios indicadores e 29,1% ainda não utilizam ferramentas de gestão, o que indica uma janela de oportunidade para uma aproximação das ferramentas que já existem, a fim de aprimorar a gestão e dar maior transparência às políticas, metas e resultados.





## **2. RESULTADOS SOBRE AS DIVERSIDADES NAS EMPRESAS**

## 2.1 COMPOSIÇÃO POR GÊNERO E AÇÕES AFIRMATIVAS CORRESPONDENTES

A edição 2023-2024 do **Perfil** trouxe achados significativos sobre a promoção da equidade de gênero no Brasil. É possível notar alguns avanços, ainda que sutis, sobretudo ao colocar as mulheres no centro de algumas práticas e políticas de diversidade, equidade e inclusão, sendo este o grupo para o qual as empresas mais realizam ações: **78,2% das respondentes indicaram adotar políticas ou ações afirmativas voltadas para a promoção da igualdade de gênero.**

O estudo contextualiza seus achados dentro do cenário que atravessa a realidade das mulheres no Brasil: menor inserção no mercado de trabalho, maiores taxas de desemprego ou de informalidade, salários inferiores, barreiras para alcançar

a ascensão profissional e precarização dos trabalhos que realizam.

De todo o contingente de grupos minorizados, esta edição do **Perfil** revela que **as mulheres têm sido o grupo mais priorizado nas ações práticas empresariais**: 51,6% das empresas respondentes que desenvolvem alguma política ou ação afirmativa têm metas para ampliar a representação de mulheres em cargos de liderança. Ao olharmos a participação feminina, percebemos que as ações têm começado a promover certas mudanças, principalmente em cargos de liderança. Isso se reflete no leve aumento da presença de mulheres nos Conselhos de Administração, por exemplo, que é de 18,6%<sup>6</sup>.

### Distribuição por gênero nos níveis hierárquicos

	HOMENS	MULHERES
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	81,4	18,6
QUADRO EXECUTIVO, DIRETORIA	72,6	27,4
GERÊNCIA	62,7	37,3
SUPERVISÃO, CHEFIA, COORDENAÇÃO	61,4	38,6
QUADRO FUNCIONAL	58,0	42,0
TRAINEES	27,5	72,5
ESTAGIÁRIOS	45,5	54,5
APRENDIZES	42,6	57,4

Tabela 1: Distribuição por gênero nos níveis hierárquicos das empresas participantes

<sup>6</sup> O movimento pode ser explicado pela intencionalidade e consciência em trazer representatividade feminina para o mais alto nível das empresas, mas também deriva de algumas determinações que vêm para pautar um conselho de administração mais representativo, como a decisão da B3 e da CVM de exigir que as empresas desenvolvam metas de inclusão e de paridade de gênero em seus conselhos, para que possam integrar suas carteiras e permanecer nelas.





## Conselho de Administração<sup>7</sup> por gênero

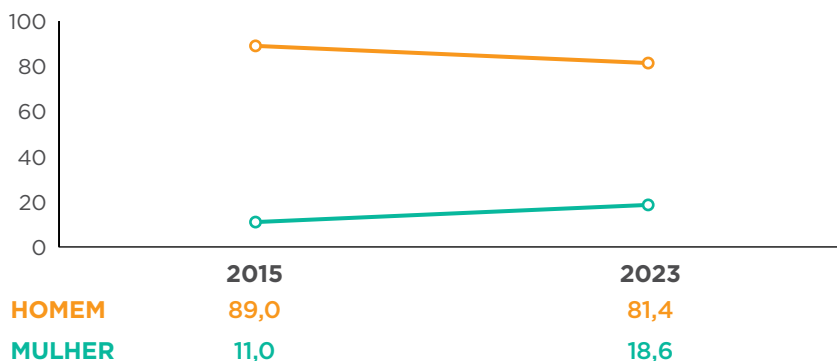


Gráfico 4: Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

Assim como na pesquisa anterior (e considerando o histórico de pesquisas do **Perfil**), constata-se que houve avanços discretos, mas ainda prevalecem os aspectos de desigualdade, a começar pela sub-representação de mulheres nas empresas em face da presença feminina na sociedade brasileira (51,5% da população do país é composta por mulheres, de

acordo com o IBGE de 2022), revelando ainda um severo afunilamento hierárquico. Apesar do leve aumento da participação de mulheres nas empresas, observa-se que essa presença ainda está distante da realidade (proporção de mulheres na sociedade e nas empresas), demonstrando que, no Quadro Executivo, a presença de mulheres é de apenas 27,4%.

## Quadro Executivo por gênero

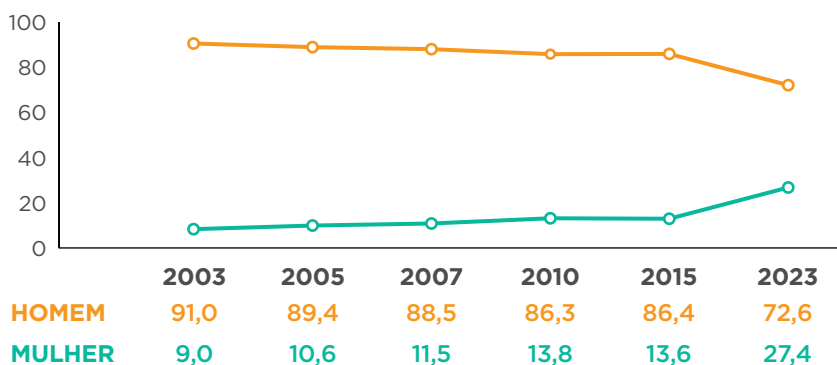


Gráfico 5: Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

Ao analisar a fotografia atual das maiores empresas por níveis hierárquicos, percebe-se um leve aumento na participação das mulheres quando se leva em conta uma percepção geral e os estudos anteriores. Em alguns dos níveis hierárquicos, nota-se um avanço maior da presença feminina – como, por exemplo, no caso dos *Trainees*, que pode ser re-

sultado de ações afirmativas voltadas para a contratação de recém-formadas. **Houve um incentivo maior das empresas** que contratam *trainees* e responderam à pesquisa deste **Perfil** em **trazer mulheres para esse nível**, correspondendo a 57,1% de ações pontuais de incentivo e 22,4% de ações com políticas e metas estabelecidas.

<sup>7</sup> Na análise deste nível hierárquico, esta pesquisa considerou apenas as empresas que indicaram ter um Conselho de Administração. No entanto, é preciso destacar que esse nível hierárquico tem especificidades quanto à sua representação. Isso porque a participação de determinados(as) conselheiros(as) apresenta uma particularidade: a de transitar por outras empresas e espaços. Além disso, um(a) mesmo(a) conselheiro(a) pode pertencer a mais de um grupo de diversidade (interseccionalidade). Assim, é preciso observar que as porcentagens nesse nível podem se dever ao fato de uma mesma pessoa participar de diferentes conselhos, bem como a conselheiros(as) que apresentam mais de um marcador social.

## Trainees<sup>8</sup> por gênero

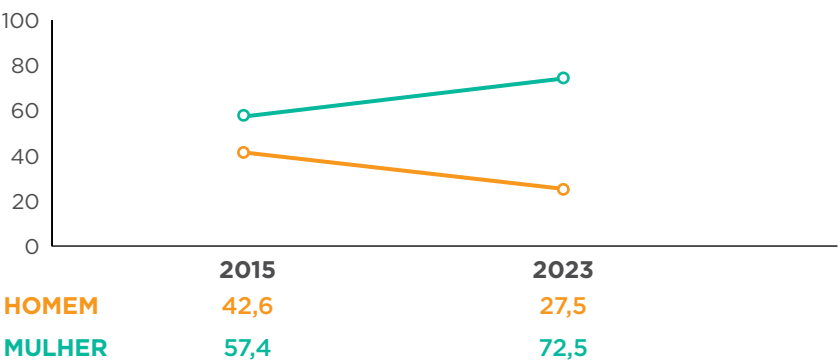


Gráfico 6: Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

Contudo, houve níveis hierárquicos com pouca movimentação, como o de supervisão, chefia e coordenação, o que pode demonstrar **uma estag-**

**nação no que diz respeito à ascensão profissional das mulheres.**

## Quadro de Supervisão, Chefia e Coordenação por gênero

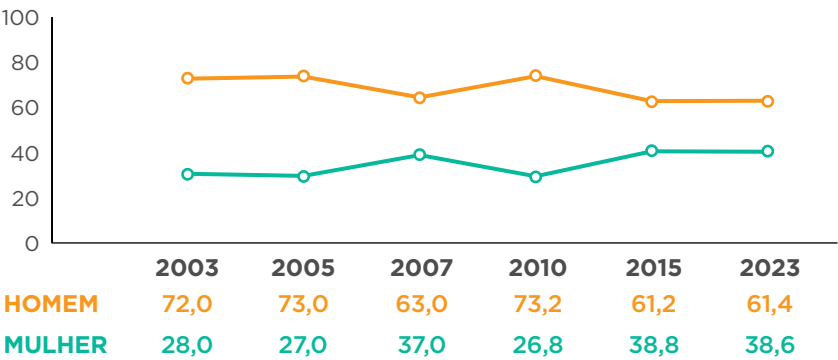


Gráfico 7: Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

A baixa representatividade das mulheres em cargos de liderança e de maior poder de decisão nas empresas continua sendo uma questão premente no Brasil e no mundo. O relatório *Global Gender Gap Report 2024*<sup>9</sup>, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, revela que, em termos globais, as posições de alta liderança permanecem amplamente inacessíveis para as mulheres, refletindo o fenômeno conhecido como “degrau quebrado”. Segundo o relatório, a ascensão do nível inicial até o nível exe-

cutivo é marcada por uma diferença de 21,5 pontos percentuais na representação feminina em relação à masculina. Embora as mulheres estejam próximas de ocupar quase metade das posições de nível inicial, sua presença em cargos de alto escalão é inferior a um quarto. Ou seja, a representatividade feminina em posições de liderança diminuiu globalmente de 37,5% em 2023 para 36,9% em 2024, continuando a cair no início do ano para 36,4%, abaixo dos níveis de 2021.

<sup>8</sup> Neste aspecto da pesquisa, foram consideradas apenas as empresas que afirmaram contratar trainees.

<sup>9</sup> O *Global Gender Gap Report* é um índice que compara as diferenças de oportunidades para homens e mulheres em cada país, considerando quatro itens: participação e oportunidades econômicas, oportunidade educacionais, acesso à saúde e empoderamento político. O relatório de 2024 está disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>. Acesso em: 5 jul. 2024.

O “**afunilamento hierárquico**”, caracterizado pela redução progressiva da presença de mulheres à medida que elas ascendem na hierarquia corporativa, **ressalta a persistência das barreiras estruturais e sistêmicas, como o desafio de conciliar trabalho e família, as duplas ou triplas jornadas despendidas para o cuidado e afazeres domésticos e a forma como o mercado de trabalho encara a maternidade e a paternidade.** Tais barreiras, além de limitar a ascensão profissional feminina, perpassam por severas violações de direitos materializadas na forma de preconceitos e discriminações, desigualdade, assédio, disparidade salarial e ausência de políticas estratégicas que transformem esse cenário.

Este estudo vem principalmente para provocar a seguinte reflexão: **sobre quais mulheres estamos falando?** Ao analisarmos de forma interseccional o incentivo para a representatividade feminina, percebemos que ainda não avançamos como deveríamos. **Das empresas que desenvolvem políticas ou ações afirmativas desde a contratação, apenas 7,4% estabelecem metas para ampliar a presença de mulheres negras em cargos executivos,** demonstrando que, mesmo dentro do grupo de mulheres, é fundamental trazer a perspectiva interseccional para as análises.

Segundo pesquisa de 2024 do Departamento Inter-sindical de Estatística e Estudos Sociais (Dieese)<sup>10</sup>, há 4,4 milhões de mulheres desocupadas no país, das quais 2,9 milhões são negras. E 41,9% das mulheres negras estão na informalidade. A pesquisa destaca também o conceito de mulheres “desalentadas”, que somam 1,9 milhão, das quais 1,4 milhão são negras. Ao se cotejar a pesquisa do Dieese com os principais achados desta edição do **Perfil**, entende-se a importância de se trazer para a centralidade das discussões sobre práticas empresariais e políticas públicas a perspectiva das mulheres negras (as interseccionalidades).

A realidade da mulher negra brasileira é marcada, de forma histórica, pela violência, pela marginalização e por estereótipos que se intensificam

quando observados sob a ótica dos desafios que ela enfrenta como mulher e como pessoa negra no país. Enquanto uma estrutura machista, sexista e patriarcal limita a ascensão das mulheres, o racismo estrutural e sistêmico persiste em manter as mulheres negras à margem. Para compreender esse cenário e reconhecer que os múltiplos marcadores socioeconômicos elevam os desafios e as barreiras para elas, é preciso admitir a existência dessas desigualdades e desses desequilíbrios sociais, que reverberam sobretudo no ambiente de trabalho.

O **Perfil** revela um avanço na presença de mulheres nos diferentes níveis hierárquicos, mas também que as empresas ainda não desenvolvem políticas e metas que tragam um olhar interseccional para sua inclusão, especialmente em cargos de alta liderança: **apenas 1,8% dos Conselhos de Administração e 3,4% do Quadro Executivo das maiores empresas do Brasil são compostos por mulheres negras, segundo o Perfil**, lembrando que há especificidades nos quesitos participação e representação de conselheiros e conselheiras, como mencionamos anteriormente.

### 2.1.1 PERCEPÇÃO DAS PRINCIPAIS LIDERANÇAS EXECUTIVAS

A agenda de diversidade, equidade e inclusão ganha forças quando a alta liderança das empresas a coloca na governança estratégica como um pilar essencial para a promoção e garantia de direitos. No que toca à questão das mulheres, esta edição do **Perfil** revela que há um entendimento da alta liderança das maiores empresas de que **“é necessário empreender políticas e ações afirmativas em favor da igualdade de oportunidades e da eliminação das barreiras para as mulheres”** (93,9%). Esse “ganho de consciência” se materializa quando analisamos a percepção dessas lideranças sobre a proporção de mulheres em cada nível hierárquico, especialmente nas empresas que possuem conselho de administração, cujas respostas configuram a maior porcentagem de que a presença de mulheres está “abaixo do que deveria” (69,7%).

<sup>10</sup> A pesquisa *Mulheres no Mercado de Trabalho: Desafios e Desigualdades Constantes* está disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024/index.html?page=2>. Acesso em: 6 jul. 2024.

## Percepção das principais lideranças executivas sobre a proporção de mulheres em cada nível hierárquico

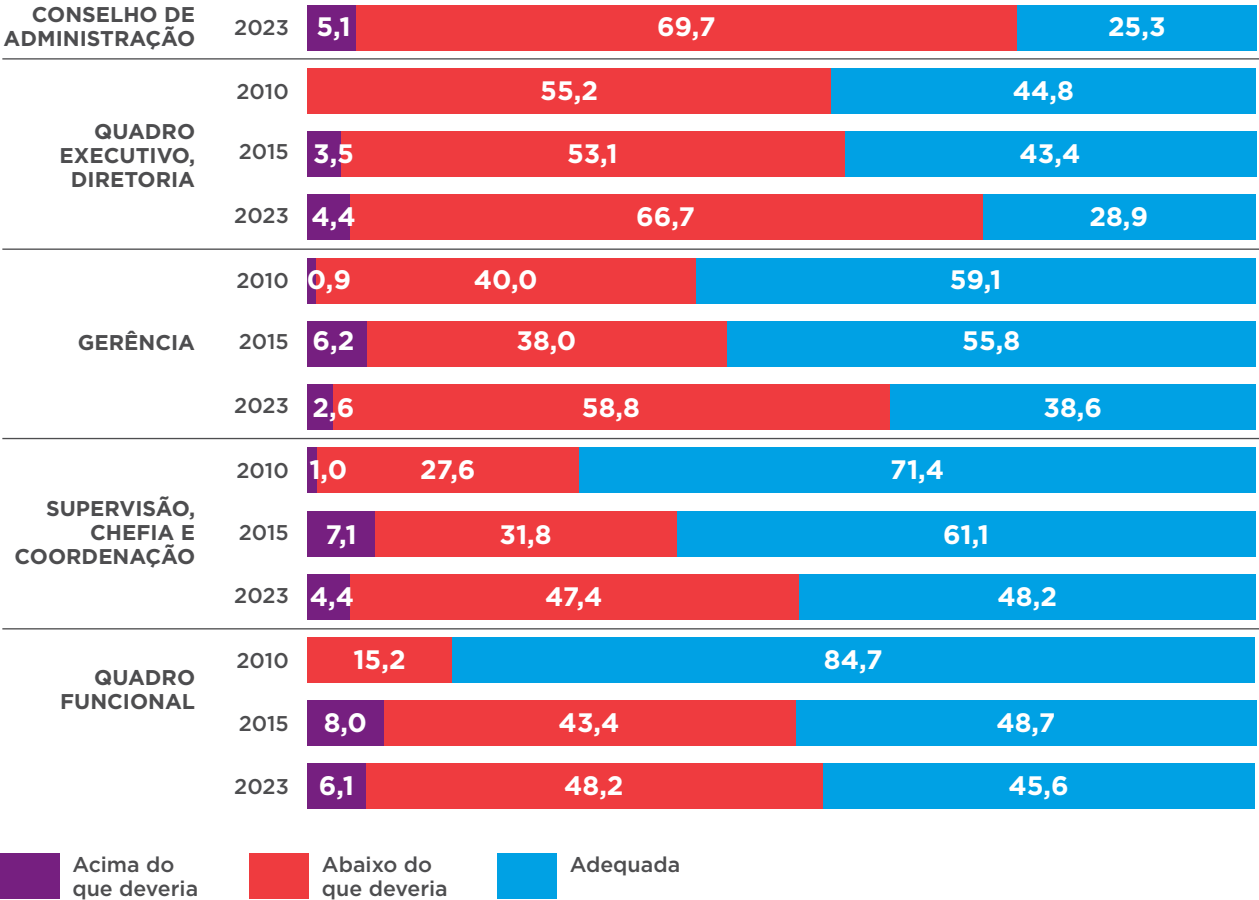


Gráfico 8: Percepção das principais lideranças executivas sobre a proporção de mulheres em cada nível hierárquico das empresas. Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

As empresas que desenvolvem políticas e práticas de promoção da igualdade e responderam que a proporção de mulheres está abaixo do que deveria em alguns dos níveis hierárquicos **atribuem essa baixa representatividade a três principais fatores: a ausência de programas de liderança que impulsionem profissionais mulheres para cargos mais estratégicos (45%); a ausência de políticas, ações afirmativas e práticas de diversidade e inclusão voltadas para mulheres (34%); e a falta de qualificação profissional de mulheres para os cargos (30%).**

No que toca à qualificação das mulheres, desde o início dos anos 2000 elas predominam entre as pessoas matriculadas e egressas do ensino superior no Brasil. Segundo a edição de 2024 do estudo *Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil*<sup>11</sup>, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com mais de 25 anos tinham curso superior completo, em oposição a 16,3% dos homens. Contudo, a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens, uma diferença de 19,9 pontos percentuais. Ou seja, a inserção de mais mulheres na educação superior no Brasil ainda não garantiu a plena participação delas no mercado de trabalho.

<sup>11</sup> O estudo *Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil* examina as condições de vida das mulheres no país, tendo como referência o Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero (CMIG) fornecido pela Divisão de Estatística da Organização das Nações Unidas. A edição de 2024 desse estudo está disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 6 jul. 2024.

Por essa razão, é importante empreender ações que incentivem a geração de oportunidades para ampliar a qualificação e o desenvolvimento profissional de mulheres e, ao mesmo tempo, aprimorar as práticas e políticas de contratação e retenção dessas profissionais. De acordo com o estudo *Informe de Percepção de Gênero*<sup>12</sup>, realizado pelo LinkedIn em 2019, as candidatas mulheres têm uma chance 13% menor do que a dos candidatos homens de terem seus perfis visualizados em processos seletivos, mesmo que elas sejam mais qualificadas. Isso demonstra que os processos de recrutamento e seleção ainda apresentam barreiras e entraves que dificultam a entrada de mais mulheres (e suas interseccionalidades) no mercado de trabalho.

A respeito da justificativa de **“falta de interesse de mulheres por cargos nas empresas”** (20% das respostas), ela geralmente está relacionada à ausência de tempo hábil e condições das mulheres para ocupar cargos de alto nível, que trazem mais responsabilidades e exigem maior dedicação. Entretanto, é preciso considerar o que está acoplado a essa possível “falta de interesse e de tempo”, que muitas vezes está relacionada às duplas, triplas jornadas que as mulheres desempenham no seu cotidiano e requer um olhar das empresas. **A promoção da diversidade e da inclusão de mulheres no ambiente corporativo é crucial para se alcançar a equidade de gênero, e um dos caminhos para tornar isso possível é trabalhar de forma interseccional, compreendendo os diferentes marcadores socioeconômicos relacionados às mulheres** e revisando a determinação de papéis na sociedade e nas empresas.

Para as mulheres que permaneceram empregadas, conciliar as demandas profissionais com as responsabilidades por cuidados domésticos tornou-se ainda mais desafiador durante e após a pandemia da covid-19. Segundo a pesquisa *Esgotadas*, do Think Olga (2023)<sup>13</sup>, o tempo despendido por mulheres nos afazeres domésticos em um ano equivale a mais de 1.000 horas, demonstrando o quanto esse trabalho é essencial, mas pouco reconhecido e valorizado. A sobrecarga das mulheres com tarefas do lar e de cuidado impacta em sua participação no mercado de trabalho, sendo um problema estrutural que precisa ser amplamente discutido pela sociedade e pelas empresas e enfrentado por meio de práticas e políticas que busquem promover maior inserção das mulheres no mercado de trabalho, bem como possibilitar a conciliação de sua vida pessoal com a profissional e o direito ao cuidado.

De acordo com dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud, 2024), o tempo despendido no cuidado com a casa é um dos fatores que afastam as mulheres (em maior número negras) do mercado de trabalho: 31,8% das mulheres negras estão sem trabalhar para cuidar de filhos(as) e/ou de parentes. Em relação às mulheres brancas, esse percentual é de 27%.

Nas empresas, a discussão a respeito da sobrecarga das mulheres precisa passar pelo questionamento da determinação de papéis de gênero nas responsabilidades pelo lar e pelo cuidado de crianças, idosos e enfermos. Além disso, a discussão precisa estar relacionada ao desenvolvimento de práticas e políticas que reduzam as desigualdades e busquem garantir e promover direitos, priorizando a promoção da saúde física e mental e da qualidade de vida das mulheres – sempre sob a ótica interseccional.

<sup>12</sup> O estudo *Gender Insights Report* (Informe de Percepção de Gênero), do LinkedIn, está disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lodestone/body/pdf/Gender-Insights-Report.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2024.

<sup>13</sup> A pesquisa *Esgotadas*, do Laboratório Think Olga de Exercícios de Futuro, está disponível em: <https://lab.thinkolga.com/esgotadas/>. Acesso em: 6 jul. 2024.



Das empresas participantes desta edição do **Perfil** que desenvolvem alguma política ou ação afirmativa visando a promoção da igualdade de oportunidades, **63,2% indicaram desenvolver medidas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal, visando maior equilíbrio entre homens e mulheres.** Com uma divisão de tarefas e responsabilidades justa, equilibrada e respeitosa, as mulheres poderão dedicar mais tempo ao próprio desenvolvimento profissional e pessoal, o que possibilitará a elas maiores chances de ascensão na carreira.

### 2.1.2 PRÁTICAS EMPRESARIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS DE GÊNERO

No quesito programas de inclusão (no processo de contratação de grupos minorizados) no mercado de trabalho, as medidas que priorizam as mulheres ficou em segundo lugar (72,6%). Observa-se também que a principal ação estabelecida no processo de desenvolvimento de carreira nas empresas é a que visa impulsionar a carreira das mulheres (63,2% das respostas). No entanto, **diante da questão “de que mulheres estamos falando”, esta edição do Perfil revela que apenas 30,5% das empresas que, desde a contratação, desenvolvem políticas ou ações de promoção da igualdade dedicam esforços para impulsionar a carreira de mulheres negras.** Sendo a maioria da população brasileira hoje – mulheres negras (pretas e pardas) representam 28,5% da população total – e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%), segundo os dados do IBGE (2024), é justamente esse grupo que fica distante das práticas e políticas de inclusão e, principalmente, de ascensão profissional. No Brasil, o aumento do engajamento de mulheres no meio empresarial ainda é dedicado às mulheres brancas.

Ao falar de políticas de desenvolvimento, os dados revelam a necessidade de implementar estratégias abrangentes que abordem as barreiras sistêmicas, trazendo práticas empresariais que incluam programas de incentivo à participação das mulheres – de todas as mulheres – como políticas de recrutamento focadas em lideranças, promoções inclusivas, metas e métricas que garantam progressos tangíveis na representatividade e na interseccionalidade de mulheres em todos os níveis hierárquicos e, sobretudo, políticas que busquem a valorização das profissionais e a equiparação salarial, e possibilitem a evolução e a permanência das mulheres nos postos de trabalho (principalmente nos de alta liderança).

Esforços têm sido feitos para aumentar a participação feminina nas empresas nos últimos anos, e isso se reflete nos números de incentivo à participação de mulheres em diferentes níveis hierárquicos. O **Perfil** revela que a pauta de gênero apresenta um movimento específico de avanço, muito provavelmente por ter sido um dos primeiros recortes colocados como pauta dentro das empresas e da sociedade como um todo. E, quanto mais tempo dedicado para o desenvolvimento de ações, mais se percebe o amadurecimento das empresas no tema, como demonstram os dados apresentados nesta edição, que analisa o contexto atual das maiores empresas. Contudo, é fundamental a perspectiva interseccional, do desdobramento sobre os demais atravessamentos e marcadores socioeconômicos que permeiam as mulheres brasileiras, sobretudo as mulheres negras.



## Ações de incentivo à participação de mulheres nos níveis hierárquicos

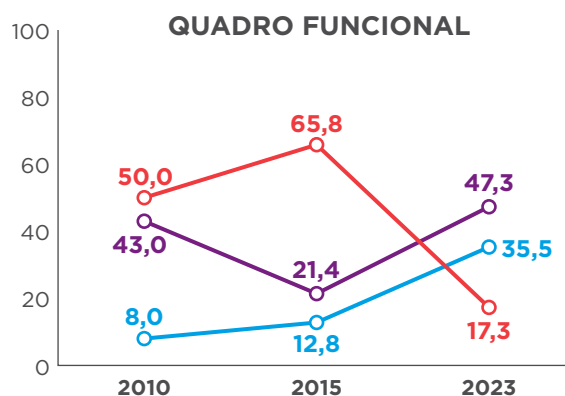
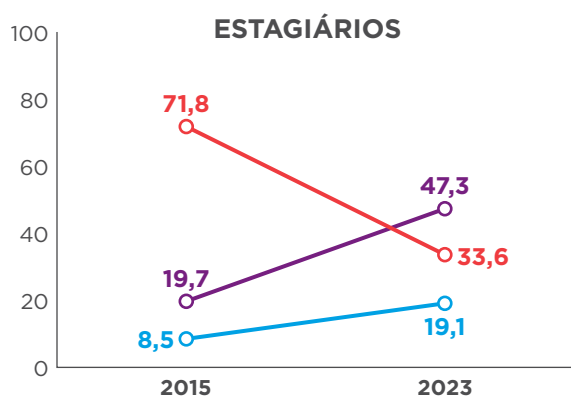
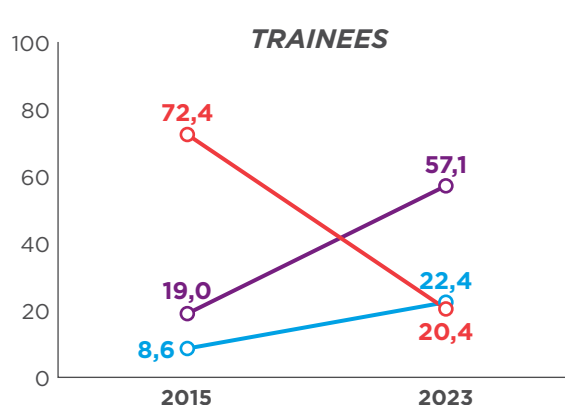
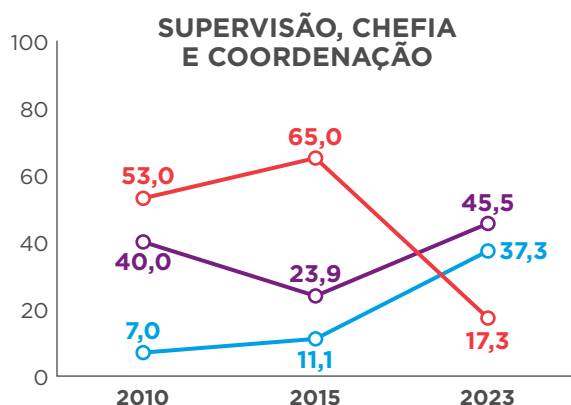
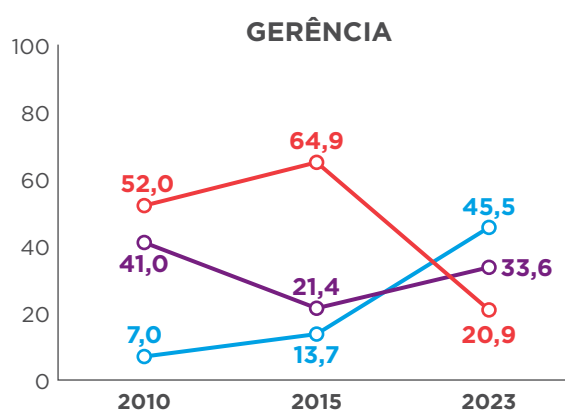
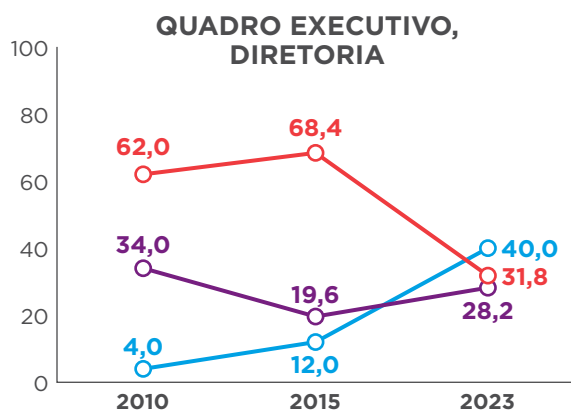
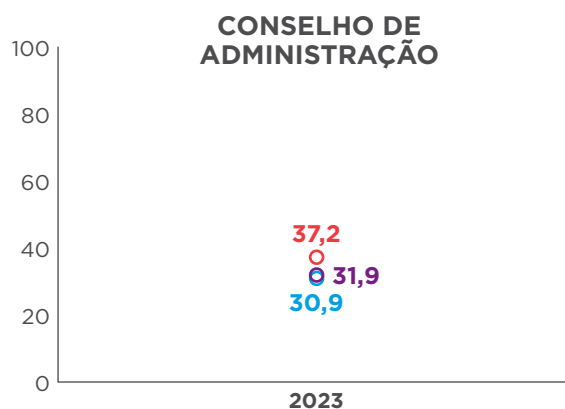
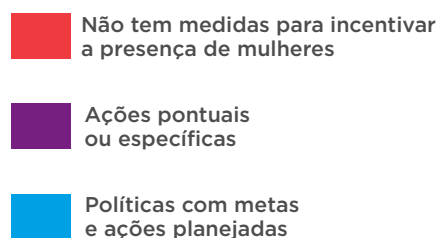


Gráfico 9: Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.



