

PESQUISA FIRJAN DE

Diversidade, Equidade e Inclusão na Indústria Fluminense



Ficha Catalográfica

F523p Firjan
Pesquisa Firjan de diversidade, equidade e inclusão na indústria
fluminense / Firjan. – Rio de Janeiro: [s.n], 2026.
35 p. : il., color.

Inclui bibliografia

1. Diversidade no ambiente de trabalho. 2. Diversidade e inclusão.
3. Indústria fluminense. 4. Rio de Janeiro. I. Firjan SENAI. II. Firjan SESI.
III. Firjan IEL. IV. Firjan CIRJ. V. Título.

CDD 331.13



FEV. 2026

www.firjan.com.br

Av. Graça Aranha, 1
Centro, Rio de Janeiro

Expediente

Firjan – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

Presidente

Luiz César Caetano

1º Vice-Presidente Firjan

Carlos Erane de Aguiar

2º Vice-Presidente Firjan

Henrique Antônio Nora Oliveira Lima Junior

1º Vice-Presidente CIRJ

Isadora Landau Remy

2º Vice-Presidente CIRJ

Antonio Carlos Vilela

Diretora de Gestão de Pessoas, Diversidade e Produtividade

Adriana Torres

Diretor Executivo Sesi SENAI

Alexandre dos Reis

Diretora de Compliance e Jurídico

Gisela Pimenta Gadelha

Diretora de Finanças e Serviços Corporativos

Luciana Costa M. de Sá

Diretor de Competitividade Industrial, Inovação Empresarial e

Comunicação Corporativa

Maurício Fontenelle

Diretor de Educação e Cultura

Vinícius Cardoso

Conselho Empresarial de Mulheres

Presidente

Carla Pinheiro

Vice-presidente

Márcia Carestiatto

CONTEÚDO TÉCNICO

GERÊNCIA-GERAL DE ESTUDOS E ESTRATÉGIA

Gerente Geral de de Estudos e Estratégia

Luís Augusto Azevedo

Gerente de Sustentabilidade

Jorge Peron Mendes

Equipe Técnica

Ana Beatriz Oliveira (estagiária)

Carolina Zoccoli

Clarissa Ribeiro (estagiária)

Juliana Ramos

Kayo Romay

Letícia Dutra

Lídia Aguiar

Luana Fernandes

Renata Rocha

Viviane Parente

Gerente de Estudos e Pesquisas

Tatiana Sanchez

Coordenadora de pesquisas Institucionais

Juliana Campos

Equipe Técnica

Bruna dos Santos Cerqueira

Bruno Pereira Pinto

Juliana Carvalho de Oliveira

Simone Pinto Reboredo

Gerente de Estudos Econômicos

Jonathas Goulart

Equipe Técnica

Beatriz Benevides

Marcio Afonso

Raphael Ferreira

PROJETO GRÁFICO

GERÊNCIA GERAL DE REPUTAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Gerente Geral de Reputação e Comunicação

