

**TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**ENTRE DISCURSO E PRÁTICA: A REPRESENTAÇÃO DE GÊNERO E RAÇA NA  
ALTA LIDERANÇA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS E SUA CONFORMIDADE  
COM SUAS COMUNICAÇÕES DE DIVERSIDADE**

## **RESUMO**

Utilizando o conceito de "autenticidade organizacional", que se refere à consistência entre discurso externo e práticas internas das organizações, esse estudo avalia a autenticidade das iniciativas de diversidade nas empresas pesquisadas. A partir de um reconhecido ranking das 100 maiores empresas do Brasil, foi realizado um mapeamento tanto das comunicações externas pró-diversidade (discurso organizacional) quanto da composição da alta liderança dessas empresas em termo de raça e gênero (prática organizacional). As empresas foram categorizadas em três níveis de discurso pró-diversidade: baixo, médio e alto. Os resultados revelaram uma generalizada falta de autenticidade entre o discurso e a prática no aspecto da diversidade. Isso sugere que muitas empresas podem estar se beneficiando em termos de imagem positiva e reputação através de discursos pró-diversidade, sem, de fato, implementarem práticas efetivas de diversidade na alta liderança.

Palavras chave: liderança, diversidade, autenticidade, comunicação

## **ABSTRACT**

Using the concept of "organizational authenticity," which refers to the alignment between external communication and internal practices, this study assesses the authenticity of diversity initiatives in the examined companies. By analyzing a recognized ranking of the 100 largest companies in Brazil, the study mapped both pro-diversity external communications (organizational discourse) and the composition of top leadership in terms of race and gender (organizational practice). The companies were classified into three levels of pro-diversity discourse: low, medium, and high. The findings revealed a widespread lack of authenticity between discourse and practice regarding diversity. This indicates that many companies may be gaining a positive image and reputation through pro-diversity statements, while failing to implement effective diversity practices at the top leadership level.

## **1. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, o conceito de diversidade nas organizações tem ganhado amplitude, refletido pelo aumento significativo nas divulgações corporativas e na quantidade de publicações acadêmicas sobre o tema. Entre 2023 e 2024, foram encontrados 15.900 resultados no Google Acadêmico associados à expressão "diversidade nas organizações". A diversidade enriquece o ambiente corporativo e oferece benefícios valorizados, como inovação, conforme indicado por diversos estudos (Soranz et al., 2023). Eventos significativos, como o assassinato de George Floyd e o subsequente movimento Black Lives Matter, intensificaram a atenção ao tema, catalisando uma reflexão mais profunda sobre as práticas empresariais e a necessidade de uma maior representatividade nas organizações.

No entanto, muitas empresas, buscando atender às demandas dos stakeholders por maior diversidade, podem divulgar um discurso pró-diversidade que não se reflete na prática. Quando praticada, a diversidade frequentemente aparece em níveis hierárquicos mais baixos, enquanto as posições de maior poder e tomada de decisão continuam dominadas por grupos homogêneos, majoritariamente homens brancos. Essa disparidade entre discurso e prática levanta questionamentos sobre a autenticidade das iniciativas empresariais para implementar uma verdadeira diversidade.

A falta de autenticidade pode ter impactos significativos tanto internamente como externamente, tanto por impedir a obtenção dos benefícios esperados da diversidade como por comprometer a confiança e a credibilidade da empresa entre aqueles que porventura perceberam a falta de autenticidade organizacional da mesma. Pesquisas têm mostrado que as empresas que alinham a sua comunicação de declarações de diversidade com as práticas de diversidade têm uma maior probabilidade de obter reconhecimento externo (Manoharan; Madera & Singal, 2021). Além disso, pesquisas também têm mostrado que a percepção de inautenticidade organizacional pode ter efeitos negativos para os colaboradores. Por exemplo, Miao e Zhou (2020) revelaram que quando as empresas dizem uma coisa e fazem outra num contexto de responsabilidade social corporativa, os empregados adotam mais comportamentos contraproducentes direcionados à própria organização. Portanto, é crucial explorar esses impactos para entender como as organizações se comportam em relação à autenticidade das divulgações de diversidade. Para avaliar essa autenticidade, é essencial confrontar o discurso com a realidade.

Este trabalho tem como objetivo elaborar um mapeamento das lideranças nas maiores empresas do Brasil, que possuem grande impacto na economia e na sociedade. A partir desse mapeamento, será possível analisar o grau de autenticidade das práticas de diversidade dessas empresas e discutir os resultados encontrados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção busca detalhar os conceitos e discussões acadêmicas qualificadas que norteiam e contextualizam a presente pesquisa. Nesse sentido, a fim de alcançar os objetivos aqui propostos, julgou-se necessário segmentar a análise em três principais eixos temáticos, resultando na maior clareza dos pontos que orientam o projeto. Do mais macro para o mais micro, a análise organizou-se em aspectos:

## 2.1 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

As profundas transformações sociais, econômicas e demográficas da sociedade têm impactado profundamente o mundo do trabalho. Por exemplo, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a participação feminina no mercado de trabalho, que não atingia 20% em 1970, alcançou patamares de quase 55% em 2019 (IBGE, 2021). Nessa mesma tendência de mudança, embora ainda aquém da realidade do país, pretos e pardos representavam aproximadamente 44% dos estudantes de nível superior em 2015, representando um aumento de 22% para um período de quinze anos (Silva, 2020). Segundo estimativa do IBGE, até o ano de 2060 um quarto da população brasileira deverá ser composta por pessoas acima de sessenta anos. Além disso, com a crescente globalização, observa-se um crescimento expressivo do número de imigrantes no mercado de trabalho formal brasileiro. Por exemplo, no período de 2010 a 2019 o número de trabalhadores de diferentes nacionalidades que possuíam um trabalho formal no país quase triplicou (Cavalcanti; Oliveira & Macedo, 2020). Isso significa que o ambiente de trabalho está cada vez mais diverso.