O gráfico demonstra uma queda importante no número de empresas que não desenvolvem ações de incentivo à participação de mulheres. Contudo, é importante destacar que, no Conselho de Administração, é grande a porcentagem de empresas que ainda não dedicam esforços para atrair mulheres, enquanto no Quadro Funcional, por exemplo, há maior incentivo. Esse movimento reforça a ideia do “degrau quebrado” e de que há um “teto máximo” que as mulheres não podem ultrapassar. Além disso, é importante dizer que as empresas ainda carecem de práticas e políticas articuladas e interseccionais, especialmente de incentivo à participação de mulheres negras nos diferentes níveis hierárquicos, como se observará ao longo deste estudo.

### Política de equiparação salarial

Segundo a pesquisa de 2024 do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sociais (Dieese) mencionada anteriormente, há 4,4 milhões de mulheres desocupadas no país, das quais 2,9 milhões são negras. E 41,9% das mulheres negras estão na informalidade. Ao se analisarem os salários médios das brasileiras, observa-se que as não negras com ensino superior ganham em média R\$ 5.303 mensais, enquanto as negras com ensino superior ganham R\$ 3.271 por mês. A disparidade se torna ainda mais evidente quando se verifica a remuneração média mensal dos homens: os não negros ganham R\$ 8.173, enquanto os negros recebem R\$ 5.755.

A desigualdade salarial entre homens e mulheres esteve em foco na agenda pública brasileira, resultando na Lei de Igualdade Salarial (Lei nº 14.611/2023)<sup>14</sup>, que exige remuneração igualitária para funções equivalentes. A divulgação semes-

tral dos dados salariais e a elaboração de planos de mitigação das diferenças salariais são agora obrigatórias para empresas com mais de 100 empregados(as). Conforme o Painel do 1º Relatório de Transparência Salarial<sup>15</sup>, divulgado pelo Ministério do Trabalho e Emprego em abril de 2024, no Brasil as mulheres ganham em média 19,4% menos que os homens. Nos cargos de dirigentes e gerentes, a diferença salarial é de 25,2% a favor dos homens.

De acordo com esta edição do **Perfil**, **dentre as empresas que indicaram ter políticas ou ações de promoção de oportunidades (desde a contratação), apenas 36,8% estabelecem metas para reduzir a desigualdade salarial entre homens e mulheres**, indicando que, na maioria das empresas, esse tema ainda não foi completamente incorporado como prática de gestão da diversidade e inclusão. Note-se que **58,9% das empresas participantes do Perfil indicaram não estabelecer nenhuma meta de equiparação salarial que considere esse olhar sobre as disparidades salariais envolvendo determinados grupos de diversidade**.

Em 18 de setembro, comemora-se o Dia Internacional da Igualdade Salarial, estabelecido em 2019 pela Organização das Nações Unidas (ONU). A decisão de marcar setembro com a pauta da igualdade salarial é uma forma de chamar a atenção para o “inaceitavelmente lento progresso de empoderamento econômico das mulheres”<sup>16</sup> no mundo. A pauta da disparidade salarial chama a atenção também para questões levantadas por este **Perfil**, como os desafios para a ascensão das mulheres e a necessidade de conectar a discussão à realidade das mulheres negras no Brasil, que, de acordo com o que foi aqui apresentado, é o grupo mais afetado pela disparidade salarial.

<sup>14</sup> A Lei nº 14.611/2023 dispõe sobre a igualdade salarial e critérios remuneratórios entre homens e mulheres. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm). Acesso em: 6 jul. 2024.

<sup>15</sup> O 1º Relatório Nacional de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios (2024) está disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/transparencia-salarial>. Acesso em: 6 jul. 2024.

<sup>16</sup> Esta expressão consta no estudo preparado em 2015 pela 59ª Comissão sobre a Situação das Mulheres (CSW), da ONU.



Sem ações robustas de empregabilidade e inclusão, não será possível alcançar uma mudança de cenário. Além da equiparação salarial, que está disposta na Constituição Federal e na própria Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o tema conta agora com uma lei específica, a qual possibilita desenvolver um arcabouço de iniciativas que visam mitigar a sub-representação feminina no mercado de trabalho brasileiro. O direito ao trabalho decente está previsto na nossa Constituição, na Declaração Universal dos Direitos Humanos e até mesmo no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 8, da Agenda 2030, sendo um dos pilares essenciais para efetivar outros direitos humanos e reduzir as desigualdades. De acordo com este **Perfil**, as maiores empresas do Brasil ainda carecem de ações estratégicas nesse tema.

### **Política de licença-maternidade, licença-paternidade e licença parental**

As licenças de cuidado, incluindo licença-maternidade, licença-paternidade e licença parental, são instrumentos importantes para analisar a contribuição das empresas na desconstrução do papel de gênero da mulher como principal responsável pelos cuidados, neste caso específico com as crianças recém-nascidas ou adotadas. Sobre as licenças de parentalidade, **93,6% das empresas adotam a licença-maternidade; 83,6% a licença-paternidade; e 36,4% a licença parental**. Este último dado nos faz refletir sobre a real compreensão pelas empresas participantes deste **Perfil** a respeito da licença parental como sistema de licença compartilhada, o qual ainda não foi regulamentado no Brasil, sendo mais comumente adotado por empresas multinacionais em consonância com suas políticas nos países de origem. **As empresas participantes adotam majoritariamente prazos estendidos para a licença-maternidade e para a licença-paternidade, muito provavelmente de acordo com os termos do Programa Empresa Cidadã**, que confere benefícios fiscais às participantes e proporciona uma extensão dos prazos legais de licença-maternidade de 120 para 180 dias e de licença-paternidade de 5 para 20 dias.

**No que tange à licença-maternidade, 37,9% das empresas atendem ao prazo legal de 120 dias, 58,3% concedem 180 dias e apenas 3,9% oferecem mais de 180 dias. Quanto à licença-paternidade, 28,3% das empresas cumprem o prazo legal de 5 dias, 53,3% concedem 20 dias e 18,5% mais de 20 dias.** A diferença significativa entre a licença-maternidade e a licença-paternidade (120 dias e 5 dias, respectivamente) evidencia um viés sexista, reforçando a percepção de que a mulher é a principal responsável pelas tarefas de cuidado e domésticas, enquanto o homem é visto como dedicado ao trabalho produtivo, sem responsabilidades familiares. Essa percepção limita a corresponsabilidade nas tarefas de cuidado e impacta diretamente a inserção da mulher no mercado de trabalho, as oportunidades de sua ascensão a cargos de maior responsabilidade e a desigualdade salarial entre homens e mulheres no Brasil.

Ainda que não seja possível determinar com precisão o percentual de empresas que adotam a licença parental compartilhada, bem como distinguir aquelas que interpretaram a opção de licença parental como adoção das licenças de maternidade e de paternidade, é fundamental a implementação de políticas mais inclusivas nesse sentido para promover a equidade de gênero e criar um ambiente corporativo mais inclusivo e diversificado.

Contudo, o movimento que o mercado de trabalho vem apresentando caminha na contramão da promoção de um ambiente acolhedor, especialmente para as mulheres mães. Segundo pesquisa de 2022 da Fundação Getúlio Vargas (FGV), 24 meses depois de voltar da licença-maternidade, metade das mulheres deixa o mercado de trabalho. Sob a ótica interseccional, mencionou-se anteriormente o número de mulheres negras que estão fora do mercado de trabalho pela necessidade do cuidado com filhos e filhas. **E aqui o Perfil traz novamente a pergunta: quais mulheres as empresas estão priorizando em suas ações de diversidade, equidade e inclusão?**



Nesse sentido, se pensarmos nas demissões após a maternidade, no distanciamento do mercado de trabalho durante a maternidade e no processo de “invisibilidade” pelo qual as mulheres mães passam após a maternidade, é imprescindível que políticas e ações como as licenças sejam colocadas em prática. Buscar um equilíbrio entre as responsabilidades com o cuidado, repensar as formas pelas quais os papéis sociais são distribuídos e procurar um entendimento sobre as licenças são alguns dos caminhos para garantir espaço e tempo de qualidade que impulsionem a carreira das mulheres mães (e outras interseccionalidades) no mercado de trabalho.

### Política de combate aos assédios

Nos últimos anos o mercado de trabalho foi marcado por denúncias de assédio em suas diferentes formas. Em paralelo, foi elaborada a Lei nº 14.457/2022, que traz o tema como prioridade na agenda pública e na responsabilidade social empresarial. Essa lei ressalta a importância de combater as diferentes formas de violência no ambiente de trabalho, inclusive os assédios, e traz novas obrigações para a renomada Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédios (CIPA), dentre elas a obrigatoriedade de um canal de denúncias que acolha e enderece denúncias de assédio e promova treinamentos anuais sobre o tema. Das empresas participantes do **Perfil** que desenvolvem ações visando a igualdade de oportunidades, **97,9% indicaram possuir canais de atendimento ao público interno para receber e solucionar problemas de assédio e outras formas de violência.**

Segundo o Fórum Hub (2023), 18,3% das mulheres já sofreram assédio sexual no ambiente de trabalho e 31% delas já sofreram assédio moral no trabalho. Entre 2020 e 2024, 24.153 novos processos trabalhistas por assédio sexual foram ajuizados, segundo o Tribunal Superior do Trabalho, destacando-se que 72% das vítimas são mulheres. Vale ressaltar que os assédios, em suas diferentes formas de manifestação, estão diretamente relacionados a outros tipos de violência e discriminação: 76,1% das vítimas estão na faixa de 16 a 24 anos e 49,1% são mulheres negras, segundo a pesquisa *Visível e Invisível: a Vitimização de Mulheres no Brasil*, produzida em 2023 pelo DataFolha e pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública.

A divulgação de dados como esses e a existência da lei servem como uma forma de alertar a sociedade sobre o assunto, mas, principalmente, para impulsionar mudanças efetivas. As práticas e políticas de diversidade, equidade e inclusão precisam estar diretamente relacionadas à construção de um ambiente saudável, seguro e acolhedor para as mulheres (todas as mulheres). E trazer a diversidade para um espaço marcado por violência e discriminação não é inclusão. Nesse sentido, **das empresas participantes desta edição do Perfil que adotam ações de sensibilização, educação e conscientização sobre diversidade e inclusão, 92,6% promovem iniciativas focadas em combater os assédios.** O **Perfil** revela que o assunto está sendo pautado nas empresas e tem sido uma prioridade nas ações de sensibilização, havendo canais para receber e endereçar denúncias relacionadas a assédios e outras formas de discriminação. Vale destacar que as denúncias precisam ser conduzidas de forma segura, anônima e sem retaliação.



---

## CONSERTANDO O DEGRAU QUEBRADO

A metáfora é simples. Você está subindo, com esforço, aquela escada enorme e, quando está na metade, encontra um degrau quebrado que te impede de avançar. Você tem duas alternativas: parar onde está ou desistir de subir a escada. Esta é a vivência de nós, mulheres, na jornada profissional corporativa. Os dados deste **Perfil** confirmam isso. Tivemos alguns ganhos, duramente conquistados, no topo, com maior representatividade feminina nos conselhos de administração e algumas posições executivas (vice-presidentes e diretoras). No entanto, o funil hierárquico se mantém e o progresso ainda é muito lento no meio do *pipeline*. Em suma: o degrau quebrado resulta em mais mulheres presas no nível de entrada e menos mulheres em posições executivas. Como resultado, há, significativamente, menos mulheres que podem avançar para níveis mais altos. Se consertarmos o degrau quebrado, adicionaremos mais mulheres à média gestão nos próximos anos – provocando uma reação em cadeia que acabará por levar todo o *pipeline* à paridade.

Somado ao degrau quebrado, temos a sub-representação persistente de mulheres negras em cargos de liderança, indicando que a verdadeira paridade con-

tinua longe de ser alcançada se seguirmos nesse ritmo. Para acelerar essa transformação, é necessário uma mudança sistêmica e disposição para revisão das práticas tradicionais de seleção, contratação, avaliação de desempenho e promoção. Corrigir as diferenças salariais que ainda persistem, neutralizar as barreiras que impedem a ascensão de mulheres, adotar políticas que facilitem a conciliação entre trabalho e vida pessoal, com arranjos flexíveis e licenças parentais estendidas, investir em práticas de desenvolvimento dos talentos femininos, agir com intencionalidade para incluir e oportunizar o avanço da carreira de todas as mulheres – mães, negras, lésbicas, com deficiência, jovens e seniores – e engajar os homens como aliados são algumas das dimensões essenciais a serem trabalhadas para dar tração à jornada de equidade de gênero nas organizações.

Não existe equidade de gênero quando não há progresso para TODAS as mulheres. Promover a equidade de gênero nas empresas não é apenas uma questão de justiça, mas uma necessidade urgente para garantir inovação, competitividade e sustentabilidade no mercado global.

---

**Margareth Goldenberg**  
gestora-executiva do Movimento Mulher 360

## 2.2 COMPOSIÇÃO POR COR OU RAÇA E AS AÇÕES AFIRMATIVAS CORRESPONDENTES

O Brasil atual é constituído, em sua maioria demográfica, por pessoas negras (pretas e pardas), que totalizam 55,5% da população, segundo dados do IBGE (2022). Ainda que majoritária na sociedade brasileira, a população negra segue sendo um grupo minorizado em alguns espaços, principalmente, no ambiente de trabalho. **A sub-representação da população negra nos diferentes níveis hierárquicos das empresas permanece**, demonstrando o quanto ainda é preciso avançar para romper barreiras que colocam essa população à margem dos espaços de tomada de decisão e das políticas de desenvolvimento no ambiente de trabalho.

Dados da Pnad Contínua<sup>17</sup> demonstram que, nos primeiros meses de 2023, a taxa de desocupação foi maior entre pessoas negras (11,3% para as pretas e 10,1% para as pardas), o que revela não só a sub-representação desse grupo, mas a precarização do seu trabalho. A maioria das mulheres negras está na informalidade hoje no Brasil, representando 41,9%, segundo a pesquisa do Dieese mencionada anteriormente. Esse contexto revela que poucas pessoas negras estão conseguindo ingressar no mercado de

trabalho formal e, quando ingressam, ainda se deparam com barreiras como o afunilamento hierárquico e o racismo estrutural, sistêmico e cultural que predomina nas instâncias do trabalho (75% dos profissionais negros e negras relatam o racismo como um dificultador de entrada no mercado de trabalho, de acordo com pesquisa de 2022 divulgada pela plataforma de vagas para emprego Infojobs).

O retrato revelado por **esta edição do Perfil indica que houve uma leve ampliação da presença de pessoas negras nos diferentes níveis hierárquicos**, fruto de esforços materializados em políticas de inclusão da população negra. **Entretanto, prevalece o afunilamento hierárquico histórico** e a presença majoritária de pessoas brancas em todos os níveis hierárquicos. Apesar de ser o **terceiro grupo priorizado nas ações das empresas (64,2% dos programas de inclusão e de contratação das empresas respondentes são dedicados às pessoas pretas e pardas)**, a questão que permanece é a falta de ações para promover a ascensão profissional dessas pessoas, a fim de que alcancem os espaços de tomada de decisão nas empresas.

<sup>17</sup> A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua está disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>. Acesso em: 7 jul. 2024.

## Distribuição por cor ou raça nos níveis hierárquicos

	BRANCA	NEGRA (PRETA E PARDA)			AMARELA	INDÍGENA
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	93,8	5,9	1,3	4,6	0,2	0,2
QUADRO EXECUTIVO, DIRETORIA	84,0	13,8	1,8	12,0	2,2	0,1
GERÊNCIA	71,4	26,1	4,0	22,1	2,4	0,2
SUPERVISÃO, CHEFIA, COORDENAÇÃO	58,6	39,1	7,2	31,9	2,0	0,2
QUADRO FUNCIONAL	45,7	52,3	11,3	41,0	1,6	0,4
TRAINEES	27,4	70,8	16,4	54,4	1,7	0,1
ESTAGIÁRIOS	51,6	46,8	12,8	34,0	1,3	0,3
APRENDIZES	38,0	60,8	15,0	45,8	1,0	0,3

Tabela 2: Distribuição por cor ou raça nos níveis hierárquicos. A população negra é a somatória de pessoas pretas e pardas (%).

Nas empresas que têm um Conselho de Administração<sup>18</sup> e que registram a raça ou cor de seus empregados e empregadas, a sub-representação é ainda mais pronunciada: **de cada 100 conse-**

**lheiros, apenas 6 são pessoas negras**, demonstrando que é pequena a presença de pessoas negras nesse nível hierárquico, longe da verdadeira composição étnico-racial do país.

## Conselho de Administração por cor ou raça

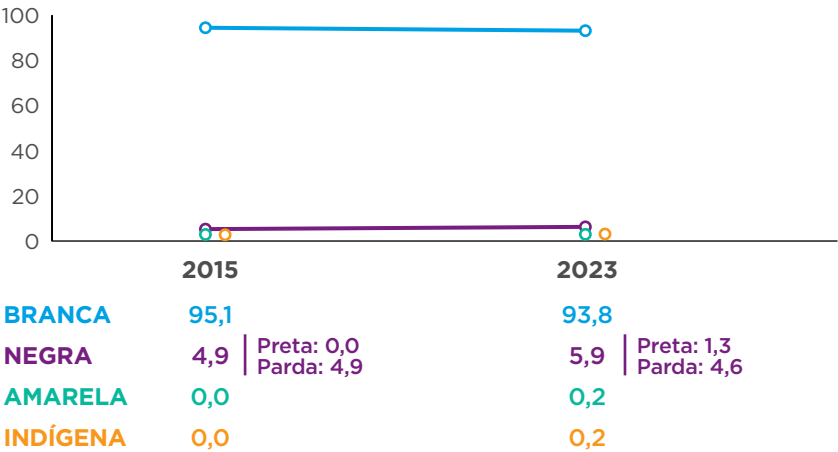


Gráfico 10: Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

O **Perfil** revela também uma baixa representatividade de pessoas negras no Quadro Executivo. Ou seja, ainda que estejamos presenciando um aumento da discussão sobre a equidade racial nas

empresas, os dados desta edição demonstram que permanece uma sub-representação de profissionais negros e negras nos espaços de alta liderança das maiores empresas do Brasil.

<sup>18</sup> Sobre as empresas que participaram desta edição do **Perfil** e indicaram ter um conselho de administração, é preciso considerar que esse nível hierárquico tem especificidades quanto à sua representação. Isso porque a participação de determinados(as) conselheiros(as) apresenta uma particularidade: a de transitar por outras empresas e espaços. Além disso, um(a) mesmo(a) conselheiro(a) pode pertencer a mais de um grupo de diversidade (interseccionalidade). Assim, é preciso observar que as porcentagens nesse nível podem se dever ao fato de uma mesma pessoa participar de diferentes conselhos, bem como a conselheiros(as) que apresentam mais de um marcador social.

## Quadro Executivo por cor ou raça

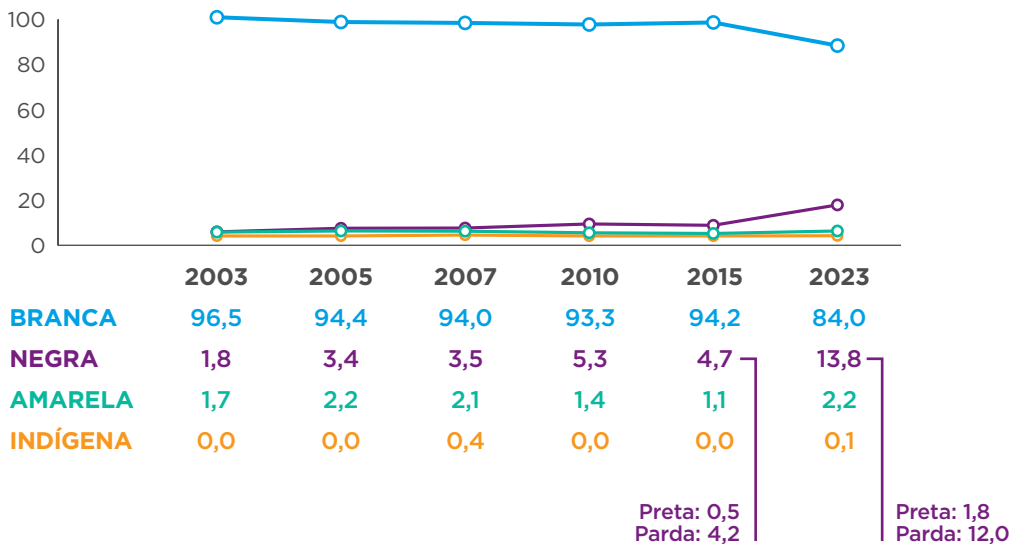


Gráfico 11: Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

Em contraponto, nota-se que há uma prevalência de pessoas negras entre os *trainees*<sup>19</sup>, entre os estagiários e estagiárias e entre os aprendizes, bem como no Quadro Funcional. É possível deduzir que a presença expressiva de pessoas negras entre

aprendizes e *trainees* nas empresas participantes desta edição pode estar atrelada às políticas e ações afirmativas adotadas por elas, as quais tiveram um efeito significativo no ingresso de pessoas negras.

## Quadro de *Trainees* por cor ou raça

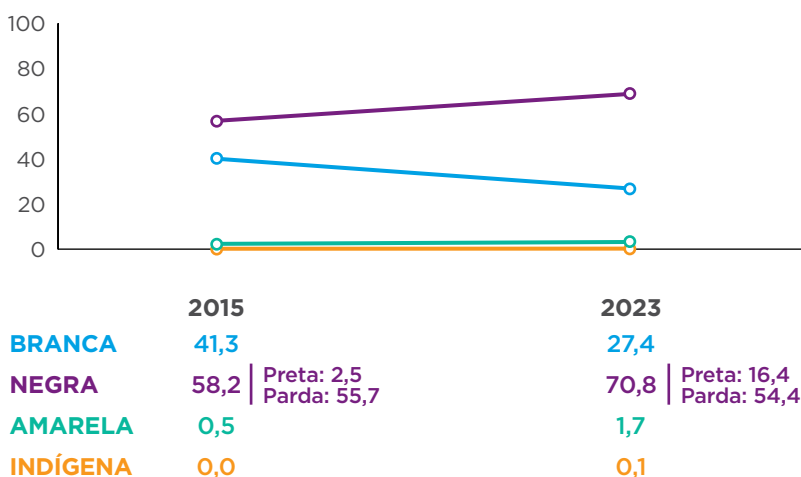


Gráfico 12: Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

<sup>19</sup> A análise foi feita apenas com os dados das empresas que contratam *trainees*.

Um levantamento da 99Jobs (2023) mostrou que, nos últimos três anos, a população negra representou 48% das pessoas aprovadas em cargos de *trainees* e de estagiários. Analisando os movimentos das empresas, percebe-se um aumento de vagas e programas específicos para *trainees* dedicados à inclusão de profissionais negros e negras, sendo possível perceber os impactos positivos dessa política por meio desta edição do **Perfil** – que revela um número significativo de pessoas negras (pretas e pardas) presentes nesse nível hierárquico.

Este **Perfil** também traz uma reflexão sobre outros recortes que é fundamental para entendermos o contexto das diversidades nas maiores empresas do país. De acordo com o censo do IBGE de 2022, a população indígena brasileira é de 1,7 milhão de pessoas<sup>20</sup>, indicando um crescimento de 88% em relação ao censo anterior (2010). Ao se observar a participação de pessoas indígenas nas maiores empresas brasileiras, **o Perfil revela a ausência de profissionais desse segmento da população nos diferentes níveis hierárquicos. A maior porcentagem de pessoas indígenas no universo pesquisado é de 0,4%, inserido no Quadro Funcional.** Ou seja, não há representatividade de pessoas indígenas em nenhum dos níveis hierárquicos das grandes empresas.

Os dados devem levar o setor privado a reconhecer a baixa presença de pessoas indígenas nos seus quadros, provocando também a reflexão de que é preciso desenvolver políticas, metas e ações concretas para inserir de fato a população indígena no mercado de trabalho. Observam-se algumas mudanças de cenário quando as empresas dedicam esforços

para construir uma agenda de diversidade, equidade e inclusão atrelada à promoção e garantia de direitos, e o mesmo precisa acontecer em relação aos povos indígenas.

**A ausência de representatividade nos espaços de tomada de decisão** (Conselho de Administração, Quadro Executivo e Gerência) **dificulta a construção de práticas e políticas que sejam assertivas e promovam a mudança de cultura de que precisamos.** O grande papel desta pesquisa é chamar a atenção para a disparidade constatada entre o perfil da população brasileira e o perfil dos que ocupam os espaços de maior poder nas empresas brasileiras.

### 2.2.1 PERCEPÇÃO DAS PRINCIPAIS LIDERANÇAS EXECUTIVAS

Nesta edição do **Perfil**, nota-se um ganho de consciência das principais lideranças das maiores companhias do Brasil sobre o cenário social no país, indicando que eles consideram a presença da população negra abaixo do que deveria nos quadros da empresa que dirigem. **A ausência de pessoas negras é uma das mais observadas pelos principais executivos e executivas das empresas** participantes em diferentes níveis hierárquicos. E esse “ganho de consciência” de que falta representatividade negra nas empresas aumenta quanto mais alto for o nível hierárquico. Destaca-se a percepção dessas lideranças sobre a proporção de pessoas negras “abaixo do que deveria” no **Conselho de Administração (86,9%)**, no Quadro Executivo (86%) e no Quadro de Gerência (79,8%).

<sup>20</sup> Segundo o censo de 2022 do IBGE, a população indígena no Brasil é de 1.693.535 pessoas; no censo de 2010, era de 896.917 indivíduos. Dado disponível em: [https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2023/08/brasil-tem-1-69-milhao-de-indigenas-aponta-censo-2022#:~:text=O%20Brasil%20tem%201.693.535,feira%20\(7%2F8\)](https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2023/08/brasil-tem-1-69-milhao-de-indigenas-aponta-censo-2022#:~:text=O%20Brasil%20tem%201.693.535,feira%20(7%2F8)). Acesso em: 7 jul. 2024.

## Percepção das principais lideranças executivas sobre a proporção de pessoas negras em cada nível hierárquico

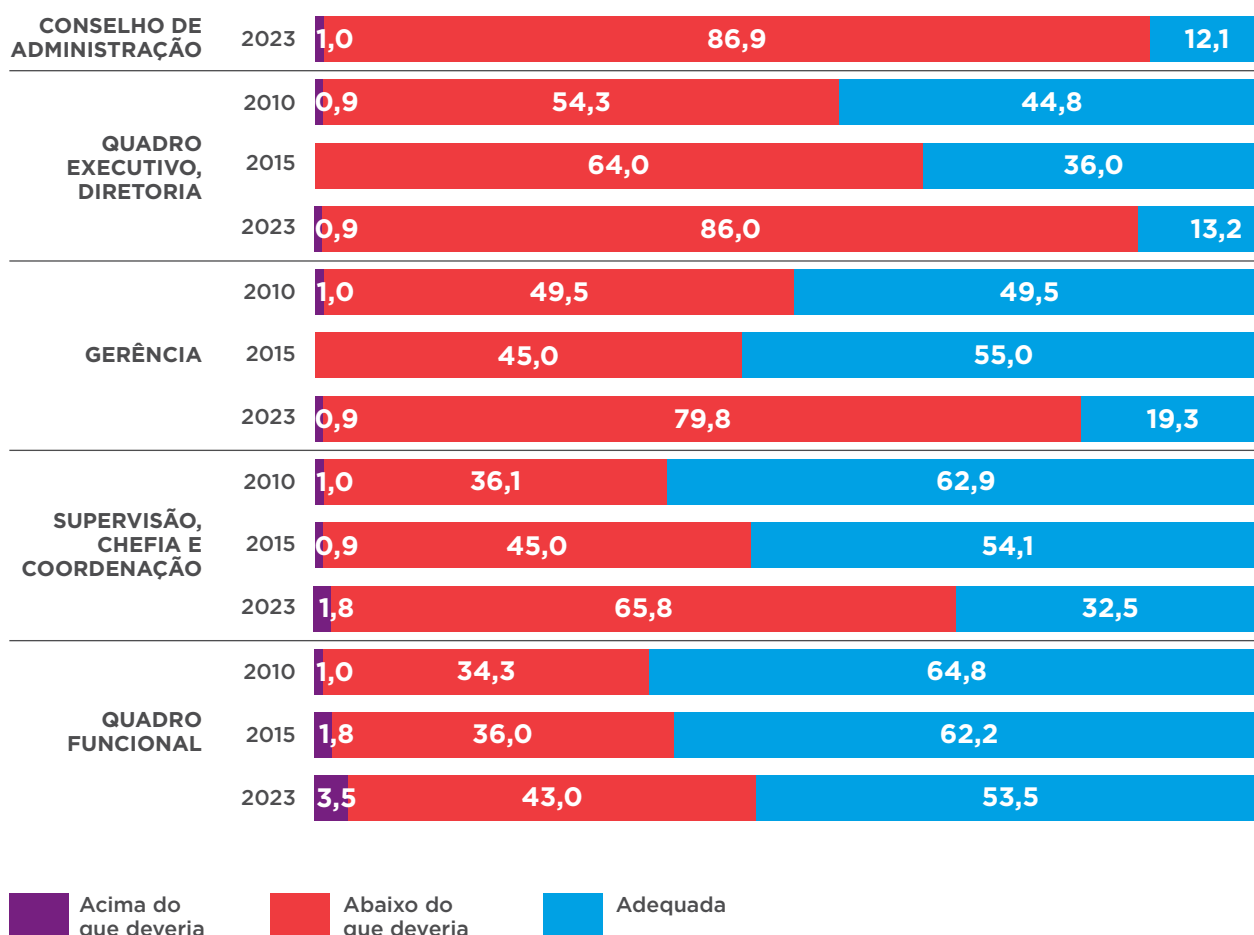


Gráfico 13: Percepção das principais lideranças executivas sobre a proporção de pessoas negras em cada nível hierárquico. Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

Quando se observam os motivos aos quais **as principais lideranças executivas atribuem a baixa proporção de pessoas negras nos vários níveis hierárquicos, surge em primeiro lugar a “ausência de programas de liderança que impulsionem profissionais negros para cargos estratégicos” (59%), seguida da “ausência de políticas, ações afirmativas e práticas de diversidade voltadas para pessoas negras” (54%) e da “falta de qualificação profissional de negros e negras para os cargos” (23%)**.

