instituto ethos



PESQUISA ETHOS DE diversidade equidade & inclusão

2025 - 2026

Avanços, desafios e perspectivas das práticas empresariais no Brasil

CEERT · Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero · fórum de empresas e direitos lgbti+ · Movimento Mulher360 · Reis Rede Empresarial de Inclusão Social

Sumário

03 Introdução

05 Panorama 2026

09 Empresas reconhecidas

12 Práticas consolidadas

17 Espaços para avançar

22 Política do Cuidado, NR-1 e DEI

28 Para acompanhamento

38 Boas práticas em ação

49 Tendências e próximos passos

51 Créditos





Introdução

A agenda de diversidade não é uma pauta temática ou isolada, mas sim um compromisso para a gestão integrada aos direitos humanos, integridade e governança. E quando falamos de gestão, estamos nos referindo à maturidade organizacional, estratégia na ponta das tomadas de decisões e mapeamento e mitigação de riscos.

De acordo com a Travessia (2025), existem algumas tendências que foram mapeadas para 2026 no que diz respeito a DEI. Entre elas, destaca-se:

Uso de IA: com o avanço da inteligência artificial, as empresas e organizações brasileiras passam a estudar a implementação ética e transparente da tecnologia, de modo a garantirem maior acessibilidade, desempenho otimizado, e IA inclusiva.

Visão interseccional: Para além de gênero, raça e inclusão, a pauta de diversidade aos poucos avança para identidades emergentes dentro das empresas. As ações das empresas com grupos como indígenas, imigrantes e profissionais 50+ já vêm sendo monitoradas e analisadas por meio da Pesquisa ao longo de suas edições. O desenvolvimento de ações, projetos e empregos para estes grupos ganha força, mesmo que timidamente, trazendo uma visão mais interseccional e contribuindo para um diferencial competitivo das empresas.

INTRODUÇÃO

Diversidade, equidade e inclusão: uma agenda estratégica

Em mais uma edição, a **Pesquisa Ethos de Diversidade, Equidade e Inclusão** busca identificar práticas transformadoras, avaliar o grau de maturidade das empresas e fortalecer publicamente o compromisso institucional com a responsabilidade social, a equidade e os direitos humanos. Os resultados da Pesquisa Ethos de Diversidade, Equidade e Inclusão demonstram que algumas tendências mapeadas pelas principais organizações e consultorias que atuam na agenda, estão sendo implementadas e aderidas pelas empresas.

Com metodologia apoiada nos **Indicadores Ethos de Diversidade, Equidade e Inclusão**, a Pesquisa classifica as empresas em quatro níveis de maturidade — *cumprimento inicial, iniciativas e práticas, políticas e sistemas, e eficiência* — e analisa dimensões como governança, cultura organizacional, gestão da cadeia de valor e promoção da equidade por recorte.

Realizada com o apoio do **Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT)**, da **Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero**, do **Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+**, do **Movimento Mulher 360**, e da **Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS)**, a iniciativa reafirma o compromisso do Instituto Ethos em apoiar a construção de um ambiente empresarial mais justo e responsável.

A seguir, apresentamos os principais resultados da edição 2025/2026, revelando em que pontos as empresas brasileiras mais avançaram, em quais ainda há lacunas e quais caminhos se abrem para o fortalecimento da diversidade como vetor de inovação, competitividade e referência nacional no tema.









PANORAMA 2026

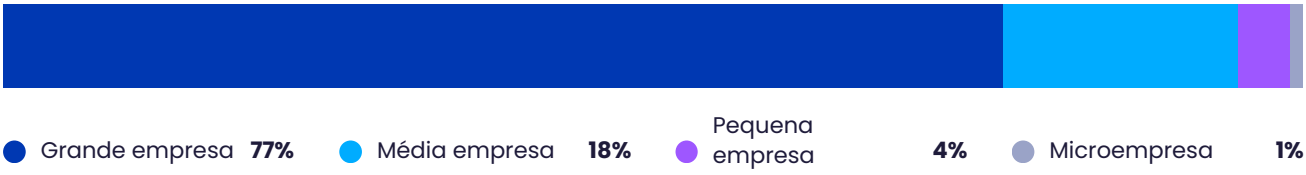
O retrato da Pesquisa

206

ORGANIZAÇÕES

A Pesquisa contou com a participação de **206 organizações.** Dentre elas, tivemos a seguinte distribuição de participantes, por porte e setor:

Empresas participantes por porte

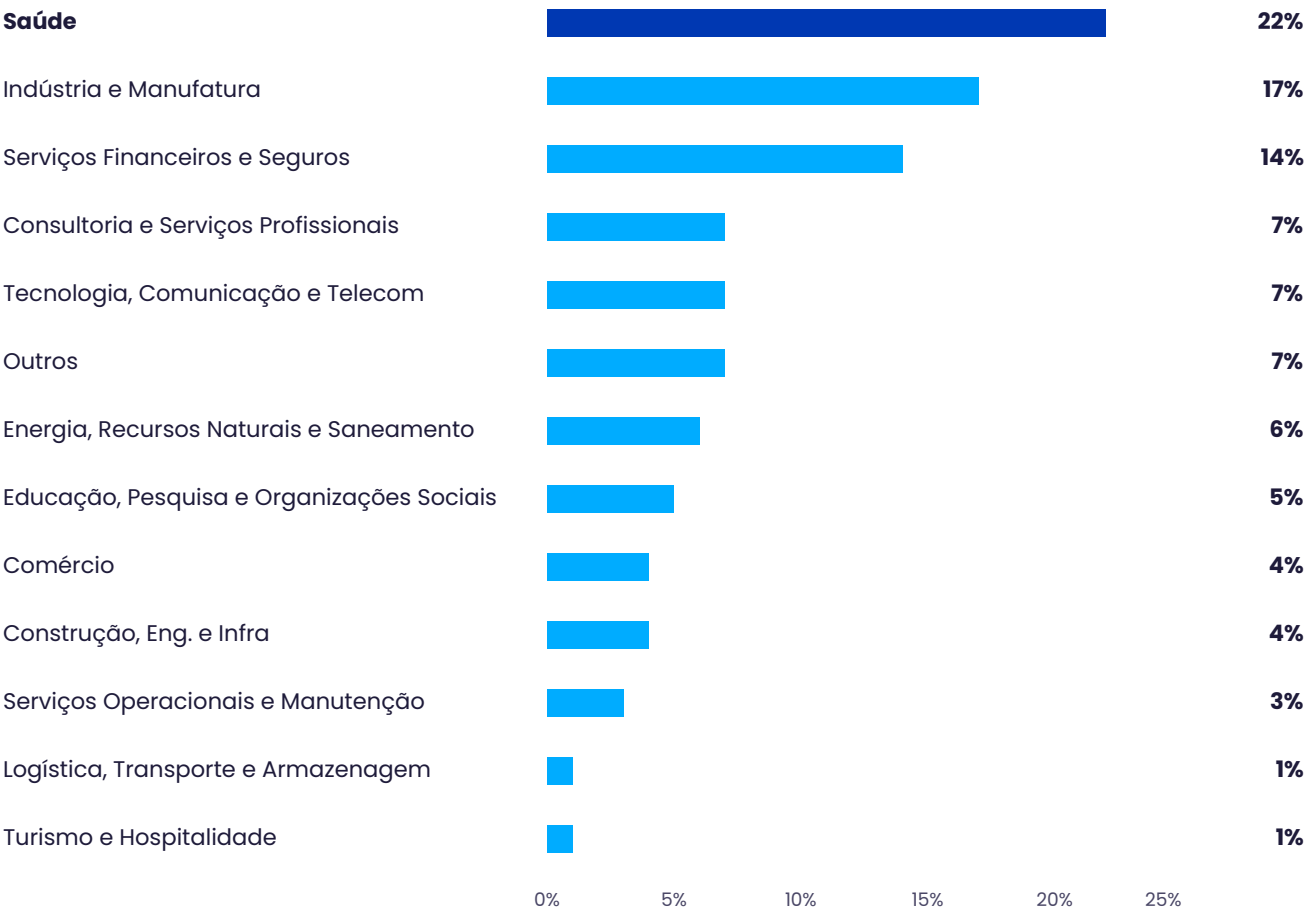


Fonte: Instituto Ethos, 2026

A partir da tabela acima, é possível identificar que a maioria das empresas participantes da edição de 2025/2026 é de grande porte (77%).

PANORAMA 2026

Empresas participantes por setor



Fonte: Instituto Ethos, 2026

O gráfico acima considera os macrossetores de modo a facilitar a análise.

PANORAMA 2026

Por que Diversidade e Inclusão?

89,32%

das empresas promovem a diversidade, equidade e inclusão como um meio sustentável de obter resultados positivos nos negócios.

90,29%

das empresas que promovem ações de diversidade, equidade e inclusão incluem esse tema em seu planejamento estratégico.

A maioria das empresas afirma que os resultados esperados estão relacionados a:

Melhoria do clima organizacional: **87,38%**

Aumento da produtividade: **63,11%**

Atração e retenção de talentos: **87,38%**

Diminuição dos riscos de saúde e segurança: **62,62%**





PANORAMA 2026

Desempenho geral:

O desempenho médio geral das empresas teve um aumento de **3,2%**, já que no ano anterior a média foi de 6,2 para **6,4** este ano.

6,2 → **6,4**

NO ANO ANTERIOR — ESTE ANO

3,2%

AUMENTO

71

NOVAS PARTICIPANTES

Além disso, das 206 empresas respondentes neste ano, contamos com **71 novas participantes**, o que equivale a **34%**. Este resultado demonstra o alcance da agenda de diversidade, equidade e inclusão dentro das empresas, garantindo o maior engajamento e interesse das organizações em participarem de ações e pesquisas em prol do reconhecimento da diversidade no ambiente empresarial.

RECONHECIMENTO

Empresas reconhecidas na edição 2025/2026

A Pesquisa Ethos de Diversidade, Equidade e Inclusão reconhece organizações que se destacaram no desempenho geral e nos recortes temáticos por porte e por setor. Os resultados valorizam o compromisso empresarial com a diversidade, a equidade e a inclusão e ajudam a dar visibilidade a diferentes experiências e caminhos de atuação. **Nesta edição, a Vivo é a vencedora geral de grande porte.**

VENCEDORA DA EDIÇÃO 2026

Vivo

"Receber esse reconhecimento reforça o compromisso da Vivo com a diversidade, uma agenda que conduzimos desde 2018 e na qual acreditamos como fonte de inovação e de oportunidades para nossos colaboradores e para todos os públicos com os quais nos relacionamos."

— Cláudio Ribeiro de Jesus, diretor de Canais Indiretos da Vivo, durante a cerimônia de reconhecimento na Conferência Ethos 2026.





Parceiros da pesquisa, com representantes de algumas das empresas reconhecidas: Grupo Cataratas, Natura, PwC Brasil, VIVO e YDUQS, durante o reconhecimento público na Conferência Ethos 2026.

Destaques por recorte temático

Colocação	Pessoas com Deficiência	Mulheres	Étnico-racial	LGBTI+	Geracional
1º	YDUQS	PwC Brasil	Natura	PwC Brasil	Sodexo
2º	Pulse Client Expert	Unilever	Sodexo	Bradesco	Pulse Client Expert
3º	Danone	Natura	L'Oréal	Sodexo	Atento

Destaques por porte

Colocação	Pequeno e médio porte	Grande porte
1º	Grupo Cataratas	Vivo
2º	Daniel Advogados	EY
3º	—	Eurofarma

RECONHECIMENTO

Destaques por setor

Ao todo, são 42 empresas reconhecidas em 18 setores.

42

empresas reconhecidas

18

18 setores.