Nesse contexto, algumas organizações brasileiras – quer pelo reconhecimento da importância ou por um imperativo dos negócios – têm se movimentado para compreender como fazer a gestão da diversidade no ambiente de trabalho e adotar práticas que a fomentem, de forma a refletir a sociedade na qual elas existem e operam (Saraiva & Irigaray, 2009). Cita-se, por exemplo, o programa de trainee exclusivo para negros da varejista Magazine Luiza que ganhou ampla notoriedade no Brasil no final de 2020<sup>1</sup>. Enquanto a promoção e gestão da diversidade organizacional – definida como a implementação de uma ou mais práticas destinadas a melhorar as experiências no local de trabalho e os resultados de grupos que enfrentam desvantagens na sociedade (por exemplo, minorias étnicas-raciais, mulheres, comunidade LGBTQIA+, etc.) – tem contornos incipientes no Brasil (vide por exemplo, Reith & Rachid, 2020), fora do país já se trata de uma realidade (Leslie, 2019). De acordo com o relatório da consultoria McKinsey & Co, apenas nos Estados Unidos, são gastos cerca de oito bilhões de dólares por ano em treinamento e programas relacionados à diversidade (Carr et al., 2019).

Frente a essa sociedade diversa, tem-se observado um crescimento considerável de pesquisas sobre D&I, de forma a explorar seus aspectos e impactos nos ambientes organizacionais. Resultados dessas pesquisas têm evidenciado que a efetiva prática de diversidade e a inclusão promovem impactos positivos significativos nas organizações. Por exemplo, estudos mostram que equipes diversas tendem a ser mais inovadoras e criativas devido à variedade de perspectivas e experiências que cada membro traz (Freitas & Rodrigues, 2023). Além disso, evidências empíricas têm revelado que D&I desempenha um papel crucial na melhoria dos resultados corporativos, promovendo a sustentabilidade e a responsabilidade empresarial. Além de beneficiar o ambiente interno, a diversidade capacita as organizações a desempenharem um papel transformador na sociedade, promovendo a inclusão social e ampliando a representatividade em todos os níveis (Renner et al., 2020). Ao valorizar e promover a diversidade, as organizações não apenas fortalecem sua capacidade de inovação e desempenho financeiro, mas também cultivam um ambiente mais justo e inclusivo para todos os seus membros.

---

<sup>1</sup><https://economia.ig.com.br/2020-09-19/magazine-luiza-anuncia-programa-de-trainee-exclusivo-para-candidatos-negros.html>

## 2.2 IMAGEM PRÓ-DIVERSIDADE E AUTENTICIDADE ORGANIZACIONAL

Esse contexto de diversidade no mercado de trabalho e pesquisas que evidenciam impactos positivos da diversidade e inclusão para os resultados organizacionais tem trazido pressão por parte de diferentes stakeholders para que as empresas criem e mantenham impressões positivas acerca do seu compromisso com a diversidade. Como consequência, tem crescido esforços de comunicação organizacional com foco na divulgação de informações, decisões, contexto e ações pró-diversidade. Em outras palavras, as empresas estão preocupadas em apresentar a gestão da diversidade que adotam, entendida como o conjunto de valores, políticas e práticas associadas à integração e gestão eficazes de membros de grupos sub-representados (McKay, Avery, & Morris, 2008).

Essa comunicação, que pode ser feita de diversas formas, inclusive por anúncios e campanhas específicas, tem se mostrado favorável para empresas (Highhouse et al., 1999). De acordo com resultados de pesquisas, empresas que sinalizam de alguma forma uma orientação pró-diversidade podem ser percebidas de forma mais favorável pelos potenciais candidatos do que as empresas cuja comunicação voltada ao público externo não apresenta sinais de gestão da diversidade (Rau & Hyland, 2003). Essas sinalizações e comunicações visam construir a imagem com a qual a empresa quer ser associada.

De acordo com a literatura, essa imagem intencionalmente criada pela gestão e projetada para vários grupos de stakeholders é chamada de *imagem pretendida ou projetada* (Brown et al., 2006). A imagem pretendida refere-se aos atributos ou características aos quais uma determinada empresa deseja estar associada. A comunicação da gestão sobre políticas de diversidade projeta uma imagem organizacional pró-diversidade. Por exemplo, empresas que usam pessoas de raças diferentes nos documentos e websites da empresa projetam uma imagem de compromisso com a diversidade e a inclusão.