Note-se que, quanto mais perto da base da pirâmide hierárquica, mais a percepção desses principais executivos e executivas sobre a presença de pessoas negras começa a ser entendida como “adequada”. No

Quadro Funcional, por exemplo, 53,5% consideram adequada a presença de pessoas negras. Esse movimento está diretamente conectado com a perspectiva de “teto” para as pessoas negras dentro das maiores empresas do Brasil e de que a presença desse grupo é mais adequada em cargos mais operacionais. Pode-se presumir, portanto, que o Quadro Funcional é o nível hierárquico em que mais se encontram empregados e empregadas negros.

Vale destacar que **94,7% das empresas respondentes entendem a responsabilidade que têm de “empreender políticas e ações afirmativas em favor da igualdade de oportunidades e da eliminação das barreiras impostas pela existência do racismo”**.



O necessário agora é que essas práticas e ações alcancem outros níveis hierárquicos das empresas, atuando de forma interseccional, articulando a agenda de gênero com a pauta racial e impulsionando principalmente as mulheres negras nos espaços de liderança das maiores empresas. Caso contrário, o país continuará com uma projeção de mais de 116 anos para alcançar a igualdade racial no mercado de trabalho, de acordo com o Índice Folha de Equilíbrio Racial (Ifer) de 2022<sup>21</sup>.

O **Perfil** revela que houve um avanço considerável na pauta de gênero, mas pouco avanço na perspectiva da equidade racial. E aqui, esta pesquisa, se coloca como uma ferramenta importante de termômetro social e para impulsionar uma reflexão interseccional. **A agenda de diversidade, equidade e inclusão precisa ser trabalhada de forma integrada e interseccional, para além das “caixinhas”. E mais: a agenda precisa caminhar lado a lado com a promoção e a garantia de direitos, promovendo equidade, justiça social, e gerando oportunidades que possibilitem que a população negra saia das margens, reduzindo as desigualdades.**

### 2.2.2 PRÁTICAS EMPRESARIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS DE COR OU RAÇA

Analisando o afunilamento hierárquico e a percepção dos executivos, entende-se a importância de se construírem políticas e metas de inclusão da população negra, objetivando cargos de liderança nas empresas, onde a presença de profissionais negros e negras segue sendo muito pequena. **Esta edição do Perfil revela que, das empresas que responderam desenvolver alguma política ou ação afirmativa, 45,3% têm ações de impulsionamento de carreira para pessoas negras – mas até que nível hierárquico? Dessas mesmas empresas, apenas 21,1% das que responderam desenvolver alguma política ou ação afirmativa dedicam esforços e medidas para garantir a representatividade de pessoas negras no nível executivo/diretoria, o que explica o afunilamento hierárquico predominante. Isso se evidencia quando analisamos as políticas**

de incentivo para pessoas negras nas empresas: Do Conselho de Administração até o nível de Supervisão, há pouca ação de incentivo à presença de pessoas negras. Somente nos níveis de *Trainees*, Estagiários e Quadro Funcional é que começa a se observar um aumento de esforços dedicados ao desenvolvimento de práticas e políticas de incentivo à participação das pessoas negras. Isso se reflete especialmente no Quadro Funcional, sendo esse o nível em que mais encontramos pessoas negras, principalmente, homens negros (pretos e pardos), representando 28,7%.

Os dados do **Perfil** revelam que há um “teto” que a população negra tem conseguido alcançar nas empresas e revela também que as mulheres negras ainda não são uma prioridade no que se refere a políticas de desenvolvimento profissional, como visto anteriormente. Além disso, das ações e práticas empresariais desenvolvidas para a promoção da equidade racial, prevalecem apenas ações pontuais de incentivo à presença de pessoas negras nas empresas. Somente no nível de gerência é que se encontra um equilíbrio entre ações pontuais e ações com metas. Ou seja, a pauta racial ainda precisa ser entendida como um compromisso empresarial a ser entendido de forma estratégica, com ações estabelecidas com intencionalidade e com metas e métricas de acompanhamento.

Em paralelo, **é importante dizer que a pauta racial começou de fato a fazer parte das estratégias das empresas, e isso se evidencia ao se observar a queda do índice de “Não tem medidas para incentivar a presença de pessoas negras”** ao longo das edições do **Perfil**, ainda que não seja possível comparar diretamente as pesquisas. Entretanto, observando a edição atual do **Perfil**, entende-se que a questão racial entrou na pauta, mas ainda apresenta oportunidades de melhorias, tendo em vista que a maioria das ações são pontuais (sem metas e concentradas nos níveis hierárquicos mais baixos), além do fato de que é preciso analisar de forma interseccional a presença dessas pessoas negras.

<sup>21</sup> Informação disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/11/brasil-pode-levar-quase-116-anos-para-atingir-equilibrio-entre-negros-e-brancos.shtml>. Acesso em: 9 jul. 2024.



## Ações de incentivo à participação de pessoas negras nos níveis hierárquicos

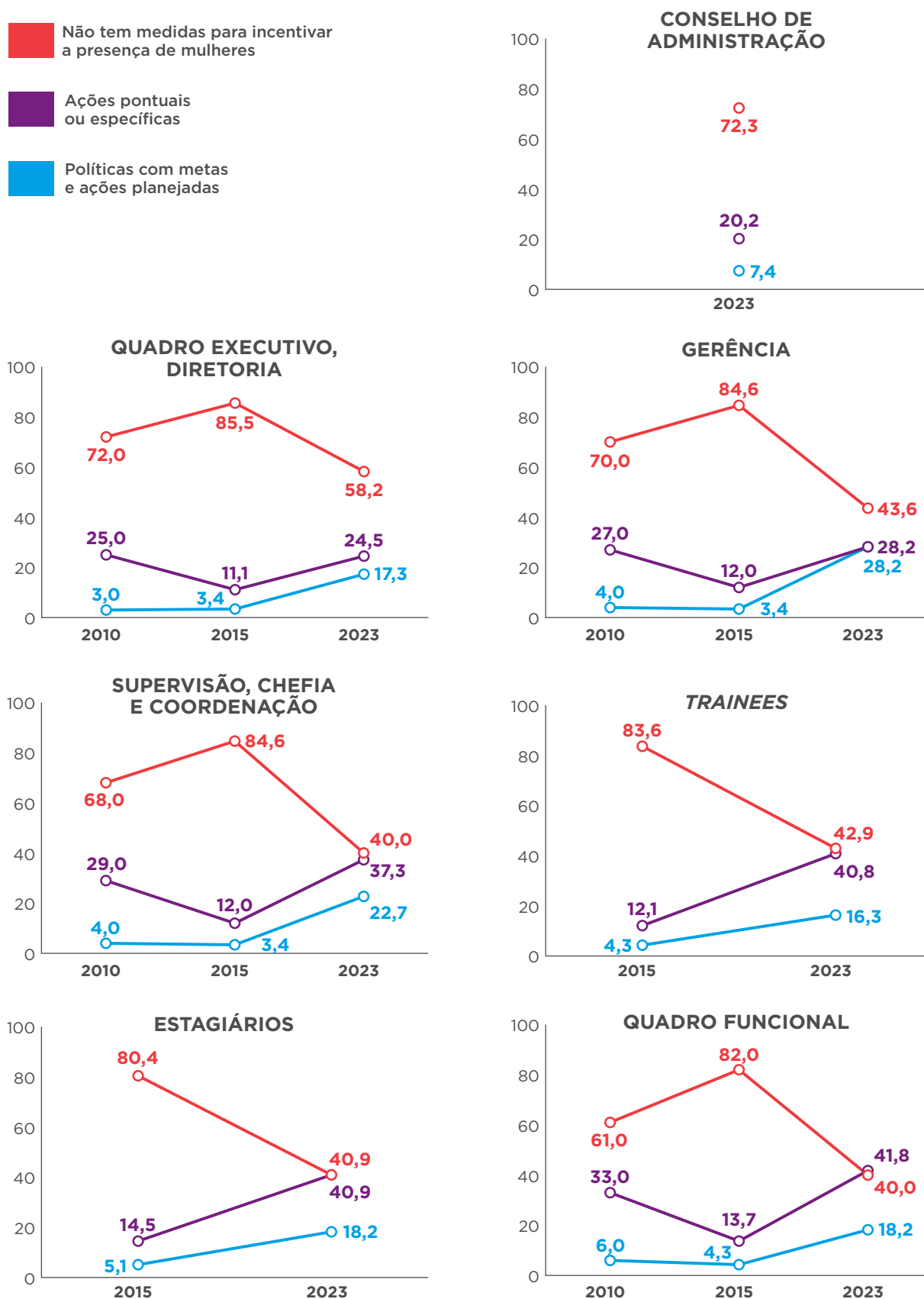
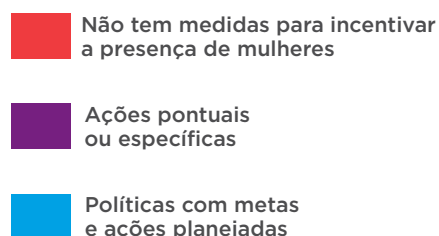


Gráfico 14: Incentivo das empresas à participação de pessoas negras, por nível hierárquico. Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

O que se percebe é que programas e ações afirmativas de inclusão (especialmente de *trainees*<sup>22</sup>) continuam sendo as principais vias de entrada para a população negra no mercado de trabalho, como apontado anteriormente neste estudo. Tais ações e programas são entendidos como pontuais, mas não podem ser aplicados de forma isolada. **A ausência de práticas e políticas com metas e intencionalidades se coloca como uma barreira adicional ao crescimento de profissionais negros e negras nas empresas.** Somada ao racismo estrutural, sistêmico, cultural e institucional, essa ausência coloca a população negra nas esferas de marginalização e precarização. As políticas de inserção precisam dialogar com outras práticas e políticas internas de desenvolvimento que possibilitem o ingresso, mas também o crescimento das pessoas negras nas empresas, notadamente das mulheres negras, sobretudo em espaços de alta liderança.

Não podemos negar os esforços empregados por meio de políticas e ações afirmativas para começar a incluir a população negra no mercado de trabalho. Contudo, é importante ressaltar que essas medidas têm um caráter transitório, focado nos níveis hierárquicos mais baixos, possibilitando afirmar que o mercado ainda carece de práticas que possibilitem a ascensão profissional e social das pessoas negras, em especial das mulheres negras. O **Perfil** indica essa leve evolução, mas também constata a permanência de um afunilamento hierárquico e a ausência de representatividade no que se refere a raça/etnia nas maiores empresas do país.

Para reduzir as desigualdades no mercado de trabalho, é fundamental a ampliação e a diversificação dos atores que fazem parte da tomada de decisões empresariais. **A baixa presença de profissionais negros e negras, assim como de profissionais indígenas, nos espaços de liderança das maiores empresas do Brasil revela que os modelos de negócio ainda não desenvolveram práticas e políticas concretas e sustentáveis para enfrentar as barreiras e os desafios socioeconômicos presentes hoje no país.** Essa transformação na forma de gestão envolve uma mudança de cultura e a adoção de uma gover-

nança comprometida com a agenda racial (e sua interseccionalidade), perpassando pelo combate ao racismo cotidiano no ambiente de trabalho, pelo desenvolvimento de metas e instrumentos de monitoramento, por políticas de equiparação salarial e por ações que promovam o desenvolvimento e a ascensão profissional de pessoas negras, objetivando levá-las ao “topo”.

### Política de equiparação salarial

A disparidade salarial entre pessoas negras e brancas permanece há mais de 40 anos, tendo atingido, em média, uma diferença de 14,25% entre profissionais negros e brancos, de acordo com os economistas Michael França e Alysson Portella, em seu livro *Números da Discriminação Racial: Desenvolvimento Humano, Equidade e Políticas Públicas*. Os dados apresentados por Michael e Alysson mostram pouca variação nessa disparidade ao longo dos anos e sugerem que, mesmo retirando da análise as diferenças socioeconômicas, essa disparidade se justifica pelo racismo histórico. Ou seja, **as estratégias de combate ao racismo precisam estar atreladas à promoção justa e equitativa de salários e condições dignas de trabalho para profissionais negros e negras, valorizando e reconhecendo esse grupo no mercado.**

Das empresas que informaram a este **Perfil** que desenvolvem políticas ou ações afirmativas desde a contratação, **apenas 20% estabelecem metas específicas para a redução das desigualdades salariais entre pessoas brancas e negras.** À medida que a responsabilidade e a remuneração dos cargos aumentam, como na supervisão, na gerência, na diretoria e no conselho de administração, observa-se um maior percentual de empresas que não implementam nenhuma medida específica para promover a presença de pessoas negras nesses níveis hierárquicos. E isso se reflete também na baixa porcentagem de empresas que empreendem estratégias para reduzir desigualdades salariais entre pessoas brancas e negras, demonstrando que o tema da equidade salarial ainda não alcançou a agenda racial.

<sup>22</sup> Das empresas que participaram desta edição, 44,6% contratam *trainees*. Para uma análise robusta sobre a distribuição de diversidade dentro desse nível hierárquico, assumiu-se essa porcentagem como 100% da amostra.



É crucial que as empresas desenvolvam e implementem políticas de diversidade que contemplem não apenas a entrada, mas também a progressão e a retenção de talentos negros, garantindo a equidade de oportunidades e promovendo um ambiente corporativo mais inclusivo, representativo e que remunere de forma equitativa e justa, conforme determina a Lei nº 14.611/2023.

### **Políticas de sensibilização, educação e conscientização em relação à diversidade e inclusão**

Uma das estratégias para combater o racismo e a discriminação no ambiente de trabalho implica a sensibilização sobre o assunto. Isso significa levar informação sobre a agenda de diversidade, equidade e inclusão a fim de romper vieses, preconceitos, e promover a conscientização sobre o tema. O **Perfil** revela que, **das empresas que (desde a contratação) desenvolvem alguma política ou ação afirmativa visando a promoção da igualdade de oportunidades, 86,3% dedicam esforços em capacitar gestores e gestoras sobre diversidade, equidade e inclusão e sobre princípios de equidade de oportunidades**. Entretanto, é importante ponderar que as sensibilizações são medidas cíclicas e constantes, uma vez que desconstruir pensamentos e ações é um processo contínuo. Além disso, as sensibilizações não devem vir de forma isolada ou pontual, mas acompanhadas de políticas, com metas e métricas. No que toca à pauta racial, **83,2% das empresas indicaram desenvolver ações focadas em pessoas negras**.

As sensibilizações são fundamentais no combate ao racismo e às suas diferentes formas de violência presentes tanto no ambiente de trabalho quanto na sociedade, e o **Perfil** revela que as empresas estão dedicando esforços em conscientizar suas equipes. Contudo, esta pesquisa também revela a necessidade de se intensificarem os esforços para alcançar a inclusão das pessoas negras no ambiente de trabalho. E isso se dá preparando o ambiente de trabalho para ser antirracista, de-

envolvendo-se a ascensão profissional de pessoas negras para que ocupem espaços de liderança nas empresas e atrelando-se as práticas empresariais e políticas públicas à promoção e garantia de direitos (remuneração justa, trabalho decente e promoção da saúde e do bem-estar, entre outros).

### **Lei de identificação étnico-racial nos registros trabalhistas**

Em 2023, foi aprovada a Lei nº 14.553<sup>23</sup>, que alterou os artigos 39 e 49 do Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2012), estabelecendo que empresas e setores públicos devem levantar e informar os dados sobre raça e etnia em seus registros trabalhistas, por meio da autodeclaração de cada empregado e empregada. Ao tornar obrigatória essa informação, o poder público consegue mapear a representatividade da população negra nas empresas e, assim, garantir a geração de oportunidades. Ainda que em fase de implementação e aprimoramento, essa política vem para atender a necessidade de as empresas conhecerem esse aspecto de seu quadro de empregados e empregadas, a fim de compreender a participação de cada segmento étnico e racial em seus diferentes níveis hierárquicos.

Cumprindo a sua missão de dialogar com o contexto atual e com os avanços em políticas públicas, este **Perfil** perguntou às empresas se realizam a identificação étnico-racial nos documentos trabalhistas, de acordo com a lei e com base nas categorias do IBGE. **Dentre as empresas que adotam políticas ou ações afirmativas, 93,7% responderam que fazem a identificação**. Destaque-se aqui a importância de uma abordagem sistemática e contínua na implementação de políticas de diversidade e inclusão nas empresas. **A identificação e a mensuração de indicadores étnico-raciais são essenciais para o desenvolvimento de estratégias eficazes que promovam a igualdade de oportunidades e a redução das disparidades hierárquicas, além de fortalecer políticas que busquem trazer a questão racial no Brasil para a centralidade do debate**.

<sup>23</sup> Conhecida como Lei de Identificação Étnico-Racial nos Registros Trabalhistas, a Lei nº 14.553/2023 está disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/l14553.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14553.htm). Acesso em: 9 jul. 2024.



---

# É PRECISO IR ALÉM DA SUPERFÍCIE

Em sua mais nova edição, o **Perfil** traz uma série de elementos importantes para a compreensão das dinâmicas de desigualdade no ambiente corporativo brasileiro, mas um em especial chama a atenção: o consenso entre executivos de que as disparidades raciais representam a mais crítica lacuna quando se olha para as lideranças empresariais. Entre 2015 e 2023, vale dizer que houve um aumento de 22 pontos percentuais no número de executivos que reconhecem que a presença de pessoas negras em cargos do Executivo e da Diretoria está “abaixo do que deveria ser” – com 86% dos entrevistados admitindo essa realidade. Nos Conselhos de Administração, o cenário é semelhante: 86,9% afirmam que o número de conselheiros negros nesses postos é insuficiente.

Essa percepção reflete uma realidade inescapável: pessoas pretas e pardas compõem menos de 6% dos Conselhos e menos de 14% dos cargos do Executivo e da Diretoria, apesar de representarem 55% da população. Não se trata de mero acaso. O racismo estrutural continua a impedir que essas pessoas alcancem todo o seu potencial e sejam reconhecidas como líderes. No entanto, ao serem questionados sobre as razões para essa baixa proporção, os executivos indicam três fatores principais: a ausência de programas de liderança, a falta de políticas e práticas afirmativas e a suposta falta de qualificação de pessoas negras para cargos de liderança.

Aqui se apresenta o primeiro desafio: nos dois primeiros casos, as empresas, como agentes do poder econômico, podem não apenas reconhecer essa lacuna, mas também investir ativamente na capacitação de profissionais negros. Isso exige com-

prometimento das lideranças atuais, alocação de recursos, estabelecimento de planos e metas com responsabilidade compartilhada e, acima de tudo, o reconhecimento de que essa é uma agenda complexa, que precisa ser transversal e multifuncional, e não uma tarefa isolada de um “time de diversidade” frequentemente subdimensionado e com orçamento insuficiente.

Quanto à terceira razão – a suposta falta de pessoas negras qualificadas para cargos de liderança –, é preciso ir além da superfície. Sim, é crucial investir na capacitação e na formação de pessoas negras para superar as disparidades socioeducacionais históricas. Há de se observar, porém, que os talentos negros abundam sim, mas que estes seguem sub-representados no mercado. Em paralelo a isso, a ideia de liderança muitas vezes segue engessada em um molde fixo para o qual se demanda prontidão – na prática, a mentalidade de crescimento segue reservada ao *status quo*, que se beneficia de mentores, *sponsors* e programas de liderança (pessoas negras têm muito menos acesso a esse ferramental).

Portanto, enfrentamos dois desafios: criar ambientes propícios para a progressão de carreiras e superar os obstáculos decorrentes das disparidades socioeducacionais. As respostas para esses desafios estão sendo encontradas em ações como as do Movimento pela Equidade Racial (Mover), uma associação sem fins lucrativos que, por meio da conscientização, do compartilhamento de boas práticas e do fomento ao desenvolvimento profissional de pessoas negras, busca promover e acelerar a equidade racial no setor privado.

---

**Natália Paiva**  
**diretora-executiva do Movimento**  
**pela Equidade Racial (Mover)**

## 2.3 COMPOSIÇÃO POR PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E AS AÇÕES AFIRMATIVAS CORRESPONDENTES

Esta edição do **Perfil** trouxe novidades na estrutura do seu questionário sobre pessoas com deficiência, acompanhando as mudanças e atualizações sobre o entendimento de conceitos e vivências. **Ao buscar levantar o cenário atual das maiores empresas brasileiras na inclusão das pessoas com deficiência, o retrato que esta pesquisa obteve demonstra a ausência de representação em todos os níveis hierárquicos.**

Segundo a Pnad Contínua (IBGE) de 2023, mencionada anteriormente, havia no Brasil, em 2022, 18,6 milhões de pessoas (de 2 anos ou mais) com deficiência, correspondendo a 8,9% da população brasileira. Apenas 29,2% das pessoas com deficiência estavam na força de trabalho, taxa significativamente inferior à de 66,4% observada entre as pessoas sem deficiência. **Considerando a amostra de empresas que responderam ao Perfil e mensuram a presença de pessoas com deficiência em todos os níveis hierárquicos, verifica-se que as pessoas com deficiência representam apenas 3,3% do total de pessoas empregadas nas maiores empresas do Brasil.**

Após 33 anos da promulgação da Lei nº 8.213/1991<sup>24</sup>, que determina que empresas com 100 ou mais empregados e empregadas preencham de 2% a 5% de seus cargos com profissionais reabilitados ou profissionais com deficiência habilitada, observa-se que os avanços no processo de inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho no Brasil são morosos.

A lei estipula as seguintes proporções:

- até 200 empregados - 2%;
- de 201 a 500 empregados - 3%;
- de 501 a 1.000 empregados - 4%;
- acima de 1.000 empregados - 5%.

Destaque-se que, das empresas pesquisadas nesta edição que mantêm programas de inclusão para a contratação de grupos minorizados, 84,2% estabelecem um programa específico para a contratação de pessoas com deficiência, em respeito à Lei 8.213/1991. **Dessas mesmas empresas, 77,2% têm mais de 1.000 empregados e empregadas, o que reforça a necessidade de uma implementação mais eficaz das políticas de inclusão e a criação de um ambiente de trabalho mais equitativo, no qual as políticas e ações sejam executadas de forma articulada.** O que se observa é que, embora as empresas tenham indicado que desenvolvem programas alinhados a uma política de inclusão, os dados obtidos pelo **Perfil** revelam uma ausência de pessoas com deficiência em todos os níveis hierárquicos. As empresas precisam cumprir a lei, naturalmente, mas também adotar estratégias de diversidade e inclusão que vão além dos requisitos legais, promover uma cultura corporativa que valorize a diversidade em todos os seus aspectos e garantir que as pessoas com deficiência tenham oportunidades equitativas de crescimento e desenvolvimento profissional. **Um ambiente empresarial só será inclusivo se houver diversidade nos diferentes níveis hierárquicos.**

<sup>24</sup> A Lei nº 8.213/1991, conhecida como Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência, estipula, em seu artigo 93, as porcentagens de pessoas com deficiência que as empresas com 100 (ou mais) empregados e empregadas devem contratar, proporcionalmente ao total de empregados e empregadas. A íntegra dessa lei está disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1991/lei-8213-24-julho-1991-363650-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 10 jul. 2024.



## Distribuição por nível hierárquico de pessoas com deficiência e sem deficiência

	COM DEFICIÊNCIA	SEM DEFICIÊNCIA
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	8,0	92,0
QUADRO EXECUTIVO, DIRETORIA	0,7	99,3
GERÊNCIA	1,6	98,4
SUPERVISÃO, CHEFIA, COORDENAÇÃO	1,0	99,0
QUADRO FUNCIONAL	3,5	96,5
TRAINEES	1,8	98,2
ESTAGIÁRIOS	0,4	99,6
APRENDIZES	0,6	99,4

Tabela 3: Distribuição de pessoas com deficiência e sem deficiência por nível hierárquico

Ao se analisar a participação das pessoas com deficiência por nível hierárquico, é possível observar algumas peculiaridades. No **Conselho de Administração**<sup>25</sup>, por exemplo, a presença de pessoas com deficiência é de 8%, sendo 6,6% com deficiência física, 1,3% com deficiência visual e 0,2% reabilitadas.

No **Quadro Executivo**, as pessoas com deficiência totalizam 0,7%, sendo 0,5% com deficiência física, 0,1% com deficiência visual e 0,1% com deficiência auditiva. Note-se que é **um dos níveis hierárquicos em que menos aparecem pessoas com deficiência**,

e, sendo considerado um espaço de alta liderança, entende-se que as pessoas com deficiência estão invisibilizadas nesse ambiente.

Já o **Quadro Funcional**, com 3,5% de pessoas com deficiência e 96,5% de pessoas sem deficiência, é o segundo nível hierárquico que mais apresentou pessoas com deficiência nesta edição do *Perfil*. Outro destaque desse nível hierárquico é a pluralidade de deficiências encontradas, sendo o nível em que mais se indicaram tipos de deficiência, conforme a tabela abaixo.

<sup>25</sup> Sobre as empresas que participaram desta edição do *Perfil* e indicaram ter um conselho de administração, é preciso considerar que esse nível hierárquico tem especificidades quanto à sua representação. Isso porque a participação de determinados(as) conselheiros(as) apresenta uma particularidade: a de transitar por outras empresas e espaços. Além disso, um(a) mesmo(a) conselheiro(a) pode pertencer a mais de um grupo de diversidade (interseccionalidade). Assim, é preciso observar que as porcentagens nesse nível podem se dever ao fato de uma mesma pessoa participar de diferentes conselhos, bem como a conselheiros(as) que apresentam mais de um marcador social. Logo, a taxa de 8%, embora baixa, poderia ser ainda menor se os indivíduos que a compõem fossem “nomeados”.

## Distribuição de tipos de deficiência no Quadro Funcional

	2023
FÍSICA	1,8
VISUAL	0,7
AUDITIVA	0,6
MÚLTIPLAS	0,0
INTELLECTUAL	0,2
PSICOSSOCIAL	0,1
REABILITADAS	0,1
<b>SEM DEFICIÊNCIA</b>	<b>96,5</b>
<b>COM DEFICIÊNCIA</b>	<b>3,5</b>

Tabela 4: Tipos de deficiência no Quadro Funcional

**Quando se analisam os níveis hierárquicos, percebe-se que faltam esforços mais robustos para o desenvolvimento de práticas e políticas que tragam pessoas com deficiência para o mercado de trabalho e promovam a inclusão e o pertencimento desses profissionais.** Ao observar as práticas de incentivo à presença de pessoas com deficiência nos diferentes níveis hierárquicos,

percebe-se que desde o Conselho de Administração até o nível dos Estagiários, é possível identificar a baixa existência de ações com metas ou ações planejadas. Apenas no Quadro Funcional é que se encontram ações pontuais, seguidas de políticas com metas (que ainda permanecem como medidas não prioritárias para as empresas que responderam esta pesquisa).