Atenção: As empresas sinalizadas em azul representam os destaques de cada setor.

AUTOMOTIVO

- **Jaguar Land Rover**

BENS DE CONSUMO

- **Natura Cosméticos S.A**

Danone
L'oreal
Mondelez
Unilever

CONSTRUÇÃO CIVIL

- **Tecnosonda**

CONSULTORIA

- **EY**

PwC Brasil

EDUCAÇÃO

- **YDUQS**

ENERGIA

- **Shell**

Neoenergia

FARMACÊUTICO

- **Eurofarma**

Roche Farmacêutica
Sanofi

FINANCEIRO

- **Banco do Brasil**

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES

BNB
Bradesco

INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

- **Risotolândia Indústria e Comércio de Alimentos**

INDÚSTRIA QUÍMICA

- **DOW Brasil**

BASF

PAPEL E CELULOSE

- **Irani Papel e Embalagens**

Veracel

TELECOMUNICAÇÕES

- **VIVO**

TIM Brasil S.A

TURISMO

- **Grupo Cataratas**

SERVIÇOS

- **Sodexo**

Atento
Medtronic
Pluxee
Pulse Client Expert

SERVIÇOS JURÍDICOS

- **Trench Rossi Watanabe Advogados**

Daniel Advogados

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- **Capgemini**

AeC Contact Center
Serasa Experian

VAREJO/COMÉRCIO

- **Assaí Atacadista**

GPA
McDonald's

VAREJO DE MODA

- **Lojas Renner S.A**

Azzas 2154 S.A

PRÁTICAS CONSOLIDADAS

Práticas consolidadas



Acima de 90% das empresas participantes afirmaram ter como prática

Realizamos uma análise das práticas que já estão consolidadas ou falta pouco para que as participantes atinjam 100% de atendimento, dividimos por indicador para facilitar o entendimento.

Estratégias para a promoção da diversidade, equidade e inclusão

→ 99,03%

das empresas declaram expressamente, em seus valores e princípios, o compromisso com a não discriminação e com a promoção da diversidade, equidade e inclusão.

→ 92,23%

afirmam que têm uma área, instância (um comitê, por exemplo) ou pessoa responsável por garantir a implementação de ações de promoção da diversidade, equidade e inclusão.

→ 96,6%

afirmam que adotam posicionamento jurídico favorável à coleta de dados sobre cor ou raça, considerando a metodologia e as categorias estabelecidas pelo IBGE.

→ 92,72%

das empresas têm área responsável por garantir a implementação de ações inclusivas, liderada por profissionais de grupos sub-representados, como mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, pessoas LGBTI+, entre outros.

PRÁTICAS CONSOLIDADAS

Diversidade e Governança

99,03% das empresas preveem e aplicam medidas disciplinares, sanções e punições para práticas discriminatórias, de forma proporcional à gravidade dos atos cometidos, sendo aplicáveis a todas as pessoas empregadas, incluindo lideranças e membros da governança.

Cultura Organizacional

90,78% das empresas fazem diagnósticos de sua cultura organizacional para reconhecer as eventuais barreiras e os aspectos favoráveis à promoção da diversidade, equidade e inclusão.

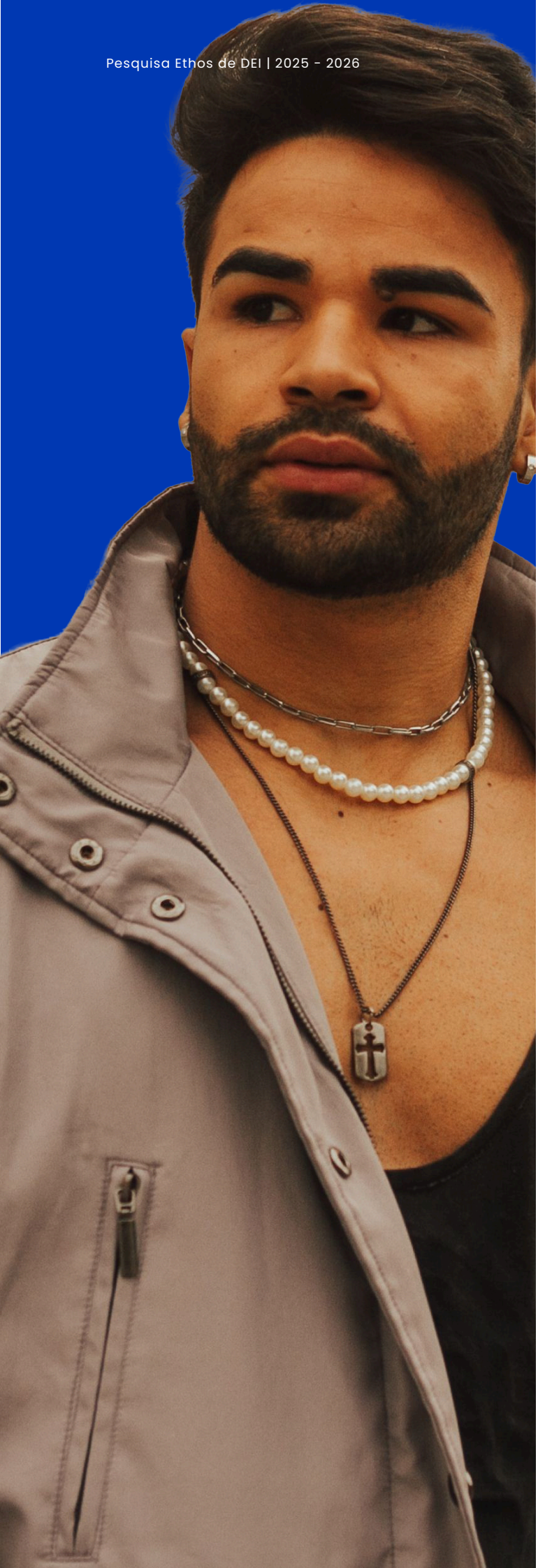
90,78% das empresas aplicam as mesmas políticas de integração a novas pessoas empregadas (com e sem deficiência), adaptando-a às necessidades de acessibilidade das pessoas com deficiência.

Relacionamento com clientes ou consumidores

94,17% das empresas mantêm canal de denúncias que oferece sigilo às pessoas empregadas, clientes ou consumidores e outras partes interessadas que possam utilizá-lo, e que possua categorização que evidencie as questões de equidade e diversidade de forma nítida, tais como raça e cor, gênero, LGBTQI+, entre outros.

90,29% das empresas dão visibilidade positiva e não estereotipada em sua comunicação institucional e comercial a pessoas de segmentos comumente sub-representados, sendo que a mesma porcentagem dá visibilidade positiva e não estereotipada a mulheres.





PRÁTICAS CONSOLIDADAS

Promoção da diversidade e equidade

→ **91,26%**

das empresas têm evidência de que treinam as pessoas empregadas a partir das leis brasileiras de combate à discriminação e se manifestam contrariamente a comportamentos e práticas que não contemplem a equidade de oportunidades, tanto no ambiente interno quanto na relação com clientes, fornecedores ou comunidades do entorno.

→ **99,03%**

das empresas têm ações, mesmo que pontuais, de comunicação antidiscriminação com as pessoas empregadas.

→ **99,03%**

das empresas respeitam os costumes religiosos, tradicionais e culturais de empregados e empregadas.

→ **99,03%**

afirmam que, em cumprimento ao conjunto de valores defendidos institucionalmente ou ao código de conduta, repudiam formalmente qualquer forma de discriminação motivada por diferenças de raça ou etnia, gênero, identidade de gênero, orientação sexual, idade, deficiência, religião ou opinião.

PRÁTICAS CONSOLIDADAS

Inclusão de pessoas com deficiência

→ 91,75%

das empresas entendem a inclusão da pessoa com deficiência como um tema multidisciplinar e, na definição de estratégias e ações de seu programa de inclusão social, envolve profissionais dos seguintes departamentos: jurídico, recursos humanos, saúde e segurança, marketing e comunicação, tecnologia da informação e medicina do trabalho.

→ 91,75%

afirmam que as vagas de emprego são ofertadas a todas as pessoas, independentemente de terem ou não deficiência. Essas oportunidades abrangem todos os níveis hierárquicos, tipos de deficiência e áreas internas, de modo a incentivar a participação igualitária no processo de recrutamento.

Promoção da equidade de gênero

→ 98,54%

das empresas proíbem linguagem sexista, assédios e atitudes que possam intimidar ou constranger as mulheres no ambiente de trabalho.

Promoção da equidade racial

→ 97,57%

proíbem linguagem preconceituosa e atitudes que possam intimidar ou constranger pessoas negras no ambiente de trabalho.



PRÁTICAS CONSOLIDADAS

Promoção dos direitos LGBTI+

→ **99,51%**

proíbem linguagem preconceituosa e atitudes que possam intimidar ou constranger pessoas LGBTI+ no ambiente de trabalho.

→ **91,75%**

das empresas incentivam e realizam reflexões e diálogos com as pessoas empregadas e/ou grupos específicos para contribuir com a eliminação de ideias preconceituosas e práticas discriminatórias contra as pessoas LGBTI+.



Promoção da equidade geracional

→ **98,54%**

proíbem linguagem preconceituosa e atitudes que possam intimidar ou constranger o público jovem ou maior de 45 anos no ambiente de trabalho.



Espaços para avançar

Menos de 50% das empresas participantes afirmaram ter como prática



Estratégias para a promoção da diversidade, equidade e inclusão

→ 41,95%

informaram que o reporte da área, instância (um comitê, por exemplo) ou pessoa responsável por garantir a implementação de ações de promoção da diversidade, equidade e inclusão, se dá para o Conselho de Administração da empresa; **48%** se dá à Presidência da empresa e **41,26%** à Vice-Presidência da empresa.

Diversidade de Governança

→ 42,72%

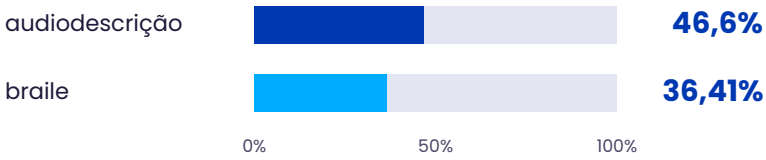
das empresas mencionam explicitamente pessoas refugiadas ou em situação de refúgio no código de conduta.

*Esta questão busca identificar se a organização reconhece formalmente esse grupo como parte de seu compromisso com a agenda de DEI, expresso na Governança da empresa. Incluir pessoas refugiadas ou em situação de refúgio no Código de Conduta demonstra que a organização preza pelo respeito e igualdade de tratamento entre diferentes grupos, e ao mesmo tempo reconhece vulnerabilidades específicas, promovendo ambiente de trabalho inclusivo, e fortalecendo o compromisso na agenda de DEI.

ESPAÇOS PARA AVANÇAR

Desenho Universal

46,6% das empresas que providenciam recursos de acessibilidade contemplam audiodescrição; **36,41%** contemplam braile.



38,35%

das empresas avaliam o trajeto das pessoas empregadas com deficiência para tratar da mobilidade com eficiência e pondera sobre o uso do transporte público, que deve ser feito com segurança e autonomia, sem nenhum prejuízo na locomoção.

Gestão da Inclusão na cadeia de suprimentos

46,12%

solicitam aos seus fornecedores informações a fim de avaliar áreas críticas para a promoção da diversidade, equidade e inclusão.

26,21%

registram em sistemas de gestão os dados obtidos sobre políticas e práticas de promoção da diversidade, equidade e inclusão desenvolvidas por seus fornecedores.

29,61%

requisitam em seus critérios de compras a acessibilidade nos produtos ou serviços para pessoas com deficiência.