Entretanto, se a imagem projetada por uma determinada empresa não for acompanhada de ações e decisões consistentes e que confirmem essa imagem externa construída, a autenticidade organizacional da empresa, entendida como ser fiel e consistente à identidade e imagem corporativa construídas (Shen & Kim, 2012), é posta em dúvida e isso pode impactar a sua reputação.

Shen e Kim (2012) afirmam que uma organização autêntica deve ser fiel a si mesma. Esta dimensão de veracidade da autenticidade orienta uma organização a ser quem ela realmente é, em vez de falsificar uma identidade e um discurso que não condiz com sua história e identidade. A segunda dimensão da autenticidade é a transparência, que implica ser aberto e honesto na partilha de informações e no discurso adotado com os públicos, evidenciando a realidade de fato da empresa e não tentando camuflar situações negativas ou inapropriadas. Isso significa que as organizações devem agir de forma aberta e transparente, e não tentar manipular o público externo (Henderson e Brookhart, 1996). A terceira dimensão definidora é a consistência, referindo-se à congruência entre as ações de fato de uma organização e o seu discurso em relação às crenças, valores, retórica, promessas e ofertas.

## 2.3 AVALIANDO A AUTENTICIDADE ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA DIVERSIDADE

No que tange à diversidade, a representação numérica de grupos sub-representados nas equipes de uma organização é um importante indicador de seu compromisso com a diversidade (Smith et al., 2012). Assim, com base no que foi

exposto no tópico anterior, se for observado em uma empresa uma combinação de baixa representação numérica de grupos sub-representados e um discurso que projeta uma imagem pró-diversidade e inclusão, esse poderia ser um caso de falta de autenticidade - ou inautenticidade - organizacional.

Considerando que tem sido observado um crescente número de empresas buscando projetar uma imagem de serem “pró-diversidade”, é importante explorar se esse discurso está alinhado na prática organizacional, por exemplo, por meio da busca ativa de maior representação de gênero e raça em espaços de poder e tomada de decisão estratégica, dado que esses grupos são tradicionalmente sub-representados nessas posições. Assim sendo, o objetivo deste estudo é avaliar o nível de autenticidade organizacional das maiores empresas brasileiras na dimensão de diversidade e inclusão. Por meio de um mapeamento de consistência e alinhamento entre *discurso organizacional* - avaliado por meio das comunicações pró-diversidade que projetam uma imagem de empresa que pratica a diversidade e inclusão - e *realidade organizacional* - avaliada pela representação numérica de pessoas negras e mulheres no alto escalão das empresas pesquisadas - esse estudo busca evidenciar o quanto as empresas brasileiras mostram-se autênticas em relação à diversidade.

A falta de autenticidade nessa esfera pode criar uma ilusão de equidade através de discursos e textos que sugerem compromisso com a equidade, mas que não se traduzem em mudanças significativas na realidade. (Fox-Kirk et al.,2020). Esta superficialidade perpetua desigualdades estruturais ao invés de abordá-las de maneira eficaz, afetando a cultura organizacional ao deixar os funcionários sentirem que as ações não são genuínas, o que impacta negativamente o engajamento do time. Além disso, esse comportamento de inautenticidade pode prejudicar a reputação da organização, especialmente num contexto onde a diversidade e inclusão são cada vez mais buscadas por stakeholders (Fox-Kirk et al.,). A falta de autenticidade nos esforços organizacionais não apenas deixa de alcançar mudanças estruturais necessárias, mas também pode ter impactos adversos significativos na cultura interna, na reputação externa e na confiança geral na organização.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção busca detalhar o desenvolvimento do método utilizado para realizar o mapeamento acerca da diversidade de gênero e raça na alta liderança organizacional e do discurso organizacional das empresas em relação à diversidade e inclusão, bem como de que forma a análise dos dados foi feita. A seção 3.1, 3.2 e 3.3 explora a natureza e forma de obtenção dos dados. As seções 3.4 e 3.5 apresentam o mapeamento de modo mais específico.

#### **3.1 AMOSTRA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (2023), o país encerrou o ano de 2022 com 20.191.290 (vinte milhões, cento e noventa e um mil, duzentos e noventa) empresas ativas. Visando de forma estratégica identificar o panorama das maiores empresas do Brasil, que devido ao seu porte possuem relevante influência na sociedade, utilizou-se o ranking valor 1000 da revista valor econômico para dar sustentação à pesquisa. A partir dessa escolha, realizou-se o recorte levando em consideração as 100 maiores empresas, contando com uma diversidade de segmentos do mercado, um total de 26 setores, tais como agronegócio, varejo, eletroeletrônica, energia, petróleo e gás, serviços médicos, TI & Telecom, transportes e logística, veículos e peças, dentre outras. A escolha desse

universo de coleta se dá, pois, ao focar em organizações que não apenas dominam seus setores em termos de receita e valor de mercado, também exercem um impacto substancial nas esferas sociais, ambientais e econômicas do país.

Este ranking, considerado líder na categoria, é utilizado de diversas formas, especialmente para o meio acadêmico, é comumente identificado como base para diferentes artigos, como o estudo "Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: o impacto de grandes representantes da construção brasileira" (Ferreira et al., 2023). Além disso, detém uma metodologia clara e passível de verificação. Se tornando confiável e fundamentado para orientar o recorte da pesquisa. Para melhor compreensão, é essencial entender os critérios que orientam esse ranking.