## Ações de incentivo à participação de pessoas com deficiência nos níveis hierárquicos

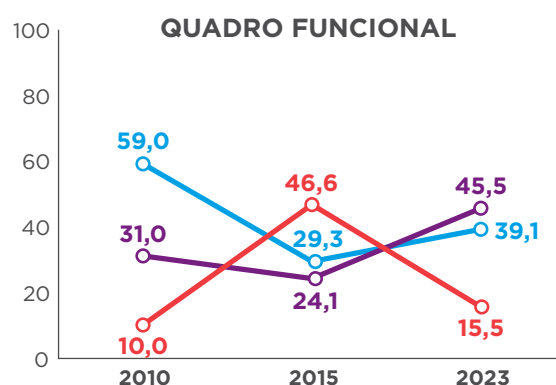
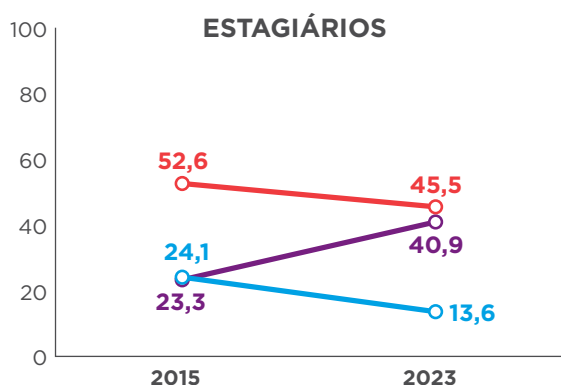
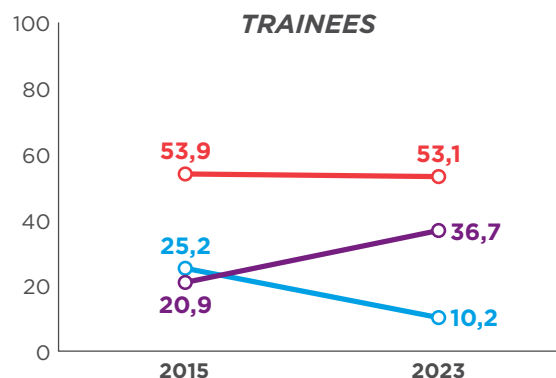
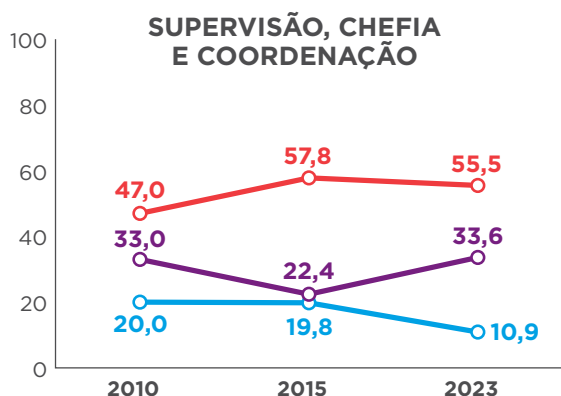
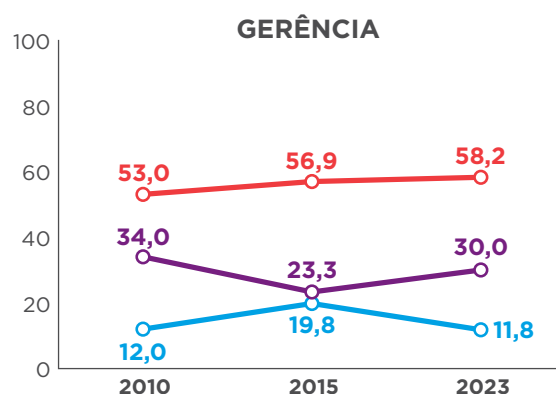
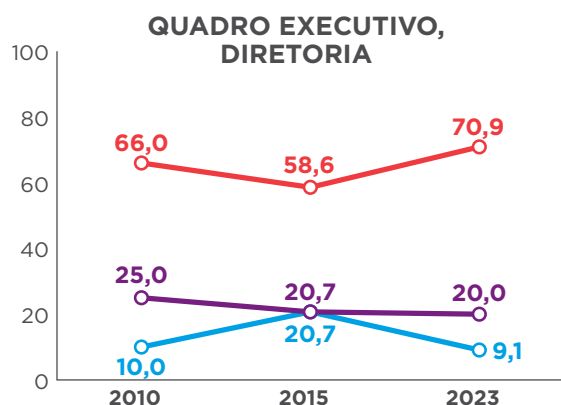
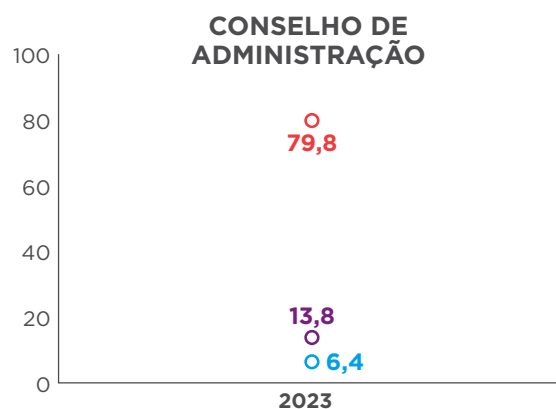
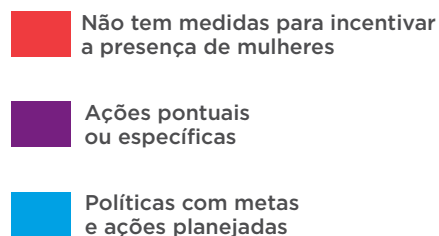


Gráfico 15: Incentivo à participação de pessoas com deficiência em cada nível hierárquico. Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

Vale destacar que, ao longo dos níveis hierárquicos, o que se observa são esforços pontuais para incentivar a presença de pessoas com deficiência, os quais muitas vezes não dialogam com outras iniciativas e ações interseccionais e transversais dentro das empresas. Além disso, o **Perfil mostra que as políticas e práticas empresariais ainda não estão em conformidade com a Lei de Inclusão e, quando incluem pessoas com deficiência, não há uma estratégia definida que valorize esses profissionais.** Mais do que isso, percebe-se um descolamento entre ações de inserção e de inclusão e promoção do pertencimento de fato. **Das empresas que afirmam desenvolver ações de promoção de igualdade de grupos minorizados, as pessoas com deficiência aparecem como o segundo grupo prioritário, com 73,6%, e como o primeiro grupo que as empresas priorizam para políticas de contratação (81,1%).** Entretanto, das empresas que desenvolvem políticas ou ações afirmativas, **apenas 6,3% estabelecem metas para ampliar a participação de pessoas com deficiência em cargos executivos.** Ou seja, embora as pessoas com deficiência sejam entendidas como uma prioridade nas ações empresariais, o **Perfil** propõe às empresas uma reflexão. Realmente é necessário contratar pessoas com deficiência, mas deve-se ir além. É preciso desenvolver práticas e políticas que promovam a inclusão, o pertencimento e a ascensão profissional dessas pessoas.

Aqui, vale destacar que **90,5% das empresas que desenvolvem alguma política ou ação afirmativa com o objetivo de promover a igualdade, dedicam esforços à sensibilização e conscientização sobre pessoas com deficiência.** Contudo, analisando o contexto geral obtido, o **Perfil** revela que há uma carência de estratégias robustas e contínuas para promover a ascensão de pessoas com deficiência aos níveis hierárquicos superiores, refletindo uma lacuna crítica na implementação de uma cultura corporativa verdadeiramente inclusiva. Para que as empresas possam cumprir plenamente seu compromisso com a diversidade, é imperativo que as iniciativas de inclusão permeiem todas as camadas organizacionais, garantindo que pessoas com deficiência tenham oportunidades equitativas de crescimento e desenvolvimento profissional em todos os níveis hierárquicos. Isso porque esta edição mostra também que, em muitos casos, as políticas de diversidade e inclusão nas empresas são limitadas a medidas simbólicas ou superficiais, voltadas predominantemente para o Quadro Funcional e para Estagiários.

### 2.3.1 PERCEPÇÃO DAS PRINCIPAIS LIDERANÇAS EXECUTIVAS

Em linhas gerais, a distribuição das pessoas com deficiência nos diferentes níveis hierárquicos é entendida pela principal liderança executiva como **“abaixo do que deveria”**. Quanto mais alto o nível hierárquico (espaços de liderança), mais se percebe a ausência de pessoas com deficiência. **A ausência de profissionais com deficiência e profissionais negros e negras são as mais percebidas pelas lideranças executivas das empresas respondentes.**



## Percepção das principais lideranças executivas sobre a proporção de pessoas com deficiência em cada nível hierárquico

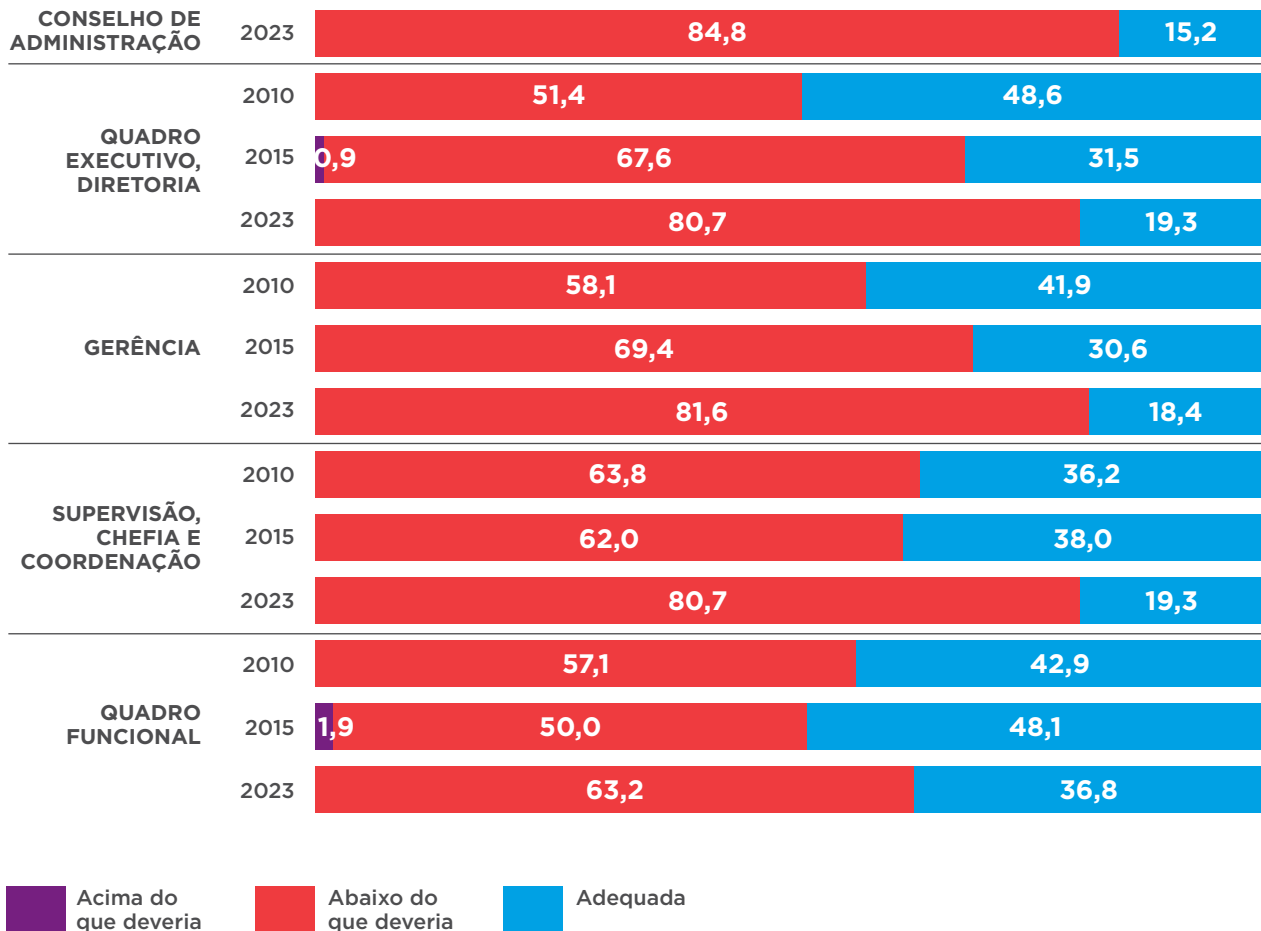


Gráfico 16: Percepção das principais lideranças executivas sobre a proporção de pessoas com deficiência em cada nível hierárquico. Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

As lideranças que identificaram que a participação de pessoas com deficiência está abaixo do que deveria atribuem esse fator à “ausência de programas de liderança que impulsionem profissionais com deficiência em espaços estratégicos” (57%), à “ausência de políticas e práticas

de diversidade e inclusão voltadas para pessoas com deficiência” (46%) e à “falta de qualificação profissional de pessoas com deficiência para os cargos” (33%).

Como forma de contrapor a justificativa (ainda presente nos estudos) de que “falta qualificação profissional” às pessoas com deficiência, a participação dessas pessoas no mercado de trabalho, mesmo com nível superior, ainda continua desigual, de acordo com dados do IBGE de 2022. Nesse sentido, entende-se que há uma corresponsabilidade dos atores sociais (especialmente empresas e governos) em fortalecer os espaços educacionais, garantindo a inclusão das pessoas com deficiência nas escolas, nas universidades, nos cursos técnicos etc. Assim, coloca-se como imperativo o desenvolvimento de ações para a inclusão dessas pessoas antes de elas chegarem ao mercado de trabalho, incentivando e gerando oportunidades a fim de aumentar a presença de pessoas com deficiência nos espaços educacionais e, concomitantemente, ampliar o número de profissionais qualificados e qualificadas desse grupo para ocupar diferentes cargos em quaisquer setores. Ao mesmo tempo, é basilar que as empresas desenvolvam estratégias que busquem romper as barreiras e vieses que impedem profissionais com deficiência de ingressar e permanecer em seus quadros.

Uma pesquisa realizada em 2018 pelo Vagas.com e pela Talento Incluir, a qual alcançou a participação de mais de 3,2 mil pessoas, aponta que 50% dos respondentes se sentiram prejudicados em processos seletivos. Dentro desse grupo, 54% são mulheres, 55% são pessoas negras, 59% são pessoas com deficiência e 64% são pessoas com mais de 55 anos. Além disso, a pesquisa revela que o capacitismo se coloca como a principal barreira para que pessoas com deficiência alcancem uma vaga de trabalho (74%).

Nesse sentido, **91,2% das principais lideranças executivas que responderam ao questionário sobre sua percepção compreendem a necessidade de “empreender políticas e ações afirmativas em favor da igualdade de oportunidades e da eliminação das barreiras impostas pelo preconceito em relação às pessoas com deficiência (capacitismo)”**, demonstrando que há uma consciência de que é preciso maior afinco para tornar o ambiente de trabalho mais diverso e inclusivo. Para isso, é preciso intencionalidade em desenvolver ou aprimorar práticas e políticas para que se tornem mais assertivas, com metas estabelecidas, alinhadas com a Lei de Inclusão e, principalmente, que alcancem as pessoas com deficiência de forma interseccional. Um caminho para isso é fortalecer a inclusão dessas pessoas e assegurar seu acesso a direitos, operando em conjunto com outros atores sociais, como governos, a sociedade civil e a academia, para ampliar a presença de pessoas com deficiência nos espaços empresariais, educacionais e até mesmo institucionais.

Vale destacar que uma ferramenta importante nesse processo é a representatividade. O fato de um indivíduo se reconhecer em outra pessoa traz impactos positivos e possibilita que seus sonhos, objetivos e metas profissionais sejam mais facilmente projetados na educação e ampliados quando ele chegar ao mercado de trabalho.



### 2.3.2 PRÁTICAS EMPRESARIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

#### Política de equiparação salarial

Esta pesquisa traz para a centralidade das discussões sobre diversidade, equidade e inclusão a importância que a promoção de um salário digno, justo e equitativo tem no combate às desigualdades e na redução da violência. Um salário justo, além de trazer segurança e proteção social, promove reconhecimento e possibilita o desenvolvimento humano, profissional e econômico. A promulgação da Lei de Equiparação Salarial (Lei nº 14.611/2023) trouxe a responsabilização de quem promove salários de forma discriminada por gênero, raça/etnia e origem, entre outros recortes. Essa lei busca também dialogar sobre transparência.

De acordo com dados do IBGE de 2022, as pessoas com deficiência no Brasil apresentavam, em média, rendimentos 30% inferiores em comparação com as pessoas sem deficiência. Das empresas participantes do **Perfil** que atuam na implementação de políticas e práticas voltadas para garantir a equiparação salarial, **apenas 15,8% informaram que têm metas para promover a equidade salarial entre pessoas com deficiência e pessoas sem deficiência**. Ou seja, as maiores empresas do Brasil ainda carecem de políticas que busquem reduzir desigualdades no mercado de trabalho.

Como este estudo trouxe anteriormente, a equiparação salarial está diretamente ligada ao trabalho decente e à promoção da dignidade humana e da autonomia financeira. O **Perfil** tem como objetivo alertar a sociedade sobre o contexto da agenda de promoção da inclusão. Cumprindo esse papel, esta edição alerta as empresas para que empreendam esforços a fim de promover a justiça social e a cidadania por meio de salários dignos e justos. A agenda de diversidade e inclusão precisa caminhar em consonância com o combate às desigualdades e com a promoção e a garantia dos direitos humanos.

**No que se refere à questão salarial, a nova lei deve ser encarada como uma forma de impulsionar a discussão, trazer transparência para os dados e provocar nas empresas – sobretudo nas altas lideranças empresariais – uma mudança cultural e na forma como gerem seus negócios.**



---

# INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: PRIORIDADE ESTRATÉGICA

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é um desafio que tem avançado, mas ainda há muito a ser feito. A Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS) desempenha papel crucial nesse cenário, atuando como ponte entre o meio empresarial e pessoas com deficiência. Nosso trabalho é sensibilizar o setor privado sobre a importância da diversidade e da inclusão, além de mostrar como essas práticas podem gerar benefícios para toda a sociedade.

Entretanto, para que a empregabilidade de pessoas com deficiência seja realmente acelerada e inclua esses profissionais em cargos de alta liderança, as empresas precisam adotar uma postura mais proativa. Isso requer mudanças culturais profundas, que passam pelo engajamento da

alta gestão, pela criação de políticas inclusivas robustas e pela adaptação de ambientes e ferramentas de trabalho. Investir em programas de treinamento e sensibilização, além de adaptar processos de recrutamento e seleção para que se tornem acessíveis, são passos fundamentais.

É preciso haver compromisso em oferecer oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira para essas pessoas, criando um ambiente onde todos tenham chances reais de crescer profissionalmente. A REIS defende que a inclusão de pessoas com deficiência seja prioridade estratégica das empresas, assumindo a cota para atingir o mínimo da reserva legal de cargos. Caso contrário, não alcançaremos uma sociedade diversa e inclusiva.

---

**Djalma Scartezini**  
**CEO da Rede Empresarial**  
**de Inclusão Social (REIS)**

## 2.4 COMPOSIÇÃO POR PESSOAS LGBTI+ E AS AÇÕES AFIRMATIVAS CORRESPONDENTES

O contexto brasileiro é desafiador em relação a esse tema. Pessoas LGBTI+ enfrentam barreiras e violências de toda ordem, exclusão e marginalização, que podem envolver até mesmo o próprio ambiente familiar. De acordo com o Disque 100<sup>26</sup>, do Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania, as denúncias de violação de direitos das pessoas LGBTI+ aumentaram 300% apenas nos cinco primeiros meses de 2023. Entre as violações denunciadas, encontram-se 6.500 agressões físicas e 2.700 agressões psicológicas. O relatório do Disque 100 revela também o perfil dos que violam os direitos das pessoas LGBTI+. Em sua grande maioria, são homens, brancos, de 40 a 44 anos de idade.

Quando se trata de pessoas transgênero, o cenário é ainda mais desafiador, tendo em vista que, em 2023, o Brasil foi considerado pelo 15º ano consecutivo como o país que mais assassina pessoas trans no mundo. Com relação ao mercado de trabalho, a pesquisa *Demitindo Preconceitos*, publicada em 2019 pela consultoria Santo Caos<sup>27</sup>, apurou que 38% das indústrias não contratam pessoas LGBTI+. Logo, depreende-se que o mercado de trabalho também não é um ambiente saudável para uma pessoa LGBTI+.

A inserção no mercado de trabalho, acompanhada pela promoção do trabalho decente, é um dos caminhos centrais para acessar direitos e a dignidade humana. O trabalho ainda se coloca como um pilar central para reduzir as desigualdades. Entretanto, é preciso também promover e garantir os direitos humanos, o que recai na importância da responsabilidade social da empresa em tornar-se um espaço que permite que os empregados e empregadas acessem direitos e o desenvolvimento econômico, social e humano. No que toca à presença de pessoas LGBTI+, o ambiente de trabalho ainda precisa desenvolver e aprimorar suas práticas e políticas a fim de incluir essas pessoas e gerar nelas o pertencimento necessário.

**Nesta edição do Perfil, incluiu-se pela primeira vez o recorte das pessoas LGBTI+ no mercado de trabalho.** Em outras edições, o tema aparecia apenas nas questões sobre organizações, políticas públicas ou ações afirmativas que consideravam pessoas LGBTI+, mas não havia questões objetivas sobre o número de pessoas autodeclaradas dessa maneira, que cargos ocupavam ou outras informações relacionadas à demografia interna das maiores empresas do Brasil nesse aspecto.

<sup>26</sup> O Disque 100 (Disque Direitos Humanos) é uma plataforma de denúncias de violação de direitos humanos do governo federal. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/denunciar-violacao-de-direitos-humanos>. Acesso em: 11 jul. 2024.

<sup>27</sup> A pesquisa *Demitindo Preconceitos*, de 2019, está disponível em: <https://estudos.santocaos.com.br/demitindopreconceitos/>. Acesso em: 11 jul. 2024.



Em 2022, o IBGE realizou o primeiro levantamento sobre gênero e sexualidade no Brasil, trabalhando essas perspectivas de forma conjunta como nunca havia feito antes no país. De acordo com o órgão, a pesquisa sobre esses aspectos da população é uma demanda da sociedade civil e resultou na Pesquisa Nacional de Demografia e Saúde 2023<sup>28</sup>. Esse levantamento mostra que existem 2,9 milhões de pessoas que se autodeclararam homossexuais ou bissexuais no Brasil, mas ignora as demais identidades de gênero e orientações existentes. Entretanto, **uma pesquisa pioneira realizada em 2018 pela Universidade Estadual Paulista (Unesp) e pela Universidade de São Paulo (USP)**<sup>29</sup> **revelou que o percentual de pessoas adultas no Brasil que se declaram lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e assexuais representa 19 milhões de pessoas.**

Contudo, não há no Brasil, ainda, a inserção do quesito LGBTI+ nas relações de emprego/trabalho.

A ausência desse dado ou sua presença apenas em pesquisas, sem definição ou consenso sobre quais itens devem compor o quesito, não nos permite conhecer qual é o real universo de pessoas LGBTI+ no país. A inserção dessa informação, por meio de autodeclaração, é uma demanda da sociedade civil que atua na promoção dos direitos humanos de pessoas LGBTI+, objetivando que o tema e seus sujeitos ganhem visibilidade nas empresas e na sociedade em geral, nas políticas públicas e nas iniciativas do mundo empresarial.

O desafio de mensurar corretamente a presença de pessoas LGBTI+ se amplia para o setor privado. Isso se constata por meio de um dos principais achados do **Perfil: o elevado número de empresas que não mensuram a presença de pessoas LGBTI+ entre seus empregados e empregadas por nível hierárquico.** Isso demonstra que ainda é necessário aprofundar o comprometimento das empresas com esse grupo.

## Empresas não mensuram a presença de pessoas LGBTI+ em seus quadros

	Conselho de Administração	Quadro Executivo/ Diretoria	Gerência	Supervisão, Chefia e Coordenação	Quadro Funcional	Trainees	Estagiários	Aprendizes
NÃO DECLARADOS/ NÃO INFORMADOS	25,5%	21,8%	10,9%	6,4%	6,4%	6,1%	7,3%	6,6%
NÃO MENSURA	73,4%	71,8%	73,6%	78,2%	78,2%	85,7%	80,9%	81,1%

Tabela 5: A maior parte das empresas respondentes não mensura o número de pessoas LGBTI+ entre seus funcionários e funcionárias

<sup>28</sup> Informações sobre a Pesquisa Nacional de Demografia e Saúde (Pnads, 2023) estão disponíveis em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38058-pnds-vai-a-campo-coletar-informacoes-sobre-demografia-saude-reprodutiva-e-nutricao-das-criancas#:~:text=A%20Pesquisa%20Nacional%20de%20Demografia,em%20mais%20de%202.500%20munic%C3%ADpios>. Acesso em: 10 jul. 2024.

<sup>29</sup> Pesquisa realizada pela Unesp e pela USP em 2018 consegue mapear mais amplamente a diversidade sexual e de gênero no país. Informações disponíveis em: <https://jornal.unesp.br/2022/10/24/levantamento-quantitativo-pioneiro-na-america-latina-mapeia-comunidade-algbt-no-brasil/#:~:text=O%20percentual%20de%20brasileiros%20adultos,os%20dados%20populacionais%20do%20IBGE>. Acesso em 10 jul. 2024.



O fato de não mensurar nem identificar as pessoas LGBTI+ presentes em seus diferentes níveis hierárquicos dificulta entender a distribuição desse grupo dentro das maiores empresas brasileiras. Ao mesmo tempo, esse diagnóstico reforça a constatação de que precisamos de dados, mas também do comprometimento das empresas em investir em pesquisa, censo interno, compromissos e ações mais concretas que possibilitem compreender melhor a presença dessas pessoas.

Como não existe uma obrigação legal que incentive essa mensuração, as empresas alegam em suas narrativas a insegurança jurídica e até mesmo a proibição de coletar informações pessoais diante da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Contudo, as organizações da sociedade civil que atuam com esse tema, como o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, afirmam que essa é uma informação autodeclarada e protegida, como qualquer outra informação de um empregado ou empregada, e que poderia ser inserida no conjunto de informações sobre o quadro hierárquico já presentes nas relações de trabalho, como idade, cor ou raça, gênero e deficiência, entre outras.

Espera-se que o Estado, caso defina um posicionamento favorável à inserção do quesito LGBTI+ nos registros trabalhistas, censos e outros instrumentos, defina também um modelo de autodeclaração que aborde as quatro dimensões observadas no tema da diversidade sexual e de gênero: orientação afetivo-sexual, identidade de gênero, características sexuais e expressão de gênero.

No entanto, identificar pessoas LGBTI+ no ambiente de trabalho, assim como acontece com outros temas, exige um questionário coerente e seguro para a autodeclaração dos empregados e

empregadas, assim como um cuidado com a construção de um ambiente protegido, saudável e inclusivo, no qual as pessoas se sintam pertencentes e seguras para serem quem são. A ausência de auto-declaração tem uma relação direta com a confiança no ambiente de trabalho, podendo ser entendida como uma forma de avaliar a cultura organizacional da empresa. **Compreender a distribuição das pessoas LGBTI+ nos níveis hierárquicos das empresas é um passo importante para construir práticas e políticas mais assertivas**, que garantam direitos e o fortalecimento da cidadania no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo.

Das empresas que, desde a contratação, desenvolvem alguma política ou ação afirmativa visando a promoção da igualdade de oportunidades, **74,7% realizam censo interno, o que possibilita a formulação de políticas que promovam a equidade**. O *Perfil* revela também que 55,8% dessas mesmas empresas realizam censos continuamente. **Ou seja, incluir o recorte LGBTI+ entre as informações que já estão previstas (autodeclaradas) é uma ótima oportunidade de iniciar o mapeamento**.

Nesse sentido, observa-se que algumas empresas já mensuram voluntariamente a presença de pessoas LGBTI+ por nível hierárquico, mas ainda sem uma padronização. São poucas, mas esta edição do *Perfil* já identifica que a iniciativa está presente, mesmo que de forma incompleta: **53,7% das empresas** que desenvolvem ações afirmativas de promoção da igualdade de oportunidades **mapeiam a presença de pessoas LGBTI+ no censo interno** como forma de gerenciar a inclusão desse grupo. **Dessas empresas, apenas 1% é visibilizado na pesquisa**. O resultado pode ser verificado na tabela que se segue.



## Percentual de pessoas LGBTI+ por nível hierárquico nas empresas que mensuram (número da amostra total de empregados e empregadas)

LGBTI+	Conselho de Administração <sup>30</sup>	Quadro Executivo/Diretoria	Gerência	Supervisão, Chefia e Coordenação	Quadro Funcional	Trainees	Estagiários	Aprendizes
LÉSBICAS	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,4%	0,2%
GAYS	-	0,3%	0,4%	0,6%	0,4%	0,2%	0,4%	0,2%
BISSEXUAIS	-	0,2%	0,1%	0,3%	0,2%	0,3%	0,9%	0,3%
PESSOAS TRANS	-	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	-	0,0%	0,0%
QUEER	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	-	0,0%
INTERSEXUAIS	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	-	0,0%
ASSEXUAIS	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%
PANSEXUAIS	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,1%	0,0%
NÃO BINÁRIOS	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%
<b>PESSOAS LGBTI+</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,2%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,8%</b>	<b>0,7%</b>

Tabela 6: Distribuição de pessoas LGBTI+ por nível hierárquico nas empresas que mensuram (número da amostra total de empregados e empregadas)

É possível presumir que, **nas empresas que mensuram (17), a presença de pessoas LGBTI+ é pequena e está invisibilizada no ambiente de trabalho**, principalmente quando se observam os diferentes níveis hierárquicos. Esses dados refletem os atravessamentos socioeconômicos e estruturais e o preconceito existente até mesmo no

próprio ambiente de trabalho. Isso fica evidente quando o **Perfil** questiona se há políticas e ações de incentivo à participação das pessoas LGBTI+ nos diferentes níveis hierárquicos e prevalece a resposta de que **“não há medidas para incentivar a participação” em nenhum dos níveis**.

<sup>30</sup> Sobre as empresas que participaram desta edição do **Perfil** e indicaram ter um conselho de administração, é preciso considerar que esse nível hierárquico tem especificidades quanto à sua representação. Isso porque a participação de determinados(as) conselheiros(as) apresenta uma particularidade: a de transitar por outras empresas e espaços. Além disso, um(a) mesmo(a) conselheiro(a) pode pertencer a mais de um grupo de diversidade (interseccionalidade). Assim, é preciso observar que as porcentagens nesse nível podem se dever ao fato de uma mesma pessoa participar de diferentes conselhos, bem como a conselheiros(as) que apresentam mais de um marcador social.

## Ações de incentivo à participação de pessoas LGBTI+ nos níveis hierárquicos



Gráfico 17: Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

Quando se observam as **ações pontuais ou específicas, identifica-se que são mais acentuadas no Quadro Funcional e no de Estagiários – que são as “portas de entrada”** mais comuns das empresas. Isso se reflete no seguinte dado obtido pelo **Perfil: apenas 3,2% das empresas participantes que desenvolvem alguma política ou ação afirmativa investem em medidas para garantir a representatividade das pessoas LGBTI+ especificamente em cargos executivos e de diretoria.**

Embora as pessoas LGBTI+ sejam o quarto grupo a ser priorizado pelas empresas nas políticas ou ações afirmativas que visam a igualdade de grupos minorizados (45,5%), **apenas 10,5% das que têm alguma política ou ação afirmativa dedicam ações para o desenvolvimento da carreira profissional de pessoas LGBTI+.** Ou seja, ao se observarem as empresas que mantêm ações para incentivar a inclusão das pessoas LGBTI+ nos diferentes níveis hierárquicos, bem como a porcentagem de empresas que desenvolvem políticas focadas no nível de liderança e as ações de desenvolvimento da carreira de profissionais LGBTI+, o resultado revela que, além de não haver políticas com metas e pensadas de forma estratégica para incluir e fazer com que as pessoas LGBTI+ se sintam pertencentes à empresa, as ações **são pontuais e ainda na base da pirâmide.**

Diante disso, é importante que a empresa desenvolva mecanismos que lhes possibilitem reconhecer a presença e a distribuição das pessoas LGBTI+ em seus quadros. Como construir políticas e ações de incentivo sem entender a participação das pessoas na empresa? O desconhecimento do perfil dos empregados e empregadas e de sua distribuição pelos níveis hierárquicos acarreta construir políticas sem conexão com a realidade da empresa. Logo, mensurar se torna um mecanismo fundamental de promoção da inclusão nas empresas.

