

[B]³

Lideranças plurais

Diversidade da gestão
transformando o mercado

OUTUBRO | 2025

INSTITUTO
**LOCO
MOTIVA**



SUMÁRIO

Introdução: DE&I - mais que um compromisso, uma estratégia de negócio	3
Nota Metodológica	6
Glossário	7
Destaques da Edição	8
Resultados	9
Alta Gestão mais diversa	10
Mulheres em Diretorias Estatutárias e Conselhos de Administração	13
Pessoas negras em Diretorias Estatutárias e Conselhos de Administração	22
Pessoas com deficiência em Diretorias Estatutárias e Conselhos de Administração	30
O quanto temos espaço para avançar na representatividade nos órgãos de administração?	35
Práticas que auxiliam no alcance de resultados	39
Algumas considerações	45

A man in a white shirt and dark trousers stands on the left, smiling and holding a tablet. He is addressing a group of six people seated around a white conference table. The room has large windows overlooking a city. A large screen on the right displays business data. The text 'Introdução DE&I – mais que compromisso, uma estratégia de negócio' is overlaid in the center.

Introdução DE&I – mais que compromisso, uma estratégia de negócio

Diversidade, equidade e inclusão na liderança corporativa: um compromisso estratégico da B3

A diversidade é uma diretriz estratégica que orienta as ações da B3 no campo ambiental, social e de governança (ASG). Ao longo dos anos, a bolsa do Brasil tem atuado em duas frentes complementares: como empresa listada, investe na ampliação da representatividade interna, criando oportunidades de desenvolvimento e crescimento para todas as pessoas; e como infraestrutura do mercado de capitais, desempenha o papel de indutora de boas práticas.

Neste contexto, chega à quinta edição do estudo *Lideranças plurais**, que mapeia a presença de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência em cargos de Diretoria Estatutária e Conselho de Administração nas empresas listadas, com base na análise dos dados públicos divulgados no Formulário de Referência (FRE) e em razão do Anexo ASG da B3.

A atual edição marca um passo decisivo: além de consolidar os dados a respeito da presença feminina em Diretoria Estatutária e Conselho de Administração, o estudo passa a incorporar de forma mais robusta os pilares de raça e, pela primeira vez, deficiência.



Com base nos dados preenchidos pelas empresas listadas no Formulário de Referência e em razão do Anexo ASG da B3, mapeamos a representatividade de grupos sub-representados em Conselhos de Administração, Diretorias Estatutárias e posições de liderança.

Com isso, foi possível identificar avanços e oportunidades e elaborar para o mercado insights estratégicos sobre diversidade, equidade e inclusão, inspirando a adoção de boas práticas.

* Entre 2021 e 2024, o estudo foi divulgado sob a denominação "Mulheres em Ações". Em decorrência da ampliação de seu escopo nos últimos anos, decidiu-se renomear a publicação, dando maior visibilidade aos demais grupos sub-representados analisados.

Regras da CVM e Anexo ASG impulsionando o cenário de DE&I

Essa ampliação é possível graças às mudanças regulatórias promovidas pela CVM e a B3 nos últimos anos.

A partir de 2023, com a vigência da Resolução CVM nº 59, tornou-se obrigatória a divulgação de informações detalhadas sobre gênero e raça nos órgãos de governança. Em 2024, a Resolução CVM nº 198 incluiu a obrigatoriedade de dados sobre pessoas com deficiência, com entrada em vigor a partir de 2025.

Também em 2023, entrou em vigor o Anexo ASG da B3 que padronizou a prestação de informação sobre práticas Ambientais, Sociais e de Governança, abrangendo representatividade na alta liderança, a existência de critérios ASG nas políticas de remuneração variável da administração e as políticas de indicação para esses órgãos.

Em conjunto, marcos regulatórios da CVM e o Anexo ASG da B3 fortalecem a integração da agenda DE&I à governança corporativa e fornecem insumos fundamentais para essa análise aprofundada.

Nesta edição, o estudo vai além dos números: inclui também a escuta de executivas para compreender como a diversidade, quando presente nos espaços de decisão, contribui efetivamente para o desempenho, a inovação e a sustentabilidade dos negócios. É um convite à reflexão e à ação – porque transformar a realidade da liderança empresarial é, acima de tudo, uma construção coletiva.



Nota Metodológica

O mapeamento da presença de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência nas companhias listadas foi realizado com base nas informações declaradas nos Formulários de Referência (FRE) – documento regulatório de caráter público, disponibilizado anualmente pelas companhias abertas registradas na CVM.

As séries históricas relativas aos anos de 2021 a 2024, no que se refere à presença de mulheres e pessoas negras, foram consolidadas com base nos estudos anteriores publicados pela B3 sob o título “Mulheres em Ações”. Já em relação às pessoas com deficiência, 2025 marca o primeiro ano em que o FRE passou a incluir esse dado de forma estruturada.

Complementarmente, esta edição contou com entrevistas em profundidade com executivas e conselheiras de empresas listadas. O objetivo foi, com base na narrativa de suas amplas experiências com a temática de diversidade nas instituições em que atuaram ou atuam, qualificar a análise dos dados, ampliando a compreensão sobre os avanços e desafios da agenda de diversidade e inclusão no ambiente corporativo, com ênfase em seu papel estratégico para os negócios.

Glossário

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

ASG | Ambiental, Social e Governança.

CVM | Comissão de Valores Mobiliários.

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

DE&I | Diversidade, Equidade e Inclusão.

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

FRE | Formulário de Referência.

PcD | Pessoa com Deficiência.

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

Negros | Grupo sub-representado formado pelas pessoas que se autodeclaram pretas ou pardas.

DESTAQUES DA EDIÇÃO

Diversidade avança nos órgãos de administração das empresas listadas na B3

77% das companhias listadas estão alinhadas ao **critério** de diversidade previsto no **Anexo ASG da B3**



75% das companhias listadas têm ao **menos uma mulher** integrando seus **órgãos de gestão**

17% das empresas têm **ao menos um integrante pardo** nos **órgãos de gestão**, maior proporção já registrada

2% das cias reportaram a **presença de pessoas pretas nos** Órgãos da Administração

3% Pela primeira vez, mapeou-se o indicador de pessoas com deficiência
das companhias listadas têm ao **menos uma pessoa com deficiência** em seus **órgãos de gestão**

Resultados

Alta Gestão mais diversa:

a maioria das empresas listadas já conta com pelo menos um integrante de grupos sub-representados

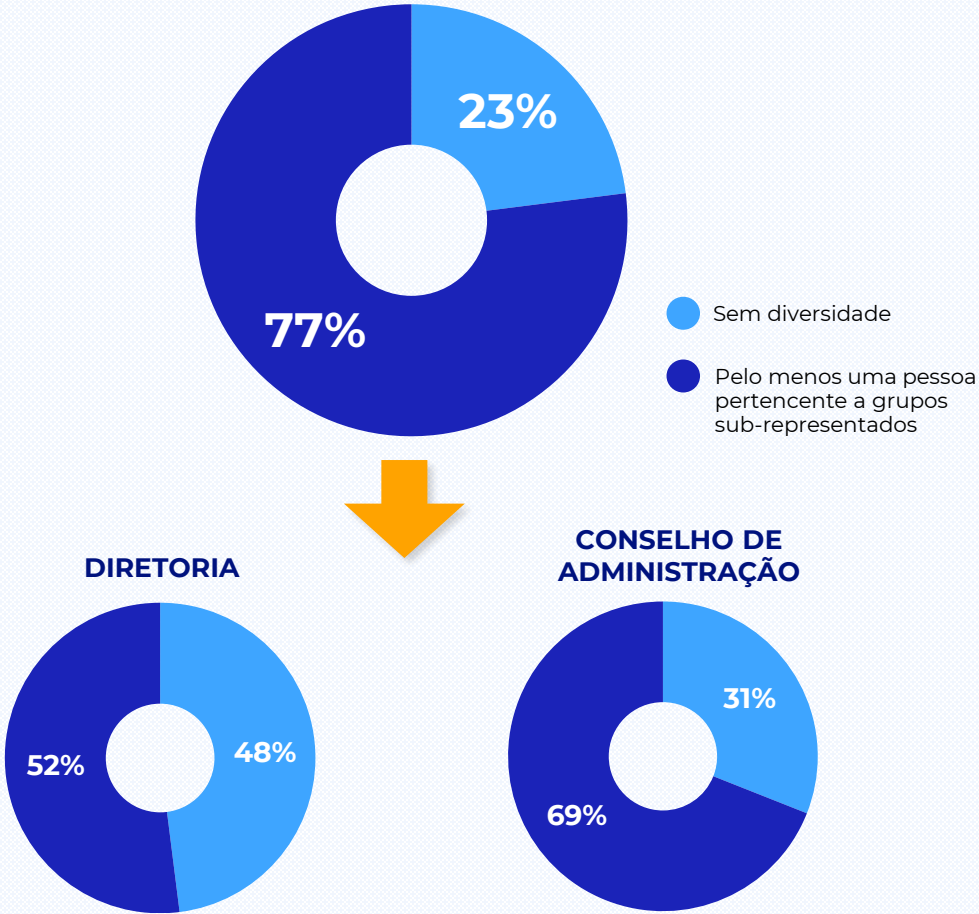
Em 2025, pouco mais da metade das Diretorias Estatutárias das empresas listadas na B3 conta com pelo menos um integrante de grupos historicamente sub-representados (marcadores ou de gênero, ou de raça, ou de deficiência).

Esse número é significativo, sobretudo considerando que o fortalecimento da agenda de diversidade no ambiente corporativo é relativamente recente. A partir de 2021, o tema passou a integrar de maneira mais ampla as prioridades estratégicas da alta gestão.