O processo de avaliação se dá levando dois critérios em consideração: a avaliação contábil-financeira e a avaliação de práticas ASG. Inicialmente, os profissionais se debruçam sobre informações contábeis e financeiras, coletadas a partir de dados públicos. Na primeira fase, analisou-se seis critérios diferentes, dos quais três foram considerados mais importantes: receita líquida (com peso 3), margem Ebitda (com peso 2,5) e rentabilidade do patrimônio líquido médio (com peso 1,5). Além desses, outros três critérios também são avaliados, cada um com peso 1: crescimento anual médio da receita líquida nos últimos cinco anos, alavancagem financeira (medida pela relação entre dívida financeira líquida e Ebitda) e cobertura de juros (relação entre Ebitda e despesas financeiras do período). Essa avaliação corresponde a 70% da nota final.

Após isso, realiza-se uma avaliação de práticas ESG (sigla em inglês para as práticas ambientais, sociais e de governança – ASG, adotadas pelas companhias), introduzida na edição de 2021, correspondendo a 30% da nota final. As três empresas melhor classificadas nos critérios contábeis e financeiros são avaliadas por um comitê do Valor e FGVCEF/EAESP/FGV-SP, composto por oito especialistas de mercado. Essa avaliação resultou em uma pontuação de 0 a 30 para cada uma das três principais empresas em cada um dos 26 setores.

## **3.2 MAPEAMENTO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO À DIVERSIDADE**

### **3.2.1 IDENTIFICAÇÃO DO CORPO DIRETIVO**

Dispondo do recorte de empresas, iniciou-se o mapeamento do corpo diretivo das organizações selecionadas. Aplicou-se a mesma lógica utilizada na escolha das 100 maiores, ou seja, as pessoas analisadas foram as que detinham maior poder de influência e visibilidade dentro da empresa. Buscando obter rigor metodológico, um universo de pessoas foi delimitado. Escolheu-se as categorias de (1) diretoria executiva e (2) conselho administrativo, que juntos formam o denominado corpo diretivo. É importante ressaltar que são essas posições de liderança que detêm o espaço e voz para direcionar os rumos e tomadas de decisão na empresa. Assim, justificando sua escolha para representar a diversidade no nível estratégico da instituição.

### **3.2.2 DAS DIMENSÕES MAPEADAS**

A diversidade é resultado de um ambiente caracterizado pela presença de pessoas diferentes em diversos aspectos, permeado pelo gênero, identidade de gênero, raça, orientação sexual, religiosa, étnica, deficiência, nacionalidade, dentre outros. A pesquisa se orientou pela diversidade visível, ou seja, atributos no qual

através da observação é viável a identificação de como a pessoa se enquadra. Com essas noções, o recorte do tipo de diversidade foi feito, levando em consideração a viabilidade da identificação do indivíduo. Quando se fala de pessoas com deficiência e orientação sexual, muitas vezes são aspectos de difícil identificação, no caso das pessoas com deficiência, de acordo com o IBGE existem diversas formas de ser, como: auditiva, visual, motora, mental ou intelectual. O mesmo ocorre com a dimensão de orientação sexual, de forma ainda mais intensa pois é unicamente ligado ao interior do indivíduo. Esses tipos de diversidade tornariam a coleta de dados ainda mais complexa, necessitando de um parecer pessoal do indivíduo, se intitulando como pertencendo a essas orientações. Tendo isso em vista, a pesquisa foi idealizada de forma a analisar a diversidade em aspectos visíveis, se dividindo entre racial e gênero. Essas características podem ser facilmente identificadas, portanto, representam uma parcela de diversidade em uma organização de forma clara e “palpável”

### **3.2.3 DAS ANÁLISES REALIZADAS**

Por conseguinte, deu-se início a fase de heteroidentificação (uma identificação a ser feita por outro), realizada manualmente. O processo foi dividido em duas partes. Primeiramente, as pesquisadoras buscaram em canais oficiais de comunicação o nome de todos os diretores e conselheiros das 100 empresas. Posteriormente recorreram a plataformas como google e linkedin, à procura de fotos do(a) executivo(a) em questão, com o objetivo de realizar o enquadramento no quesito de gênero e raça.

Para que a análise e comparação das informações fosse possível, os seguintes cálculos percentuais em relação ao gênero, raça e interseccionalidade:

- Porcentagem de mulheres executivas
- Porcentagem de pessoas negras
- Porcentagem de mulheres negras

Por fim, munido de dados ligados à comunicação voltadas à D&I, ou seja, a imagem que a instituição deseja passar frente ao tema, e dos dados ligados ao gênero e raça do corpo diretivo, iniciou-se o processo de análise e mapeamento da realidade, utilizando da tabulação para organização e investigação das informações. Buscando identificar se a alta liderança reflete o nível de divulgação das mesmas.