#### 2.4.1 PERCEPÇÃO DAS PRINCIPAIS LIDERANÇAS EXECUTIVAS

Nas respostas ao questionário dedicado à principal pessoa executiva da empresa, apesar do número expressivo de não mensuração de pessoas LGBTI+, observa-se um ganho de consciência de que faltam indivíduos desse grupo em diferentes níveis hierárquicos. Presume-se que a identificação de que essa representação está “abaixo do que deveria” vem de empresas que minimamente desempenham ações de mensuração por nível hierárquico. Contudo, nota-se a percepção de “adequada” no Quadro Funcional, que é, em grande parte, a porta de entrada das empresas, como já mencionado neste estudo.



## Percepção da principal liderança executiva sobre a proporção de pessoas LGBTI+ por nível hierárquico

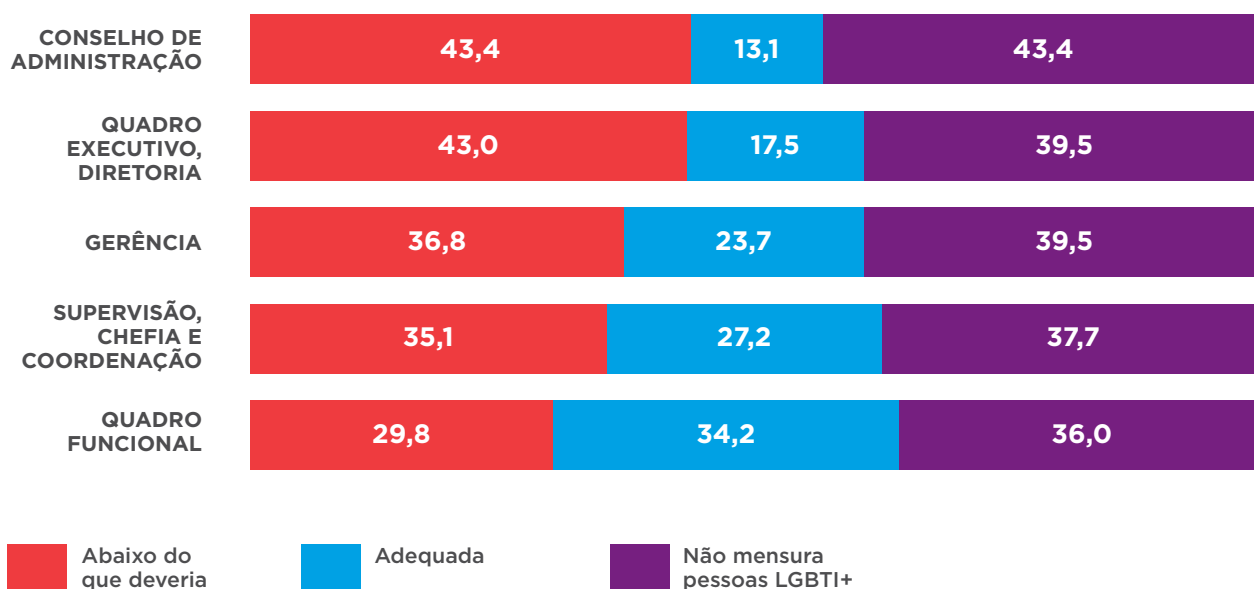


Gráfico 18: Percepção das principais lideranças executivas sobre a proporção de pessoas LGBTI+ nos diferentes níveis hierárquicos. Presume-se que as percepções de “acima do que deveria” e “abaixo do que deveria” provêm de empresas que, minimamente, mensuram pessoas LGBTI+ em seus quadros.

Nas empresas que responderam haver uma “baixa proporção” de pessoas LGBTI+ em seus quadros, apareceu pela primeira vez o motivo: “falta de conhecimento ou experiência da empresa para lidar com o assunto” (19%). Essa opção foi a terceira colocada, atrás de “ausência de políticas, ações afirmativas e práticas de diversidade voltadas para a inclusão de pessoas LGBTI+” e de “ausência de programas de liderança”, ambas empatadas com 54%. Há, assim, o desafio de internalizar essa agenda e compreender como abordar o assunto para desenvolver melhores práticas.

Esses dados demonstram certo nível de consciência de que um dos principais motivos para a não priorização das pessoas LGBTI+, desde a falta de mensuração até a ausência de práticas e políticas para esse grupo, é o despreparo das empresas para atuar nessa frente. Note-se também que o **meio empresarial carece de “empreender políticas e ações afirmativas em favor da igualdade de oportunidades e da eliminação de barreiras impostas pela existência do preconceito e discriminação”, como foi identificado por 83,3% das lideranças respondentes.** Entretanto, para a agenda avançar, é necessário o engajamento de uma parcela importante de executivos que ainda não conseguem enxergar a necessidade de uma mudança no cenário (11,4%).

## 2.4.2 PRÁTICAS EMPRESARIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS PARA PESSOAS LGBTI+

### Política de equiparação salarial

Partindo do pressuposto de que as empresas brasileiras participantes desta edição do **Perfil** ainda estão aquém no que diz respeito às políticas de equiparação salarial nos demais recortes, é plausível deduzir que para as pessoas LGBTI+ a situação é semelhante. **Das empresas que, desde a contratação, realizam alguma política ou ação afirmativa de inclusão, apenas 12,6% estabelecem metas para a redução das desigualdades salariais entre pessoas LGTBI+ e pessoas que não são desse grupo.**

Esta pesquisa tem reforçado a importância de atrelar a agenda de diversidade, equidade e inclusão à promoção e garantia de direitos como um caminho central para combater as desigualdades socioeconômicas no Brasil. E novamente coloca-se como imprescindível que haja ações de equiparação salarial, uma vez que o salário digno e justo é um direito fundamental previsto em diferentes arcabouços legais, como a Constituição Federal, além de ser uma premissa básica do conceito de trabalho decente formulado em 1999 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Ou seja, **as ações precisam ser articuladas e caminhar de forma conjunta: mensurar, promover um ambiente seguro e acolhedor, impulsionar carreiras, gerar oportunidades e pertencimento, remunerar de forma digna e justa e garantir direitos.**

### Políticas de sensibilização, educação e conscientização em relação à diversidade e inclusão

A mensuração das pessoas LGBTI+ nas empresas, como mencionado anteriormente, requer o comprometimento do setor privado em construir um ambiente de trabalho seguro e acolhedor. Atre-

ladas a isso, existem as ações de sensibilização e conscientização sobre o assunto. Vale destacar que, das empresas que desenvolvem alguma política ou ação afirmativa que promova a igualdade de oportunidades, **83,2% dedicam esforços à sensibilização sobre pessoas LGBTI+.** O **Perfil** revela que as empresas estão começando a trazer a agenda para o ambiente de trabalho e suas equipes. Contudo, é imperativo ir além. Ações de sensibilização e conscientização são fundamentais, mas não podem vir de forma isolada ou como a única estratégia.

Para transformar o cenário, é imprescindível que as empresas realizem a sensibilização e mensurem as pessoas LGBTI+ em seus quadros, mas também desenvolvam políticas de contratação, de ascensão desses profissionais para cargos de liderança e, principalmente, que a discussão sobre práticas e políticas de diversidade, equidade e inclusão venha atrelada à promoção e garantia de direitos e pautada na dignidade humana.

O entendimento sobre as demais políticas e práticas empresariais só estará em um patamar de maturidade, no que diz respeito às pessoas LGBTI+, quando uma premissa básica começar a ser executada de forma estratégica em todas as empresas, e isso começa com a realização da mensuração da população LGBTI+ no ambiente de trabalho. A realização de pelo menos um censo interno que garanta a proteção, o anonimato e a segurança das pessoas LGBTI+ é fundamental, e há caminhos para o desenvolvimento dessa ferramenta de forma estratégica.

Aqui, é importante mencionar que a **LGBTI+fobia é crime no Brasil, conforme definido pelo Supremo Tribunal Federal em 2019**, e passa a integrar a Lei do Racismo. A criminalização da LGBTI+fobia no país demonstra o comprometimento do Estado em responsabilizar atos de violência e trazer cada vez mais a vida de pessoas LGBTI+ para a agenda pública.



---

# REVENDO AS ESTRUTURAS PARA ACOLHER NOVOS TEMPOS

Quando uma pessoa que se apresenta como não binária chega na empresa para competir por uma vaga, ela leva consigo toda uma geração que está dizendo que a forma como entendemos a diversidade sexual e de gênero mudou, está mudando e vai mudar ainda mais. Nem precisa perguntar se estamos preparados para esse tema porque ninguém está, nem mesmo as pessoas não binárias. A inclusão da diversidade sexual e de gênero na empresa não deixa ninguém de fora dos seus questionamentos às estruturas atuais e dos desafios específicos que exigem repensar e transformar políticas, processos, posturas, procedimentos, paredes, palavras, práticas internas e externas. Vem junto com essa pessoa candidata à vaga um convite para esse repensar e para a empresa assumir uma efetiva postura inclusiva, o que pode implicar celebrar o Dia do Orgulho LGBTI+ e receber críticas dos que elegeram pessoas LGBTI+ como inimigas da pátria.

Esta edição do **Perfil** mostra que o quesito LGBTI+ ainda não está presente na maioria das empresas porque não é assumido pelo Estado brasileiro. Quantas são as pessoas LGBTI+ no país para podermos comparar com a realidade da empresa e estabelecer, quem sabe, metas para ampliar o número de colaboradores e o número delas em cargos de liderança? Como conhecê-las se ainda não há normas para se fazer um questionário em que as pessoas LGBTI+ se autodeclarem, infor-

mando sua orientação afetivo-sexual, sua identidade de gênero, sua característica sexual ou até sua expressão de gênero?

Esses temas atravessam diariamente, desde 2013, o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, do qual sou secretário-executivo. Essa iniciativa tem como missão colocar em prática para as pessoas LGBTI+ o artigo 1º da Declaração Universal dos Direitos Humanos: “Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos”. O Fórum estabeleceu, em 2023, que irá contribuir sobretudo para que o Brasil inclua o quesito LGBTI+ no cadastro de trabalhadores, considerando que as empresas participantes e engajadas já fazem isso voluntariamente e com bons aprendizados para compartilharem. Nesse sentido, precisamos agir para tornar o ambiente de trabalho e de relações com diferentes stakeholders mais inclusivo, respeitoso, seguro e saudável. Podemos rever essas estruturas de muitas maneiras para acolhermos novos tempos.

A inovação, tão necessária e desejada pelas empresas, pode estar exatamente na sua capacidade de lidar com demandas sobre como pensar o banheiro e o vestiário, a licença-maternidade e a licença-paternidade, o crachá do colaborador ou da visita, o *dress code* e tantas outras demandas que parecem inimigas da empresa e podem ser um dos meios mais rápidos para conectá-la com o presente e com o futuro.

---

**Reinaldo Bulgarelli**  
**secretário-executivo do Fórum**  
**de Empresas e Direitos LGBTI+**

## 2.5 COMPOSIÇÃO POR FAIXA ETÁRIA E AS AÇÕES AFIRMATIVAS

Uma discussão que está aparecendo cada vez mais no cenário trabalhista é a **relação entre a idade da população e a geração de oportunidades no mercado de trabalho**. Isso se deve ao fato de o Brasil estar vivendo um estreitamento da base de sua pirâmide etária, o que significa que a população brasileira está envelhecendo mais. Em 2020, houve o que foi chamado de “bônus demográfico”, em que mais pessoas tidas como *millennials* (nascidas entre 1985 e 1999) representavam cerca de 50% da força de trabalho no país – segundo a pesquisa *Millennials: Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil*<sup>31</sup> (Itaú BBA, 2019). Entretanto, em 2022 já visualizamos outra situação: uma queda no percentual de pessoas com 30 anos (ou menos), segundo o Censo de 2022 do IBGE. Esse novo contexto indica uma importante janela de oportunidade para aproveitar a participação das pessoas em idade economicamente ativa (entre 15 e 64 anos), a fim de promover o desenvolvimento econômico e social no país.

A pergunta que fica é: **como o mercado de trabalho tem atuado diante desse cenário etário?** De acordo com o *Relatório Mundial sobre o Idadismo*, lançado em 2021 pela Organização Mundial da Saúde (OMS)<sup>32</sup>, uma em cada duas pessoas revelou ter atitudes (moderada ou declaradamente) discriminatórias com relação à idade. A questão de a idade ser

alvo de preconceitos é chamada de “**idadismo**”, ou de “**etarismo**”, que se manifesta pela discriminação ou intolerância contra alguma pessoa (ou grupo de pessoas) com base no estereótipo da idade.

No mercado de trabalho, o etarismo se manifesta de diferentes formas, como duvidar da capacidade de alguém pela idade que tem ou promover um empregado ou empregada apenas por sua idade. Tais estereótipos reforçam as desigualdades e fazem predominar generalizações, vieses e até cobranças distintas baseadas no que “se espera de alguém com aquela idade” – basicamente, regras e padrões sociais impostos sobre como os indivíduos de cada faixa etária devem se comportar e qual é o “teto máximo” a que podem chegar com sua idade.

Segundo um estudo publicado pela EY Brasil e pela Maturi em 2022<sup>33</sup>, 78% das empresas afirmam ser etaristas. Tal comportamento tem reflexo na distribuição pelos níveis hierárquicos nas empresas, mas principalmente nas barreiras colocadas para se ingressar no mercado de trabalho e permanecer nele.

Por meio do **Perfil**, foi possível traçar um perfil etário nos cargos de alta liderança e nos demais com base nos dados obtidos das empresas que mensuram as faixas etárias por nível hierárquico.

<sup>31</sup> A pesquisa *Millennials: Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil*, produzida pelo Itaú BBA em 2019, está disponível (em inglês) pelo link: <https://martech-itaublog.cloud.itaublog.com.br/ibba/millennials-unravelling-the-habits-of-generation-y-in-brazil/blt8bc16aff46ec989b>. Acesso em: 11 jul. 2024.

<sup>32</sup> Tradução para o português do *Global Report on Ageism*, esse relatório está disponível em: <https://www.paho.org/pt/documentos/relatorio-mundial-sobre-idadismo>. Acesso em: 11 jul. 2024.

<sup>33</sup> A pesquisa *Desafios do Etarismo: a Expectativa dos 50+ e a Realidade do Mercado de Trabalho* busca entender a maturidade das iniciativas das empresas em relação à contratação e retenção de profissionais com mais de 50 anos. Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_br/workforce/expectativas-dos-profissionais-sobre-o-mercado-de-trabalho](https://www.ey.com/pt_br/workforce/expectativas-dos-profissionais-sobre-o-mercado-de-trabalho). Acesso em: 11 jul. 2024.



## Distribuição por faixa etária nos níveis hierárquicos

	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45+
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO				0,6	3,3	7,8	88,3
QUADRO EXECUTIVO			0,4	3,9	14,3	26,5	54,9
GERÊNCIA		0,1	2,4	11,2	23,9	29,9	32,5
SUPERVISÃO, CHEFIA E COORDENAÇÃO	0,1	2,8	9,3	18,0	20,6	23,9	25,9
TRAINEES	1,4	20,4	35,3	20,6	12,8	6,5	3,0
ESTAGIÁRIOS	18,5	49,8	22,7	5,8	2,1	0,6	0,5
QUADRO FUNCIONAL	2,1	12,3	14,6	16,1	15,6	15,9	23,3

Tabela 7: Distribuição de pessoas por faixa etária, de acordo com os níveis hierárquicos

Notam-se **dois aspectos interessantes** quando se analisam as faixas etárias por nível hierárquico. O **primeiro** diz respeito à prevalência de pessoas com 35 anos ou mais nos níveis mais altos (Conselho de Administração<sup>34</sup>, Executivo e Gerência), com destaque para aquelas com mais de 45 anos, demonstrando que tais pessoas estão ocupando os principais espaços de tomada de decisão nas empresas, a ponto de não haver nesses níveis nenhuma menção a pessoas entre 15 e 29 anos. O **segundo** aspecto está relacionado aos níveis de *Trainees*, Estagiários e Quadro Funcional, nos quais começam a aparecer mais pessoas de outras faixas etárias (de 20 a 34 anos). É no Quadro Funcional, porém, que se observa uma distribuição mais equilibrada das faixas etárias.

Essa distribuição por níveis hierárquicos demonstra que **os espaços de tomada de decisão nas maiores empresas do Brasil são compostos por uma maioria de profissionais com 45 anos ou mais, enquanto os demais níveis hierárquicos (a base da pirâmide) são compostos, em linhas gerais, por profissionais de outras faixas etárias**. O dado pode ser explicado por uma série de fatores, entre os quais a percepção

de que idade está relacionada a experiência. Daí se presume que, pela pouca idade, as pessoas mais jovens não têm tanta experiência. Entretanto, **o que seria de fato experiência? Idade, tempo de casa, qualificação, vivência em outros espaços?**

Essa narrativa se coloca como uma barreira adicional para que pessoas mais jovens não consigam ascender e alcançar espaços de tomada de decisão nas empresas. Esse viés pode ser um dos principais motivos que justificam o seguinte movimento identificado no **Perfil: as empresas que têm alguma política ou ação de inclusão afirmam dedicá-la à contratação de jovens (50,5%)**. Contudo, quando se analisam as políticas de incentivo à representatividade dessa faixa etária em cargos de liderança, apenas 2,1% das empresas dedicam esforços para incentivar a representatividade de jovens (com metas e ações planejadas) em Conselhos de Administração e apenas 1,8% das empresas dedicam esforços para incentivar a representatividade de jovens (com metas e ações planejadas) em cargos do Executivo, da Gerência e da Supervisão. Ou seja, os jovens carecem de esforços e políticas que lhes permitam crescer dentro das empresas.

<sup>34</sup> Sobre as empresas que participaram desta edição do **Perfil** e indicaram ter um conselho de administração, é preciso considerar que esse nível hierárquico tem especificidades quanto à sua representação. Isso porque a participação de determinados(as) conselheiros(as) apresenta uma particularidade: a de transitar por outras empresas e espaços. Além disso, um(a) mesmo(a) conselheiro(a) pode pertencer a mais de um grupo de diversidade (interseccionalidade). Assim, é preciso observar que as porcentagens nesse nível podem se dever ao fato de uma mesma pessoa participar de diferentes conselhos, bem como a conselheiros(as) que apresentam mais de um marcador social.

## Ações de incentivo à participação de jovens nos níveis hierárquicos

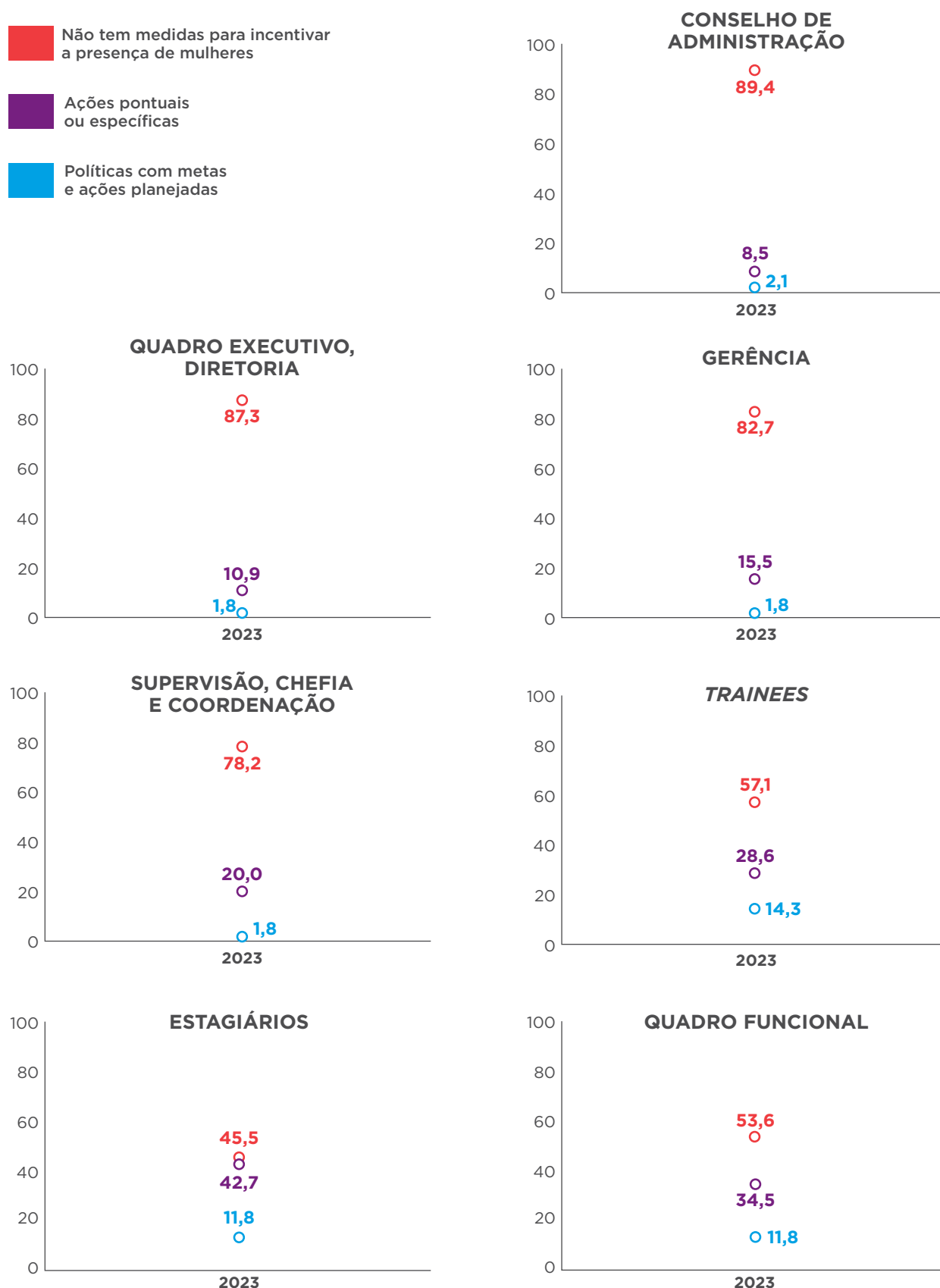
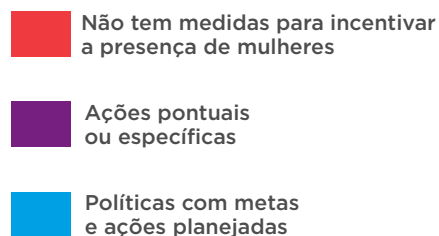


Gráfico 19: Ações de incentivo à participação de jovens de 15 a 29 anos nos níveis hierárquicos

Ao trazer a perspectiva dos profissionais com 45 anos ou mais, um aspecto importante é percebido quando se analisam as ações de incentivo à participação de pessoas dessa faixa etária nos diferentes

níveis hierárquicos, que é a ausência de ações planejadas e com metas para incentivar a presença desses profissionais no nível dos Estagiários.

## Ações de incentivo à participação de pessoas com 45 anos ou mais nos níveis hierárquicos

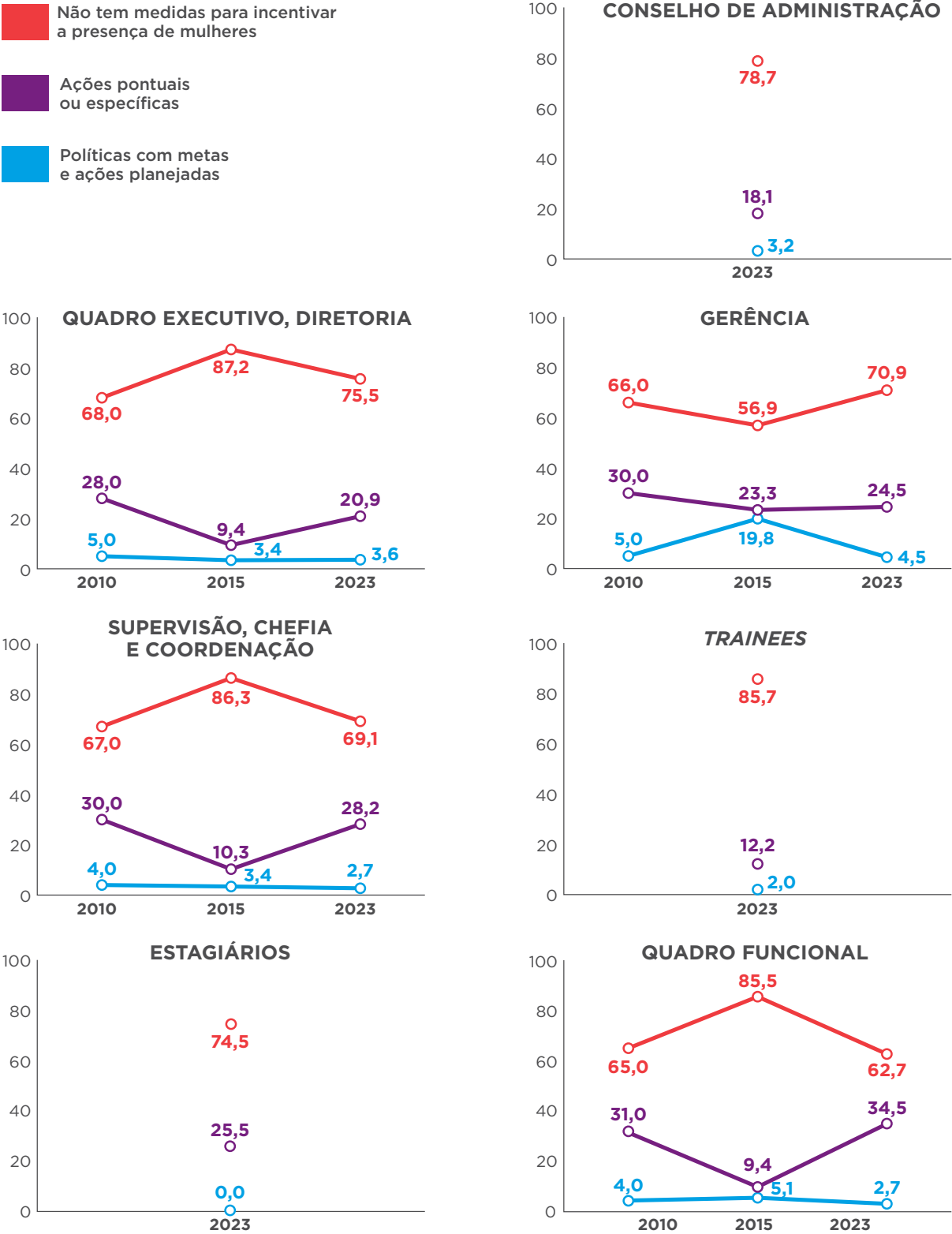
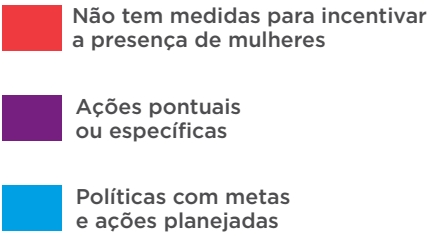


Gráfico 20: Ações de incentivo à participação de pessoas com 45 anos ou mais nos níveis hierárquicos

Além disso, percebe-se que há pouco incentivo à participação dessa faixa etária no Conselho de Administração, no Quadro Executivo e na Gerência. Esse movimento pode ser justificado por já haver uma parcela maior de pessoas com 45 anos ou mais ocupando esses cargos, como mostrado anteriormente. Contudo, ao se observar o nível de Estagiários, percebe-se que não há ali nenhuma ação planejada e com metas e poucas ações pontuais ou específicas de incentivo à participação e à presença de pessoas com 45 anos ou mais.

Segundo a pesquisa *Perfil dos Estagiários e Candidatos a Estágio no Brasil 2024*, conduzida pela Companhia de Estágios, 66% dos(as) estagiários(as) e candidatos(as) a estágio são mulheres; no quesito cor ou raça, a pesquisa indica que 49,2% são brancos(as) e 64% têm entre 18 e 24 anos de idade. A pesquisa mostra que o perfil hoje predominante entre os(as) estagiários(as) é o de uma mulher, branca, com idade entre 18 e 24 anos. Isso se alinha com o achado do **Perfil** para esse nível hierárquico, o que evidencia que pessoas com 45 anos ou mais estão bem distantes desse espaço inicial das empresas.

Os dados da pesquisa da Companhia de Estágios e os resultados obtidos por esta edição do **Perfil** demonstram a importância de um olhar interseccional e o quanto a discussão sobre a faixa etária precisa estar atrelada aos demais marcadores socioeconômicos existentes, como gênero e raça. Ao tratar-se de políticas e práticas para jovens nas empresas, muitas vezes se considera apenas a faixa etária como critério. Contudo, **ao olhar as interseccionalidades existentes, a pergunta que fica é: quais jovens?** Baseando-se nos dados obtidos, o **Perfil** provoca a reflexão sobre as juventudes e o mercado de trabalho, reconhecendo que a experiência de ser jovem não é algo homogêneo e varia de acordo com os contextos social, econômico, cultural, territorial etc. Ao falar de juventudes, é preciso destacar o cenário da juventude negra brasileira que, segundo o último relatório do Atlas da Violência (2024)<sup>35</sup>, é o grupo em que recai a maior parte dos homicídios no país (35.531 vítimas em 2022, o que corresponde à taxa de 29,7 homicídios para cada 100 mil habitantes no Brasil).

No que toca à empregabilidade, as mulheres negras jovens (entre 18 e 29 anos) tiveram uma taxa de desemprego três vezes maior que a dos homens brancos no Brasil e, quando empregadas, essas jovens negras têm uma renda 47% menor do que a média nacional e quase três vezes menor do que a renda dos homens brancos, segundo os dados da mobilização Mude com Elas<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> O Atlas da Violência 2024 está disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/arquivos/artigos/7868-atlas-violencia-2024-v11.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2024.

<sup>36</sup> Mude com Elas é uma ação que conta com diferentes organizações da sociedade civil, dentre elas a Ação Educativa, que realizou o estudo comparando informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua de 2023. O Instituto Ethos já atuou com a Mude com Elas em campanhas e ações voltadas para a empregabilidade de mulheres negras.

Tais dados revelam as desigualdades, o racismo estrutural e institucional e a violência que atingem as juventudes (em especial a juventude negra) no Brasil. E, ao se considerar a responsabilidade das empresas pela empregabilidade e pela geração de oportunidades, observa-se que um olhar interseccional para as juventudes ainda não é uma realidade nas práticas empresariais e que a população negra em especial não está sendo priorizada nas ações e políticas de inclusão. Isso se evidencia quando há pouco incentivo à presença de profissionais negros e negras nas empresas.