Nos Conselhos de Administração, a presença desses grupos é maior: cerca de sete em cada dez companhias têm ao menos um integrante dos grupos sub-representados – proporção superior à das diretorias e sinal de que o avanço ocorre de forma distinta nos diferentes níveis de governança.



% PARTICIPAÇÃO DE GRUPOS SUB-REPRESENTADOS EM CARGOS DE DIRETORIA ESTATUTÁRIA OU CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | 2025



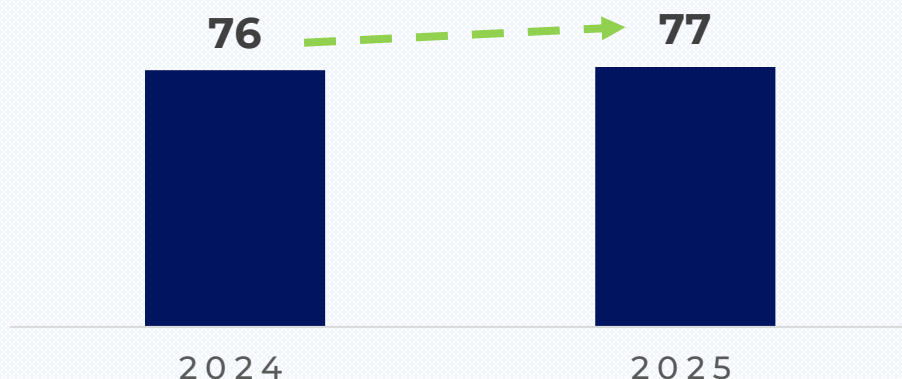
Foram analisadas apenas as companhias que responderam a todos os quesitos (Gênero, Raça e PcD).

Base: 341 cias.
* O Anexo ASG estabelece a eleição de pelo uma das pessoas indicadas na medida ASG1 – indicação de uma mulher e uma pessoa integrante de comunidade sub-representada (pessoas pretas, pardas, indígenas, ou integrantes da comunidade LGBTQIA+, ou pessoa com deficiência) para o Conselho de Administração ou Diretoria Estatutária. Fonte: https://www.b3.com.br/pt_br/regulacao/regulacao-de-emissores/atuacao-orientadora/guia-das-companhias-e-interpretacoes.htm

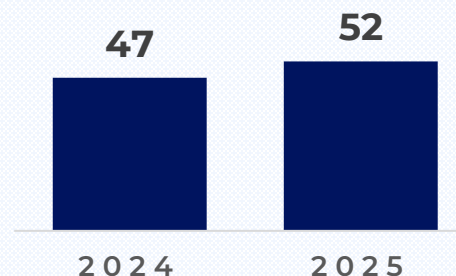
A presença de grupos sub-representados na alta gestão aumentou

Entre 2024 e 2025, houve um leve aumento na participação de grupos sub-representados nas Diretorias Estatutárias ou nos Conselhos de Administração em relação ao ano anterior, impulsionado principalmente pelo crescimento de 5 p.p. na presença desses grupos na Diretoria Estatutária e também por um avanço de 3 p.p. no Conselho de Administração.

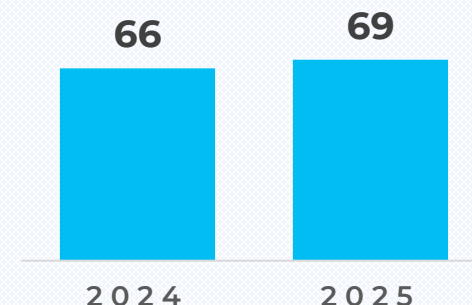
% PARTICIPAÇÃO DE GRUPOS SUB-REPRESENTADOS EM CARGOS DE DIRETORIA ESTATUTÁRIA **OU** CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



DIRETORIA



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Foram analisadas apenas as companhias que responderam a todos os quesitos (Gênero, raça e PcD).



Entender o cenário de DE&I demanda ir além da fotografia e considerar as particularidades de cada grupo sub-representado

O mapeamento da diversidade em Diretorias Estatutárias e Conselhos de Administração revela apenas parte do cenário. Para compreender de forma mais abrangente os avanços, os desafios e as oportunidades, é importante analisar também a trajetória, entendendo o caminho percorrido até aqui e projetando o potencial de transformação a partir dele.

Essa análise requer, ainda, um olhar específico para cada grupo sub-representado, considerando suas particularidades.



Mulheres em Diretorias Estatutárias e Conselhos de Administração

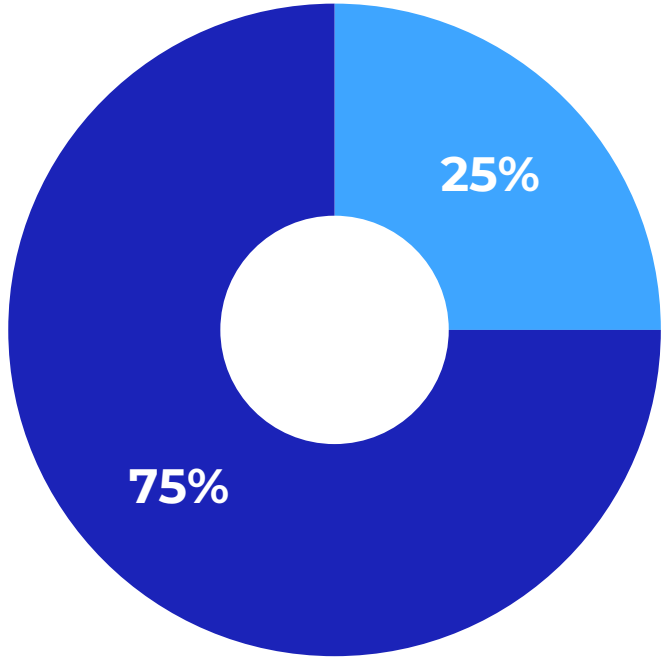


75% das empresas listadas contam com pelo menos uma mulher nas Diretorias Estatutárias ou nos Conselhos de Administração.

A diversidade de gênero é a que apresenta mais avanços de representatividade.

% PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE DIRETORIA ESTATUTÁRIA OU CONSELHO DE

ADMINISTRAÇÃO | 2025



Nenhuma

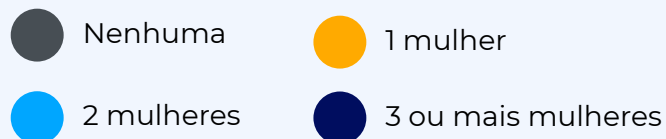
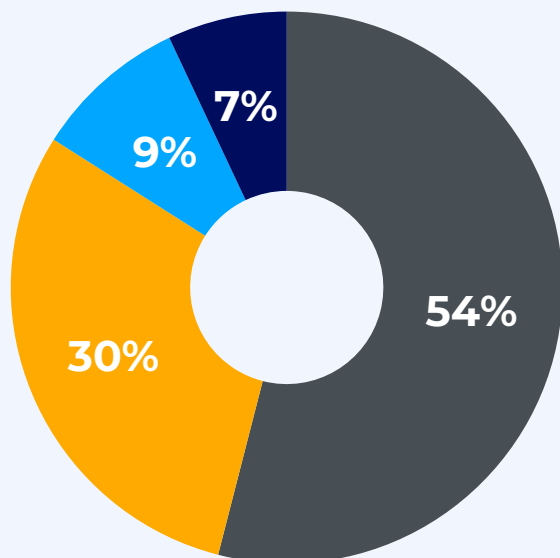


Pelo menos uma mulher

Base: 346 cias.

% PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES EM CARGOS DE DIRETORIA ESTATUTÁRIA | 2025

46%
Presença de ao menos uma mulher



Base: 346 cias.

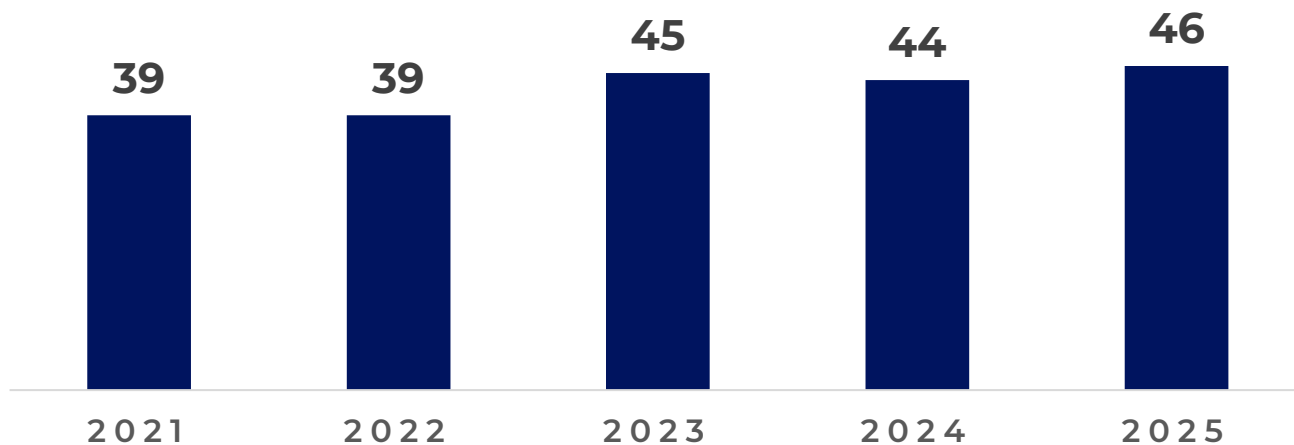
Pouco menos que metade das empresas listadas têm em suas diretorias estatutárias no mínimo uma mulher como integrante

Em 2025, de cada 100 empresas listadas, 46 possuíam ao menos uma mulher em suas Diretorias Estatutárias.