### **3.2.4 DAS DESCONSIDERAÇÕES**

Durante o processo de busca por dados que, quando juntos dão forma ao mapeamento, desafios em relação à falta de informações foram encontrados. Evidenciou-se um total de 17 empresas que não tinham seus dados referentes à composição do corpo diretivo divulgados ao público. Assim, impossibilitando sua continuação no mapeamento, ou seja, um total de 83 empresas levadas em consideração. Além disso, outro tipo de dificuldade foi identificado, apesar dos esforços nas buscas, certos executivos não possuíam contas/fotos nos mecanismos de busca utilizados, impossibilitando sua participação na pesquisa. Na tentativa de contornar a situação e manter um estudo sólido, confiável e metodologicamente coeso, uma fórmula no excel foi utilizada nos casos das empresas que tiveram algum dos seus executivos não identificados, estas foram destacadas e tiveram a porcentagem de sua participação explicitadas. Exemplo: na análise da alta liderança de certa empresa, foi identificado que o corpo diretivo era composto por 6 diretores e 11 conselheiros, todavia, 1 dos diretores não teve sua foto encontrada, logo, pegou-se o total de diretores e somou-se com o total de conselheiros, diminuiu-se a

quantidade de executivos não encontrados e dividiu-se pelo total de diretores mais conselheiros, assim encontrou-se a porcentagem de executivos considerados.

$$(6 + 11 - 1) \div (6 + 11) = 0,9411 = 94,11\% \text{ da alta liderança considerada}$$

### 3.3 MAPEAMENTO DO DISCURSO ORGANIZACIONAL PRÓ-DIVERSIDADE

Após a finalização das etapas relacionadas às características individuais dos executivos, deu-se início a etapa relacionada ao discurso das organizações. Quando se fala de discurso, neste estudo, considera-se toda e qualquer sinalização e posicionamento que remete direta e indiretamente a diversidade e inclusão. Podendo estar presente na missão, visão e valores; relatórios de sustentabilidade; processo seletivo, postagens em datas de visibilidade como consciência negra, dia da mulher, dentre outras comunicações. Para entender como as empresas se expõem frente aos stakeholders, as pesquisadoras utilizando de plataformas como google e linkedin investigaram e buscaram de forma manual nos canais oficiais de comunicação das 100 maiores empresas do Brasil qualquer sinalização postada nas redes ligadas à temática. Todas as comunicações foram printadas e adicionadas a um documento que no final de seu preenchimento, gerou uma base de dados completa para a realização de um nivelamento por grau de diversidade e inclusão visto em cada organização. A partir dessa análise, que levou em consideração a profundidade e robustez das divulgações, uma nota de 1 a 3 foi atribuída às instituições.

**Tabela 1 - Descritivo níveis de divulgação**

NÍVEL DE DIVULGAÇÃO	DESCRIÇÃO	COR NA TABELA
1	BAIXO	VERMELHO
2	MÉDIO	AMARELO
3	ALTO	VERDE

## 4 RESULTADOS

A presente seção busca apresentar os resultados obtidos através da realização da metodologia, explicada anteriormente, a partir da análise dos dados obtidos. A seção 4.1 explora os resultados obtidos a partir do mapeamento do discurso, posteriormente, a seção 4.2 explora os resultados obtidos a partir do mapeamento da realidade, enquanto as demais subseções fazem o mesmo de modo a especificar cada parte do mapeamento da realidade a fim de tornar mais clara e sistemática a compreensão.

### 4.1 DA REALIDADE MAPEADA

Essa seção discute os principais achados obtidos a partir da amostra representativa de empresas, abordando a real diversidade no corpo diretivo nas seguintes esferas

#### 4.1.1 GÊNERO

A análise global dos executivos incluídos no estudo, que totalizaram 1364 indivíduos, revelou que 240 são mulheres. Esse número representa, em porcentagem, 17% do total de executivos analisados. Após estudo das porcentagens de representação feminina em todas as empresas, constatou-se que a média de participação é de 17%. Os dados relativos ao aspecto de gênero, foram organizados

via tabela, dividida em faixas, para que a compreensão das informações fosse melhor sucedida.

**Tabela 2 - Resultados quantitativos da análise de gênero**

Intervalo de participação	Quantidade de empresas	Quantidade máxima encontrada na faixa
0%	10	-
1% - 3%	0	-
4% - 6%	7	1
7% - 9%	5	2
10% - 12%	9	2
13% - 15%	13	4
16% - 18%	5	4
19% - 21%	7	4
22% - 24%	4	8
25% - 27%	8	7
28% - 30%	3	5
31% - 33%	7	8
34% - 36%	1	12
37% - 39%	1	6
40% - 42%	1	5
43% - 46%	2	6

Ao se examinar os números que mais se repetem na tabela, nota-se que a faixa de 13% a 15% é a que possui mais empresas (13), seguida das empresas que possuem 0% de mulheres (10). Em sequência, 10% a 12% se encontram como a faixa que possui a terceira maior quantidade de mulheres (9). Em especial as empresas que não possuem nenhuma mulher no quadro diretivo (0%), esse valor corresponde a 12% das empresas estudadas nesta pesquisa.

Além disso, verifica-se que as últimas linhas, compostas por porcentagens de 34% a 46%, que representam maior participação de mulheres no corpo diretivo, são as que possuem a menor quantidade de empresas, correspondendo em maioria a (1) empresa e uma faixa com (2) empresas.