E quanto às pessoas com mais de 30 anos (especialmente as pessoas de 45 anos mais)? Um estudo recente do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) demonstra um aumento de alunos e alunas entre 27 e 31 anos nas universidades (29% em 2023), o que começa a romper o estereótipo de que universitários e universitárias são sempre mais jovens, e ao mesmo tempo mostra um movimento importante do mercado e da sociedade, que é a mudança do perfil etário no ambiente de trabalho. Os motivos que podem justificar esse movimento perpassam pelas oportunidades de estudo e qualificação. O ambiente educacional tem se tornado um pouco mais acessível do que antes – fruto de políticas públicas e ações afirmativas que buscam reduzir as desigualdades educacionais e, concomitantemente, as desigualdades no ambiente de trabalho. As transições de carreira também são uma justificativa para esse movimento de “recomeçar” no ambiente de trabalho.

Os dados desta edição do **Perfil** ajudam a compreender essas mudanças etárias que a sociedade tem vivido e, principalmente, como isso vai impactar o mercado de trabalho. O **Perfil** revela que há mais jovens nas vagas mais iniciantes das empresas e menos jovens em espaços de tomada de decisão e liderança. Ao mesmo tempo, pessoas com mais de 30 anos (especialmente as pessoas de 45 anos mais), estão mais presentes em espaços de tomada de decisão e liderança (sendo as de 45 anos ou mais as predominantes nesses espaços) e menos frequentes entre os estagiários e estagiárias. Por isso, o mercado de trabalho precisa compreender as oportunidades que vêm junto com a diversidade etária nos diferentes níveis hierárquicos. **As trocas entre gerações possibilitam aprendizados e o intercâmbio de experiência e vivências, permitindo estratégias mais inovadoras, além de corresponder às “tendências” que a sociedade brasileira vem apontando.**

É importante destacar que algumas empresas já começaram a contratar pessoas de 45 anos ou mais, a pensar em estratégias de desenvolvimento de carreira para jovens, como programas de mentoria, e até mesmo a investir na efetivação de jovens aprendizes. Contudo, é fundamental que essas ações sejam adotadas de forma a considerar as interseccionalidades e, ao mesmo tempo, a desenvolver uma mudança de cultura que rompa estereótipos e combata o etarismo e todas as suas formas de manifestação. A idade não deve ser o único fator a definir experiência e conhecimento, e não pode ser utilizada como forma de invisibilizar ou limitar o desenvolvimento profissional das pessoas.



### 2.5.1 PERCEPÇÃO DAS PRINCIPAIS LIDERANÇAS EXECUTIVAS

Constatando-se que as principais lideranças das empresas respondentes estão predominantemente na faixa de 45 anos ou mais, a resposta sobre a sua percepção a respeito da presença

de profissionais com 45 anos ou mais nos diferentes níveis hierárquicos não surpreende muito ao mostrar o entendimento de que essa presença “está adequada”.

## Percepção das principais lideranças executivas sobre a proporção de pessoas com 45 anos ou mais por nível hierárquico

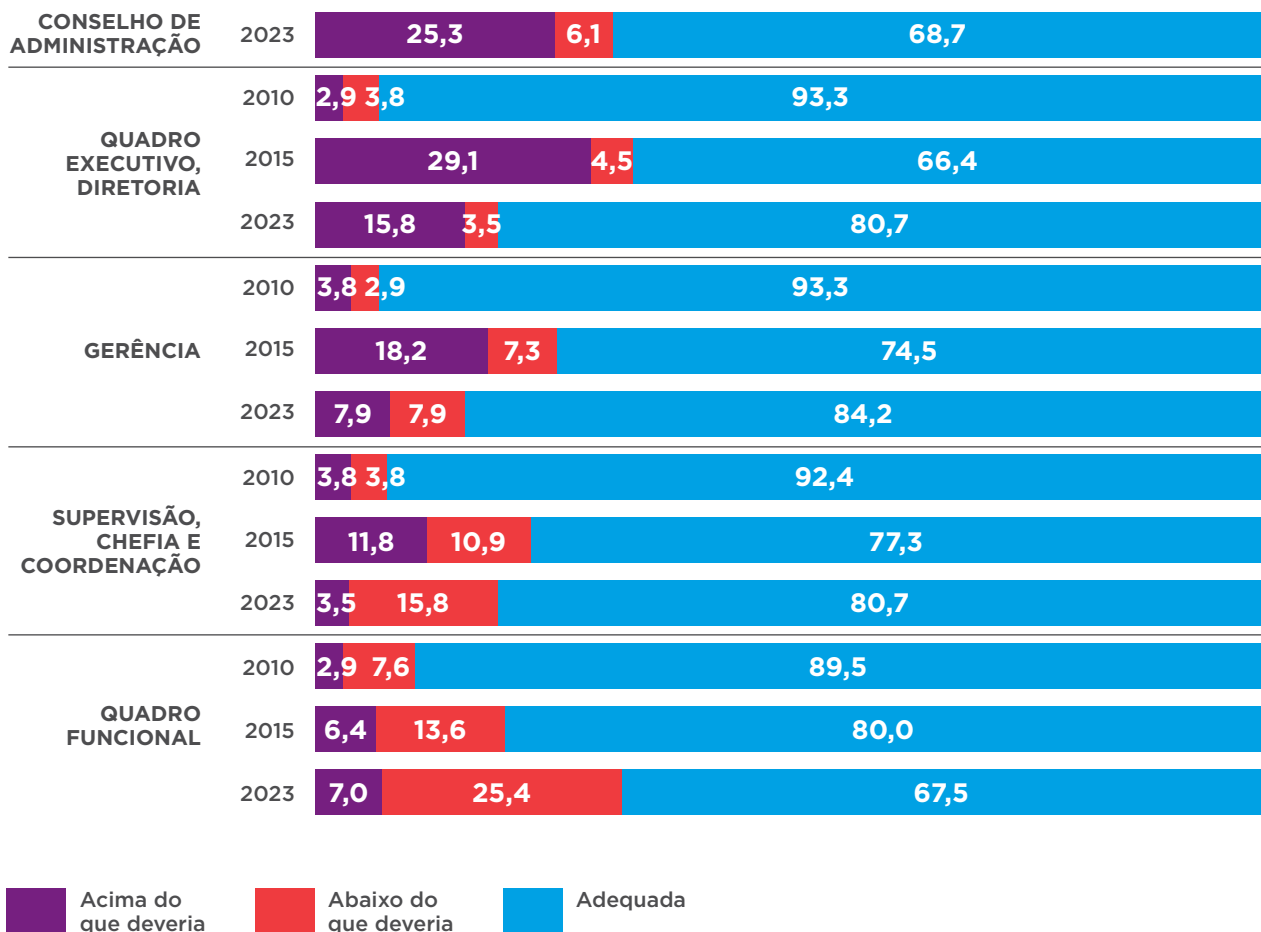


Gráfico 21: Percepção das principais lideranças executivas sobre a distribuição de pessoas com 45 anos ou mais nos níveis hierárquicos

Tendo em vista os movimentos geracionais observados na sociedade e refletidos no mercado de trabalho, o **Perfil** aponta a importância de se combater o etarismo, que é presente principalmente nos processos seletivos. Nesse sentido, **59,6% das lideranças participantes desta edição entendem que é necessário “empreender políticas e ações afirmativas em favor da igualdade de oportunidades e da eliminação de barreiras impostas pela existência de preconceito com relação às pessoas de 45 anos ou mais”**. Vale destacar que o etarismo afeta também as juventudes, ainda mais quando analisamos a idade considerando a interseccionalidade.

Ou seja, **o recado do Perfil é de que as empresas precisam combater o etarismo/idadismo em todas as suas formas e manifestações. E isso se faz promovendo ações que aproximem gerações, que possibilitem desenvolver talentos e trocar vivências e conhecimentos, fortalecendo as relações entre equipes diversas**. Grupos formados por profissionais de diferentes gerações (e outras interseccionalidades) geram impactos positivos na inovação. Isso porque obter diferentes perspectivas sobre o mesmo assunto traz uma riqueza de ideias e soluções. Portanto, as empresas precisam empreender esforços para tornar o ambiente cada vez mais diverso, e a potência geracional interseccional é fundamental nesse processo.

### 2.5.2 PRÁTICAS EMPRESARIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS PARA GRUPOS ETÁRIOS

No âmbito do combate ao “etarismo” no mercado de trabalho, é crucial que as empresas dediquem esforços coletivos e interseccionais para construir um ambiente de trabalho realmente inclusivo, mas que possibilite gerar oportunidades para todas as faixas etárias. Isso só acontecerá com a **adoção de políticas que combatam as desigualdades e, ao mesmo tempo, gerem uma distribuição das diversidades de forma mais representativa, nos diferentes níveis hierárquicos, ampliando a participação das juventudes no “topo” e de pessoas com 45 anos ou mais nas áreas de entrada das empresas**.

No que diz respeito a incentivo para pessoas com 45 anos ou mais ocupem cargos executivos, apenas 3,2% das empresas realizam ações nesse sentido. Isso se dá porque o nível Executivo das empresas já é majoritariamente composto por pessoas com 45 anos ou mais. Entretanto, ao analisar o cenário de contratações das empresas, o **Perfil** constata que apenas **27,4% das empresas que adotam políticas ou ações de inclusão dedicam esforços para a contratação de pessoas com 45 anos ou mais em diferentes níveis hierárquicos**. Aqui, é possível presumir que a **baixa contratação de profissionais com 45 anos ou mais tem como principal barreira o etarismo**. Ao longo deste capítulo, foi apresentado o baixo incentivo para contratação desses profissionais como estagiários e estagiárias. Ou seja, uma vez que esses e essas profissionais saem do mercado e desejam uma nova colocação profissional, encontram severas barreiras para sua contratação.

O desafio para a pessoa dessa faixa etária começa em conseguir permanecer nas empresas à medida que envelhece, tendo em vista que um em cada quatro profissionais são demitidos por conta da idade, segundo a pesquisa realizada em 2022 pelo Vagas.com, Talento Sênior e Colletivo. Isso escancara o preconceito e a discriminação etária presentes nas empresas. Uma vez que o mercado tem demitido profissionais mais velhos, a busca por uma recolocação se torna ainda mais desafiadora. E por recolocação entende-se o reingresso no mercado de trabalho no mesmo nível hierárquico que ocupavam anteriormente ou, até mesmo, um recomeço de carreira (transição de carreira).

**Ao se aplicar a lente da interseccionalidade, a situação se torna ainda mais preocupante quando se pensa em uma mulher negra, mãe, com 45 anos ou mais, que sofre a invisibilidade, a exclusão e as barreiras de gênero, raciais e etárias.**



Os atravessamentos são mais fortes e evidentes quando se trata de uma mulher no mercado de trabalho e quando se envolve a questão etária. Dessa forma, ao se falar de ausência de práticas e políticas de contratação de profissionais com 45 anos ou mais, fala-se também da ausência de práticas que dialoguem com a perspectiva de gênero e raça. Não são mulheres que estão permanecendo nas empresas e alcançando cargos estratégicos. O desafio de permanecer nas empresas, de se recolocar e de ascender profissionalmente perpassa pela questão de gênero e racial. **Isso porque profissionais de 45 anos ou mais que prevalecem nos cargos de liderança são, em sua maioria, homens brancos: 77% do Conselho de Administração e 60,8% do Quadro Executivo das maiores empresas são compostos por homens com 45 anos ou mais.**

Contudo, é fundamental dizer que esse assunto tem começado a entrar nas discussões sobre a agenda de diversidade, equidade e inclusão, uma vez que as mudanças da sociedade em relação à idade estão começando a impactar os negócios. Esse movimento carece, porém, de uma perspectiva também interseccional para se entender “de que profissionais estamos falando”.

Embora as juventudes e as pessoas com 45 anos ou mais sejam, muitas vezes, colocadas em lados opostos, o **Perfil** revelou que ambas enfrentam desafios similares no que se refere à inserção no mercado de trabalho e ao desenvolvimento profissional. **Há uma barreira que coloca pessoas mais velhas longe dos espaços de recomeço, de inovação e de estabelecimento de novos caminhos, inclusive profissionais, por não se abrirem vagas mais “iniciais” nas empresas para esse público.** As juventudes por sua vez, enfrentam o desafio de sair dos níveis iniciais e compor mais os espaços estratégicos – **somente 44,2% das empresas par-**

**ticipantes deste Perfil que promovem políticas de inclusão dedicam ações para o desenvolvimento de carreira de jovens.** Portanto, os esforços para combater o etarismo nos diferentes níveis hierárquicos precisam ser transversais e, principalmente, a lente da interseccionalidade deve ser acionada nessa discussão.

### Política de equiparação salarial

A respeito das disparidades salariais, a Lei de Igualdade Salarial mencionada anteriormente prevê que não haja discriminação salarial por questão de idade. E que sejam considerados o tempo dedicado, a qualificação e a função para se pensar na estrutura salarial adequada, digna e justa. Nesta edição do **Perfil**, das empresas que têm políticas ou ações afirmativas (desde a contratação) para promover a igualdade de oportunidades, **apenas 13,7% responderam que estabelecem metas para reduzir as desigualdades salariais entre as faixas etárias.** Isso demonstra que ainda é preciso olhar com cuidado as interseccionalidades que a perspectiva salarial permite fazer, a fim de compreender o nível dos desafios que estão postos na sociedade e no trabalho.

Para isso, é fundamental contar com o engajamento e o comprometimento de todas as áreas da empresa para impulsionar uma reflexão sobre os desafios etários e ao mesmo tempo combater o etarismo (em todas as suas formas), compreendendo que a idade é um marcador que atravessa todos os corpos e por ele é possível gerar oportunidades compatíveis com os movimentos e necessidades socioeconômicas e humanas. Num contexto de tamanha volatilidade das demandas, é extremamente importante contar com profissionais de diversas idades para compor times, desde os mais iniciantes até os mais experientes, promovendo uma inclusão mais plural e gerando oportunidades.





## 2.6 COMPOSIÇÃO POR APRENDIZES E AS AÇÕES AFIRMATIVAS CORRESPONDENTES

Quase todas as empresas que forneceram informações sobre o perfil de seus empregados e empregadas relataram a contratação de jovens aprendizes, totalizando 96,4% das respostas.

### Contratação de aprendizes

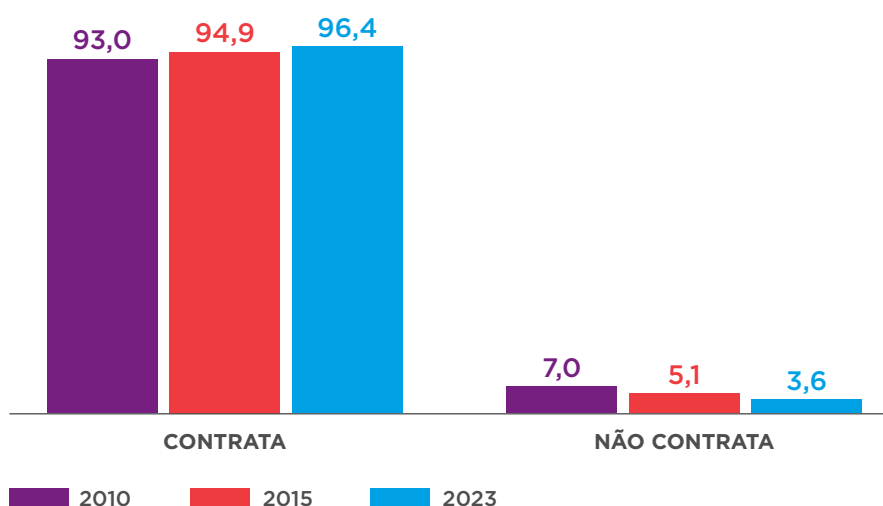


Gráfico 22: Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente

A Lei do Aprendiz (Lei nº 10.097/2000<sup>37</sup>, alterada pelo Decreto nº 11.479/2023<sup>38</sup>) determina que o número de aprendizes em empresas de grande ou médio porte deve equivaler a 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, do total de empregados e empregadas cujas funções exijam formação profissional. Eles precisam ter entre 14 e 24 anos e seu contrato deve ser regulamentado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com duração de até dois anos. O não cumprimento da Lei do Aprendiz pode acarretar multa de R\$ 408,25 por aprendiz irregular; em caso de reincidência, o valor da multa e seu teto máximo podem ser alterados.

**E como estão as maiores empresas brasileiras com relação à inserção de aprendizes?** Embora a maioria absoluta das empresas respondentes do **Perfil** tenha declarado contratar jovens aprendizes, **52% delas responderam ter apenas entre 1% e 4% de aprendizes em relação ao total de empregados e empregadas.** Ou seja, **não alcançam nem mesmo a meta mínima de 5% prevista pela lei.** Das empresas que contratam, apenas 39% têm o mínimo de 5% de aprendizes em seus quadros, enquanto 9% delas superam essa meta.

<sup>37</sup> A íntegra da Lei do Aprendiz (Lei nº 10.097/2000) está disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l10097.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10097.htm). Acesso em: 11 jul. 2024.

<sup>38</sup> O Decreto nº 11.479, de abril de 2023, que altera a Lei do Aprendiz, está disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm). Acesso em: 11 jul. 2024.

## Dificuldades ou não para o cumprimento da Lei do Aprendiz

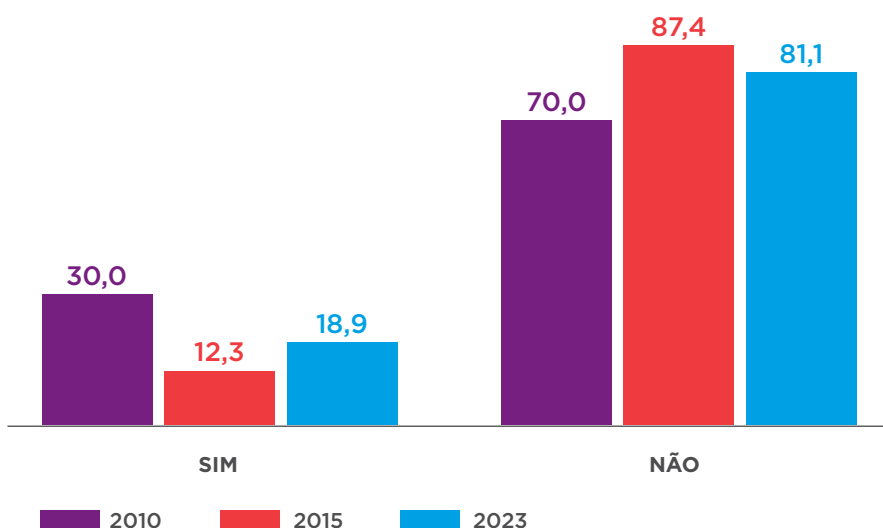


Gráfico 23: Empresas que têm ou não dificuldades para contratar aprendizes. Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

Das empresas que informaram contratar aprendizes, uma expressiva maioria (81,1%) afirmou não enfrentar dificuldades para cumprir a Lei do Aprendiz. Contudo, **entre as empresas que relataram dificuldades para isso, as principais barreiras identificadas foram a distribuição geográfica, a falta de interesse dos jovens, a falta de interesse dos gestores e os desafios na identificação e seleção de jovens com os requisitos necessários**<sup>39</sup>.

Ao serem questionadas sobre ações e políticas para admissão de grupos minorizados, **as empresas que afirmaram contratar aprendizes responderam que dedicam esforços para a inclusão de jovens LGBTI+ (66,4%), jovens de baixa renda (57,3%) e jovens negros (34%)**. Ainda no âmbito da aprendizagem, um número expressivo de empresas **(39,6%) afirma não realizar nenhum tipo de ação afirmativa para grupos em situação de vulnerabilidade**.

Para as empresas, há o desafio de alcançar jovens que atendam aos critérios da Lei do Aprendiz, mas é fundamental que elas empreguem esforços para

promover ações e políticas que priorizem esses recortes, a fim de que tais jovens se vejam pertencentes, acolhidos, incluídos e respeitados desde a abertura da vaga até o exercício diário de suas atividades no trabalho.

Admitindo que o meio empresarial tem registrado historicamente severas violações de direitos, desigualdades e impactos diretos na integridade física, mental e espiritual das pessoas, a empresa, a fim de se tornar atrativa para as juventudes (e para qualquer outro grupo social), precisa passar por uma mudança de cultura e uma transformação na forma como tem gerido seus negócios. Seu propósito, missão e valores precisam estar atrelados diretamente à promoção e garantia de direitos e à valorização dos(as) profissionais (e não apenas do produto ou serviço prestado), bem como à promoção do reconhecimento e do senso de pertencimento que precisam existir. Para isso, é fundamental a construção de práticas empresariais e políticas públicas que atuem diretamente no cerne da responsabilidade empresarial.

<sup>39</sup> A Lei do Aprendiz determina a priorização de jovens em situação de vulnerabilidade ou risco social, como os oriundos de programas socioeducativos ou de famílias que recebem algum auxílio do governo, entre outros casos.

### 2.6.1 PERCEPÇÃO DAS PRINCIPAIS LIDERANÇAS EXECUTIVAS

Considerando o cumprimento de uma lei de inclusão que possui metas e critérios bem estabelecidos, **67,9% das lideranças das empresas que afirmam desenvolver alguma política ou ação de inclusão entendem que a proporção de jovens aprendizes em sua organização é “adequada”**. Contudo, observamos anteriormente que apenas uma pequena parcela das empresas cumpre a meta mínima de inclusão de jovens aprendizes, o que demonstra a necessidade de aprofundamento no que diz a lei e nas responsabilidades de empregadores e empregadoras com a formação de jovens para o mercado de trabalho. Ainda sobre a proporção de aprendizes na empresa, **apenas 24,5% das lideranças que responderam à pesquisa acreditam ser uma representatividade “abaixo do que deveria” e atribuíram essa baixa presença à “falta de interesse de aprendizes pela empresa” (57,7%), à “falta de conhecimento ou experiência da empresa para lidar com o assunto” (38,5%) ou à “falta de qualificação de aprendizes” (29,6%)**. Nesse aspecto, é importante questionar as maiores empresas sobre o motivo pelo qual os jovens não estariam interessados em fazer parte do seu quadro de empregados e empregadas.

É interessante a percepção de que falta conhecimento da empresa para tratar do assunto. Esse dado revela ser imprescindível a aproximação das empresas com as políticas públicas e com as leis para o entendimento completo do seu funcionamento – inclusive das atualizações que venham a ocorrer (como foi o caso da Lei do Aprendiz, que sofreu algumas alterações em 2023). O conhecimento da lei é fundamental para uma aplicação assertiva. Nesse sentido, as empresas podem se aproximar de organizações da sociedade civil, de

movimentos e até mesmo do poder público para uma melhor compreensão da legislação e de seus requisitos, e, sobretudo, para se aproximar das juventudes (olhando para as interseccionalidades) a fim de agilizar o processo de seleção e contratação.

No que toca à **qualificação de aprendizes**, é importante ressaltar que o objetivo dessa função é o aprendizado e o desenvolvimento profissional. Até mesmo pela idade e nível escolar que a lei estabelece para contratação, o intuito é justamente uma imersão em aprendizados e vivências no ambiente de trabalho, sendo aquele, muitas vezes, o primeiro contato do jovem ou da jovem com uma empresa. Logo, é desnecessário exigir qualificações que não sejam as necessárias para o cumprimento das atividades atribuídas a essa função.

### 2.6.2 PRÁTICAS EMPRESARIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS PARA APRENDIZES

A Lei do Aprendiz é uma forma de incentivar a presença e a participação de jovens no mercado de trabalho, bem como assegurar proteção social e permitir o desenvolvimento profissional e humano dessas pessoas por meio da vivência no trabalho. Por ser o aprendizado uma das portas de entrada das empresas, é importante o reconhecimento desses profissionais pela efetivação do seu contrato, promovendo sua ascensão dentro da empresa. Ao contrário disso, **60,4% das empresas participantes responderam que não têm nenhuma política de efetivação de aprendizes após a conclusão do contrato**. O dado revela que a Lei do Aprendiz ainda é encarada pelas empresas sob a perspectiva de algo transitório, temporário e pouco representativo no que toca às interseccionalidades, não demonstrando haver um planejamento para oferecer às juventudes uma nova oportunidade dentro da empresa ou em outra esfera.



## Política de efetivação de aprendizes

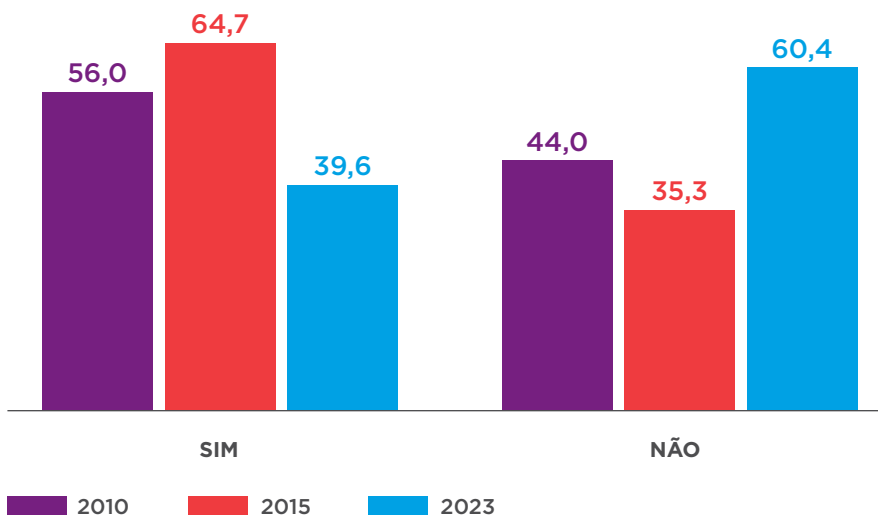


Gráfico 24: A maior parte das empresas afirma não ter política para efetivação de aprendizes. Os dados de 2015 se baseiam na publicação correspondente.

Aqui se coloca uma provocação para as empresas pensarem nessa “porta de saída” após a finalização do programa. A efetivação é um passo importante na vida de um jovem ou de uma jovem, ainda mais considerando os recortes que a própria lei traz. **A geração de oportunidades precisa ir além da lei. Nesse sentido, é importante planejar uma política de retenção e efetivação e, atrelado a isso, desenvolver um banco de talentos e acordos com outras empresas e parceiros que possam contratar essas juventudes.**

Por fim, **vale destacar dois movimentos que ainda permanecem** quando se analisam outras edições do **Perfil**. Ainda que não seja possível comparar diretamente as edições, observa-se que as áreas de atuação em que jovens aprendizes estão mais presentes continuam as mesmas que constam do es-

tudo anterior (2015): área administrativa, área de operações e área de recursos humanos ou gestão de pessoas. Na edição anterior do **Perfil**, a área comercial das empresas também aparecia como um setor que recebia uma parcela significativa de jovens aprendizes. Já nesta edição, o destaque vai para a área de tecnologia, que aparece em quarto lugar como aquela em que mais jovens aprendizes estão atuando nas empresas que os contratam. O segundo movimento é a permanência da área de recursos humanos (RH) como a responsável pela gestão de aprendizes.

Nesta edição do **Perfil**, identificamos novas entidades formadoras de aprendizes citadas pelas empresas, mas ainda **prevalecem duas entidades: o Senai (36%) e o Senac (14%)**. Vale destacar a Ecos do Futuro e a Espro, citadas em 10% das respostas.

### **3. INTERSECCIONALIDADES E A PERSPECTIVA POR NÍVEIS HIERÁRQUICOS**

Esta nova edição do **Perfil** traça um caminho que identifica, os marcadores predominantes dos empregados, empregadas, executivos e executivas em cada esfera e nível hierárquico das 1.100 maiores empresas do Brasil. Ao analisar as empresas do topo até a base com foco na diversidade, é possível entender **qual é o perfil mais presente**

**em cada nível hierárquico.** Como forma de tangibilizar as informações, é importante realizar esse exercício e **compreender a existência e a representatividade da diversidade em cada nível hierárquico com base em um perfil médio de pessoas por posição dentro da empresa.**

---

## PERFIL MÉDIO POR NÍVEIS HIERÁRQUICOS NAS MAIORES EMPRESAS DO BRASIL

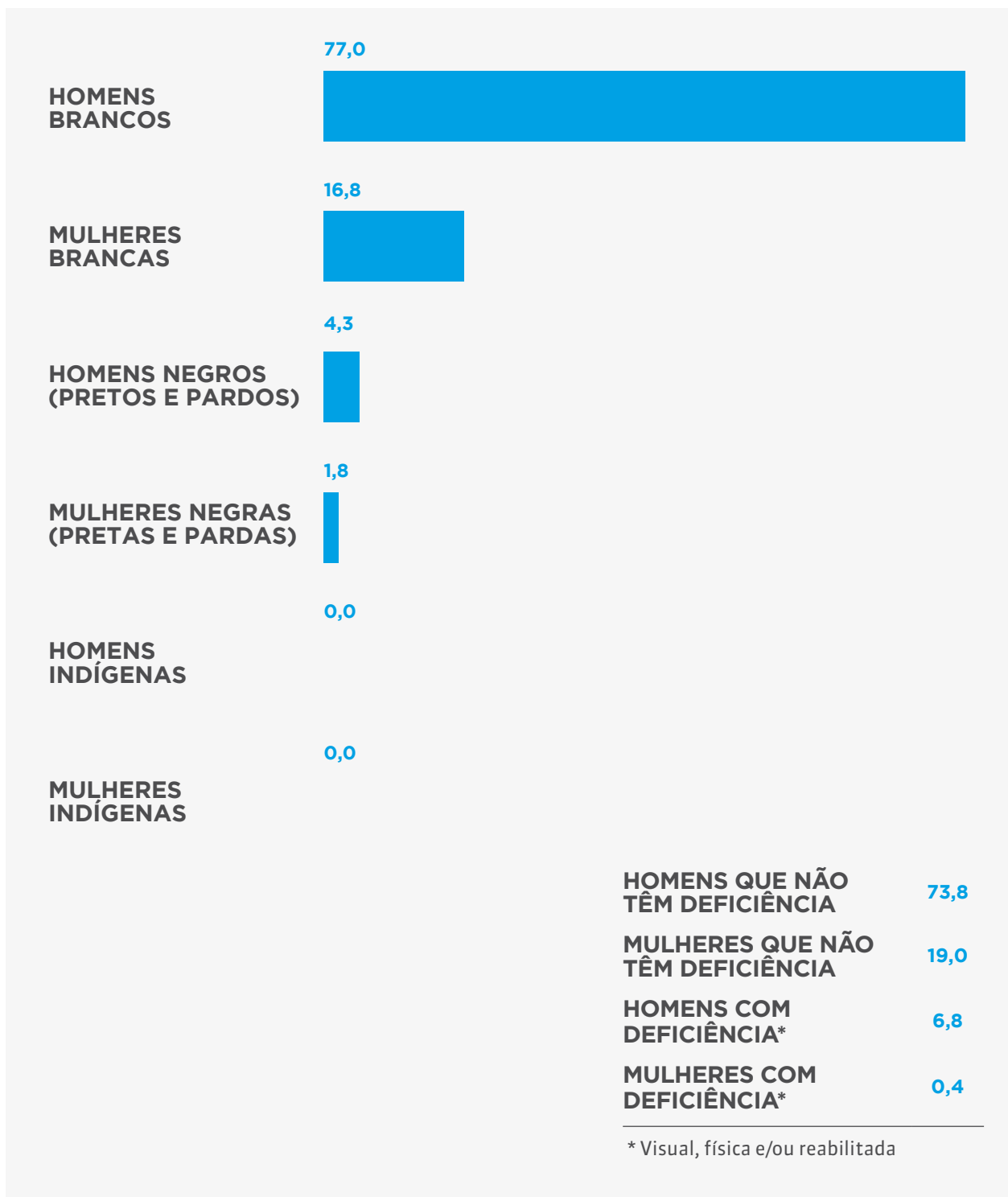
O **Perfil** possibilitou desenvolver reflexões sobre a presença e a distribuição da diversidade nos diferentes níveis hierárquicos, demonstrando que houve avanços graças ao desenvolvimento de práticas e políticas de diversidade. Entretanto, esta pesquisa também permitiu compreender que ainda há um afunilamento hierárquico nas empresas, resultando na invisibilidade dessa diversidade, sobretudo nos espaços de alta liderança. Observa-se aqui a prevalência do perfil considerado padrão na sociedade (homem, branco, sem deficiência, de 45 anos ou mais, provavelmente cis e heterossexual), que ainda é a maioria nos principais espaços de tomada de decisão nas maiores empresas. Quando se observam as interseccionalidades existentes, é nítido que as barreiras se intensificam, permeando em todos os aspectos da vida das pessoas afetadas, inclusive no mercado de trabalho.