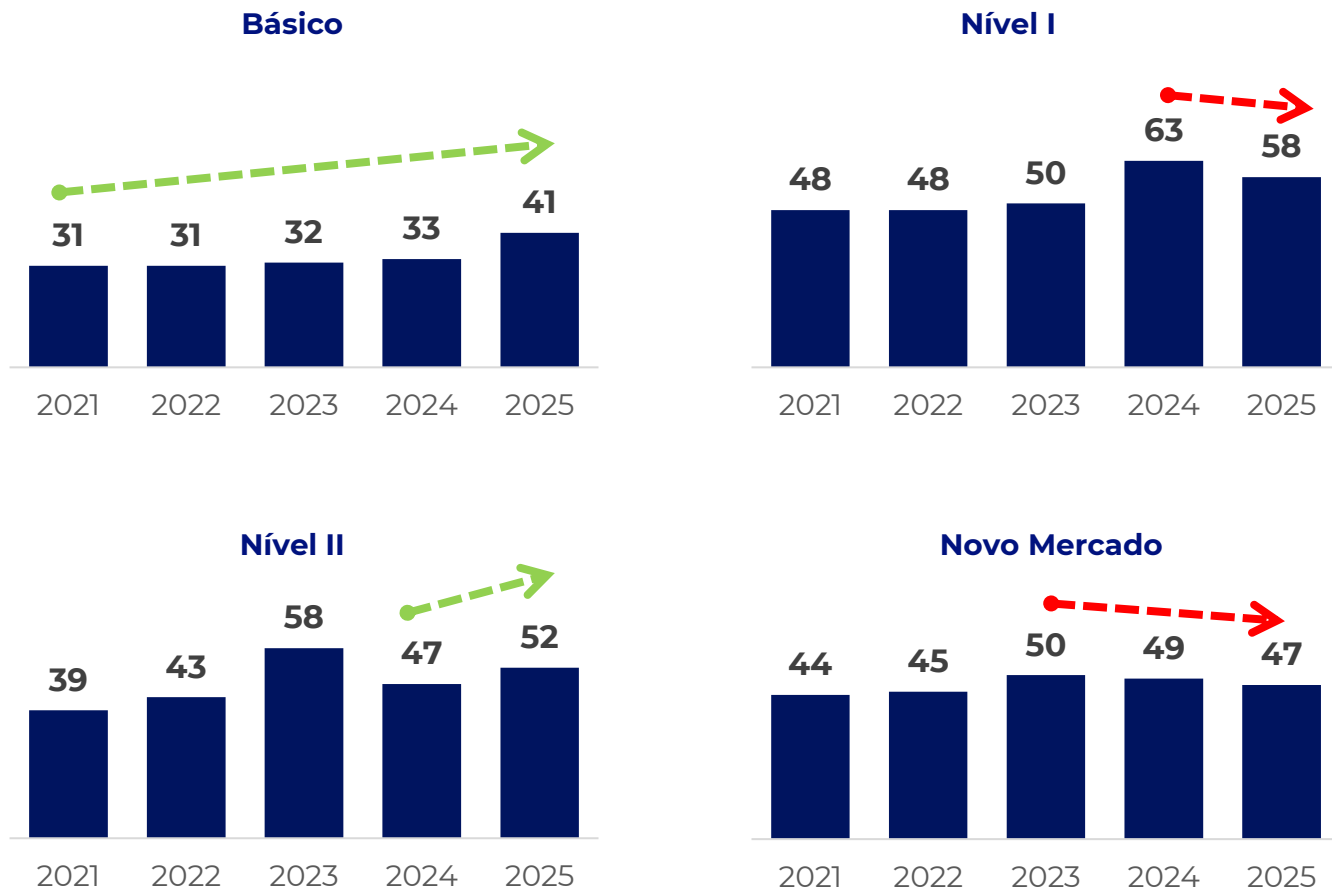
O mais comum é a presença de apenas uma mulher nesse órgão, como ocorre em 30% dos casos. Apenas 16% das empresas listadas têm duas ou mais mulheres em sua Diretoria Estatutária.

É a maior proporção desde
que se começou a medir
esse indicador

% DE EMPRESAS QUE CONTAM AO MENOS COM
UMA INTEGRANTE MULHER NA DIRETORIA ESTATUTÁRIA



% DE EMPRESAS QUE CONTAM AO MENOS COM UMA INTEGRANTE MULHER NA DIRETORIA ESTATUTÁRIA, POR SEGMENTO



*A B3 adota em sua estrutura regulamentar três segmentos especiais de listagem: o Nível 1 de Governança Corporativa, o Nível 2 de Governança Corporativa e o Novo Mercado. Estes segmentos contemplam a vinculação das companhias a um conjunto de regras que ampliam os direitos dos acionistas, incrementam estruturas de fiscalização e controle, bem como aprimoram o regime informacional dos emissores. Para informações adicionais sobre tais segmentos e suas particularidades acesse https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/.

No Novo Mercado, a representatividade de gênero oscilou negativamente pelo segundo ano consecutivo

Entre os segmentos de listagem analisados, o Nível Básico apresentou o avanço mais significativo entre 2024 e 2025, com aumento de 8 p.p. da presença de mulheres em Diretorias Estatutárias. Há avanço no Nível II no último ano, mas com resultado ainda aquém do alcançado anteriormente.

No Nível I e no Novo Mercado, porém, observou-se uma redução na proporção de empresas com representação feminina nesses cargos.

Base 2025: Básico: 117 cias. | Nível I: 24 cias. | Nível II: 21 cias. | Novo Mercado: 184 cias.

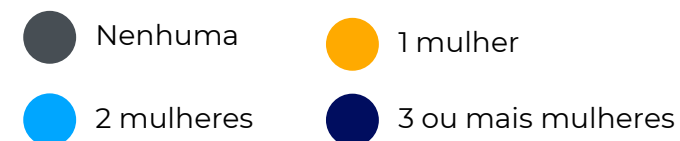
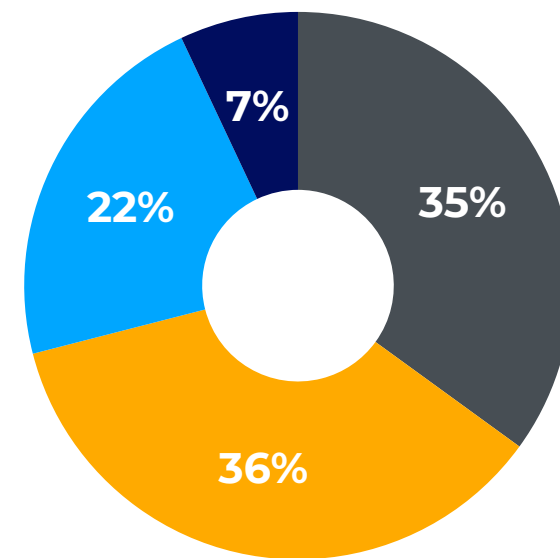
Conselhos de Administração lideram avanço na presença feminina

– a maioria das companhias listadas conta com pelo menos uma mulher nesse órgão

O cenário nos Conselhos de Administração é mais favorável do que nas Diretorias Estatutárias das companhias listadas. Atualmente, 65% das empresas contam com ao menos uma mulher nesse órgão, o **melhor índice registrado nos cinco anos de monitoramento**.

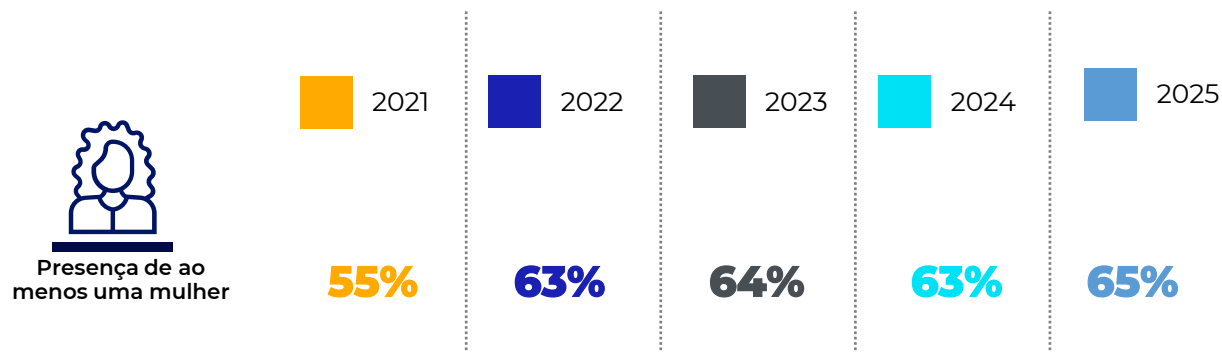
Embora ainda prevaleça a presença isolada de uma única mulher em 36% das empresas, observam-se avanços: **três em cada dez companhias declaram ter duas ou mais mulheres no Conselho, sinalizando progresso nessa instância da governança**.

% PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | 2025



Base: 346 cias.