Luiz Phillipe Steenhagen Blower

Gerente de Comunicação Corporativa e Eventos

Amanda Zarife

Gerente de Publicidade e Marca

Fernanda Marino

Equipe Técnica

Clara Marques

Giovanna Temido

Paulo Filgueiras

Renata Ventura

Sumário

MENSAGEM DO PRESIDENTE.....	4
INTRODUÇÃO.....	5
METODOLOGIA.....	6
PARTE I.....	7
1. Diversidade, Equidade e Inclusão na Indústria Fluminense: Panorama por Sexo e Raça.....	7
1.1 - Participação na Indústria Fluminense: Panorama por Sexo.....	7
1.1.1 - Inserção de Mulheres na Indústria Fluminense.....	7
1.1.2 - Participação Feminina por Setores da Economia.....	8
1.1.3 - Participação Feminina por Divisão Ocupacional.....	9
1.1.4 - Liderança Feminina por Divisão Ocupacional.....	10
1.1.5 - Participação Feminina por Segmento Industrial.....	10
1.1.6 - Diferenças Regionais na Participação de Mulheres e Homens na Indústria.....	11
1.2 - Participação Racial na Indústria Fluminense: Recorte entre Pessoas Negras e Brancas.....	12
1.2.1 - Participação de Pessoas Negras na Indústria Fluminense.....	12
1.2.2 - Diferenças Regionais na Participação de Pessoas Negras e Brancas na Indústria.....	13
1.2.3 - Participação de Pessoas Negras por Divisão Ocupacional.....	13
1.2.4 - Distribuição dos Cargos de Liderança na Indústria Brasileira por Raça e Sexo.....	14
PARTE II.....	16
2. Percepções e Práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão Adotadas pelas Empresas.....	16
2.1 - Parâmetros da Pesquisa e Perfil da Amostra.....	16
2.2 - Implementação de Programas de DEI.....	17
2.3 - Adoção de Práticas de DEI.....	17
2.4 - Motivações para Criação de Políticas de DEI.....	19
2.5 - Principais Desafios X Ações para Equidade de Gênero.....	20
2.6 - Incentivos para Ampliação das Ações de DEI.....	21
PARTE III.....	22
3. Boas Práticas Empresariais na Promoção da Equidade de Gênero.....	22
3.1 - Case: Autonomia e Renda Petrobras.....	22
3.2 - Case: Trilha Educativa de Gênero e Diversidade.....	23
3.3 - Case: Projeto de Educação Continuada – Combate à Violência contra a Mulher e ao Assédio.....	24
3.4 - Case: Elas na Bayer.....	25
3.5 - Case: Salas de Apoio ao Aleitamento Materno.....	26
3.6 - Case: Escola de Mulheres Eletricistas.....	27
3.7 - Case: Autonomia e Geração de Renda.....	28
3.8 - Case: Gestão e Governança Corporativa Feminina.....	29
3.9 - Case: Mulheres Extraordinárias.....	30
3.10 - Case: Grupo de Trabalho de MasculinidadeS.....	31
3.11 - Gestação Saudável.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

Mensagem do Presidente

Diversidade nas Empresas é um marco no posicionamento institucional da Firjan. Ao jogar luz às questões de gênero e raça na indústria fluminense, a publicação revela pontos de atenção e se compromete com o fortalecimento da agenda de forma estratégica com foco no desenvolvimento do setor.

Empresas mais diversas estão mais preparadas para competir em mercados cada vez mais complexos. Afinal, atuar em prol da diversidade gera impactos positivos na produtividade, na inovação, na competitividade e na sustentabilidade dos negócios. Porém, há desafios a serem transpostos que vão desde barreiras culturais e vieses organizacionais a necessidade de promoção de políticas de equidade.

A transformação já chegou. Ela é contínua e irreversível. No entanto, caminhos que fortalecem a diversidade nas empresas necessitam ser pavimentados e orientados por meio de profundo engajamento da alta liderança e forte cultura organizacional.

Além de um retrato da indústria fluminense, a publicação traz cases de sucesso, demonstrando o que o setor já realiza em prol da diversidade nos negócios. Destacamos e damos visibilidade a estes cases bem-sucedidos não apenas pelo legítimo merecimento, mas também para inspirar outras instituições.

Não trazemos soluções prontas. Pelo contrário. Entendemos que a construção conjunta, o compartilhamento de aprendizados, as parcerias e o engajamento contínuo são peças-chave para caminhos possíveis com foco em maior equidade e inclusão no setor industrial.

Dados concretos nos possibilitam conhecer o cenário no qual estamos inseridos, auxiliam na construção de ações mais precisas e efetivas e apontam para oportunidades de avanços e de fortalecimento dos negócios.

Que esta publicação estimule o avanço em prol da equidade, diversidade e inclusão nas indústrias.

Desejo uma excelente leitura e que sigamos juntos na construção de caminhos para uma indústria mais diversa, alinhada aos princípios ESG.