Realizando o mesmo exercício de tentar identificar o **“perfil médio padrão”** nas maiores empresas do Brasil, é possível identificar o perfil menos frequente nas maiores empresas (considerando a sua presença na sociedade e as interseccionalidades): mulher, negra ou indígena, com deficiência e LGBTI+. A questão da faixa etária se coloca como uma barreira adicional, mas é importante sempre partir da premissa da questão étnico-racial no Brasil, que perpassa todas as demais. E são essas mulheres que ainda não estamos vendo de forma ascendente nos principais espaços de tomada de decisão, segundo este **Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil – 2023-2024.**



## Perfil do Conselho de Administração<sup>40</sup> (em %)

HOMEM, BRANCO, SEM DEFICIÊNCIA, COM 45 ANOS OU MAIS, CURSO SUPERIOR E/OU PÓS-GRADUAÇÃO/MESTRADO E 7 ANOS DE EMPRESA, EM MÉDIA



<sup>40</sup> Sobre as empresas que participaram desta edição do **Perfil** e indicaram ter um conselho de administração, é preciso considerar que esse nível hierárquico tem especificidades quanto à sua representação. Isso porque a participação de determinados(as) conselheiros(as) apresenta uma particularidade: a de transitar por outras empresas e espaços. Além disso, um(a) mesmo(a) conselheiro(a) pode pertencer a mais de um grupo de diversidade (interseccionalidade). Assim, é preciso observar que as porcentagens nesse nível podem se dever ao fato de uma mesma pessoa participar de diferentes conselhos, bem como a conselheiros(as) que apresentam mais de um marcador social.

Até aqui foi possível identificar a estrutura dos Conselhos de Administração das maiores empresas do Brasil. Ainda que haja uma prevalência do perfil entendido como “padrão”, esta edição da pesquisa pôde notar alguns avanços no sentido da presença da diversidade nesse nível hierárquico. Ainda está aquém do necessário, mas é possível perceber algumas mudanças positivas. Pode-se presumir que o Conselho tem suas especificidades de composição (como este estudo alertou), mas as políticas públicas e ações estratégicas – especialmente as da CVM e da B3 – impulsionam uma reflexão importante sobre as desigualdades e caminham na linha da obrigatoriedade de incluir diversidade no quadro estratégico.

Essas determinações são fundamentais para provocar o debate sobre a ausência de diversidade nos Conselhos. Entretanto, não podem vir de forma isolada. Ações coordenadas, articuladas com a promoção dos direitos humanos e atreladas à corresponsabilidade de diferentes atores sociais impulsionam para que não ocorra a “solidão institucional” (condição em que há apenas uma pessoa diversa em determinado espaço), trazendo representatividade e mais pessoas para os espaços estratégicos. Segundo a pesquisa *Mulheres no Conselho*<sup>41</sup>, feita pela Deloitte em 2023, as mulheres ocupam menos de um quarto dos assentos nos Conselhos de Administração das empresas de todo o mundo, mas sua presença nesse espaço cresceu, no Brasil, de 10% em 2021 para 16% em 2023. **Embora tenha havido um aumento importante da presença feminina nos Conselhos, num espaço estratégico como esse é fundamental uma presença mais equilibrada**, para que as demandas sejam colocadas em pauta, ouvidas, discutidas e consideradas de forma justa e equitativa.

E aqui vale trazer a reflexão que permeou esta edição do **Perfil: de que mulheres estamos falando?** Segundo esta pesquisa, **a presença de mulheres negras nos Conselhos é de 1,8% e a de mulheres com deficiência é de 0,4%. Quanto às mulheres indígenas, não há nenhuma presença nesse nível hierárquico.** Destaca-se também o número elevado de empresas que não têm medidas de incentivo à participação de jovens (89,4%) e de pessoas LGBTI+ (80,9%) no Conselho de Administração, o que coopera para o perfil médio desse nível hierárquico, aqui identificado. **Os avanços só farão sentido quando as empresas, as políticas e as ações afirmativas caminharem em outro nível de maturidade, atuando de maneira interseccional.** As políticas e tomadas de decisão precisam compreender as conexões e as condições/especificidades que se somam e se potencializam para, de forma proporcional, trazer para esse espaço a diversidade da sociedade brasileira.

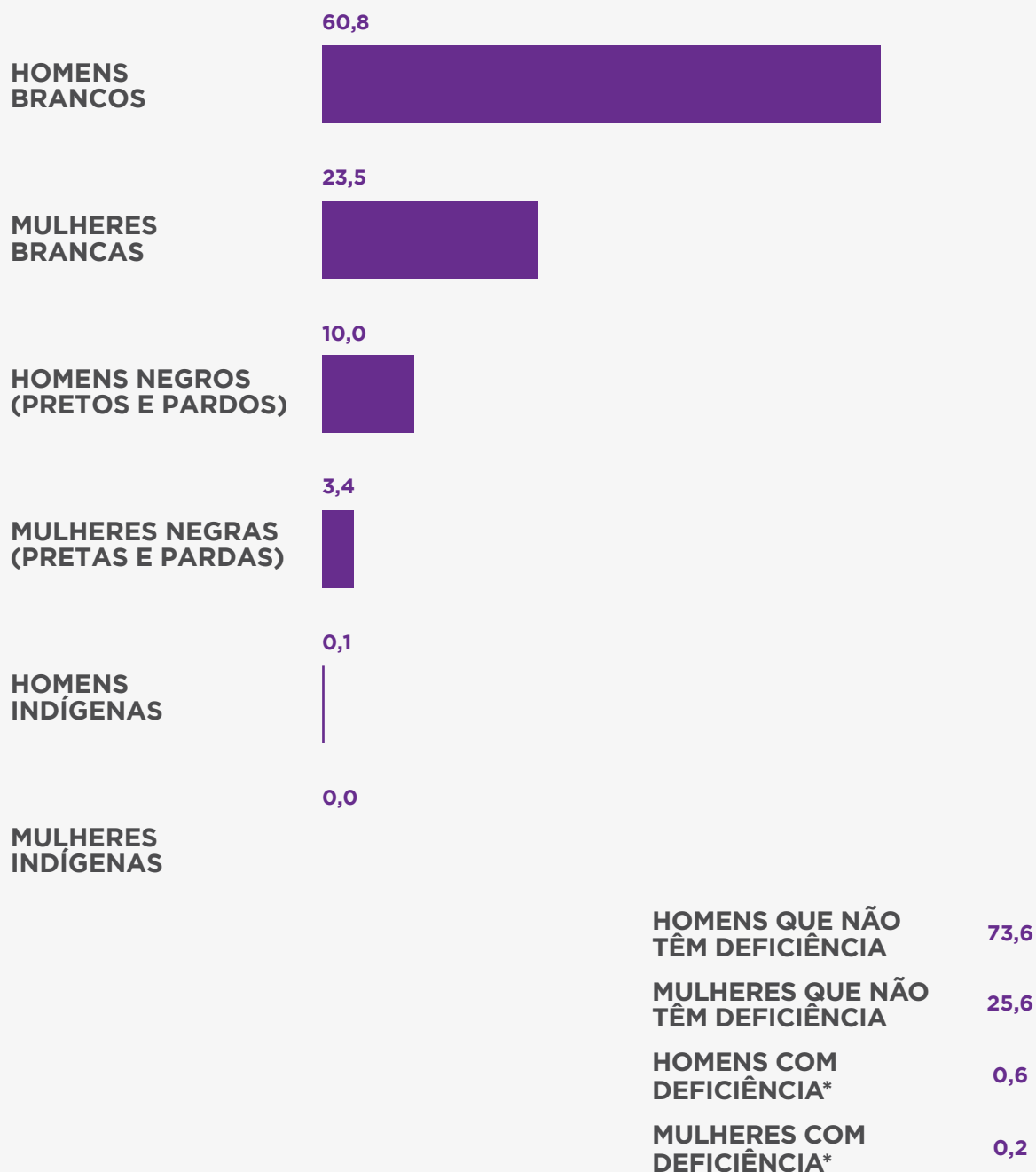
<sup>41</sup> A pesquisa *Mulheres no Conselho* (Women in the Boardroom: a Global Perspective) está disponível (em inglês) em: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/br/pt/docs/services/risk-advisory/2024/Full%20PDF%20report%20-%20Women%20in%20the%20boardroom,%20eighth%20edition.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2024.





## Perfil do Quadro Executivo (em %)

HOMEM, BRANCO, SEM DEFICIÊNCIA,  
COM 45 ANOS OU MAIS, CURSO SUPERIOR  
OU PÓS-GRADUAÇÃO/MESTRADO  
E 11 ANOS DE EMPRESA, EM MÉDIA



\* Visual, física e/ou reabilitada

O nível Executivo/Diretoria é, ao longo deste estudo, um ótimo exemplo para se refletir sobre como tem sido o comportamento das empresas na promoção de práticas e políticas de diversidade em espaços de liderança. Isso porque, como visto anteriormente, o **Perfil** revela um número expressivo de empresas participantes (45,3%) que não estabelecem metas para garantir a representatividade de mulheres, de pessoas negras, de pessoas LGBTI+, de pessoas com deficiência e de jovens nesse nível hierárquico, o que se reflete na baixa presença de diversidade nos espaços de alta liderança.

Sobre o estabelecimento de ações de incentivo à diversidade no nível Executivo, ainda que não seja possível comparar diretamente esta edição do **Perfil** com as anteriores, observa-se que, em 2015, 68,4% das empresas não tinham medidas para incentivar a presença de mulheres no Executivo, enquanto, na edição atual, esse índice é de 31,8%. Podemos presumir que houve uma redução no número de empresas que não promovem nenhuma iniciativa que incentive a representatividade feminina em cargos executivos, embora as mulheres sejam o grupo em que mais as empresas participantes do **Perfil** indicaram promover políticas e metas para o nível Executivo/Diretoria.

Entretanto, quando analisamos outros recortes, como raça ou cor, essa queda é menor. Em 2015, a porcentagem de empresas que não mantinham nenhum incentivo à participação de pessoas negras no Executivo/Diretoria era de 85,5%; nesta edição, esse índice é de 58,2%.

Quando se analisa o grupo de pessoas com deficiência nesse nível hierárquico, o movimento é o contrário: Na edição de 2015, o índice das empresas que responderam não promover nenhuma iniciativa para incentivar a participação de pessoas com deficiência no Executivo/Diretoria era de 58,6%; nesta edição, esse índice é de 70,9%.

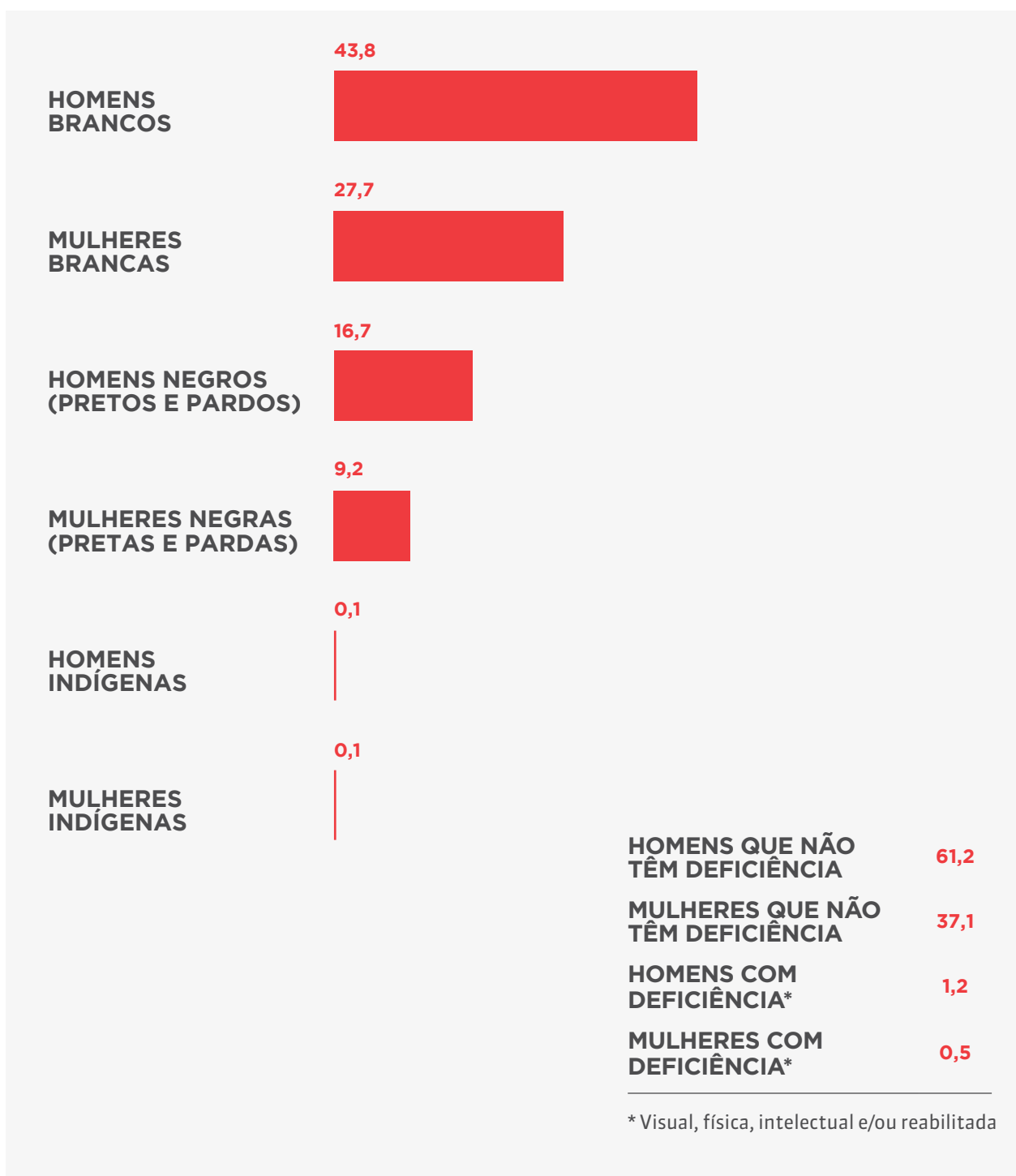
**O Perfil revela que as principais lideranças executivas das empresas participantes estão mais conscientes de que falta diversidade em seus quadros, principalmente nos cargos mais elevados, e de que é preciso empreender políticas e práticas empresariais que combatam as desigualdades dentro das empresas. Contudo, os dados demonstram ser imperativa uma mudança de cultura empresarial, para que se construam práticas e políticas que possibilitem a inserção da diversidade (de forma interseccional) e elevem essa diversidade ao topo da pirâmide hierárquica.** Ainda que o avanço na questão de gênero seja mais percebido nos dados, a premissa da interseccionalidade demonstra o quanto a agenda de diversidade, equidade e inclusão ainda precisa avançar nas empresas.

Vale ressaltar aqui também a questão etária, que demonstra a presença de pessoas com 45 anos ou mais nos principais cargos de liderança das empresas (Conselho de Administração e Executivo/Diretoria). **Esse perfil médio dialoga diretamente com a análise feita sobre quem permanece nas empresas até o topo e sobre que pessoas com 45 anos ou mais se imagina quando se pensa em alta liderança. A interseccionalidade revela que homens brancos com 45 anos ou mais são os mais presentes nesses espaços, até porque os atravessamentos de gênero, raça e etários não se aplicam para eles da mesma forma e intensidade com que se impõem a uma mulher negra, mãe e com 45 anos ou mais.**



## Perfil do Quadro da Gerência (em %)

HOMEM, BRANCO, SEM DEFICIÊNCIA,  
COM 42 ANOS (EM MÉDIA), CURSO SUPERIOR  
E 13 ANOS E MEIO DE EMPRESA, EM MÉDIA

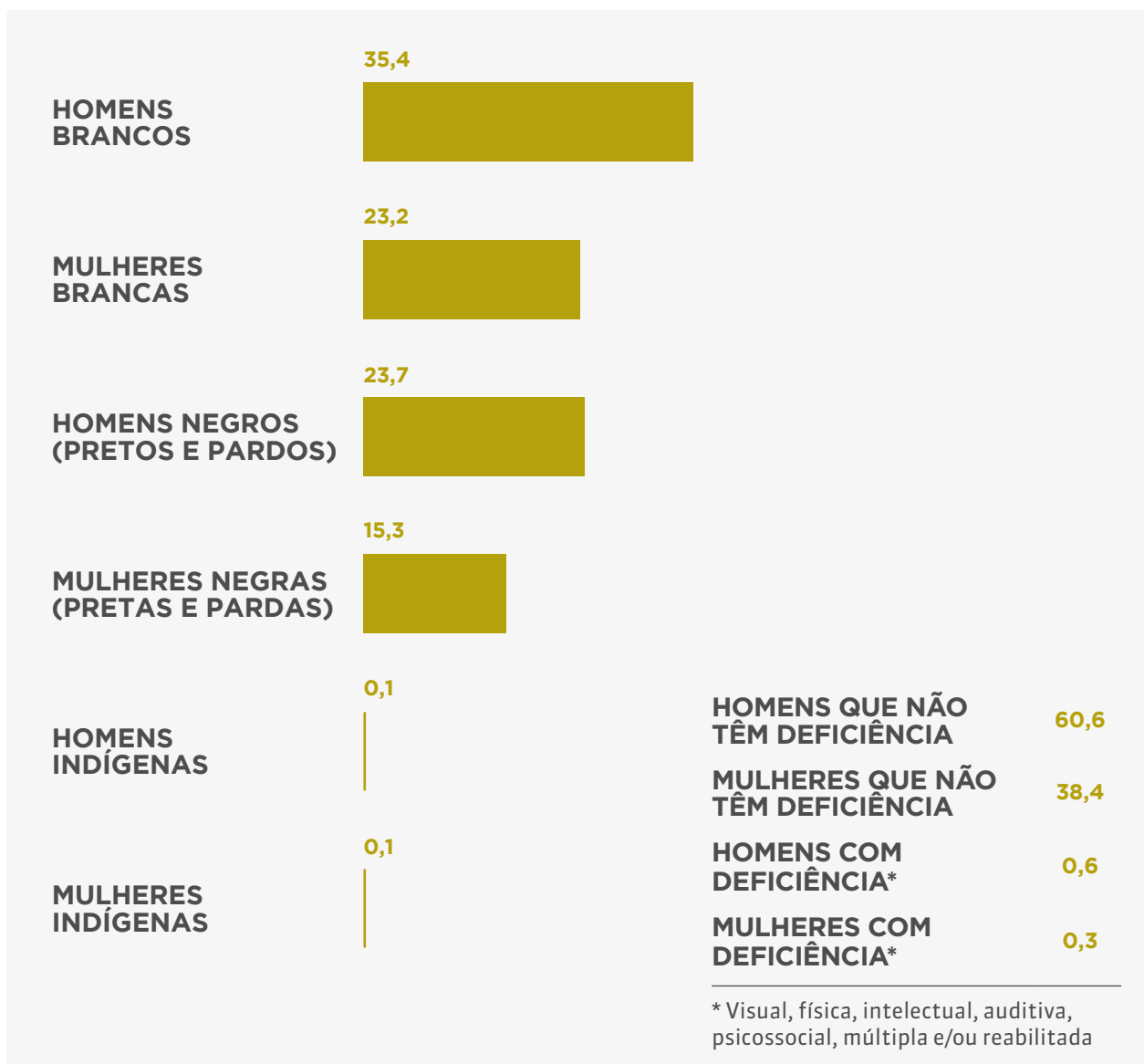


Neste nível hierárquico, começa-se a perceber uma leve queda na presença de homens brancos, quando se compara com o nível Executivo e o Conselho de Administração. A Gerência é o nível em que as em-

presas participantes do **Perfil** indicaram ter mais políticas com metas e ações planejadas para incentivar a representatividade de mulheres (45,5%) e de pessoas negras (28,2%).

## Perfil do Quadro de Supervisão, Chefia ou Coordenação (em %)

HOMEM, BRANCO, SEM DEFICIÊNCIA, COM 38 ANOS (EM MÉDIA), CURSO SUPERIOR E 9 ANOS DE EMPRESA, EM MÉDIA

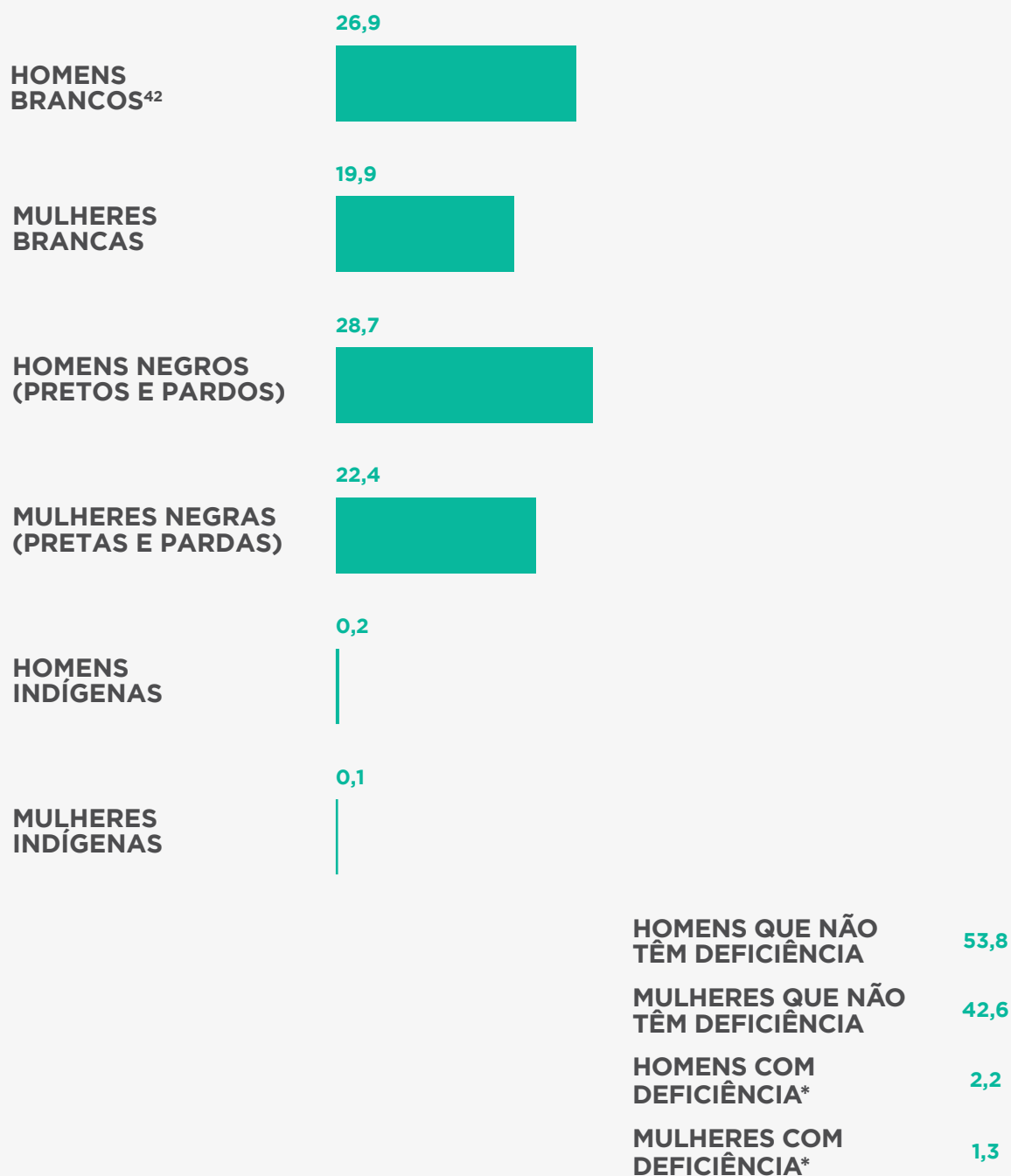


Ao analisarmos o perfil do nível de Supervisão, Chefia ou Coordenação, um movimento importante começa acontecer: a presença de homens negros (pretos e pardos), que pouco se diferencia da presença de mulheres brancas nesse nível hierárquico. Ou seja, **é um nível que começa a apresentar uma sutil participação de profissionais negros e negras. Com ações de incentivo à participação de pessoas negras, o nível de supervisão é o que apresenta a maior queda do número de empresas que declaram não ter medidas para incentivar a presença desse grupo em seus quadros.** Ainda que não seja pos-

sível comparar diretamente os estudos, a edição de 2015 do Perfil apresentava o índice de 84,6% de empresas que não tinham medidas de incentivo à participação de pessoas negras no nível de Supervisão; na edição atual, esse índice é de 40%. Isso pode ter se refletido nessa sutil presença de pessoas negras que começam a aparecer na pirâmide hierárquica. **Contudo, é importante ressaltar que até aqui os níveis hierárquicos permanecem sendo representados por homens.** A presença de pessoas com deficiência segue invisibilizada nos níveis hierárquicos, como vimos ao longo deste estudo.

## Perfil do Quadro Funcional (em %)

HOMEM, NEGRO (PRETO OU PARDO),  
SEM DEFICIÊNCIA, COM 37 ANOS (EM MÉDIA),  
ENTRE O ENSINO MÉDIO E O CURSO SUPERIOR  
E COM 7 ANOS DE EMPRESA, EM MÉDIA



\* Visual, física, intelectual, auditiva, psicossocial, múltipla e/ou reabilitada

<sup>42</sup> A porcentagem de homens negros (28,7%) e a de homens brancos (26,9%) no Quadro Funcional apresentam pouca diferença entre si, mas há uma presença levemente maior de homens negros (pretos e pardos).

**O Quadro Funcional é o nível hierárquico em que a presença de homens negros supera a de homens brancos, mas a diferença é sutil.** Ainda neste nível, 41,8% das empresas dedicam esforços pontuais ou específicos para incentivar a presença de pessoas negras no espaço, sendo esta a porcentagem mais elevada de ações pontuais dedicadas ao incentivo à participação de profissionais negros e negras, quando comparada às dos outros níveis hierárquicos. Outro movimento que começa a aparecer é a presença de mulheres negras, que no Quadro Funcional passam a ter uma porcentagem mais elevada do que no Conselho de Administração, no Executivo e na Gerência (considerados cargos de alta liderança), reforçando a presença de um funil hierárquico que coloca as pessoas negras – sobretudo as mulheres negras – na base da pirâmide hierárquica.

Presume-se que o Quadro Funcional está associado ao “operacional” das empresas. Isso significa que a presença de pessoas negras começa a aparecer quando se observa a “mão de obra” das grandes empresas. Sendo esta a força que movimenta todos os demais níveis, a força motriz essencial, o **Perfil** mostra quem é essa figura que predomina no que se entende como classe trabalhadora no Brasil.