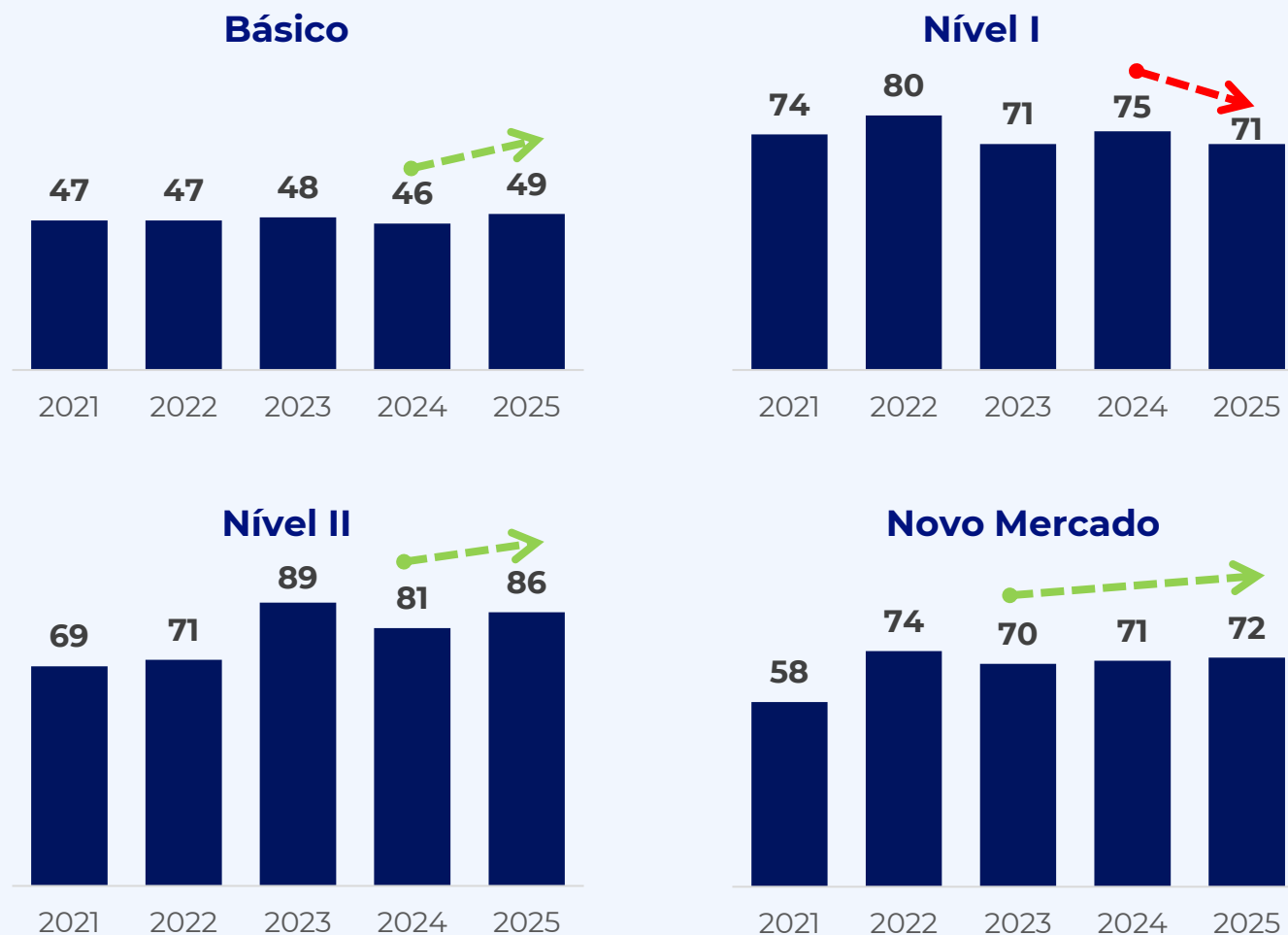
% DE EMPRESAS QUE CONTAM AO MENOS COM UMA INTEGRANTE MULHER NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



É a maior proporção desde que se começou a medir esse indicador

A representatividade de mulheres nos Conselhos de Administração cresceu 10 p.p. entre 2021 e 2025.

% DE EMPRESAS QUE CONTAM AO MENOS COM UMA INTEGRANTE MULHER NA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, POR SEGMENTO



Base 2025: Básico: 117 cias. | Nível I: 24 cias. | Nível II: 21 cias. | Novo Mercado: 184 cias.

No Novo Mercado, os dados sugerem retomada gradual após a queda de 4 p.p. ocorrida entre 2022 e 2023

A análise por segmento também revela oscilação positiva no indicador de diversidade de gênero nos Conselhos de Administração entre 2024 e 2025. O destaque fica para o segmento Básico, que atingiu o melhor desempenho desde o início da série histórica.

Por outro lado, o Nível I foi o único segmento a registrar retração no período, com uma redução de 4 p.p. na proporção de empresas com presença feminina em seus Conselhos.



Perenidade das iniciativas como diferencial para o avanço da pauta de gênero no mundo corporativo

Entrevistas com executivas e conselheiras confirmam que, apesar dos desafios, a diversidade de gênero tem registrado avanços consistentes nos últimos anos. Ao relatarem suas trajetórias, as entrevistadas indicam que as iniciativas voltadas à equidade de gênero nas empresas são mais antigas em comparação àquelas direcionadas a outros grupos sub-representados, tendo se intensificado a partir de 2014.

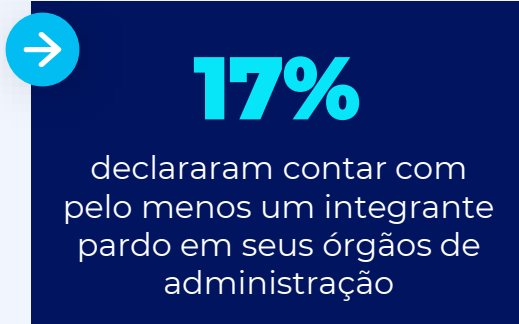
Trata-se, portanto, de uma agenda mais consolidada, que contou com maior tempo de maturação e desenvolvimento dentro do ambiente corporativo.



Pessoas negras em Diretorias Estatutárias e Conselhos de Administração

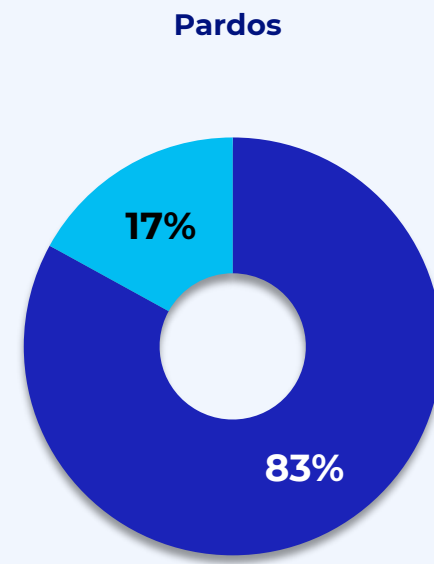
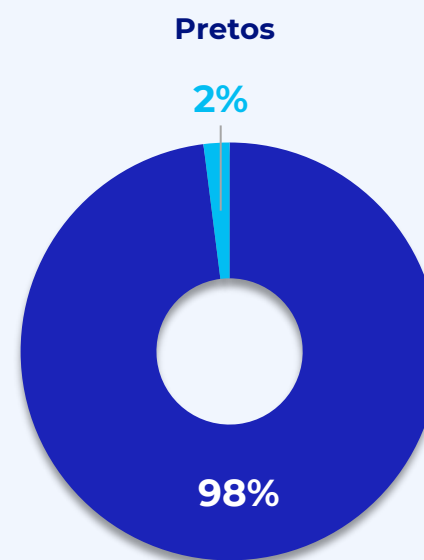
A representatividade racial nos órgãos de administração das empresas listadas apresenta menos avanços quando comparada à de gênero

Entre as companhias que preencheram o FRE em 2025, apenas **17 %** declararam contar com pelo menos um integrante pardo em seus órgãos de administração, e somente **2 %** reportaram a presença de um integrante preto. Esses índices evidenciam que a ampliação da representatividade de pessoas negras nesses espaços permanece como um desafio.



Base: 346 cias.

[% PARTICIPAÇÃO EM CARGOS DE DIRETORIA ESTATUTÁRIA OU CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | 2025]



● Nenhuma

● Pelo menos uma pessoa

A ampla maioria das empresas tem suas Diretorias Estatutárias compostas majoritariamente por pessoas brancas.

Os demais grupos raciais, quando presentes, estão em proporções minoritárias

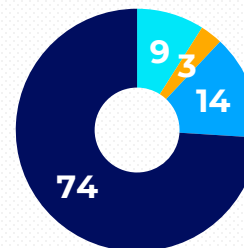
Em 2025, 17% das companhias listadas na B3 declararam contar com ao menos uma pessoa parda em sua Diretoria Estatutária, 7% informaram a presença de pessoas amarelas e 1% a de pessoas pretas nesse órgão de administração. Não foi registrada a participação de pessoas indígenas.

Os dados declarados no Formulário de Referência (FRE) indicam ainda que 74% das Diretorias Estatutárias são compostas por três ou mais pessoas brancas.

Base: 346 cias.

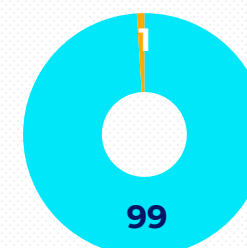
% PARTICIPAÇÃO POR RAÇA
NAS DIRETORIAS ESTATUTÁRIAS | 2025

Branco



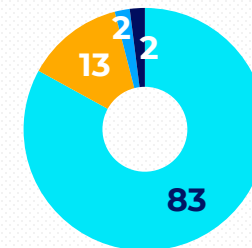
Presença de ao menos uma pessoa branca
91%

Pretos



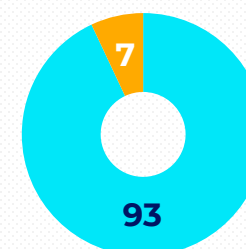
Presença de ao menos uma pessoa preta
1%

Pardos



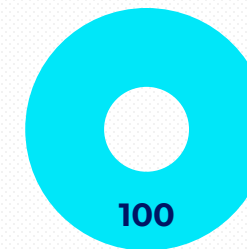
Presença de ao menos uma pessoa parda
17%

Amarelos



Presença de ao menos uma pessoa amarela
7%

Indígenas



Presença de ao menos uma pessoa indígena
0%

● Nenhuma ● 1 pessoa ● 2 pessoas ● 3 ou mais pessoas



% EMPRESAS QUE CONTAM AO MENOS COM UM INTEGRANTE PRETO OU PARDO NA DIRETORIA ESTATUTÁRIA

—●— Preto —●— Pardo



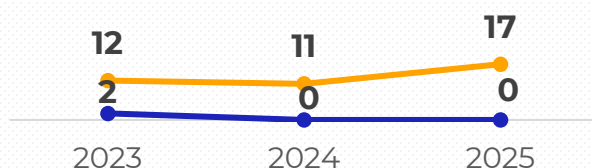
Dados da série histórica mostram que a presença de pessoas negras nesses espaços cresceu em comparação com a primeira medição, em 2023, atingindo seu maior patamar em 2025. De qualquer modo, ainda há oportunidade para evolução.