Adicionalmente, observou-se que 23 empresas possuem de 25% a 46% de mulheres executivas. Quando analisadas em qual classificação de divulgação de diversidade essas instituições se enquadram, encontrou-se que:

- 2 (duas) possuem baixo nível de divulgação;
- 11 (onze) possuem médio nível de divulgação;
- 10 (dez) possuem alto nível de divulgação.

Em especial as 3 organizações que detêm dos mais altos níveis de participação femininas, percebe-se que as empresas com porcentagens de 42% e 46% foram classificadas no presente estudo como alto nível de diversidade, ocupando, respectivamente, o 66º (sexagésimo sexto) e 21º (vigésimo primeiro) lugar no ranking Valor 1000 de 2022. Por outro lado, a empresa que apresenta 43% de participação feminina é classificada com nível médio de diversidade, posicionando-se no 80º (octogésimo) lugar no ranking.

Além disso, é relevante destacar que a empresa com 42% de representação feminina também evidencia uma representatividade de 8,33% de indivíduos negros,

incluindo um homem negro em posição de destaque. Importante notar ainda que a presidência dessa empresa é ocupada por uma mulher.

Já em relação às que detêm menos de 1/4 de representação feminina (25%), totalizando 60 empresas:

- 18 foram classificadas como baixo nível de sinalização;
- 21 foram classificadas como médio nível de sinalização;
- 16 foram classificadas como alto nível de sinalização.

#### 4.1.2 RAÇA

A análise abrangente dos executivos envolvidos na pesquisa, totalizando 1364 indivíduos, indicou que 76 são pessoas negras. Esta quantidade equivale a 5,5% do número total de executivos analisados. Após examinar as porcentagens de representação negra em todas as empresas, verificou-se que a média de participação é também de 1.85%. Os dados relativos ao aspecto de raça, foram organizados via tabela, dividida em porcentagem, para que a compreensão das informações fosse melhor sucedida

**Tabela 3 - Resultados quantitativos da análise racial**

Intervalo de participação	Quantidade de empresas	Quantidade máxima encontrada na faixa
0%	62	0
2,94%	1	1
4%	1	1
4,17%	1	1
4,35%	1	1
5,26%	1	1
5,56%	3	1
5,88%	2	1
6,25%	1	1
6,67%	3	1
7,14%	2	1
8,33%	1	1
9,09%	1	1
10%*	1	1
11,76%**	1	2
25%***	1	1

A partir da análise da tabela, é notável que a porcentagem que mais possui empresas enquadradas é a de 0%, ou seja, nenhuma representação negra. Ao explorar esse tópico, verifica-se que 62 empresas não possuem pessoas negras no corpo diretivo. Em outras palavras, 21 empresas das 83 contam com pessoas negras no corpo diretivo.

Em relação a quantidade de empresas que possuem presença negra, encontra-se que: as porcentagens de 6,77% e 5,56% são as que detêm do maior número de empresas (3), seguida das porcentagens 5,88% e 7,14% com (2) empresas cada. Dentre as demais porcentagens de participação, todas possuem apenas uma (1) empresa em cada.

Sobre outra perspectiva, a coluna de “quantidade máxima encontrada” mostra, em sua maioria, a presença de um (1) executivo negro por porcentagem de participação. Cabe ressaltar que somente uma empresa conta com duas (2) pessoas negras na alta liderança organizacional, referente a porcentagem de 11,76%. Essa empresa é formada por um corpo diretivo de 18 pessoas, sendo delas, 16 brancas (15 homens e 1 mulher) e 2 negras (ambos homens).

Ao investigar o mapeamento de gênero das 3 instituições que apresentam as maiores partições de pessoas negras, percebe-se que:

- {\*} A empresa que detém 10% de representação negra, não possui mulheres no corpo diretivo. Sendo esta, de acordo com o ranking Valor 1000 do ano de 2022, a (22ª) vigésima segunda maior empresa do Brasil. Além do mais, é válido ressaltar que nessa pesquisa, essa empresa é classificada como médio nível de divulgação de diversidade
- {\*\*} A empresa que detém 11,76% de representação negra, possui uma representação feminina de 6%. Sendo esta, de acordo com o ranking Valor 1000 do ano de 2022, a (35ª) trigésima quinta maior empresa do Brasil. Além do mais, é válido ressaltar que nessa pesquisa, essa empresa é classificada como médio nível de divulgação de diversidade
- {\*\*\*} A empresa que detém 25% de representação negra, não possui mulheres no corpo diretivo. Sendo esta, de acordo com o ranking Valor 1000 do ano de 2022, a (71ª) septuagésima primeira maior empresa do Brasil. Além do mais, é válido ressaltar que nessa pesquisa, essa empresa é classificada como baixo nível de divulgação de diversidade

#### 4.1.3 INTERSECCIONALIDADE

A pesquisa detalhada dos executivos avaliados, totalizando 1364 indivíduos, revelou que 2 destes são mulheres negras, o que corresponde a uma representação de 2,4% no total de executivos analisados. Os dados relacionados à questão racial foram organizados em tabela, para facilitar a compreensão das informações.

**Tabela 4 - Resultados quantitativos da análise interseccional**

Porcentagem encontrada	Quantidade de empresas	Quantidade máxima encontrada
0%	81	-
4,35%	1	1
6%	1	1

Após examinar a tabela, destaca-se que a porcentagem com o maior número de empresas é aquela que está na faixa de 0%. Evidencia-se também que das 2 empresas que possuem representação negra e feminina, ambas são as únicas pessoas negras na alta liderança de suas empresas.