42,23%

das empresas estimulam o empreendedorismo e priorizam a contratação de organizações lideradas por públicos de grupos sub-representados na sociedade.

ESPAÇOS PARA AVANÇAR

Promoção da diversidade e equidade

43,2%

Das empresas que promovem campanhas de conscientização interna sobre a diversidade no local de trabalho, **43,2%** consideram pessoas refugiadas ou em situações de refúgio em tais campanhas.

20,25%

das empresas têm metas para reduzir a diferença entre o maior salário e a média salarial das pessoas empregadas.

Inclusão de pessoas com deficiência

42,72%

das empresas fomentam a contratação de pessoas com deficiência severa.

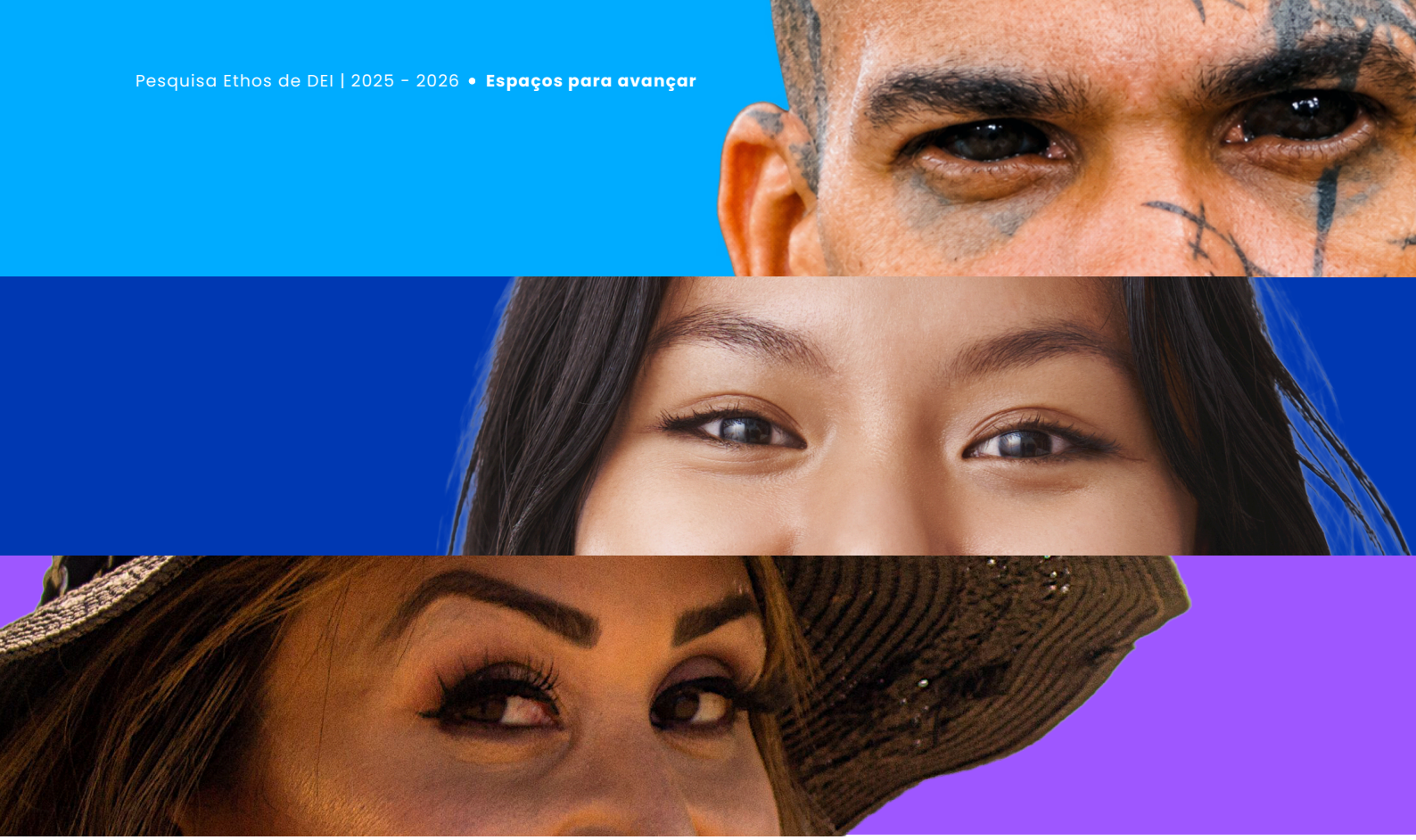
34,47%

das empresas estabelecem metas de redução das desigualdades salariais entre empregados e empregadas com e sem deficiência e que exercem a mesma função.

QUADROS GERENCIAIS E EXECUTIVO

Metas de recrutamento e seleção para profissionais com deficiência:





ESPAÇOS PARA AVANÇAR

Promoção da equidade de gênero

32,04%

das empresas consideram e priorizam nos programas de treinamento a capacitação e planos de sucessão de carreira a realidade das mulheres que atuam com o trabalho do cuidado.

QUADROS GERENCIAIS E EXECUTIVO

Metas de recrutamento e seleção de mulheres:

Em nível executivo: **39,81%**

Em nível gerencial: **38,83%**

0% 50% 100%

Promoção da equidade racial

36,41%

utilizam os dados com o recorte de mulheres negras para ampliar sua inserção no quadro funcional e sua ascensão nos vários níveis hierárquicos.

QUADROS GERENCIAIS E EXECUTIVO

Metas de recrutamento e seleção para profissionais negras e negros:

Em nível executivo: **40,29%**

Em nível gerencial: **46,6%**

0% 50% 100%

ESPAÇOS PARA AVANÇAR

Promoção dos direitos LGBTI+

16,02%

das empresas dispõem de uma iniciativa específica, como um programa, para a contratação de pessoas trans (travestis, transexuais ou pessoas não binárias), contendo indicadores, metas e meios de acompanhamento.

19,9%

das empresas oferecem apoio na aquisição dos medicamentos relacionados ao processo de redesignação sexual.

18,93%

desenvolvem programas de mentoring e coaching a profissionais trans (travestis, transexuais ou pessoas não binárias) com foco em desenvolvimento de carreira e liderança.

QUADROS GERENCIAIS E EXECUTIVO

Metas de recrutamento e seleção para profissionais trans (travestis, transexuais ou pessoas não binárias) em:

Nível executivo: **5,83%**

Nível gerencial: **5,83%**

0% 50% 100%

Promoção da Equidade Geracional

27,18%

buscam ativamente maiores de 45 anos, divulgando vagas abertas em canais destinados a esse público ou firmando parcerias com instituições e organizações que possam apoiar a comunicação.

QUADROS GERENCIAIS E EXECUTIVO

Metas de recrutamento e seleção para jovens ou maiores de 45 anos:

Em nível executivo: **6,8%**

Em nível gerencial: **7,77%**

0% 50% 100%





Política do Cuidado, NR-1 e DEI

A Política Nacional do Cuidado (Lei nº 15.069/2024) refere-se ao conjunto de atividades essenciais da vida e bem-estar das pessoas, como autocuidado, trabalho doméstico, cuidado de familiares etc., que, em grande parte, costumam ser realizados por mulheres de forma não remunerada, impactando diretamente na participação feminina no mercado de trabalho, na renda e na carreira. Esta lei garante o direito ao cuidado para todas as pessoas, provendo uma corresponsabilização, conscientização de igualdade de gênero e principalmente a valorização de quem cuida e de quem é cuidado.

Essa agenda possui forte conexão com a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), uma vez que as atividades de cuidado ainda são exercidas de forma desproporcional pelas mulheres, especialmente pelas mulheres negras, que historicamente enfrentam desigualdades associadas a gênero, raça, etnia e renda.

Ao conhecer essa realidade, a Política do Cuidado contribui para ampliar a igualdade de gênero, promover a equidade racial e principalmente criar condições justas e iniciativas que possam respaldar as pessoas cuidadoras, para que tenham acesso a oportunidade de aprimoramento de desempenho, permanência e crescimento no mercado de trabalho.

POLÍTICA DO CUIDADO · NR-1

Ao analisarmos as recentes exigências da NR1, uma norma atualizada que entrou em vigor em 2026, passando a exigir que as empresas incluam os fatores psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais, identificamos uma forte relação entre ela e a política do cuidado. Ou seja, a saúde mental passou a integrar as obrigações de segurança e saúde no trabalho. O objetivo da norma não é avaliar a saúde mental individual das pessoas empregadas, mas identificar aspectos e gargalos das organizações que possam gerar adoecimentos.



Ambas as agendas entendem que a responsabilidade do cuidado e saúde mental influenciam na produtividade e inclusão nos negócios. Além disso, os temas convergem, pois, muitos riscos psicossociais estão diretamente relacionados às responsabilidades de cuidado e sobrecarga assumidas pelas pessoas trabalhadoras.

A correlação entre economia do cuidado, NR-1 e DEI é uma das discussões mais relevantes da atualidade na agenda ASG. Elas compartilham um objetivo importante em comum: promover um ambiente de trabalho mais justo, inclusivo e que reduza as desigualdades estruturais.

POLÍTICA DO CUIDADO

Como essas agendas se conectam

Política do Cuidado	NR-1	DEI
Reconhece e valoriza o trabalho de cuidado	Exige a gestão dos riscos psicossociais	Busca eliminar barreiras e promover igualdade de oportunidades
Promove corresponsabilidade no cuidado	Protege a saúde mental no trabalho	Favorece ambientes inclusivos e de pertencimento
Reduz desigualdades de gênero	Previne fatores organizacionais que causam adoecimento	Combate discriminação e vieses
Incentiva políticas de flexibilidade	Exige avaliação da organização do trabalho	Amplia a inclusão de grupos historicamente sub-representados

A Pesquisa Ethos de Diversidade, Equidade e Inclusão busca, com a sua metodologia, abordar a agenda da economia do cuidado a partir dos recortes e grupos sub-representados de afinidade que promovem a agenda de diversidade, como uma forma de impulsionar as empresas a monitorarem suas ações e a implementarem boas práticas que as tornem referências no tema.

POLÍTICA DO CUIDADO

Alguns dados da Pesquisa sobre a política do cuidado:

Cultura organizacional



51,94%

das empresas envolvem a dimensão do trabalho do cuidado, na perspectiva de equilíbrio do trabalho e família de maneira igualitária para homens e mulheres.



61,65%

das empresas respondentes informaram que as estratégias de superação de vieses inconscientes e estereótipos abordam combate à tradicional divisão de papéis sociais, que atribuem o trabalho do cuidado, principalmente, quando não exclusivamente, às mulheres

Promoção da Diversidade e Equidade



85,44%

das empresas utilizam a política salarial para assegurar remuneração e benefícios iguais e/ou benefícios que promovam a equidade ao trabalho de homens, mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e pessoas LGBTI+ que exercem a mesma função.



57,77%

das empresas desenvolvem políticas e práticas que incentivam a corresponsabilidade dos homens no trabalho do cuidado



Com relação a política de discriminação, **73,94%** das empresas incluem nela a perspectiva do questionamento dos estereótipos baseados em gênero e nas responsabilidades do trabalho do cuidado.

POLÍTICA DO CUIDADO

Promoção da equidade de gênero

59,22% das empresas oferecem licença-maternidade de 180 dias.



53,88% das empresas oferecem licença-paternidade de 20 dias ou tempo superior.



82,04% das empresas oferecem licença parental para todos os gêneros e famílias.



22,82%

das respondentes priorizam em seus processos de recrutamento e seleção mulheres que atuam no trabalho do cuidado.

19,42%

das empresas possuem metas de retenção de mulheres em retorno de licença-maternidade.