Segundo os números mais recentes do Censo Demográfico de 2022, 45,3% dos brasileiros se declaram pardos e 10,2% pretos (em conjunto, pessoas pretas e pardas compõem a população negra, pelos critérios do IBGE).

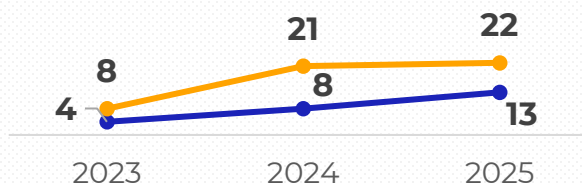
% DE EMPRESAS QUE CONTAM AO MENOS COM UM INTEGRANTE PRETO OU PARDO NA DIRETORIA ESTATUTÁRIA, POR SEGMENTO

Preto Pardo

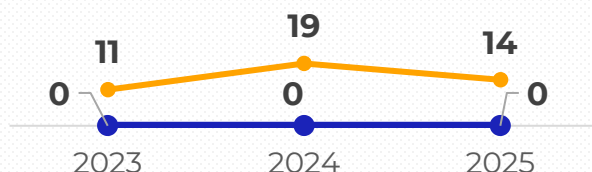
Básico



Nível I



Nível II



Novo Mercado



Base 2025: Básico: 117 cias. | Nível I: 24 cias. | Nível II: 21 cias. | Novo Mercado: 184 cias.

A análise por segmentos de listagem apresenta gaps de representatividade racial

A análise por segmento revela uma dinâmica semelhante à observada nos dados consolidados: a representatividade racial está evoluindo, mas ainda há gaps.

A exceção é o Nível I, no qual se observa crescimento na proporção de pessoas negras – tanto pardos quanto pretos – comparando todos os anos da série histórica.

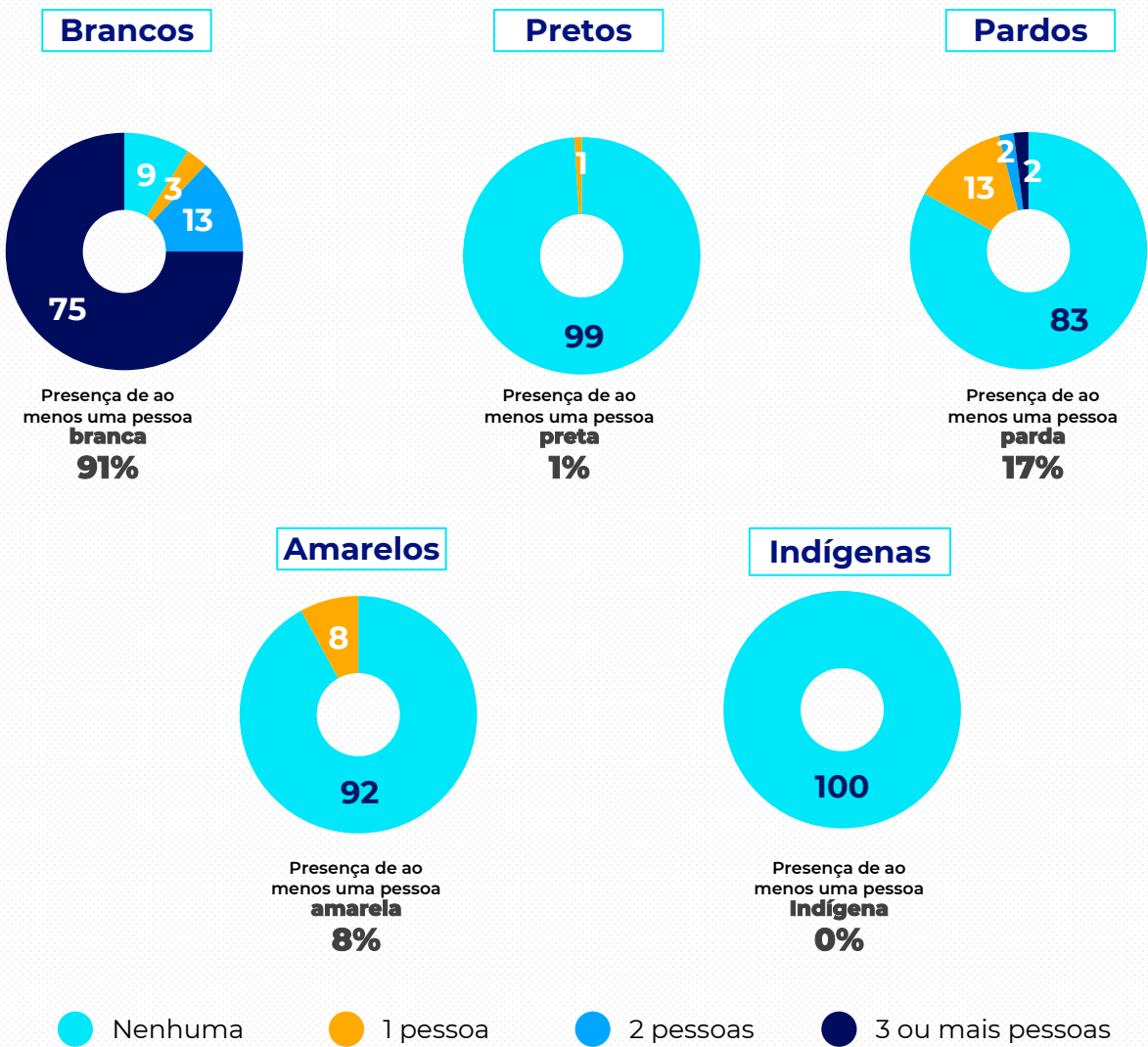
De forma geral, a participação de pessoas negras (pretas e pardas) nas Diretorias tem oportunidade de avanços visando maior pluralidade racial nesse espaço.

Os Conselhos de Administração apresentam um cenário semelhante ao das Diretorias Estatutárias, sendo compostos majoritariamente por pessoas brancas

Diferentemente do que se observa na diversidade de gênero, a inclusão racial nos Conselhos de Administração apresenta um cenário similar ao das Diretorias Estatutárias das companhias listadas.

Em 2025, 17% das empresas declararam ter ao menos uma pessoa parda nesses órgãos, enquanto a presença de pessoas pretas é de 1%.

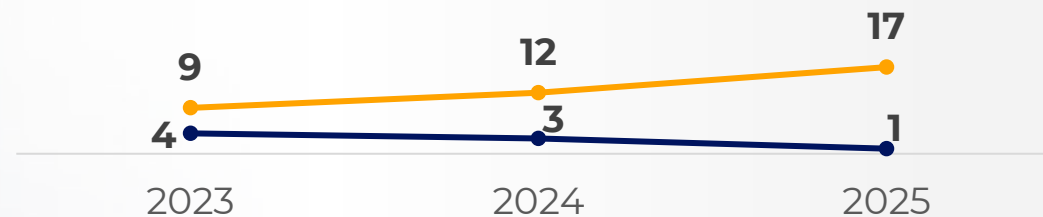
% PARTICIPAÇÃO POR RAÇA NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | 2025



Base: 346 cias.

% EMPRESAS QUE CONTAM AO MENOS COM UM INTEGRANTE PRETO OU PARDO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

● Preto ● Pardo

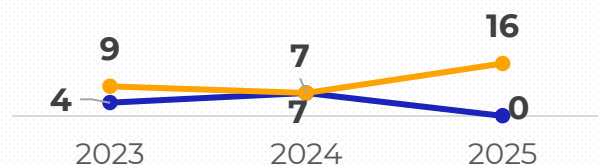


A série histórica dos Conselhos aponta um crescimento gradual na proporção de empresas com ao menos uma pessoa parda entre seus integrantes. No caso de pessoas pretas como integrantes deste órgão, no entanto, os dados indicam redução contínua desde o início do monitoramento.