Ambas as empresas que detém de executivas negras no corpo diretivo, foram classificadas como alto nível de divulgação de diversidade. No que diz respeito à composição do corpo diretivo das duas empresas, tem-se:

- A empresa que apresenta 4,35%, possui sua alta liderança formada por 23 executivos, dentre eles, 19 executivos brancos, essa quantidade corresponde a aproximadamente 83% do corpo diretivo. Dos demais membros, 4 são mulheres (3 brancas e 1 negra) correspondendo a 17% de representação feminina. Além disso, a empresa se encontra como 3º (terceiro) lugar no ranking Valor 1000 do ano de 2022.
- A empresa que apresenta 5,88%, possui sua alta liderança formada por 17 executivos, dentre eles, 13 executivos brancos, essa quantidade corresponde a 76% do corpo diretivo. Dos demais membros, 4 são mulheres (3 brancas e 1 negra) correspondendo a 24% de representação feminina. Além disso, a empresa se encontra como (23ª) vigésima terceira maior empresa de acordo com o ranking Valor 1000 do ano de 2022.

## 4.2 DO DISCURSO MAPEADO

A análise destaca uma paisagem variada de abordagens empresariais para a divulgação de suas intenções com a diversidade e inclusão, comumente são vistas como parte da aba ESG nos sites das organizações, permeando por postagens no linkedin; como um diferencial da empresa no processo seletivo (por se comunicar como diversa e inclusiva); cartilhas de diversidade; pela divulgação de selos, prêmios, pactos e certificados, tais como Índice Idversa B3, WOB- women on board, Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero, Paradigm for parity, CEO action for diversity & inclusion, Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça dentre outros. Ademais, foram vistos em casos específicos, podcasts, bate-papos e vídeos educativos sobre o tema.

Além disso, a pesquisa investigou as comunicações das 83 empresas e atribuiu uma classificação de baixo, médio e alto nível de divulgação de diversidade. Os resultados revelam que a maioria das empresas (67%) apresenta um nível médio de divulgação de diversidade e um grupo de (37%) demonstra um alto nível de divulgação. Por outro lado, (24%) das empresas foram classificadas com um baixo nível de divulgação.

## 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Os resultados encontrados na análise integrada de gênero e raça, bem como na análise de interseccionalidade entre essas dimensões na alta liderança das empresas, é um reflexo da sociedade desigual contemporânea. A sub-representação de mulheres e pessoas negras sugere que muitas empresas ainda precisam avançar consideravelmente para garantir uma verdadeira inclusão e igualdade de oportunidades em todos os níveis organizacionais. Apesar dos resultados encontrados de gênero e raça serem fruto de históricos sociais diferentes, culminando em respostas e urgências que levem consideração esses aspectos, as conclusões se aplicam a todos os aspectos

Como apresentado neste estudo, a autenticidade dos esforços organizacionais refere-se à consistência entre discurso e prática, ou seja, comunicar e de fato adotar ações e práticas que promovam a diversidade e a inclusão, indo além dos discursos públicos voltados para projetar uma imagem nos stakeholders de uma empresa que valoriza a diversidade. Empresas que “navegam” nos benefícios de comunicar a diversidade, mas não a praticam, violam essa percepção de autenticidade e podem, além de comprometer sua reputação, dificultar as mudanças que a sociedade precisa.

Empresas classificadas no presente estudo como alta divulgação de diversidade, por meio de prêmios, selos e programas, dentre outros, mas que na realidade não refletem essa diversidade em suas lideranças, levantam questões sobre a genuinidade do compromisso exposto em suas sinalizações. Essa discrepância entre a divulgação externa e a realidade interna pode sugerir comportamentos inautênticos, nos quais as empresas priorizam a imagem projetada sem efetivamente implementar práticas que promovam uma diversidade significativa na alta liderança, onde há tomada de decisão e direcionamento estratégico. A motivação para a alta divulgação pode ser comercial, especialmente na contemporaneidade, onde a diversidade e a inclusão são cada vez mais valorizadas por stakeholders, investidores e consumidores. No entanto, as autenticidades dessas práticas precisam ser vistas com base em indicadores concretos, como a representação numérica de grupos sub-representados em cargos de liderança.

Por outro lado, empresas que demonstram uma representação numericamente superior de pessoas negras e mulheres na alta liderança, em comparação com a média do mercado, e que comunicam ativamente suas intenções com a diversidade, ou seja, alta divulgação, sugerem que essas organizações possam estar adotando comportamentos autênticos em seus esforços para promover a diversidade. A alta representação numérica de diversidade na liderança pode indicar que a empresa está promovendo uma cultura de liderança inclusiva, onde as oportunidades são mais equitativas para todos os funcionários, independentemente do gênero e raça. Além disso, a alta divulgação de diversidade por parte dessas empresas pode ser interpretada como uma estratégia para não apenas melhorar a imagem pública, mas também como um compromisso real em promover mudanças significativas dentro da organização, tendo em vista os benefícios de uma cultura com pessoas diversas em posições de tomada de decisão.