Introdução

A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) é a instituição de representação e apoio ao setor industrial fluminense, atuando de forma integrada para promover o desenvolvimento econômico, social e sustentável do estado. Composta por cinco instituições — Firjan, Firjan SENAI, Firjan SESI, Firjan CIRJ e Firjan IEL —, a Federação apoia e incentiva as indústrias por meio da qualificação profissional, da promoção da inovação e do desenvolvimento de soluções que fortalecem a competitividade empresarial. A Firjan representa todas as indústrias do Estado do Rio de Janeiro, reunindo 101 sindicatos associados e contando com cerca de cinco mil colaboradores, o que lhe confere ampla capilaridade e capacidade de articulação junto aos diferentes setores produtivos. Nesse contexto, a agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) assume papel estratégico para a indústria fluminense. Em um ambiente de negócios cada vez mais orientado pelos princípios do ESG — ambiental, social e governança —, a promoção da diversidade, da equidade e da inclusão constitui fator relevante de competitividade, inovação, atração de talentos e sustentabilidade dos negócios. Empresas mais diversas tendem a tomar decisões mais qualificadas, responder melhor às transformações do mercado e refletir de forma mais representativa a sociedade na qual estão inseridas. Para a indústria do Estado do Rio de Janeiro, marcada por sua diversidade territorial, social e econômica, avançar nessa agenda representa também uma oportunidade de contribuir para a redução das desigualdades históricas e para o fortalecimento do desenvolvimento socioeconômico.

A produção e a análise de dados consistentes sobre diversidade, equidade e inclusão são fundamentais para orientar esse avanço. O levantamento de informações permite compreender a realidade do setor industrial, identificar desafios, mensurar avanços e subsidiar decisões estratégicas, apoiando tanto a formulação de políticas internas nas empresas quanto o desenho de iniciativas coletivas e de políticas públicas mais efetivas, baseadas em evidências.

É nesse contexto que se insere a **Pesquisa Firjan de Diversidade, Equidade e Inclusão na Indústria Fluminense**. A iniciativa tem como objetivo mapear e analisar dados e ações de diversidade, equidade e inclusão nas indús-

trias do estado e em seu encadeamento produtivo, com foco nos marcadores sociais de sexo e raça. A iniciativa busca identificar desigualdades persistentes, reconhecer avanços já alcançados e apontar oportunidades de aprimoramento, contribuindo para o desenvolvimento de políticas de diversidade, equidade e inclusão e para a construção de uma indústria mais competitiva, inovadora e representativa.

O envolvimento da Firjan com essa agenda também se reflete nos compromissos externos assumidos pela Instituição, como a adesão ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), aos Princípios de Empoderamento Feminino da ONU Mulheres e ao Pacto pela Promoção da Equidade Racial. Soma-se a isso a conquista do selo Empresa Amiga da Mulher, da Secretaria da Mulher do Estado do Rio de Janeiro, e a adesão ao Pacto Feminicídio Zero, do Ministério das Mulheres.

Internamente, a Firjan também vem avançando em suas políticas de diversidade, equidade e inclusão e estimulando essa agenda junto ao empresariado, com destaque para a criação do Conselho Empresarial de Mulheres, em 2022, e do Conselho Empresarial ESG, em 2025. Esses conselhos temáticos são marcos importantes desse processo, ao promoverem diálogos estratégicos dentro dessas pautas, o compartilhamento de boas práticas e a construção coletiva de soluções.

A presente pesquisa está estruturada em três seções complementares. A primeira apresenta o panorama da inserção de trabalhadores e trabalhadoras na indústria, contribuindo para a compreensão do perfil da força de trabalho. A segunda aborda as percepções e práticas de diversidade, equidade e inclusão adotadas pelas empresas, evidenciando avanços, desafios e estratégias em curso. Por fim, a terceira seção reúne boas práticas empresariais em DEI, com foco em gênero, a partir de casos concretos de empresas de diferentes portes, que ilustram como a agenda de DEI pode ser incorporada às estratégias organizacionais de forma consistente e adaptada a distintas realidades produtivas.