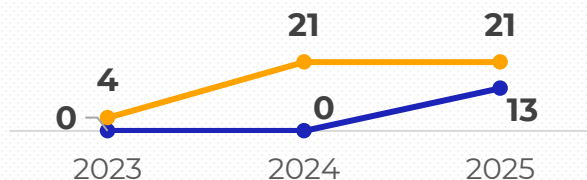
% DE EMPRESAS QUE CONTAM AO MENOS COM UM INTEGRANTE PRETO OU PARDO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, POR SEGMENTO

Preto Pardo

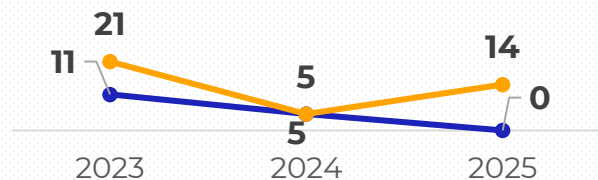
Básico



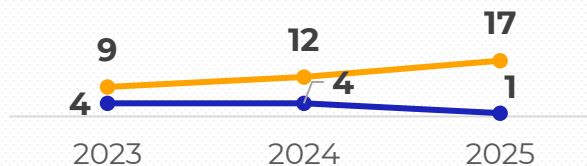
Nível I



Nível II



Novo Mercado

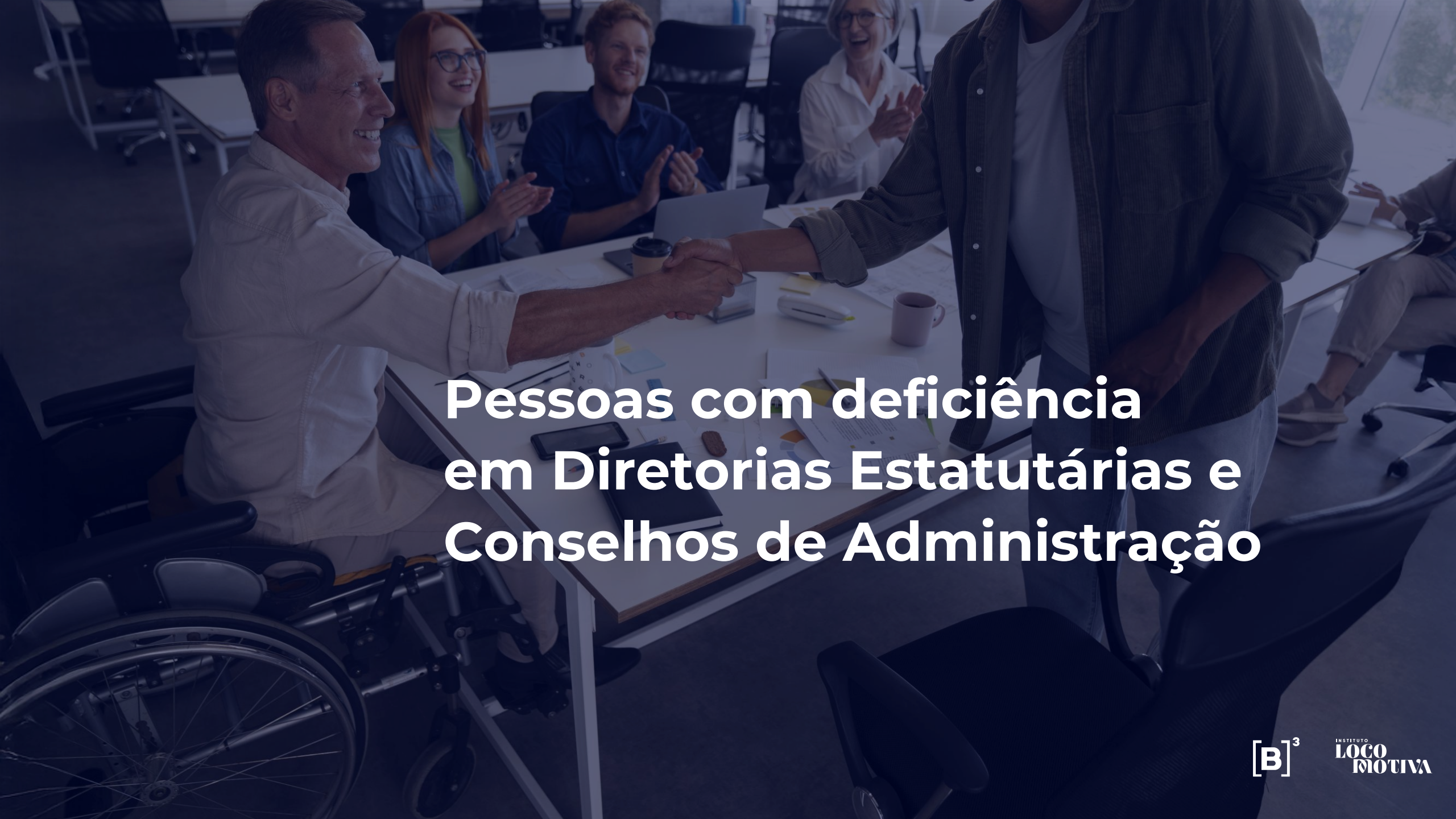


Base 2025: Básico: 117 cias. | Nível I: 24 cias. | Nível II: 21 cias. | Novo Mercado: 184 cias.

O segmento Nível I se destaca em avanço na representatividade de pessoas negras

A análise dos segmentos de Conselhos de Administração também evidencia uma dinâmica semelhante à observada nos dados consolidados. Entre 2023 e 2025, nota-se avanço na representatividade de pessoas pardas, enquanto o indicador relativo a pessoas pretas registra retração no mesmo período.

A principal diferença está no segmento Nível I, que apresenta evolução positiva na presença de pessoas negras (pretas e pardas) nos Conselhos de Administração, considerando a série histórica.



Pessoas com deficiência em Diretorias Estatutárias e Conselhos de Administração

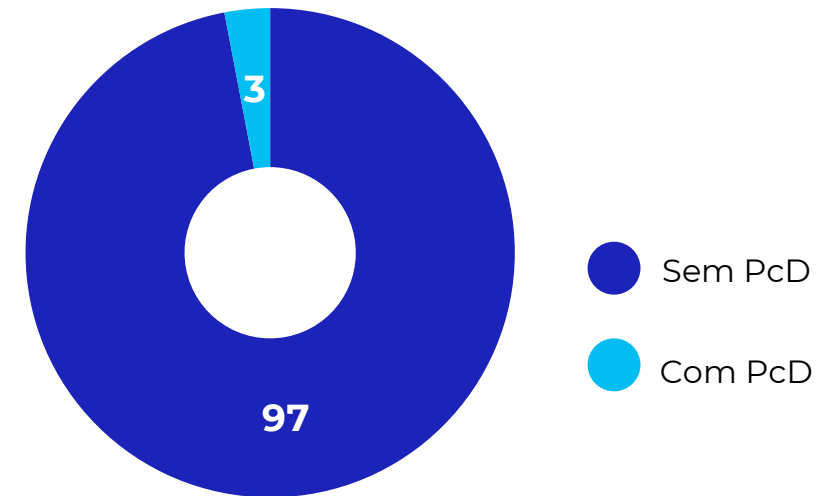


O FRE apresenta, pela primeira vez, dados sobre a presença de pessoas com deficiência nos órgãos de administração das empresas listadas

Com o objetivo de ampliar a análise sobre diversidade, o Formulário de Referência passou, a partir de 2025, a incluir a mensuração da presença de pessoas com deficiência nas Diretorias Estatutárias e nos Conselhos de Administração.

Três por cento das empresas listadas na B3 declararam contar com pelo menos uma pessoa com deficiência como integrante de suas Diretorias Estatutárias ou de seus Conselhos de Administração.

% PARTICIPAÇÃO DE PcD EM CARGOS DE DIRETORIA ESTATUTÁRIA OU CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | 2025

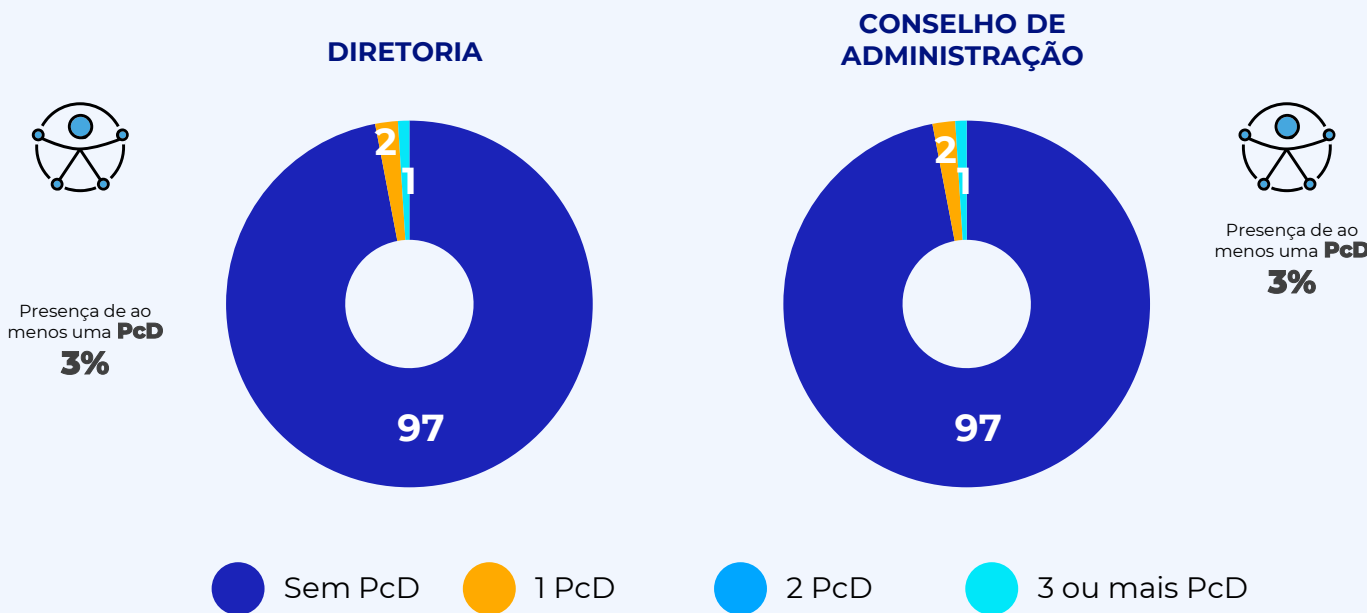


Base: 341 cias.