Promoção dos direitos LGBTI+

60,19%

das empresas oferecem apoio psicológico às pessoas empregadas que estejam em processos de redesignação sexual.

Promoção da equidade racial

Em relação a uma iniciativa específica como um programa para contratação de pessoas negras, **14,08%** das empresas consideram e priorizam a realidade das mulheres negras que atuam no trabalho do cuidado.

17%

das empresas têm treinamentos e capacitações de carreira direcionados a pessoas negras que atuam no trabalho do cuidado.

Promoção de Pessoas com Deficiência

17,48%

das empresas fazem o acompanhamento familiar dos participantes de seu programa de inclusão de pessoas com deficiência.

Promoção da Equidade Geracional

15,53%

das empresas realizam busca ativa para identificar e integrar mulheres ocupadas com trabalho não remunerado de cuidado que estão fora do mercado de trabalho.

Para acompanhamento

Principais ações em que a porcentagem das empresas caiu ou regrediu nos últimos dois anos





Para este acompanhamento, selecionamos apenas os resultados referentes ao conjunto de empresas que participaram da Pesquisa em 2025 e 2026 (135 empresas), de modo a garantir o comparativo entre as duas edições.

2025 **2026** escala de 0% a 100%

Estratégias para a promoção da diversidade, equidade e inclusão

Em 2025, **71,97%** das empresas informaram que se envolviam na elaboração, aperfeiçoamento, execução, monitoramento ou avaliação de políticas públicas relacionadas aos direitos das mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência ou pessoas LGBTI+. Porém, em 2026, essa porcentagem caiu para **68,18%**.



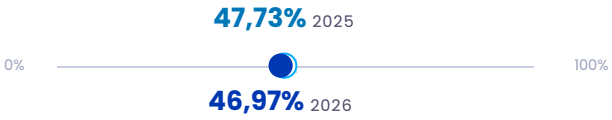


PARA ACOMPANHAMENTO

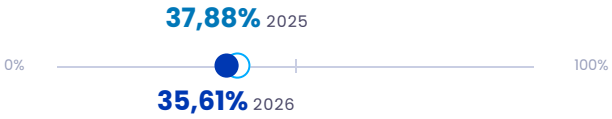
Diversidade e Governança

2025 **2026** escala de 0% a 100%

Em 2025, **47,73%** das empresas incluíam metas relacionadas à promoção da diversidade, equidade e inclusão na avaliação de executivos. Este ano, a porcentagem caiu para **46,97%**.



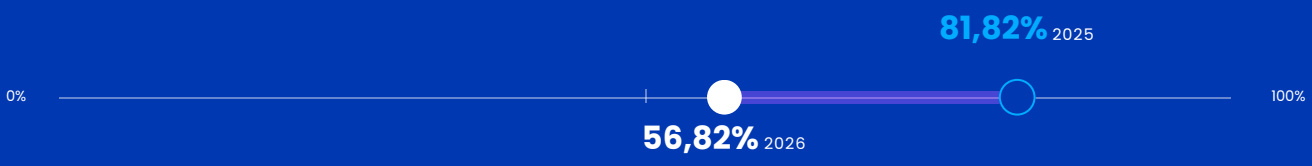
37,88% das empresas informaram em 2025 que os programas de remuneração variável da empresa incluíam como aspecto de reconhecimento os resultados de promoção da diversidade, equidade e inclusão. Em 2026, essa porcentagem caiu para **35,61%**.



PARA ACOMPANHAMENTO

Cultura Organizacional

Com relação a vieses inconscientes e estereótipos, em 2025, **81,82%** das empresas informaram que as estratégias de superação desses vieses inconscientes e estereótipos abordam combate à xenofobia. Porém, em 2026, houve uma queda no atendimento desta binária para **56,82%**.



PARA ACOMPANHAMENTO

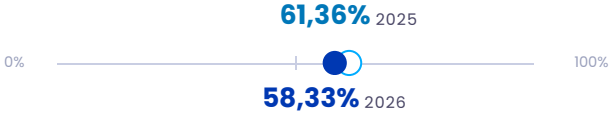
Desenho Universal

2025 2026 escala de 0% a 100%

Na edição de 2025, **92,42%** das empresas informaram que a área responsável por garantir a implementação de ações inclusivas tem conhecimento sobre os princípios do desenho universal. Porém em 2026, a porcentagem caiu para **90,16%**.



Em 2025, **61,36%** das empresas disponibilizavam sistemas de comunicação para pessoas com dificuldade de locomoção e que trabalham sozinhas, a fim de que solicitassem ajuda quando necessário. Em 2026, a porcentagem caiu para **58,33%**.



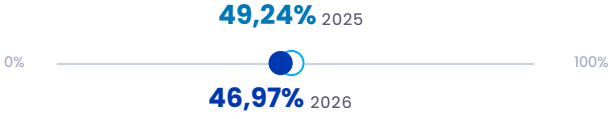
90,15% das empresas, em 2025, informaram que promoviam as adaptações arquitetônicas necessárias para ampliar a acessibilidade de suas instalações. Em 2026, essa porcentagem caiu para **88,64%**.



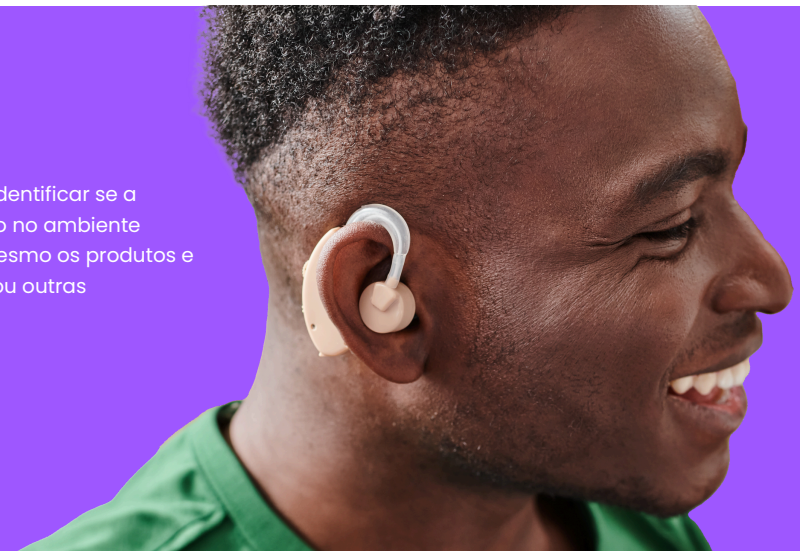
91,67% das empresas, em 2025, promoviam as adaptações comunicacionais necessárias para ampliar a acessibilidade às pessoas empregadas. Em 2026, **89,39%** das empresas responderam que realizam essa ação.



Em 2025, **49,24%** das empresas envolviam pessoas com deficiência na avaliação de instalações, serviços e produtos, de modo a aprimorá-los. Esta porcentagem caiu em 2026 para **46,97%**.



*O Indicador Desenho Universal tem como objetivo identificar se a empresa adota práticas de acessibilidade e inclusão no ambiente organizacional, seja o espaço físico, digital ou até mesmo os produtos e serviços, independentemente da idade, deficiência ou outras características individuais.



PARA ACOMPANHAMENTO

Gestão da Inclusão na cadeia de suprimentos

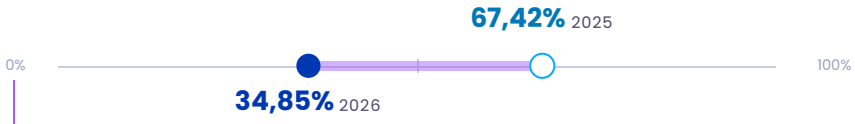


2025 2026 escala de 0% a 100%

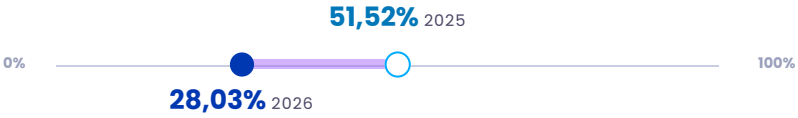
Em 2025, **95,42%** das empresas exigiam em contrato que seus fornecedores de insumos e serviços se comprometessem com a não discriminação de qualquer natureza no ambiente de trabalho. Essa porcentagem regrediu para **67,42%** em 2026.



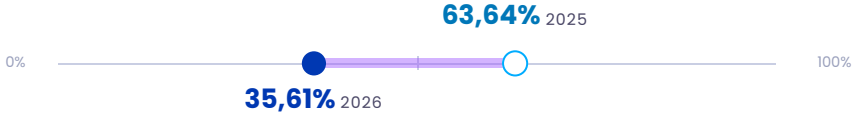
Em 2025, **67,42%** das empresas capacitavam seus fornecedores em princípios de igualdade e não discriminação. Na edição de 2026, a porcentagem caiu para 34,85%.



Desta porcentagem até 25% dos fornecedores foram capacitados em princípios de igualdade e não discriminação: de **51,52%** (2025) para **28,03%** (2026).



Em 2025, **63,64%** das empresas abrangiam a promoção da diversidade, equidade e inclusão como critério na contratação, homologação ou avaliação de fornecedores. Em 2026, essa porcentagem caiu para **35,61%**.



PARA ACOMPANHAMENTO

Relacionamento com clientes ou consumidores

2025 2026 escala de 0% a 100%

Em 2025, **95,45%** das empresas davam visibilidade positiva e não estereotipada em sua comunicação institucional e comercial a pessoas de segmentos comumente sub-representados. Em 2026, essa porcentagem regrediu para **93,94%**.

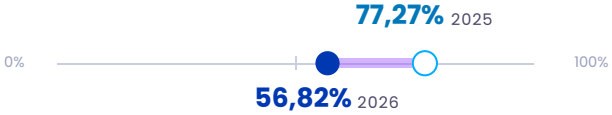


Promoção da diversidade e equidade

90,15% das empresas participantes em 2025 tinham políticas de não discriminação nos processos de recrutamento e seleção, mobilidade interna, promoção e participação em treinamentos. Em 2026, essa porcentagem caiu para **86,36%**.



77,27% das empresas respondentes em 2025 informaram que desenvolviam políticas e práticas que incentivassem a corresponsabilidade dos homens no trabalho do cuidado. Em 2026, essa porcentagem caiu para **56,82%**.





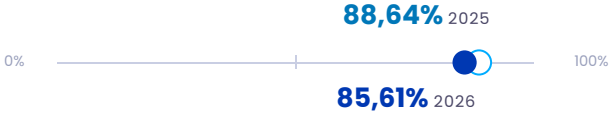
PARA ACOMPANHAMENTO

Inclusão de pessoas com deficiência

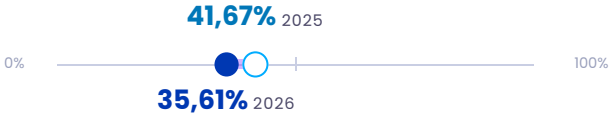


2025 2026 escala de 0% a 100%

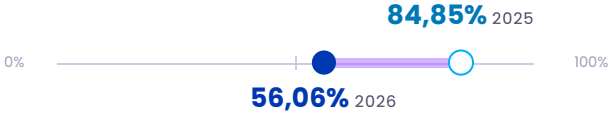
88,64% das empresas exigiam que a contratação de profissionais com deficiência não fosse restrita a apenas uma área ou um tipo de função. Em 2026, a porcentagem caiu para **85,61%**.



41,67% das empresas, em 2025, responderam que ofereciam benefícios específicos a profissionais com deficiência (jornada de trabalho reduzida, teletrabalho, ou plano de saúde com outras coberturas, por exemplo). Em 2026, a porcentagem caiu para **35,61%**.