No entanto, empresas que não têm ou possuem baixa representação numérica na alta liderança e que também não sinalizam suas intenções com a diversidade, podem indicar autenticidade, todavia, isso pode ser interpretado como uma negligência em reconhecer a importância de promover uma cultura organizacional que valorize e inclua diversas vozes e perspectivas. Essa situação sugere uma falta de alinhamento entre as práticas da empresa e as expectativas sociais e econômicas contemporâneas. A ausência de esforços significativos para promover a diversidade pode resultar em uma percepção negativa da empresa por parte de seus stakeholders, incluindo funcionários, clientes e investidores, que cada vez mais valorizam a responsabilidade social corporativa e a diversidade como parte integrante do sucesso organizacional.

Portanto, enquanto algumas empresas podem ser autênticas em suas abordagens, a falta de genuinidade na promoção de diversidade na alta liderança pode ser vista como um problema mais amplo que reflete uma resistência ou desinteresse em adaptar-se às necessidades emergentes de inclusão e igualdade. Essas empresas correm o risco de serem percebidas como desatualizadas e desconectadas das expectativas contemporâneas de responsabilidade social e corporativa, além de não usufruírem dos benefícios de uma gestão com líderes diversos, o que pode impactar negativamente sua reputação e seu sucesso a longo prazo.

## **6 CONTRIBUIÇÕES**

Esta pesquisa oferece um mapeamento inovador sobre a realidade da diversidade na liderança das maiores empresas do Brasil. O estudo abre portas para pesquisas que contem com ampliação da amostra, além da exploração de outros fatores de diversidade, tais como orientação sexual e deficiência. Essas análises adicionais poderão contribuir para um entendimento mais profundo e detalhado das dinâmicas de inclusão nas organizações. Além disso, os insights obtidos podem servir como referência para a promoção de um ambiente mais equitativo no futuro, auxiliando na construção de políticas e práticas principalmente em altos níveis organizacionais, que garantam uma verdadeira equidade nas corporações.

## **REFERÊNCIAS**

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>

Carr, E. W., Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2019). Inclusion and belongingness: The value of belonging at work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>

Cavalcanti, L., Oliveira, T. D., & Macedo, M. (2020). Imigração e refúgio no Brasil. Relatório anual 2020. Série Migrações. *Observatório das Migrações Internacionais*.

Ferreira, T. C., Caldana, A. C. F., Batalhão, A. C. da S., Alves, M. F. R., & Paliari, J. C. (2023). Objetivos de desenvolvimento sustentável: O impacto de grandes representantes da construção brasileira. *Ambiente & Sociedade*, 26, e00582. <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc20210058r2vu2023L2AO>

Freitas, T. A., & Rodrigues, M. B. (2023). A gestão da diversidade em um ambiente de inovação. *Revista Ciências Administrativas*, 29, 1–14. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e12132>

Gomes, G., Renner, J. S., & Meyer, D. E. E. (2023). A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: Um programa de liderança feminina. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(5), 7153–7173. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2112>

Highhouse, S., Stierwalt, S. L., Bachiochi, P., Elder, A. E., & Fisher, G. (1999). Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants. *Personnel Psychology*, 52(2), 425–442. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00167.x>

Henderson, J. E., & Brookhart, S. M. (1996). *Leader authenticity: Key to organizational climate, health, and perceived leader effectiveness*. Institute of Education Sciences. <https://eric.ed.gov/?id=ED396373>

IBGE. (2021). *Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil* (2ª ed., v. 38, 26 p.). IBGE.

Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *The Academy of Management Review*, 44(3), 538–563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>

Madera, J. M., Manoharan, A., & Singal, M. (2023). Equity, and inclusion research in hospitality. In *The Routledge Handbook of Diversity, Equity, and Inclusion Management in the Hospitality Industry* (pp. 406). Routledge.

McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x>

Miao, Q., & Zhou, J. (2020). Corporate hypocrisy and counterproductive work behavior: A moderated mediation model of organizational identification and perceived importance of CSR. *Sustainability*, 12(5), 1847. <https://doi.org/10.3390/su12051847>

Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, Secretaria da Micro e Pequena Empresa e Empreendedorismo, & Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração. (2023, 20 de janeiro). Mapa de empresas: Boletim 3º quadrimestre 2022. <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-3o-quadrimestre-2022.pdf>

Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2003). Corporate teamwork and diversity statements in college recruitment brochures: Effects on attraction. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(12), 2465–2498. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02027.x>

Reith, S. L., & Rachid, A. (2021). Gestão da diversidade: Um estudo sobre gênero e raça em empresas no Brasil. *Divers@ Revista Eletrônica Interdisciplinar, 14*(1), 25–43.

Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. dos R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: Uma questão de discurso?. *Revista de Administração de Empresas, 49*(3), 337–348. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>

Shen, H., & Kim, J.-N. (2012). The authentic enterprise: Another buzzword, or a true driver of quality relationships? *Journal of Public Relations Research, 24*(4), 371–389. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.690255>

Smith, A. N., Morgan, W. B., King, E. B., Hebl, M. R., & Peddie, C. I. (2012). The ins and outs of diversity management: The effect of authenticity on outsider perceptions and insider behaviors. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(Suppl 1), E21–E55. <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2020.1801065>