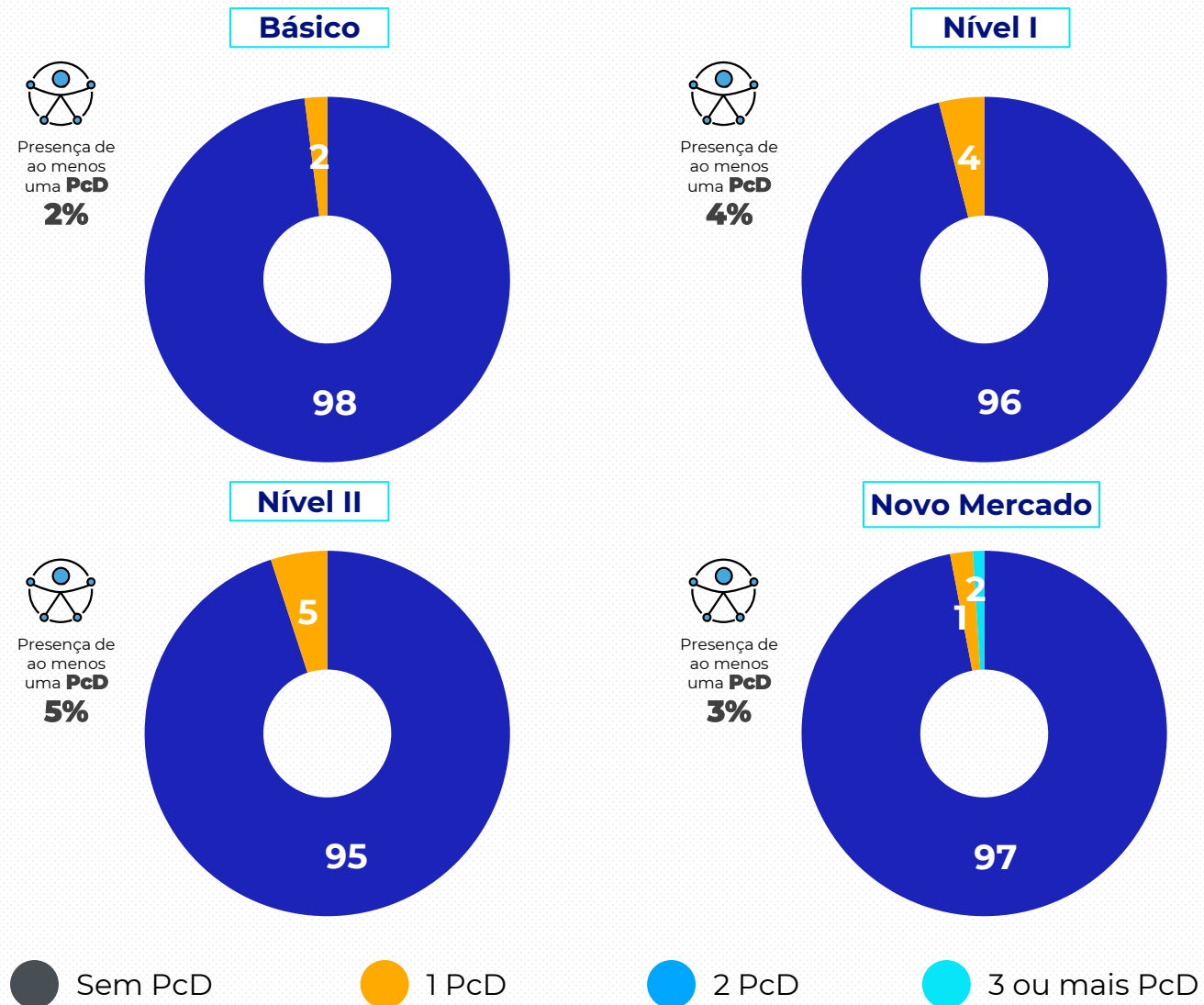
A representatividade de pessoas com deficiência nos dois órgãos de administração analisados é idêntica

% PARTICIPAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
EM ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO | 2025



Base: 341 cias.

% DE EMPRESAS QUE CONTAM AO MENOS COM UM INTEGRANTE PcD NA DIRETORIA ESTATUTÁRIA, POR SEGMENTO | 2025



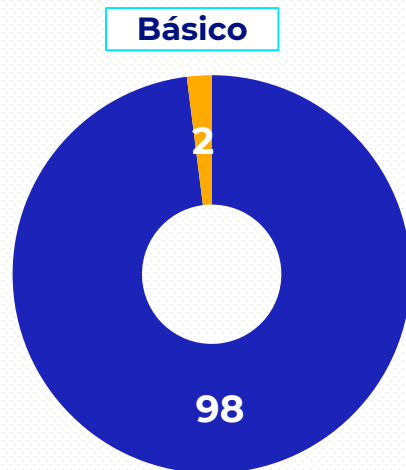
Os dados da primeira medição não evidenciam diferenças significativas entre os segmentos de listagem.

Base 2025: Básico: 115 cias. | Nível I: 24 cias. | Nível II: 21 cias. | Novo Mercado: 181 cias.

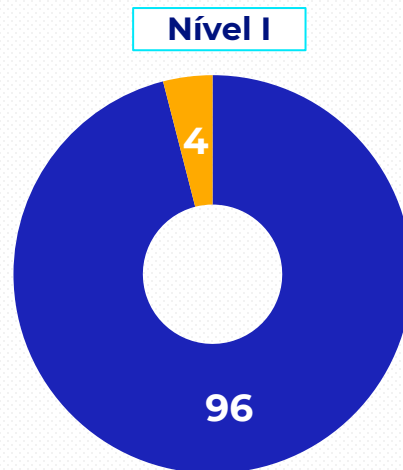
% DE EMPRESAS QUE CONTAM AO MENOS COM UM INTEGRANTE PcD NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, POR SEGMENTO | 2025



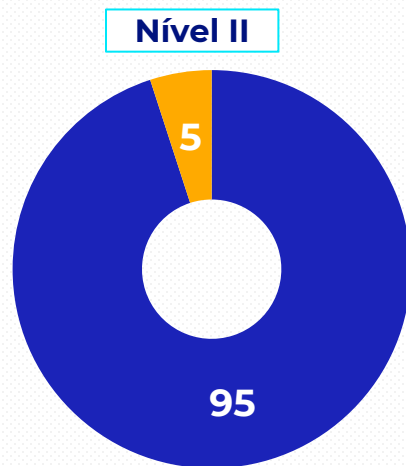
Presença de
ao menos
uma **PcD**
2%



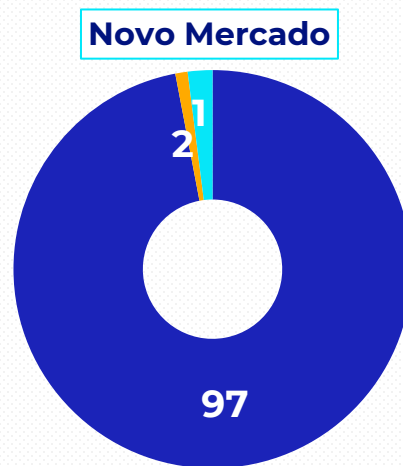
Presença de
ao menos
uma **PcD**
4%



Presença de
ao menos
uma **PcD**
5%



Presença de
ao menos
uma **PcD**
3%



Sem PcD



1 PcD



2 PcD



3 ou mais PcD

Base 2025: Básico: 115 cias. | Nível I: 24 cias. | Nível II: 21 cias. | Novo Mercado: 181 cias.





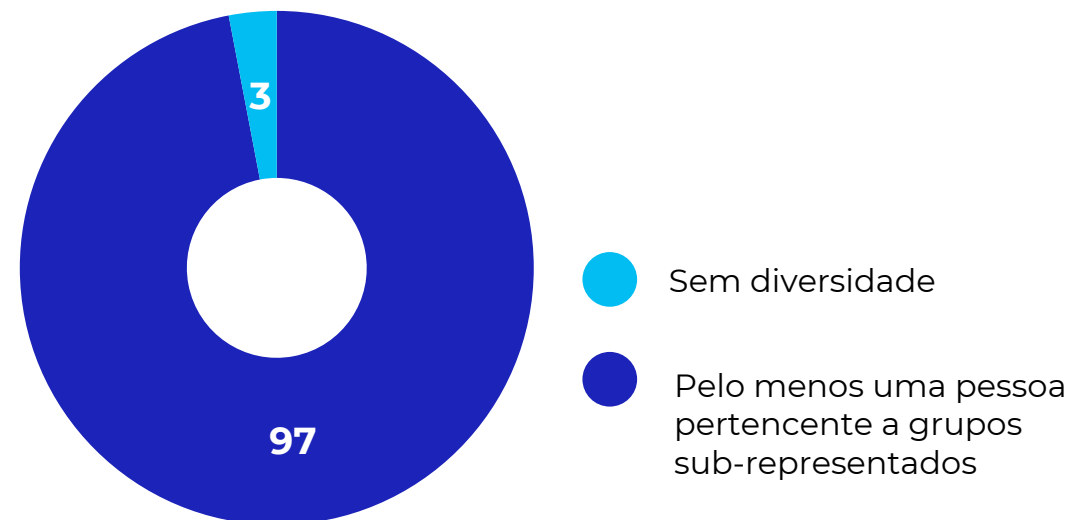
O quanto temos espaço para avançar na representatividade nos órgãos de administração?

Para responder a essa pergunta, esta edição estendeu a análise aos dados do Formulário de Referência relativos às funções de liderança das empresas listadas, com exceção dos cargos da Diretoria Estatutária e do Conselho de Administração.

O objetivo é avaliar se a participação de pessoas de grupos sub-representados nessas funções estabelece uma base consistente para impulsionar avanços estruturais e sustentáveis nos órgãos de administração nos próximos anos.



[% PARTICIPAÇÃO DE GRUPOS SUB-REPRESENTADOS EM CARGOS DE LIDERANÇA | 2025]



Foram analisadas apenas as companhias que responderam a todos os quesitos (gênero, raça e PcD)
Base: 341 cias.