84,85% das empresas, em 2025, monitoravam sua taxa de rotatividade para avaliar a incidência e as razões de permanência e saída das pessoas empregadas, por meio da análise de dados específicos relacionados às pessoas com deficiência. Em 2026, essa porcentagem caiu para **56,06%**.





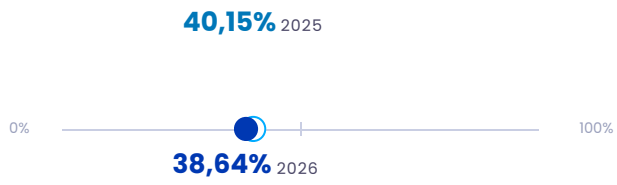
PARA ACOMPANHAMENTO

Promoção da equidade de gênero

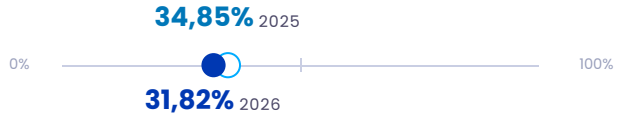
○ **2025** — ● **2026** escala de 0% a 100%

Metas de recrutamento e seleção de mulheres:

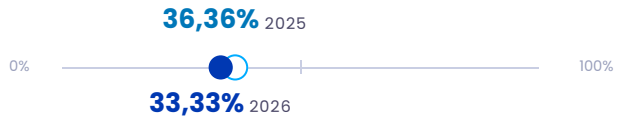
Em nível gerencial: de **40,15%** (2025) para **38,64%** (2026)



Em nível de supervisão: de **34,85%** (2025) para **31,82%** (2026)



Em seu quadro funcional: **36,36%** (2025) para **33,33%** (2026)



Em seu programa de trainee: **23,48%** (2025) para **18,94%** (2026)



Em seu programa de estágio: **26,52%** (2025) para **22,73%** (2026)



93,18% das empresas participantes em 2025 responderam que avaliavam as variações na remuneração entre mulheres e homens que exercem a mesma função e investigavam as razões de eventuais discrepâncias. Em 2026, essa porcentagem caiu para **90,91%**.



Em 2025, **18,94%** das empresas tinham metas de retenção de mulheres em retorno de licença-maternidade. Esta porcentagem caiu em 2026, para **16,67%**.



PARA ACOMPANHAMENTO

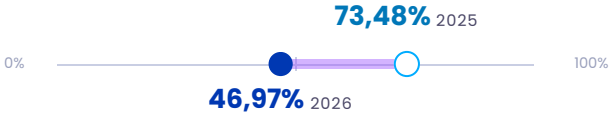
Promoção da equidade racial

2025 **2026** escala de 0% a 100%

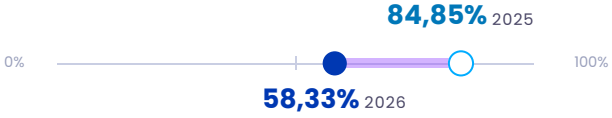
Foram estabelecidas metas de recrutamento e seleção para profissionais negras e negros em seu Programa de Trainee: houve uma queda de **21,21%** (2025) para **18,18%** (2026).



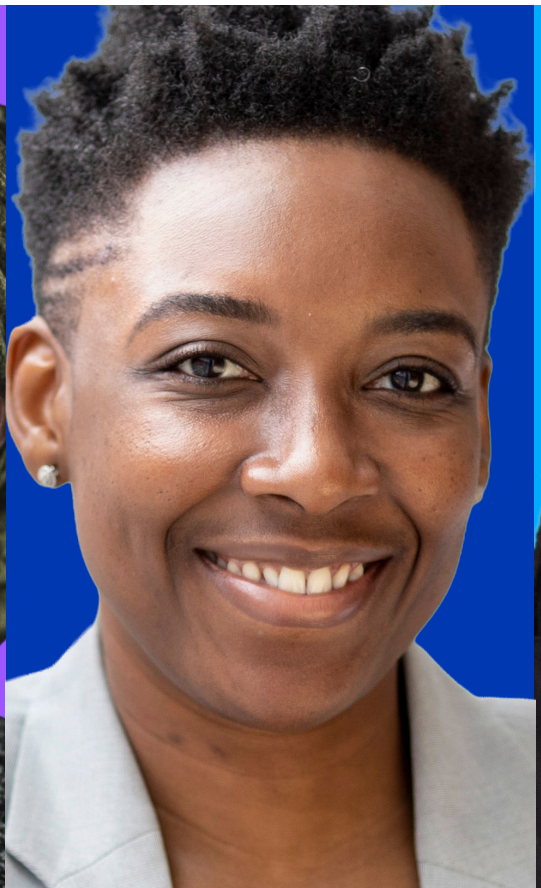
A empresa avalia as variações na remuneração entre pessoas brancas e negras que exercem a mesma função, e investiga as razões de eventuais discrepâncias: houve uma queda de **73,48%** (2025) para **46,97%** (2026).



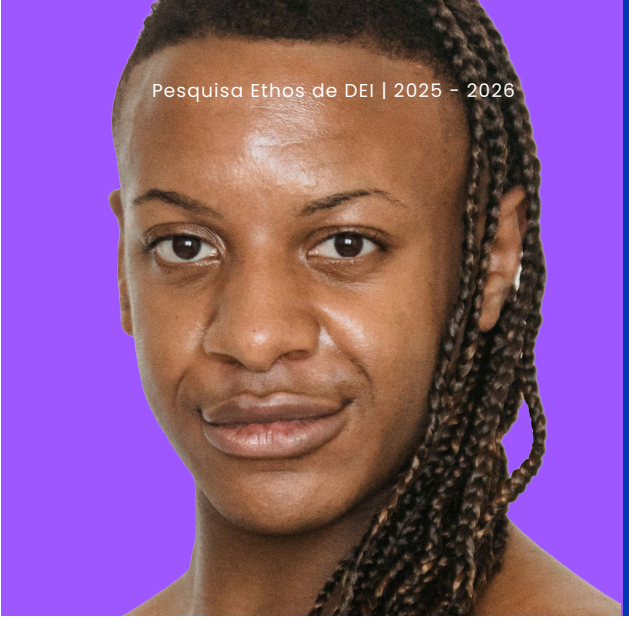
A empresa elimina desigualdades salariais injustificadas entre pessoas empregadas brancas e negras que exercem a mesma função: houve uma queda de **84,85%** (2025) para **58,33%** (2026).









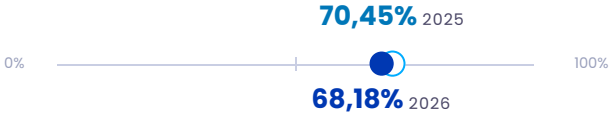


PARA ACOMPANHAMENTO

Promoção dos direitos LGBTI+

2025 2026 escala de 0% a 100%

A empresa busca atrair pessoas LGBTI+, sobretudo pessoas trans (travestis, transexuais ou pessoas não binárias), divulgando vagas abertas em canais destinados a esse público ou firmando parcerias com instituições e organizações que possam apoiar a comunicação: houve uma queda de **70,45%** (2025) para **68,18%** (2026).



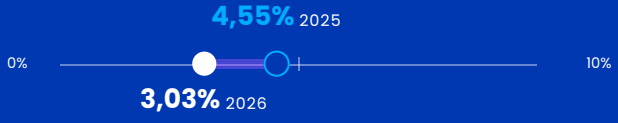
A empresa dispõe de uma iniciativa específica, como um programa, para a contratação de pessoas trans (travestis, transexuais ou pessoas não binárias), contendo indicadores, metas e meios de acompanhamento: houve uma queda de **18,94%** (2025) para **15,15%** (2026).



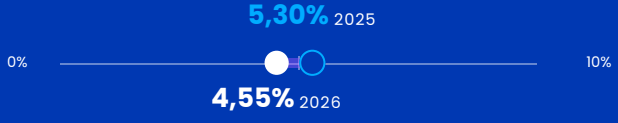
Metas de recrutamento e seleção para profissionais trans (travestis, transexuais ou pessoas não binárias) em:

ESCALA AMPLIADA: 0% A 10%

No programa de trainee: de **4,55%** (2025) para **3,03%** (2026).



No programa de estágio: de **5,30%** (2025) para **4,55%** (2026).

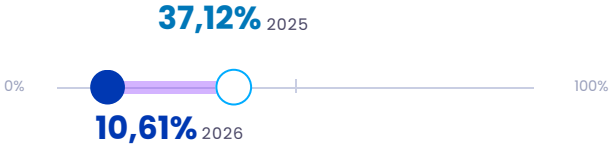


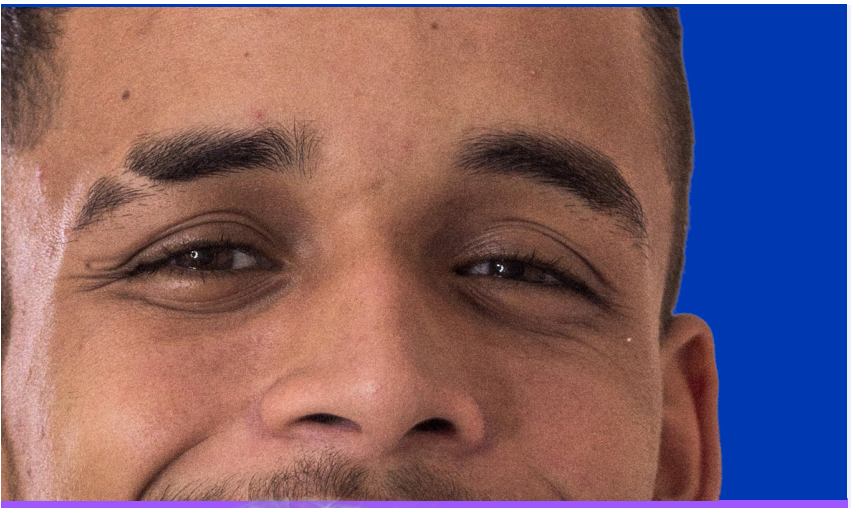
PARA ACOMPANHAMENTO

Promoção da equidade geracional

2025 **2026** escala de 0% a 100%

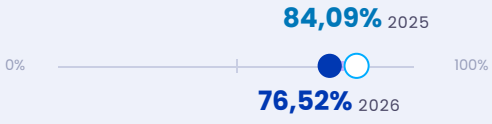
Em 2025, **37,12%** das empresas informaram que o treinamento e desenvolvimento tinha uma abordagem específica voltada para jovens indígenas. Em 2026, essa porcentagem caiu consideravelmente para **10,61%**.







Em 2025, **84,09%** das empresas incentivavam e realizavam reflexões e diálogos com as pessoas empregadas e/ou grupos específicos para contribuir com a eliminação de ideias e práticas discriminatórias com base no etarismo. Em 2026, essa porcentagem caiu para **76,52%**.





BOAS PRÁTICAS EM AÇÃO

Boas práticas em ação

As experiências a seguir mostram como diferentes organizações vêm respondendo a desafios de diversidade, equidade e inclusão. Os relatos foram organizados para destacar o desafio, a iniciativa, sua aplicação, os resultados compartilhados e os aprendizados de cada empresa. As práticas têm contextos próprios e podem servir como referências para reflexão e adaptação por outras organizações.