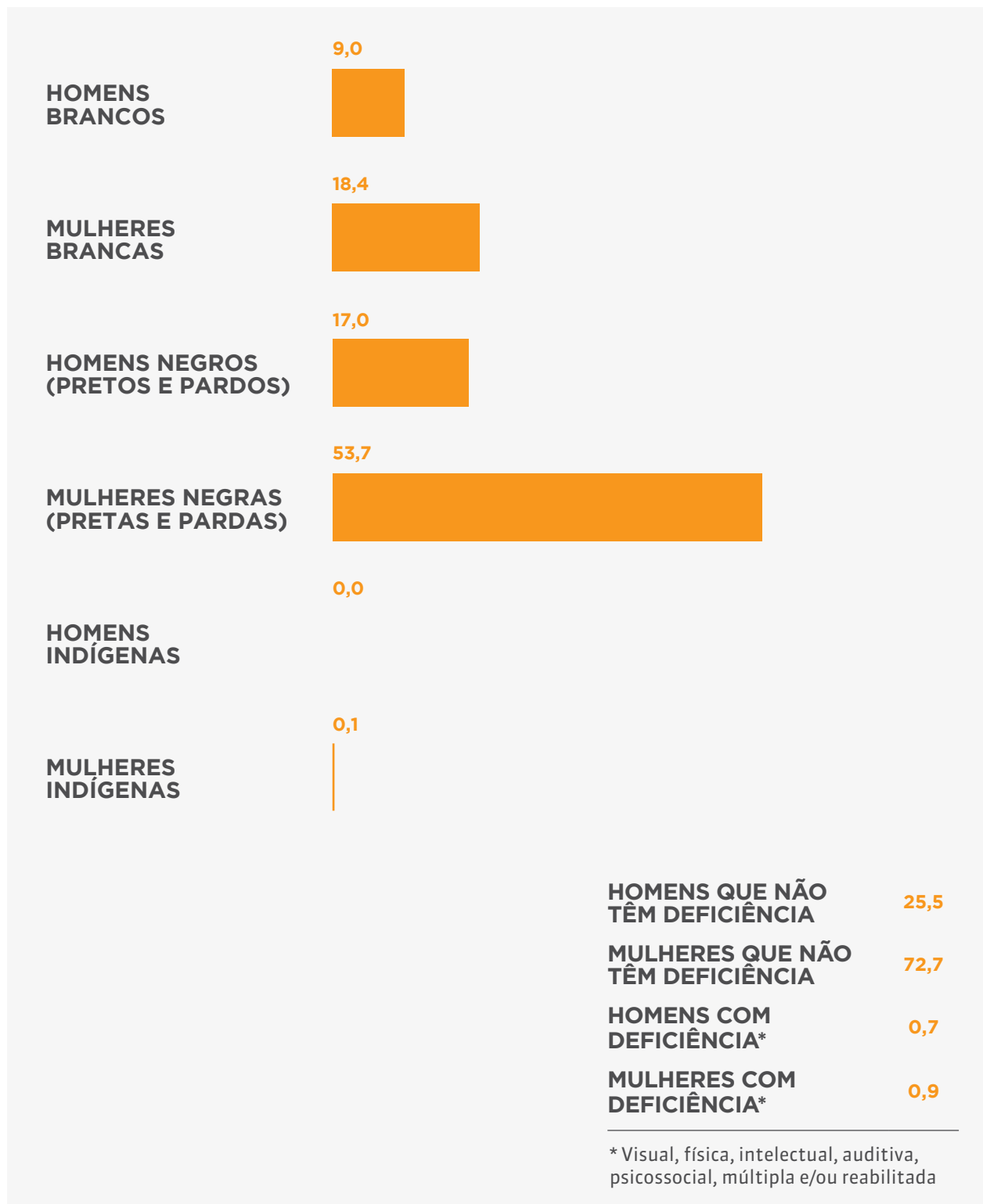
Outro destaque que vale trazer neste estudo diz respeito à percepção de “adequada” no que se refere à presença de pessoas negras em cargos da base da pirâmide hierárquica, como no Quadro Funcional: 53,5% das principais lideranças executivas responderam que a presença de pessoas negras nesse nível hierárquico está adequada, superando a porcentagem de respostas “abaixo do que deveria”, que corresponde a 43%. **A percepção** de que a presença de pessoas negras num dos níveis mais basilares das empresas é adequada **pode revelar um viés de que esse lugar, a base, é o “limite” ou o mais “adequado” para pessoas negras, reforçando o distanciamento até o topo, bem como os estereótipos e o afunilamento hierárquico que coloca pessoas negras na base, e nunca no topo.**

**Ainda sobre o Quadro Funcional, observa-se que ele apresenta as maiores porcentagens de práticas e políticas empresariais para o incentivo à presença de pessoas com deficiência.** Das empresas respondentes, 45,5% dedicam ações pontuais e específicas para incentivar essa participação e 39,1% mantêm para isso políticas com metas e ações planejadas. **Isso se reflete na presença de pessoas com deficiência nesse nível hierárquico, sendo a maior porcentagem desde o Executivo até o Quadro Funcional.** Contudo, tais ações ainda não resultaram numa presença representativa de homens e mulheres com deficiência nesse e nos demais níveis hierárquicos, revelando a invisibilidade desse grupo nas empresas.



## Perfil do nível de *Trainee*<sup>43</sup> (em %)

MULHER, NEGRA (PRETA OU PARDA),  
SEM DEFICIÊNCIA, 29 ANOS (EM MÉDIA),  
ENTRE O CURSO SUPERIOR E  
A PÓS-GRADUAÇÃO/MESTRADO



<sup>43</sup> Análise baseada nas respostas das empresas que contratam trainees.

**No eixo sobre cor ou raça descrito anteriormente neste estudo, destacou-se o aumento de profissionais negros e negras em vagas de trainees.** Grande parte dos programas de *trainee* observados nos últimos anos foram dedicados a pessoas negras, especialmente a mulheres negras, e tais programas são entendidos como uma das principais ações afirmativas de inclusão nas empresas. Isso resultou no número expressivo de mulheres negras presentes nesse nível.

Contudo, as ações afirmativas de inclusão de pessoas negras vêm sempre acompanhadas de uma série de questionamentos e incômodos, o que se reflete nos programas de *trainees* voltados para profissionais negros e negras. Esse incômodo é marcado pelo racismo estrutural, histórico e sistêmico que ainda está presente nas estruturas e instituições sociais e reverbera no mercado de trabalho. **Ações afirmativas como essas visam aproximar as pessoas negras do ambiente de trabalho, a fim de aumentar sua representatividade nas empresas (o que este Perfil demonstrou ser extremamente necessário, uma vez que ainda prevalece o funil hierárquico).** Alguns dos incômodos perpassavam pelo questionamento da legalidade de programas específicos para pessoas negras. Contudo, a própria Constituição Federal e o Estatuto da Igualdade Racial preveem ações afirmativas que tenham como objetivo corrigir desigualdades históricas na sociedade e combater o racismo que impede pessoas negras de entrarem no mercado de trabalho e de ascenderem profissionalmente. Ou seja, **programas como esse são legais e incentivados a existir enquanto houver disparidades no mercado de trabalho e na sociedade.**

Ao analisar os dados do **Perfil** e compreender as interseccionalidades, é fundamental reconhecer a importância de programas de sucesso como esses, que resultaram num nível hierárquico em que, pela primeira vez neste estudo, a maioria é formada por mulheres negras e numa posição cuja finalidade é o desenvolvimento profissional e o aprimoramento de habilidades para ocupar cargos estratégicos e de liderança nas empresas.

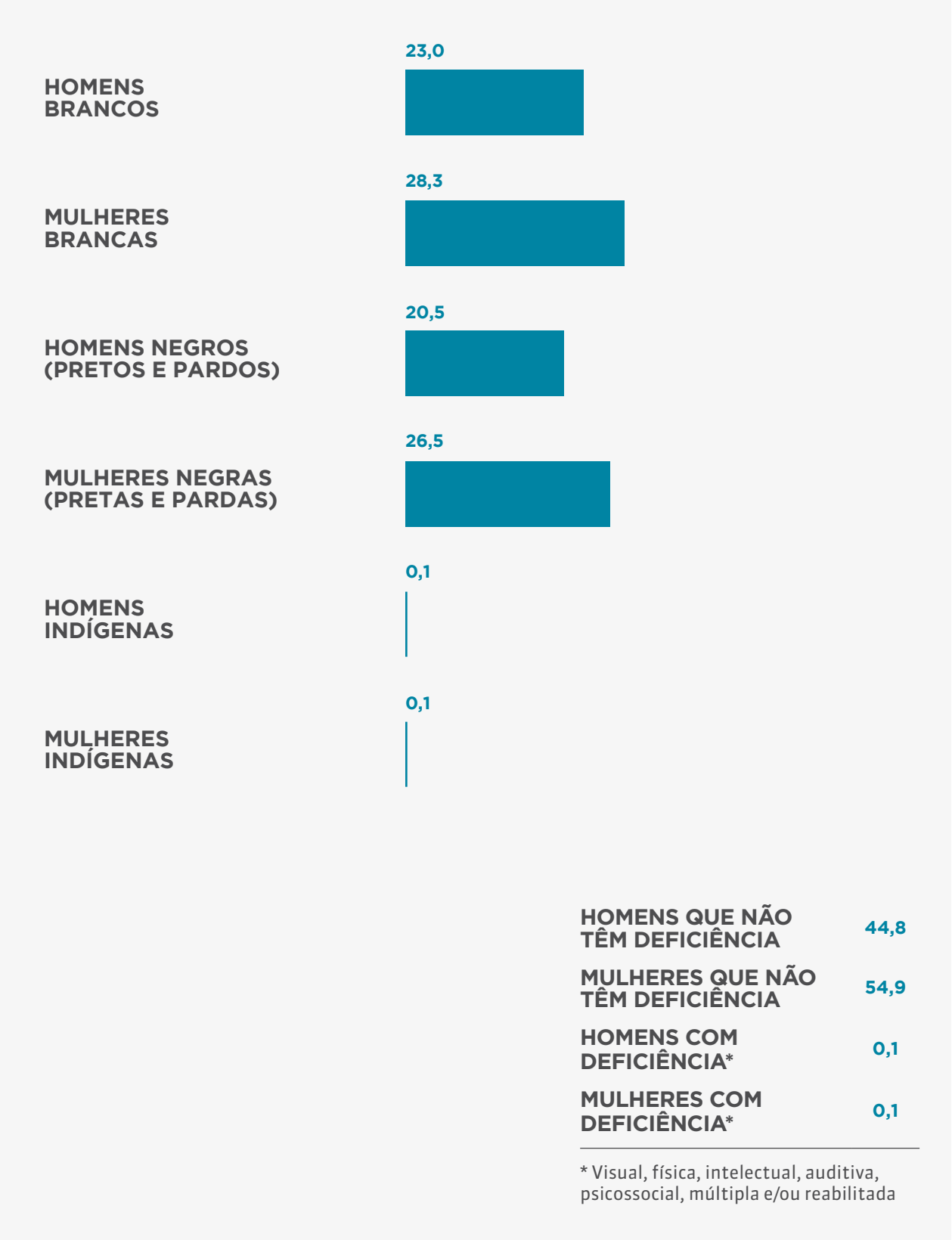
Dessa forma, podemos assumir que **os programas de trainees têm sido fundamentais para trazer a diversidade de pessoas negras para as empresas.** Contudo, é um nível que deveria condicionar profissionais para postos mais elevados na pirâmide hierárquica. Nesse sentido, ao se olhar para o topo da pirâmide, entende-se que esses programas são imprescindíveis para ampliar a diversidade no ambiente de trabalho, mas não podem vir de forma isolada. É preciso alinhar tal iniciativa às demais políticas e metas das empresas, a fim de incorporar e fazer ascender esses profissionais. O programa precisa ser entendido como um passo na construção de um quadro mais diverso de empregados e empregadas, fazendo parte de uma trilha de desenvolvimento que eleve esses profissionais também a espaços de alta liderança.





## Perfil do nível de Estagiário (em %)

MULHER, BRANCA, SEM DEFICIÊNCIA,  
COM IDADE DE 22 ANOS (EM MÉDIA),  
ENTRE O ENSINO MÉDIO E O CURSO SUPERIOR



**Conforme apresentado no eixo sobre faixa etária deste estudo, o perfil do quadro de Estagiários nas maiores empresas é hoje o de uma mulher branca e jovem,** o que dialoga diretamente com a pesquisa *Perfil dos Estagiários e Candidatos a Estágio no Brasil*, produzida em 2024 pela Companhia de Estágios e já mencionada neste estudo. Esse movimento pode ser justificado pelo aumento da presença de mulheres nas universidades e porque esse é o nível hierárquico ao qual as empresas dedicam mais esforços pontuais e específicos para incentivar a participação feminina. Nota-se um certo nivelamento entre a presença de mulheres brancas e de mulheres negras, mas, tratando-se de um dos níveis hierárquicos entendidos como “porta de entrada” nas empresas, pode-se deduzir que, sem os esforços dos programas de *trainees* já mencionados, a mulher negra provavelmente não apareceria como o perfil médio “predominante” em nenhum nível hierárquico aqui estudado.

Ainda conectando com o eixo sobre faixa etária, **nenhuma das empresas dedica esforços com políticas e metas para a contratação de estagiários com 45 anos ou mais (0,0%) e apenas 25,5% dedicam esforços pontuais e específicos para essa contratação,** o que contribui para a idade média encontrada no perfil predominante neste nível hierárquico. Poucas empresas estão percebendo o movimento etário da sociedade e abrindo portas para que profissionais mais velhos ingressem via estágio.

Sobre pessoas com deficiência, o nível de Estagiários e Estagiárias é o segundo ao qual as empresas respondentes mais dedicam esforços pontuais ou específicos para incentivar a participação de pessoas desse grupo. Entretanto, assim como nos demais níveis hierárquicos, prevalece a invisibilidade de pessoas com deficiência nas maiores empresas do Brasil.

### GANHO DE CONSCIÊNCIA DAS PRINCIPAIS LIDERANÇAS EXECUTIVAS DAS EMPRESAS<sup>44</sup>

Esta edição do *Perfil* revela um ganho de consciência das principais lideranças executivas das empresas ao reconhecerem que há uma baixa presença de mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e pessoas LGBTI+ nos diferentes níveis hierárquicos, em especial nos espaços de tomada de decisão. **A partir dos níveis de gerência, aumenta significativamente a percepção das lideranças executivas de que a proporção desses grupos está “abaixo do que deveria”, reforçando o entendimento de que há um afunilamento hierárquico consciente.** De acordo com o *Perfil*, além do ganho de consciência, essas lideranças estão cientes das medidas que precisam tomar para mudar esse cenário. Há o reconhecimento de que faltam às empresas práticas e políticas mais estratégicas que caminhem em conjunto com a conscientização e mudanças culturais.

### POLÍTICAS E METAS

Dentre as empresas que, desde a contratação, desenvolvem alguma política ou ação afirmativa visando a promoção da igualdade de oportunidades, tem-se o seguinte:

<sup>44</sup> As principais lideranças executivas são CEO, C-Level ou similares.

## Medidas para garantir a representatividade em cargos de direção (Executivo/Diretoria)

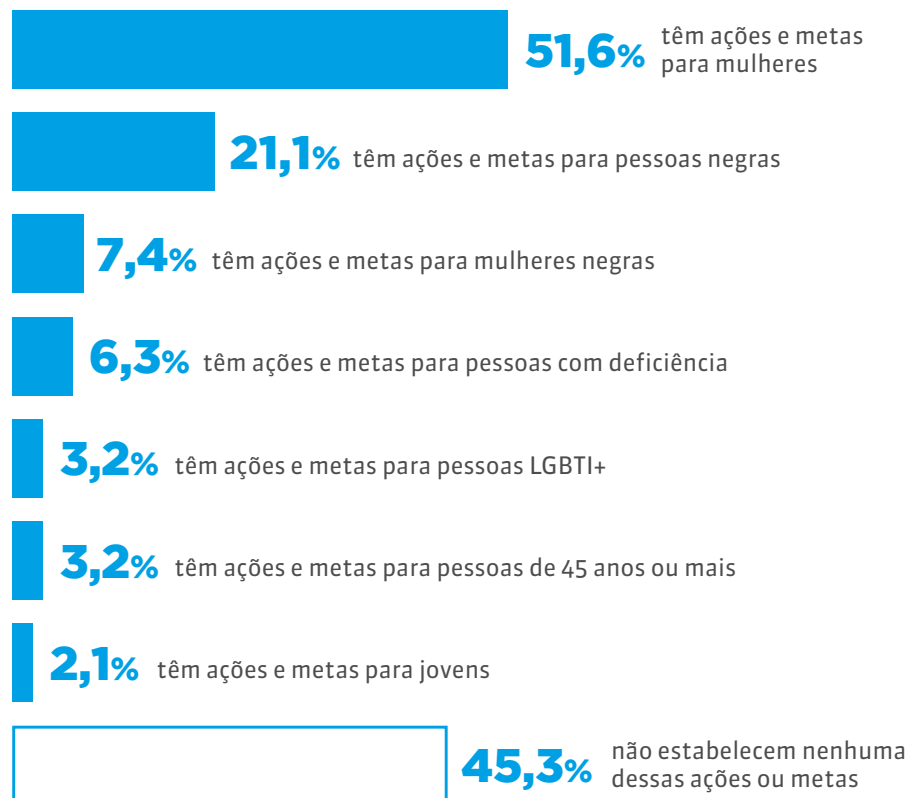


Tabela 8: Medidas adotadas por empresas que desde a contratação desenvolvem alguma política ou ação afirmativa visando a promoção da igualdade de oportunidades

Os dados demonstram que **as ações das empresas precisam ir além do ganho de consciência**, estabelecendo políticas e práticas transformadoras, que tenham metas de inclusão robustas. O **Perfil** revela que, das empresas que estabelecem metas, as ações são ainda muito pontuais, por estarem concentradas (em grande parte) em iniciativas de “porta de entrada”. E mais: as empresas até trazem diversidade, mas sem políticas que elevem essa diversidade a diferentes níveis hierárquicos. Além disso, é preciso trazer a lente da interseccionalidade para analisar que ainda falta representatividade de mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, pessoas LGBTI+ e juventudes nos diferentes níveis hierárquicos das maiores empresas do Brasil, o que contribui para a manutenção do afunilamento hierárquico.

**Esta edição encoraja as empresas para a ação, mas uma ação coordenada e estratégica.** Embora os dados ainda sejam alarmantes, eles revelam a importância de se atrelarem as ações de diversidade, equidade e inclusão à promoção e garantia de direitos, como a equiparação salarial, a licença-maternidade, a licença-paternidade e a licença parental, bem como as ações que impulsionem o desenvolvimento de carreira, entre outras. **Para alcançarmos a inclusão dos grupos de diversidade nas maiores empresas do Brasil, é fundamental construir um arcabouço de práticas e políticas que combatam as desigualdades, atuando sob a perspectiva interseccional e promovendo e garantindo direitos humanos e dignidade humana para todas as pessoas, a fim de se estabelecer um ambiente de trabalho justo, equitativo, respeitoso e inclusivo.**

# A RESISTÊNCIA DO MUNDO CORPORATIVO À EQUIDADE RACIAL

É inegável a ampliação da percepção por parte da alta direção das empresas no que diz respeito à sub-representação de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência nesta edição do Perfil. De 2015 para cá, graves ocorrências tiveram forte repercussão global: a pandemia da covid-19 e o movimento Black Lives Matter foram dois pe- tardos que impactaram o mundo – e o Brasil em particular, por razões próprias das nossas fragili- dades sociais e raciais.

Desde o início, há mais de 20 anos, o Perfil aponta a resistência por parte das maiores organizações privadas do país em absorver uma quantidade adequada de pessoas negras em seu quadro fun-

cional. A despeito dos avanços conquistados, resta um gap considerável nos níveis mais ele- vados – Conselho, Executivo, Gerência e Super- visão. Considerando que o último Censo apontou uma população negra de 55,5%, revela-se na- queles níveis citados uma sub-representação sig- nificativa, que é agravada quando se faz o recorte de gênero. O fato de as mulheres negras represen- tarem o maior segmento populacional do país – cerca de 28,5% –, requer uma atenção maior por parte de quem faz a gestão da diversidade nas em- presas brasileiras.

Vejamos como o Perfil aloca as pessoas negras pela tabela abaixo:

NÍVEIS HIERÁRQUICOS	NEGROS (PRETOS+ PARDOS)	DEFASAGEM X 55,5%
CONSELHO	6%	49,5%
EXECUTIVO	14%	41,5%
GERÊNCIA	26%	29,5%
SUPERVISÃO	39%	16,5%
FUNCIONAL	52%	3,5%
TRAINEES	71%	15,5%
ESTAGIÁRIOS	47%	8,5%
APRENDIZES	61%	+5,5%

Participação deficitária e superavitária de pessoas negras

Percebe-se que, nos níveis mais baixos, a participação negra se amplia. Para o ajuste que se revela necessário, as empresas deverão resgatar alguns conceitos caros para a gestão da diversidade. De início, diversidade não é benemerência, pois há negras e negros capazes de ocupar adequadamente todos os níveis hierárquicos. Assim, as empresas devem estimular em seus processos seletivos a participação do público negro, que sente a diferença entre ser aceito e ser bem-vindo. Enfim, requer-se uma política com metas a serem gerenciadas.

O expressivo volume de trainees (71%) e de estagiários (47%) que a pesquisa aponta é resultado de políticas ainda muito recentes das organizações e movimentos que estimulam a equidade racial nas empresas. Por outro lado, denota-se a resistência ao aproveitamento dos talentos negros na progressão das carreiras, visto que os dois grupos citados deveriam com o tempo gerar supervisores, gerentes e diretores, o que não ocorre. Nesses níveis há uma significativa defasagem ante os 55,5% de participação negra no Censo. Pode-se alegar que esses talentos jovens ainda estão em fase de maturação no quadro de colaboradores das empresas, o que poderá ser aferido em pesquisas futuras.

Chama a atenção a diminuta participação de indígenas nas empresas pesquisadas. Na população de

diversas regiões do país, esse segmento tem participação expressiva e precisa ser monitorado pelo radar do mundo corporativo.

Ainda persiste no mundo do trabalho uma preferência pela homogeneidade. Opta-se por trazer grupos parecidos em sua origem social, racial etc. As organizações empresariais buscam a excelência, procuram fazer o melhor, mas isso é insuficiente. O mundo caminha e em parte já é uma imensa *commodity*. Tudo é muito parecido, tanto os produtos como os serviços. O diferencial competitivo tão buscado não reside mais apenas na materialização daquele produto ou serviço que se oferece, mas também na forma como sua produção é feita: zelo pelo meio ambiente e valorização da diversidade são alguns dos parâmetros da contemporaneidade.

A diversidade não deve mais ser confundida com salada de frutas, porque requer gestão. Nas organizações, é preciso não apenas fazer o melhor, mas fazê-lo da melhor maneira. E isso só pode ocorrer aproveitando-se todos os talentos. Por fim, não há política de diversidade sem igualdade de oportunidades, a qual se materializa pela equidade baseada em políticas de ação afirmativa, sempre com atenção na intersecção de gênero, sob pena de cobrir uma parte e desguarnecer outra.

---

**Helio Santos**  
**Professor, escritor e conselheiro**  
**do Instituto Ethos**

CON  
CLU  
SÃO

O **Perfil** é entendido como a pesquisa mais completa e aprofundada na agenda de diversidade, equidade e inclusão do Brasil. Isso porque, além de representar uma fotografia do cenário das maiores empresas do Brasil no que toca à presença e proporção da diversidade, tem uma função educativa e aponta caminhos que precisam ser seguidos. Esta edição trouxe novidades em seu escopo, permeando novos recortes e dialogando diretamente com as políticas públicas em vigor nos últimos anos, tornando os achados descritos aqui únicos e essenciais para a construção e/ou aprimoramento de políticas e práticas empresariais sobre o tema no Brasil e até internacionalmente.

Em edições anteriores, já se percebiam o afunilamento hierárquico e a invisibilidade de determinados grupos, especialmente o de mulheres negras. Contudo, **a edição atual conseguiu demonstrar não só o afunilamento hierárquico, mas também o perfil médio em cada nível hierárquico, sendo possível hoje identificar o perfil das pessoas que fazem parte do Conselho de Administração, do Quadro Executivo, do Quadro de Gerência, do Quadro de Supervisão, do Quadro Funcional e dos níveis de Trainees e Estagiários nas maiores empresas do Brasil.** Ao analisar esses perfis, pode-se dizer que houve avanços significativos no que diz respeito à ampliação da diversidade para cargos de alta liderança, muito por conta do desenvolvimento de práticas empresariais que visam reduzir desigualdades no ambiente de trabalho, associadas a políticas públicas e leis que incentivam a responsabilidade social empresarial.

Contudo, o **Perfil** também cumpre com o seu objetivo de provocar reflexões sobre esse cenário, principalmente ao compreender os esforços das maiores empresas do Brasil no tema. Nesse sentido, o aprendizado recai em estimular o setor privado a desenvolver estratégias que vão além da inserção da diversidade. Isso porque os dados revelam que as empresas têm conseguido inserir pessoas diversas em diferentes níveis hierárquicos, porém ainda não conseguiram gerar inclusão e pertencimento. Ser uma empresa diversa não é o mesmo que ser uma empresa inclusiva. As empresas participantes desta edição do **Perfil** podem até dizer que são diversas, por serem compostas por pessoas de diferentes características, origens e culturas, mas não são inclusivas porque ainda não apresentam diversidades nos diferentes níveis hierárquicos (especialmente, nos espaços de alta liderança). As diversidades ainda estão concentradas na base da pirâmide hierárquica.

**O Perfil também revelou que as empresas estão atuando sob a perspectiva de “ranqueamento” das diversidades, tratando primeiro de combater a desigualdade de gênero (tendo em vista ser este o eixo em que mais as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente.** O tratamento da diversidade em “caixinhas” resulta em políticas e práticas isoladas e com pouca força de mudança no cenário atual. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar de forma interseccional. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios e, por isso, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.



Com isso, entende-se que são necessárias ações mais coordenadas e articuladas entre si por parte das empresas, que devem exercer a corresponsabilidade, junto com os demais atores sociais, pelo combate às desigualdades na sociedade como um todo. E isso perpassa a importância do aprimoramento das práticas, com metas e métricas, do fortalecimento de políticas públicas e leis e da institucionalização do assunto na governança das empresas. Além disso, a agenda de diversidade, equidade e inclusão precisa estar atrelada à promoção e garantia dos direitos humanos e ao combate às desigualdades. Isso é gerar pertencimento e inclusão, é garantir condições dignas de trabalho e renda, com segurança, respeito, equidade, e assegurar também a saúde e o bem-estar.

Pensando em governança, o **Perfil** perguntou às empresas participantes sobre suas ações estratégicas envolvendo a agenda de diversidade, equidade e inclusão. Observa-se assim a transversalidade que a agenda possui para se articular com as demais iniciativas das empresas. Isso se evidencia quando **91,6% das empresas que desenvolvem alguma ação ou política que vise a igualdade de oportunidades estabelecem na missão e no código de conduta os valores que incorporam a diversidade e os princípios de igualdade; 90,5% incluem diversidade nas ações de onboarding da empresa; e 81,1% capacitam os profissionais de recrutamento objetivando aprimorá-los sobre diversidade.**

O **Perfil** também trouxe a importância de as empresas promoverem um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e respeitoso para receber a diversidade, desenvolvendo o senso de pertencimento e atuando de forma a garantir direitos humanos e dignidade para todo mundo. Para efetivar essas ações, é importante também o cuidado com o posicionamento e a forma como a empresa se comunica. Nesse sentido, **96,8% das empresas** que desenvolvem ações que visam a igualdade de oportunidades **cuidam para que a comunicação da empresa não reproduza campanhas com conteúdo discriminatório; 90,5% divulgam seus compromissos com a agenda de diversidade em seus canais de comunicação; 76,8% dedicam esforços em divulgar boas práticas de gestão que promovam os direitos humanos e o respeito aos grupos minorizados; e 75,8% adotam uma linguagem inclusiva em sua comunicação.**

Um ponto importante é que as ações desenvolvidas pelas empresas participantes desta edição não podem ser exclusivas das matrizes. É fundamental que sejam ampliadas para todas as partes interessadas pertencentes à cadeia de valor ou à cadeia produtiva das empresas, promovendo e garantindo direitos de ponta a ponta no processo. Nesse quesito, o **Perfil** conclui que as empresas participantes estão atentas ao relacionamento com seus stakeholders, pois **42,1% incentivam seus parceiros de negócio a trabalharem a agenda de diversidade e equidade por meio de programas e ações.** Contudo, **34,7%** das empresas não realizam ações que busquem engajar suas cadeias de valor no tema, demonstrando uma janela de oportunidade para aprimorar suas práticas.





Entende-se aqui que falta engajamento para efetivar a inclusão da diversidade em diferentes níveis hierárquicos. **É preciso tornar central a pauta da diversidade, equidade e inclusão nas empresas, dedicando recursos, equipes e construindo referências sobre o assunto para nortear suas ações estratégicas.** E o *Perfil* é uma dessas referências. Tornar central essa agenda perpassa pela mudança de cultura, pela materialização das políticas e práticas, pela promoção de ações articuladas com o trabalho decente e pela geração de oportunidades que permeiem as interseccionalidades, que sejam coerentes com o contexto atual e, principalmente, que tragam para o centro das discussões mais mulheres, mulheres negras, pessoas com deficiência, jovens e pessoas LGBTQI+, a fim de pensar nas soluções.

Trazendo uma perspectiva sobre essa agenda tornar-se central e estratégica para as empresas, a discussão em 2023 e 2024 tem sido sobre a sensação de esfriamento ou até mesmo de retrocesso na pauta, especialmente quando analisamos a agenda internacional. Compreender o que acontece no cenário internacional é importante, mas o Brasil tem o potencial de se emancipar e ser o precursor da agenda, consolidando-se como um país de referência na promoção e na garantia de direitos. **Observando o caminho até aqui, é possível perceber avanços no Brasil, entre os quais o fortalecimento das ações afirmativas e as políticas públicas e leis que impulsionam a responsabilidade social empresarial no tema, como a Lei de Igualdade Salarial, a Lei de Identificação Étnico-Racial nas empresas e os programas de combate aos assédios nas empresas, entre outros.**

Nesse sentido, o *Perfil* revela esses avanços, mas também indica os desafios e os caminhos possíveis para uma mudança significativa na sociedade. E um desses caminhos perpassa por ampliar os conceitos de diversidade, equidade e inclusão sob a perspectiva interseccional e integrar esses conceitos na gestão das empresas e nas práticas de desenvolvimento econômico, social e humano.

Como uma forma de apoiar as empresas no amadurecimento de suas práticas e no entendimento do que precisa ser aprimorado, sugere-se a aplicação dos Indicadores Ethos e de seus guias temáticos – uma das ferramentas mais citadas pelas empresas participantes desta edição e agora numa versão que traz a pauta ASG/ESG. Além disso, sugere-se a aproximação de espaços estratégicos de diálogo, de trocas de experiências e de conhecimento sobre o assunto, participando das agendas do Instituto Ethos e dos nossos parceiros, o Movimento Mulher 360, o Fórum de Empresas e Direitos LGBTQI+, a Rede Empresarial de Inclusão Social e a Coalizão pela Equidade Racial e de Gênero (Ethos-Ceert).

Por fim, o *Perfil* se coloca como uma ferramenta imprescindível, capaz de pautar a agenda de empresas e governos, sendo uma pesquisa perene e sustentável, demonstrando a sua contribuição para o combate às desigualdades na sociedade brasileira e servindo de inspiração para outras ferramentas de diagnóstico. Além disso, **segue sendo um instrumento que pode retomar o impulso da agenda aqui no Brasil e até mesmo internacionalmente.**



## REALIZAÇÃO



## PESQUISA



## PATROCINADORES

### Ouro



### Prata



### Bronze



## PARCEIROS ESTRATÉGICOS



## APOIO INSTITUCIONAL