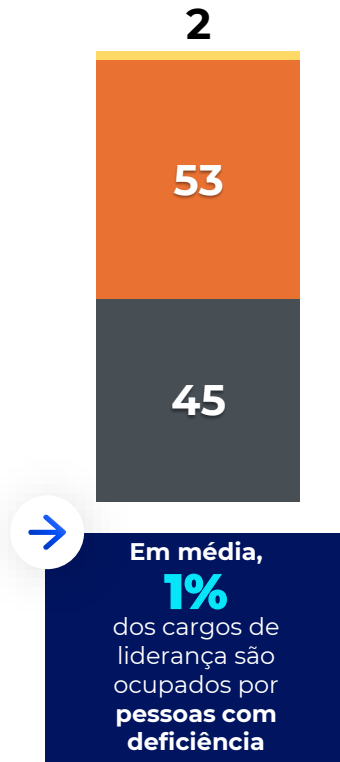
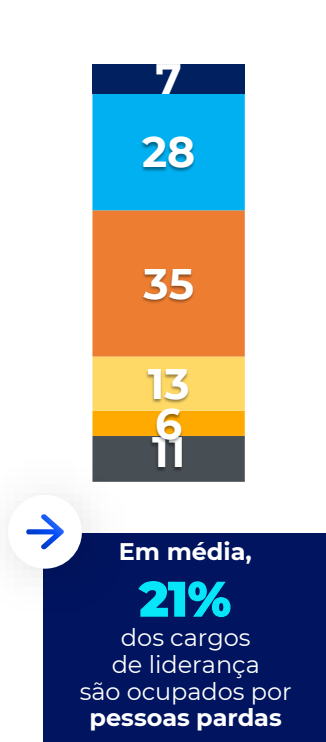
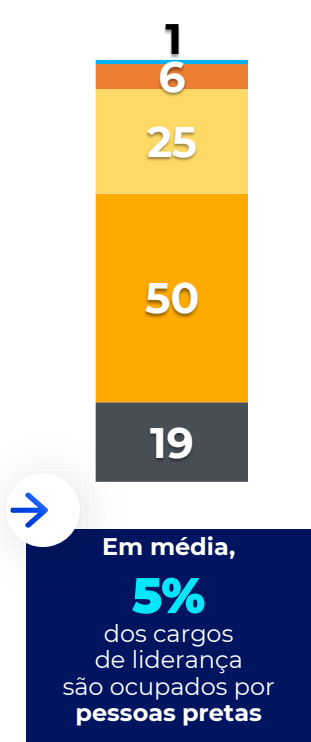
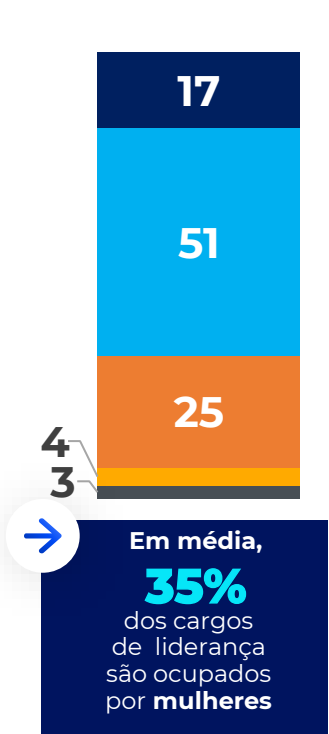
Os dados apontam que que praticamente todas as empresas listadas possuem integrantes pertencentes aos grupos sub-representados em cargos de liderança.

No entanto, qual é a proporção de cargos de liderança ocupados por essas pessoas?

% PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA | 2025

% PARTICIPAÇÃO DE PESSOAS NEGRAS EM CARGOS DE LIDERANÇA | 2025

% PARTICIPAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM CARGOS DE LIDERANÇA | 2025



Nenhuma De 1 a 5% De 6 a 10% De 11 a 25% De 26 a 50% Mais de 50%

Base: 333 cias.



Cerca de 1/3 dos cargos de liderança nas empresas listadas são ocupados por mulheres.



Por outro lado, os dados de representatividade de pessoas negras e com deficiência apontam para um cenário mais desafiador

Em média, **35% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres**, com maior concentração (51%) nas empresas em que elas representam entre **26% e 50% dessas posições**. Esse resultado ajuda a compreender por que a diversidade de gênero se configura como a dimensão mais avançada nos órgãos de administração, ao mesmo tempo em que aponta espaço para ampliar a presença feminina.

No **recorte racial**, a **média de participação em cargos de liderança é de 21% para pessoas pardas e de 5% para pessoas pretas**. Observa-se ainda que um terço das empresas concentra entre 11% e 25% de seus cargos de liderança ocupados por pessoas pardas, enquanto metade delas apresenta participação menor de pessoas pretas, variando de 1% a 5% das posições.

Já no caso das **pessoas com deficiência (PcD)**, em **média 1% das posições são ocupadas por esse grupo**, e em **45% das empresas não há nenhum profissional** com deficiência em funções de liderança.



Práticas que auxiliam no alcance de resultados

As entrevistas com executivas e conselheiras evidenciam boas práticas que têm apoiado empresas na gestão dos desafios de representatividade e inclusão, sempre em alinhamento aos objetivos estratégicos do negócio. Os depoimentos indicam que não há soluções únicas, mas sim caminhos adaptados à cultura e às especificidades de cada organização, capazes de consolidar processos e gerar resultados consistentes.

Nesse contexto, publicações da B3 em parceria com o Instituto Locomotiva como **Investimos em Diversidade, Equidade e Inclusão – Guia de boas práticas*** e **Mapeando a diversidade nas empresas – desafios e potencialidades do Censo Corporativo de Diversidade**** ampliam as referências disponíveis para orientar companhias em seus avanços na pauta.

De forma convergente, entrevistas e publicações reforçam a importância de estruturar políticas de DE&I orientadas pelo Conselho de Administração, implementadas pela Diretoria Estatutária e ancoradas em metas e prazos definidos. Essa abordagem tem favorecido a institucionalização da agenda e sua integração à Governança Corporativa.

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

** Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/censo-de-diversidade.htm.



As entrevistas realizadas com executivas e conselheiras destacam também que, apesar das dificuldades, a diversidade – quando efetivamente incorporada – gera valor para as organizações.

Entre os principais benefícios citados, estão a inovação, o engajamento de equipes e a atração de talentos.



Quanto mais diversa a liderança, maior a capacidade de gerar novas ideias e soluções inovadoras, isso é um ganho que ninguém contesta.



Executiva de Empresas Listadas

Outro ponto amplamente mencionado é o impacto positivo sobre a reputação e a competitividade das empresas, especialmente diante de investidores e de clientes que valorizam práticas inclusivas.



Diversidade não é só ética, é também um imperativo de negócio; empresas diversas atraem talentos, engajam colaboradores e entregam melhores resultados.



Executiva e Conselheira de Empresas Listadas





Fatores de sucesso para avanço da agenda na Alta Gestão

As entrevistadas apontaram que metas claras, acompanhamento contínuo e políticas estabelecidas são fundamentais para acelerar mudanças.

Nesse sentido, estruturar uma Governança de Diversidade e identificar aliados nas instâncias decisórias das empresas é ponto fundamental para a pauta avançar de maneira consistente e alinhada aos objetivos de negócios da companhia.



Sem aliados na alta gestão, a pauta não avança; é preciso que as lideranças comprem a ideia e a tornem parte da estratégia da empresa.



Executiva e Conselheira de Empresas Listadas

Da estratégia à prática - Governança Corporativa para resultados inclusivos

1. Normas e Políticas

- Políticas de Diversidade Aprovadas em Conselho e vinculadas a compromissos claros;
- Integração de DE&I ao Estatuto Social e Regimentos Internos;
- Alinhamento com as regras previstas em documentos como o Anexo ASG e referências do IBCG.



2. Estrutura e Processos de Governança

- Comitê de Pessoas, Cultura e Sustentabilidade zelando por DE&I em sucessões e nomeações;
- Definição de critérios de sucessão com lista considerando diversidade;
- Estabelecimento de mandatos com critério de rotatividade para incentivar a heterogeneidade nas formações



3. Cultura e Engajamento

- “Tom vindo do Topo” – Presidente do Conselho e CEO praticando o compromisso com DE&I;
- Capacitação em vieses inconscientes para conselheiros/as e diretores/as;
- Mecanismo de denúncia e proteção coibindo práticas discriminatórias em ambiente de decisão.

Para aprofundamento de boas práticas com foco no corpo de colaboradores da empresa e formação de lideranças consulte *Investimos em Diversidade, Equidade e Inclusão – Guia de boas práticas*.



Contudo, nesse caminho das práticas, é preciso não esquecer, como bem destacam as entrevistadas, que a diversidade, sozinha, não é suficiente para transformar os negócios. É essencial investir também em inclusão, garantindo que diretores e conselheiros que façam parte de grupos sub-representados tenham voz, promovendo ambientes favoráveis à sua permanência.



Se você aumenta a representatividade, mas não cria condições para que essas pessoas contribuam, a empresa não colhe os benefícios da diversidade.



Executiva de Empresas Listadas

Algumas considerações

Os resultados deste estudo evidenciam que a diversidade em órgãos da administração das empresas listadas na B3 avançou nos últimos anos, ainda que em diferentes níveis entre os grupos sub-representados analisados.

A análise dos dados do Formulário de Referência (FRE), associada às entrevistas realizadas, revela um cenário em transformação e apontam a importância de práticas de DE&I estruturadas e alinhadas à governança corporativa para que bons resultados sejam alcançados.

Nesse cenário, marcos regulatórios, como as resoluções nº 59 e nº 198 da CVM e o Anexo ASG, despontam como estratégicos.

Com estudos como este, que oferecem ao mercado dados padronizados de diversidade nas empresas listadas, a B3 reitera sua atuação como indutora de boas práticas.



A B3 é fundamental para manter o tema vivo; sua atuação inspira e dá exemplo ao mercado.



Executiva de Empresas Listadas

[B]³

INSTITUTO
LOCO
MOTIVA