01 **Danone** p.39
Potencializa
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

02 **YDUQS** p.40
Projeto Sem Barreiras
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

03 **PwC Brasil** p.41
Women in Focus e Women in Leadership
MULHERES

04 **Unilever** p.42
u.código delas
MULHERES

05 **Natura** p.43
Eleva Carreiras
ÉTNICO-RACIAL

06 **Bradesco** p.44
Agenda contínua de inclusão LGBTI+
LGBTI+

07 **Sodexo** p.45
Acolhimento de pessoas trans
LGBTI+

08 **Pulse Client Expert** p.46
Inclusão geracional de profissionais 50+
GERACIONAL

09 **Grupo Cataratas** p.47
Feira Primeiro Passo
TRANSVERSAL — CULTURA ORGANIZACIONAL

10 **Vivo** p.48
Governança e metas de DEI
TRANSVERSAL

BOAS PRÁTICAS EM AÇÃO

Danone

Potencializa

Recorte: Pessoas com Deficiência



O desafio

Escutas internas apontaram a necessidade de ampliar protagonismo, visibilidade, planejamento de carreira, retenção e preparo das lideranças.

15 participantes

9 encontros mensais

A iniciativa e sua implementação

Criado pela área de Diversidade & Inclusão em parceria com o Grupo de Afinidade de Acessibilidade e a consultoria Mais Diversidade, o programa promove desenvolvimento de carreira para pessoas colaboradoras com deficiência de diferentes áreas e localidades. 15 participantes passam por nove encontros mensais sobre competências técnicas e comportamentais, autoconhecimento, protagonismo, planejamento de carreira, negócios e desenvolvimento profissional. A trilha foi desenhada com base em diagnósticos internos, rodas de conversa e pesquisas com colaboradores e lideranças, e inclui espaços de escuta, networking e aproximação com gestores.

Indicadores de acompanhamento e resultados

A Danone acompanha participação e engajamento, evolução de competências, percepção dos participantes e movimentações de carreira. A iniciativa também está ligada à ambição de ampliar a representatividade, a retenção e o crescimento interno de pessoas com deficiência. A empresa relata fortalecimento do protagonismo, maior visibilidade para acessibilidade, ampliação das conversas sobre carreira e desenvolvimento de talentos para novos desafios; já houve pessoas colaboradoras promovidas ou movimentadas durante o programa.



Aprendizados

A inclusão não termina na contratação: exige permanência, desenvolvimento, visibilidade e conexão com lideranças.

BOAS PRÁTICAS EM AÇÃO

YDUQS

Projeto Sem Barreiras

Recorte: Pessoas com Deficiência

5 de 6

bolsas disponibilizadas para 2025–2026 foram concedidas

83,3% das oportunidades



O desafio

Para uma empresa de educação cujo maior grupo de colaboradores é formado por docentes, a iniciativa também contribui para desenvolver um pipeline de talentos.

A iniciativa e sua implementação

A primeira frente do Projeto Sem Barreiras oferece bolsas integrais e exclusivas para pessoas com deficiência em programas de mestrado nas áreas de Administração, Direito, Educação e Saúde da Família. A primeira etapa disponibilizou seis bolsas na Universidade Estácio e no IDOMED. A seleção considerou elegibilidade, comprovação da deficiência, documentação médica, avaliação socioeconômica, análise documental e entrevistas. O planejamento prevê também sensibilização de lideranças, materiais de apoio à gestão inclusiva, recrutamento inclusivo, aprendizagem e desenvolvimento de carreira.

Indicadores de acompanhamento e resultados

Das seis bolsas disponibilizadas para 2025–2026, cinco foram concedidas e as matrículas efetivadas, correspondendo a 83,3% das oportunidades; a bolsa não preenchida decorreu da ausência de procura. O acompanhamento prevê permanência acadêmica, conclusão dos cursos e defesa das dissertações. O próximo passo informado é incluir os novos mestres no banco de talentos docentes.

Aprendizados

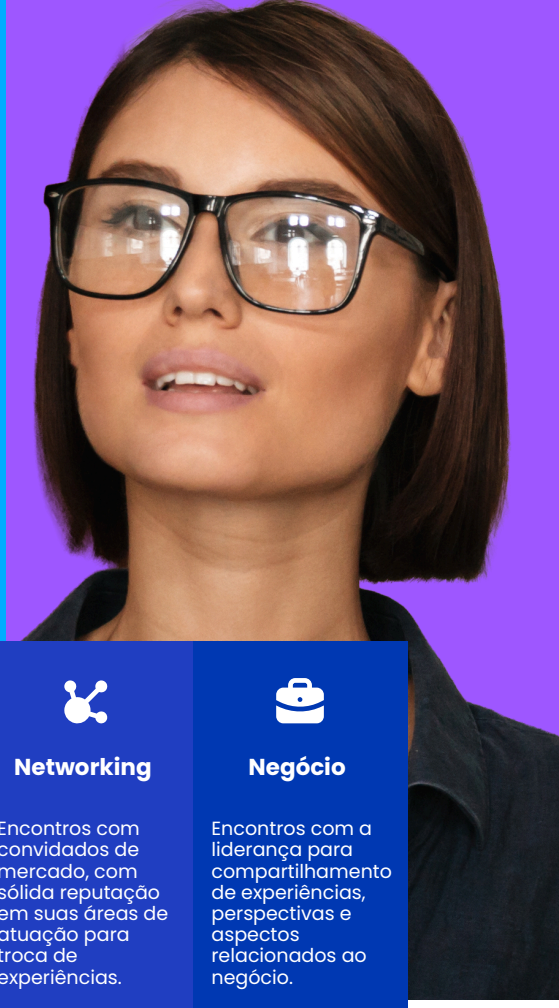
Conectar a inclusão à atividade-fim da organização e ampliar o acesso à formação acadêmica pode contribuir para enfrentar desigualdades e criar oportunidades para pessoas com deficiência.

BOAS PRÁTICAS EM AÇÃO

PwC Brasil

Women in Focus e Women in Leadership

Recorte: Mulheres



ESTRUTURA DOS PROGRAMAS | 6 EIXOS

Liderança	Protagonismo	Mentoria	Carreira	Networking	Negócio
Trilha estruturada com o objetivo de explorar as diversas nuances que os marcadores de diversidade acrescentam à liderança sênior.	Trilha de desenvolvimento com pessoas convidadas que são referência em suas áreas de atuação.	Encontros mensais com um sócio ou uma sócia para trocar experiências e trabalhar objetivos de carreira.	Encontros mensais com consultoria especializada em liderança e carreira para acompanhar os objetivos estabelecidos no plano de ação.	Encontros com convidados de mercado, com sólida reputação em suas áreas de atuação para troca de experiências.	Encontros com a liderança para compartilhamento de experiências, perspectivas e aspectos relacionados ao negócio.

O desafio

Os programas buscam reduzir a disparidade de gênero na liderança e enfrentar barreiras à progressão profissional, incluindo o "degrau quebrado" para gerentes e o "teto de vidro" para gerentes seniores e diretoras.

A iniciativa e sua implementação

A PwC Brasil desenvolve o Women in Focus (WiF), voltado a mulheres em cargos de gerência, e o Women in Leadership (WiL), para gerência sênior e diretoria. As jornadas combinam seis frentes: protagonismo, liderança, carreira, mentoria, networking e visão de negócio. As participantes recebem orientação de sócios e sócias e contato com lideranças e executivas de mercado. Pessoas mentoras participam de formação em gênero e liderança inclusiva; mentores homens também fazem a trilha Men of Change, sobre masculinidades.

Indicadores de acompanhamento e resultados

A PwC Brasil monitora número e perfil das participantes, conclusão e frequência nas trilhas, satisfação e NPS (Net Promoter Score), quantidade de mentorias, progressão e retenção e representatividade feminina por nível de liderança. Ao longo de oito edições, os programas mobilizaram mais de 240 profissionais, 18 convidadas externas e mais de 60 sócios e sócias como mentores e apoiadores. Entre as participantes, 66% das profissionais que passaram pelo WiL tiveram progressão de carreira; no WiF, o índice foi de 72%. Além disso, 21% das participantes do WiL tornaram-se sócias após o programa, e 61% das atuais sócias da PwC Brasil participaram do WiL.

> **Aprendizados**
>
> O desenvolvimento precisa vir acompanhado de mentoria, patrocínio, redes de apoio, oportunidades reais de crescimento, critérios claros de progressão e responsabilização compartilhada.



BOAS PRÁTICAS EM AÇÃO

Unilever

u.código delas

Recorte: Mulheres

mais de
400
mulheres inscritas

média de
200
participantes conectadas por encontro

11
encontros virtuais, de março a outubro

16
horas de conteúdo

O desafio

Entre os desafios permanentes estão apoiar a permanência e o desenvolvimento das mulheres em diferentes momentos da trajetória profissional.

A iniciativa e sua implementação

Em 2026, a empresa realizou o programa u.código delas, voltado a impulsionar as mulheres a reconhecerem seu potencial, desenvolverem competências pessoais e profissionais e conduzirem suas trajetórias com a tecnologia como habilitadora. A jornada ocorreu de março a outubro, com 11 encontros virtuais sobre inteligência artificial, saúde integrada, rotina e gestão de prioridades, organização financeira e protagonismo feminino. A empresa também menciona iniciativas de apoio, como berçário no escritório, programas de mentoria e o grupo de afinidade womenUp.

Indicadores de acompanhamento e resultados

Entre os dados reportados estão mais de 400 mulheres inscritas, de diferentes níveis hierárquicos e faixas etárias, representando áreas corporativas, fábricas e escritórios de Vendas. A média foi de 200 participantes conectadas por encontro, em uma jornada de 16 horas de conteúdo.

Aprendizados

A combinação de conteúdo, tecnologia e espaços de desenvolvimento pode apoiar o protagonismo das mulheres e ampliar o acesso a ferramentas úteis para a trajetória profissional.

BOAS PRÁTICAS EM AÇÃO

Natura

Eleva Carreiras

Recorte: Étnico-racial



2024
1ª EDIÇÃO
coordenadoras e coordenadores, com foco na gerência

setembro de 2025
2ª EDIÇÃO
ampliada para gerentes, com foco em cargos executivos

O desafio

O Eleva Carreiras busca enfrentar a sub-representação de pessoas negras em posições estratégicas, ampliando a preparação para cargos de coordenação, gerência e liderança executiva e fortalecendo a sucessão interna.

A iniciativa e sua implementação

O programa oferece uma jornada de desenvolvimento para profissionais negras e negros, com trilha de competências e liderança estratégica, mentoria e patrocínio executivo, planos de desenvolvimento individual, espaços de acolhimento e fortalecimento identitário e capacitação das lideranças imediatas. A primeira edição, em 2024, atendeu coordenadoras e coordenadores com foco na gerência; a segunda, em setembro de 2025, foi ampliada para gerentes com foco em cargos executivos.

Aprendizados

A aceleração de carreira ganha força quando desenvolvimento, patrocínio executivo, segurança psicológica e metas compartilhadas estão integrados à governança do negócio.

30%
meta de representatividade de pessoas negras em posições gerenciais até 2030, vinculada ao PLR para 100% dos colaboradores

81,7%
crescimento na proporção de pessoas negras em cargos gerenciais

zero
taxa de turnover voluntário de pessoas gerentes negras em 2025

Indicadores de acompanhamento e resultados

A meta institucional é atingir 30% de representatividade de pessoas negras em posições gerenciais até 2030, vinculada ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) para 100% dos colaboradores. O acompanhamento inclui representatividade por nível, retenção e turnover voluntário, prontidão sucessória, movimentações e promoções, além de assiduidade, conclusão, NPS, segurança psicológica e clima. Em 2025, a empresa registrou taxa zero de turnover voluntário de pessoas gerentes negras e crescimento de 81,7% na proporção de pessoas negras em cargos gerenciais ao longo do período de consolidação do programa.

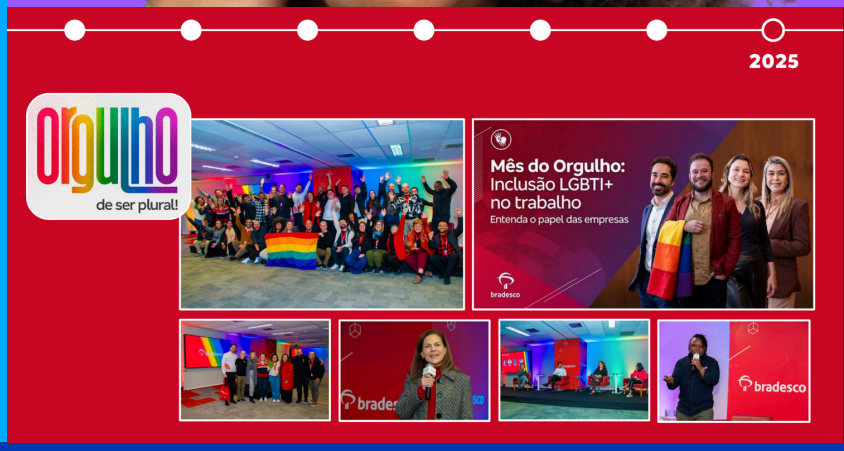
BOAS PRÁTICAS EM AÇÃO

Bradesco

Agenda contínua de inclusão LGBTI+

Recorte: LGBTI+





2019
Adesão ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e criação do grupo de afinidade DiversiBrad

2023
Patrocínio ao TransCarreiras, em todas as edições desde 2023

2024
Saúde mental, segurança psicológica, coleta voluntária de dados e uso do nome social

2025
Sanitários e vestiários sem gênero

O desafio

Contribuir ambientes de trabalho em que todas as pessoas possam expressar sua identidade, desenvolver seu potencial e construir suas trajetórias profissionais com segurança, respeito e dignidade. Em um contexto social ainda marcado por barreiras à inclusão e à plena expressão da diversidade, o Bradesco reconhece seu papel na promoção de uma cultura organizacional que valoriza as diferenças e fortalece o sentimento de pertencimento.

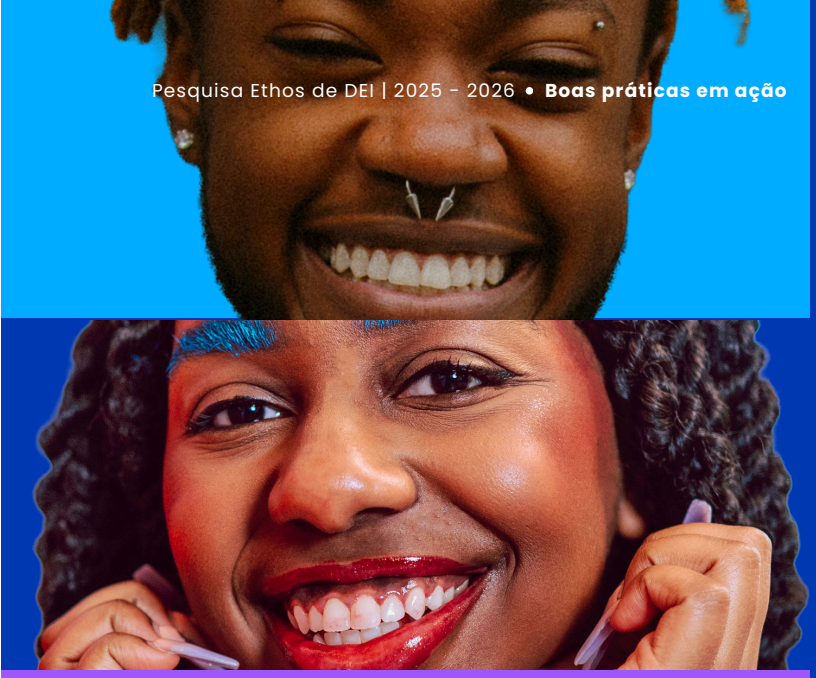
A iniciativa e sua implementação

Em 2019, o banco aderiu ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e criou o grupo de afinidade DiversiBrad. A agenda para o tema reúne encontros, eventos no Mês do Orgulho, palestras, trilhas de aprendizagem, capacitação para inclusão de pessoas trans e apoio ao TransCarreiras, patrocinado pelo Bradesco em todas as edições desde 2023. Em 2024, avançou em saúde mental, segurança psicológica, coleta voluntária de dados e uso do nome social; em 2025, implementou sanitários e vestiários sem gênero. Também oferece canais de acolhimento e suporte psicológico, social e jurídico.

Indicadores de acompanhamento e resultados

O Bradesco acompanha participação em treinamentos, eventos e ações de conscientização; engajamento no grupo de afinidade; atualização voluntária de dados de identidade de gênero e orientação sexual; utilização do nome social; e indicadores de percepção de inclusão, pertencimento e respeito. Entre os resultados relatados estão o fortalecimento da cultura de respeito, a ampliação do diálogo e a adoção de mecanismos mais inclusivos. Na avaliação do Guia Temático LGBTI+ do Instituto Ethos, o desempenho passou de 7,4 em 2022 para 8,6 em 2025.

> **Aprendizados**
>
> A inclusão exige continuidade, revisão de processos, desenvolvimento de lideranças e condições para que cada pessoa expresse sua identidade com segurança.









BOAS PRÁTICAS EM AÇÃO

Sodexo

Acolhimento de pessoas trans

Recorte: LGBTI+

O desafio

Profissionais trans ainda enfrentam barreiras no ambiente corporativo, como falta de informação, uso inadequado de nome e pronomes, discriminação no acesso a banheiros e vestiários e dificuldades durante processos de transição de gênero.

A iniciativa e sua implementação

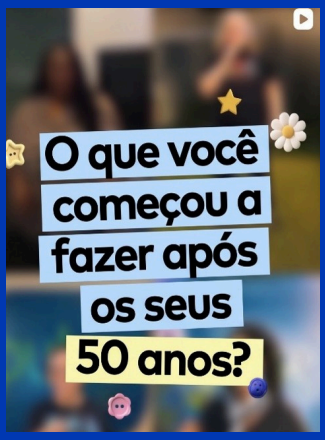
A área de Sustentabilidade & ESG desenvolveu o guia "Orientação de Acolhimento a Pessoas Trans" para apoiar gestores, equipes e áreas de suporte durante a contratação ou a transição de gênero de pessoas que já trabalham na empresa. O material aborda identidade de gênero, transição social e física, nome e pronomes, acesso a banheiros e vestiários, atualização de sistemas internos, perguntas frequentes e boas práticas. Quando uma pessoa comunica o desejo de iniciar ou compartilhar sua transição no trabalho, o guia orienta conversas respeitosas, confidencialidade e a elaboração conjunta de um plano alinhado às suas necessidades.

Indicadores de acompanhamento e resultados

A Sodexo acompanha a disseminação do guia entre gestores e equipes, o suporte a processos de transição, a utilização dos fluxos de atualização de nome social e registros internos e as demandas de orientação relacionadas à inclusão de pessoas trans. A empresa relata maior segurança de gestores e equipes, padronização das orientações e fortalecimento do respeito ao nome social. Também informa aumento de 33% nas novas inclusões de pessoas trans nos últimos anos.

Aprendizados

A inclusão efetiva depende de capacitação contínua das lideranças, processos claros, escuta ativa e espaços seguros de diálogo. Pequenas ações de acolhimento, como respeitar nome e pronomes, têm impacto na experiência e no sentimento de pertencimento.







7%

compromisso de inclusão de profissionais 50+ estabelecido e alcançado

BOAS PRÁTICAS EM AÇÃO

Pulse Client Expert

Inclusão geracional de profissionais 50+

Recorte: Geracional

atração — contratação — integração — desenvolvimento — retenção

acompanhamentos periódicos nos primeiros 90 dias

O desafio

Em linha com as tendências de longevidade da população brasileira, foi identificada a oportunidade de ampliar a contratação de profissionais com mais de 50 anos, valorizando sua experiência e promovendo equipes mais diversas, colaborativas e preparadas para os desafios do futuro.

A iniciativa e sua implementação

A abordagem cobre atração, contratação, integração, desenvolvimento e retenção de profissionais 50+. A empresa considera esses profissionais nos processos seletivos internos e externos para todas as vagas, mapeia a jornada desde o recrutamento e realiza acompanhamentos periódicos nos primeiros 90 dias. Lideranças, instrutores e áreas de suporte recebem sensibilização sobre diversidade geracional. A iniciativa inclui trilhas de aprendizagem personalizadas, orientação profissional, rodas de conversa, escuta ativa e intervenções psicossociais.

Indicadores de acompanhamento e resultados

O acompanhamento é feito pelo Portfólio de Perfis, indicador corporativo que monitora a composição da força de trabalho por recorte de diversidade e permite acompanhar a representatividade de profissionais 50+. A empresa relata melhora no engajamento e no pertencimento, maior abertura à inovação, clima organizacional mais saudável, diminuição da rotatividade de profissionais 50+ e alcance do compromisso de inclusão estabelecido, de 7%.

> **Aprendizados**
>
> A diversidade geracional exige adaptação de processos, treinamentos e práticas de gestão, além do envolvimento das lideranças para favorecer a permanência e a contribuição de profissionais de diferentes idades.



BOAS PRÁTICAS EM AÇÃO

Grupo Cataratas

Feira Primeiro Passo

Recorte: Transversal — cultura organizacional

mais de

300

pessoas efetivadas no Grupo a partir da feira

O desafio

A falta de experiência profissional dificulta o acesso ao primeiro emprego, especialmente para jovens, pessoas com deficiência, pessoas 50+ e populações em situação de vulnerabilidade, que também podem enfrentar barreiras de capacitação, documentação e acesso a serviços.

A iniciativa e sua implementação

Criada em 2023 pela área de Seleção Natural, a Feira Primeiro Passo reúne empresas, poder público, universidades e instituições sociais antes da alta temporada turística. A ação combina oportunidades de trabalho — incluindo emprego, estágio e Jovem Aprendiz —, oficinas de currículo, entrevista e orientação profissional, além de serviços de cidadania e cuidado. O Grupo Cataratas oferece infraestrutura e mobilização, enquanto parceiros contribuem com vagas e serviços; os currículos captados alimentam o banco de talentos para contratações na alta temporada.

Indicadores de acompanhamento e resultados

A cada edição são monitorados o número de vagas, organizações parceiras, público presente, currículos captados e efetivações. Em 2023, foram mais de 2 mil vagas, 13 mil pessoas e mais de 5 mil currículos; em 2024, 5 mil vagas, 20 empresas parceiras e mais de 20 mil pessoas; em 2025, mais de 6 mil vagas e mais de 20 mil pessoas; e, em 2026, mais de 5 mil vagas, mais de 20 organizações e 7 mil pessoas impactadas. A empresa informa que mais de 300 pessoas foram efetivadas no Grupo a partir da feira, que também foi incluída no calendário oficial do Rio de Janeiro.

> **Aprendizados**
>
> A articulação entre empresas, poder público e organizações sociais amplia o acesso ao trabalho e a serviços, combinando escala com acolhimento e atenção às necessidades do público.

BOAS PRÁTICAS EM AÇÃO

Vivo

Governança e metas de DEI

Recorte: Transversal



INDICADORES DE DIVERSIDADE

Painel Vivo · realizado em dezembro de 2025

Atualizado em 18/10/2026

INDICADOR	REALIZADO	META 2025		META 2026	
Mulheres em liderança executiva	**39,8%** 733 pessoas	**39,0%** 719 pessoas Saldo +14	✓	**40,0%** 738 pessoas Saldo -5	✗
Pessoas pretas e pardas	**44,8%** 14.453 pessoas	**43,5%** 14.022 pessoas Saldo +431	✓	**45,0%** 14.506 pessoas Saldo -53	✗
Pessoas pretas e pardas em liderança	**34,1%** 1.369 pessoas	**34,0%** 1.366 pessoas Saldo +3	✓	**35,0%** 1.406 pessoas Saldo -37	✗
Pessoas com deficiência	**5,8%** 1.854 pessoas	**5,5%** 1.773 pessoas Saldo +81	✓	**5,5%** 1.773 pessoas Saldo +81	✓
Pessoas LGBTI+ autodeclaradas	**10,1%** 3.271 pessoas	**9,0%** 2.902 pessoas Saldo +369	✓	**9,0%** 2.902 pessoas Saldo +369	✓

✓ Meta atingida | ✗ Meta não atingida

Saldo = realizado - meta (pessoas)

Fonte: painel Vivo (dez./2025; atualização 18/10/2026). Metas anuais distintas dos compromissos para 2035.

O desafio

A Vivo busca consolidar diversidade, equidade e inclusão como agenda estratégica, garantindo representatividade em todos os níveis, participação dos grupos nos espaços de governança, corresponsabilidade das lideranças e acompanhamento de metas.

A iniciativa e sua implementação

A governança inclui um Comitê de Diversidade liderado por vice-presidente, sponsors e co-sponsors para os pilares de gênero, raça, pessoas com deficiência e LGBTI+, grupos de afinidade e células regionais. Lideranças dos grupos e células são eleitas por edital interno e contam com oito horas mensais para as atividades. A companhia disponibiliza painéis de People Analytics às lideranças e realiza anualmente um Roadshow de Diversidade com as vice-presidências. Parte da remuneração variável de curto prazo dos executivos está vinculada à meta corporativa de mulheres em cargos diretivos.

> **Aprendizados**
>
> A experiência reforça que a evolução consistente depende de incorporar a diversidade à estratégia, à governança e à responsabilização das lideranças. A representatividade precisa ser acompanhada por medidas de pertencimento, desenvolvimento e permanência.

Indicadores de acompanhamento e resultados

A Vivo acompanha a representatividade de mulheres em cargos diretivos e na liderança executiva, pessoas pretas e pardas no quadro geral e em posições de liderança, pessoas com deficiência e pessoas LGBTI+ autodeclaradas, além de contratação, retenção, desligamentos e equidade salarial. As metas são acompanhadas diariamente pela área de Pessoas e mensalmente pelo Comitê Executivo. Para 2035, os compromissos incluem 40% de mulheres na alta liderança, 45% de mulheres em posições de liderança, 40% de pessoas negras em posições de liderança e 45% de pessoas negras no quadro geral, além de pelo menos 5,5% de pessoas com deficiência e 9% de colaboradores LGBTI+ autodeclarados. Em 2025, a empresa registrou 39,8% de mulheres na liderança executiva, 35% de mulheres em cargos diretivos, 44,8% de pessoas negras no quadro geral, 34,1% de pessoas negras na liderança, 5,8% de pessoas com deficiência e 10,1% de pessoas LGBTI+ autodeclaradas. O Roadshow mobilizou 587 executivos de 13 vice-presidências; 64% das diretorias participantes formalizaram compromissos, foram abertas 346 vagas afirmativas e realizadas 1.469 contratações direcionadas. A taxa de desligamento voluntário de pessoas com deficiência caiu de 16,2% para 13,5% entre 2024 e 2025. Trilhas afirmativas somaram mais de 4 mil participações e 5.400 horas de aprendizagem, com satisfação média de 4,94 em 5; 93% disseram sentir-se ouvidos e 92% incluídos em 2025.

Tendências e próximos passos





Os resultados da edição 2025/2026 indicam avanços no engajamento das empresas com a agenda de diversidade, equidade e inclusão, mas também mostram que a consolidação de compromissos não elimina a necessidade de acompanhamento contínuo.

Há práticas amplamente disseminadas: 99,03% das empresas declaram compromisso com a não discriminação e a promoção da diversidade, equidade e inclusão em seus valores e princípios, e 92,23% afirmam contar com uma área, instância ou pessoa responsável pela implementação de ações.

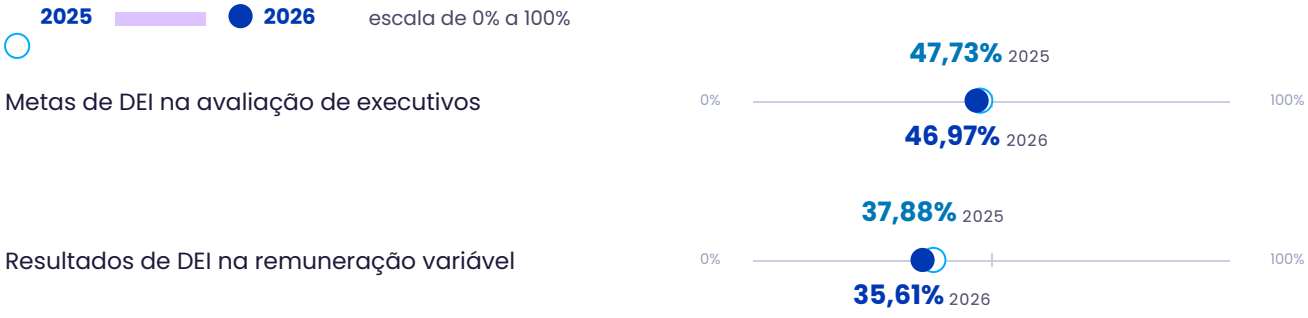
99,03%

declaram compromisso com a não discriminação e a promoção da diversidade, equidade e inclusão em seus valores e princípios

92,23%

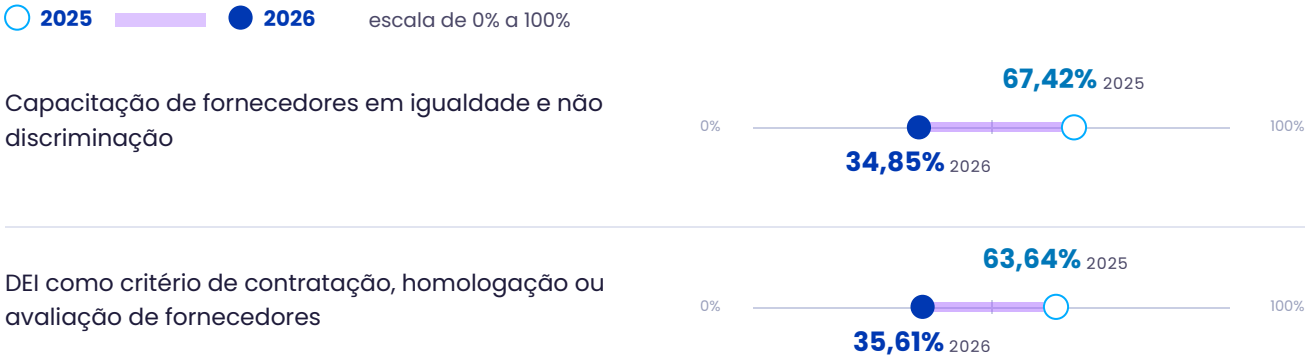
afirmam contar com uma área, instância ou pessoa responsável pela implementação de ações

Ao mesmo tempo, os resultados mostram oportunidades para fortalecer a ligação entre essa agenda, a governança e a responsabilização das lideranças. Entre as empresas que participaram das duas edições, por exemplo, a proporção de empresas que incluíam metas de DEI na avaliação de executivos caiu de 47,73% para 46,97%; a inclusão de resultados de DEI na remuneração variável passou de 37,88% para 35,61%.

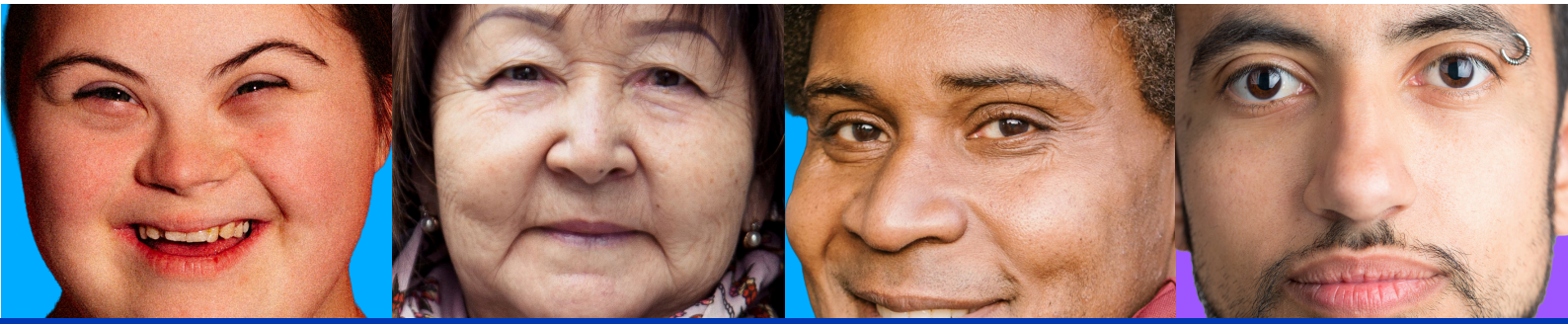


TENDÊNCIAS E PRÓXIMOS PASSOS

Os desafios também aparecem na cadeia de suprimentos, na acessibilidade e em iniciativas específicas para grupos sub-representados. No conjunto de empresas que participaram das duas edições, a proporção de empresas que capacitavam fornecedores em igualdade e não discriminação caiu de 67,42% para 34,85%, e a adoção de DEI como critério de contratação, homologação ou avaliação de fornecedores passou de 63,64% para 35,61%. Na agenda LGBTI+, 16,02% das empresas participantes em 2026 informaram ter iniciativa específica para contratar pessoas trans com indicadores, metas e acompanhamento. Esses resultados reforçam a importância de transformar compromissos em processos, metas e práticas acompanhadas ao longo do tempo.



As boas práticas reunidas nesta edição oferecem exemplos de caminhos possíveis: Conectar a inclusão à estratégia e à governança, investir no desenvolvimento e na permanência de profissionais, revisar processos, envolver lideranças e acompanhar resultados. As experiências não constituem modelos únicos, mas referências que podem ser adaptadas a diferentes contextos organizacionais.



O próximo passo

A pesquisa é um instrumento de diagnóstico e um convite à ação. O avanço da diversidade, equidade e inclusão depende do reconhecimento das desigualdades, da definição de prioridades, do acompanhamento de indicadores e da sustentação da corresponsabilidade entre lideranças e equipes. O objetivo é que os dados e as práticas compartilhadas contribuam para ampliar o aprendizado entre organizações e fortalecer ambientes de trabalho mais justos, inclusivos e respeitosos.

instituto ethos

Autoria

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Equipe técnica

Ana Lucia de Melo – Diretora-adjunta
Luiza Rodrigues – Coordenadora de Projetos e Serviços

Edrini da Silva – Analista de Projetos

Karoline Oliveira de Siqueira – Analista de Projetos

Rhasna Neves Ferreira – Assistente de Projetos

Comunicação

Laís Ribeiro Thomaz – Coordenadora de Comunicação Institucional

Kylanne Bitencourt – Analista de Comunicação Institucional

Ramona Ferri – Designer

Parceiros

Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades – Mario Rogerio

Fórum de Empresas e de Direitos Humanos LGBTI+ – Reinaldo Bulgarelli

Movimento Mulher 360 – Margareth Goldenberg
Rede Empresarial de Inclusão social – Djalma Scartezini

Consultoras Rede Ethos Serviços

Gabriela Santos – Consultora em DEI

Mércia Silva – Consultora em DEI