Ao reunir dados, análises e experiências concretas, esta publicação reafirma o compromisso da Firjan na realização de estudos e pesquisas sobre temas fundamentais para o desenvolvimento da indústria.

Metodologia

A diversidade, equidade e inclusão na indústria constituem um tema amplo e complexo, atravessado por diferentes marcadores sociais que influenciam o acesso, a permanência e o desenvolvimento no mercado de trabalho. Diante dos desafios relacionados à disponibilidade e à sistematização de dados no setor industrial, a Firjan optou, nesta primeira edição da pesquisa, por concentrar a análise nos marcadores de sexo e raça, reconhecendo suas limitações, e estabelecendo uma base metodológica consistente e passível de aprofundamento em edições futuras.

No Brasil, e especialmente no Estado do Rio de Janeiro, os dados sobre DEI na indústria ainda são escassos e pouco sistematizados, o que limita diagnósticos mais precisos e a formulação de estratégias baseadas em evidências. Nesse contexto, esta pesquisa busca contribuir para o preenchimento dessa lacuna, oferecendo um panorama inédito sobre a diversidade na indústria fluminense e subsidiando a atuação das empresas e a construção de políticas públicas mais efetivas.

Diante disso, o presente documento está dividido em três partes:

1. Panorama da inserção de trabalhadores e trabalhadoras na indústria

Levantamento e análise de dados sobre a inserção de trabalhadores e trabalhadoras na indústria fluminense e nacional, com base em fontes secundárias oficiais, considerando os marcadores sociais de sexo e raça disponibilizados nas bases de dados consultadas.

Cabe ressaltar que a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), do IBGE, coleta informações sobre sexo biológico, e não diretamente sobre identidade de gênero, em seu questionário padrão. Dessa forma, as análises sobre a participação na indústria sob a perspectiva de gênero ficaram restritas às categorias homem e mulher, conforme a disponibilidade dos dados.

Para a realização dos cálculos, foram utilizados dados da PNAD Contínua, restritos aos três primeiros trimestres de cada ano. O recorte analítico abran-

geu os trabalhadores do setor privado, com ou sem carteira assinada. No caso da indústria, incluíram-se os grupamentos das Indústrias de Transformação, Extrativa, Serviços Industriais de Utilidade Pública e Construção.

Por se tratar de uma pesquisa amostral, a PNAD Contínua exige cautela na divulgação de resultados mais desagregados. Dessa forma, para as estimativas relativas às categorias de raça e aos cargos de liderança, adotou-se o critério de coeficiente de variação inferior a 20%, medida estatística que avalia a dispersão dos dados em relação à média e permite aferir o grau de homogeneidade das estimativas - valores mais baixos indicam maior estabilidade. Em razão desse critério metodológico, as análises sobre participação racial foram restritas às categorias pessoas negras e pessoas brancas.

Os resultados sobre os cargos de liderança referentes ao Estado do Rio de Janeiro não foram considerados em razão da baixa qualidade das estimativas. Optou-se, portanto, pela apresentação dos resultados em nível nacional.

2. Percepções e práticas de diversidade, equidade e inclusão adotadas pelas empresas

Pesquisa direta realizada junto a 130 empresas associadas à Firjan, de diferentes setores da indústria, com o objetivo de identificar as percepções, as práticas adotadas, bem como as vantagens e os desafios relacionados à implementação de ações de diversidade, equidade e inclusão (DEI). Os dados foram coletados ao longo de 2025.

3. Cases Boas Práticas DEI das Empresas com Foco em Gênero

Apresentação de cases de empresas da indústria que implementaram boas práticas de diversidade, equidade e inclusão voltadas à promoção das mulheres, contemplando diferentes eixos temáticos, como qualificação profissional, parentalidade, combate à violência e ao assédio, entre outros. Os cases selecionados representam empresas de diferentes portes, evidenciando a diversidade de estratégias e soluções adotadas no setor industrial.

Parte I

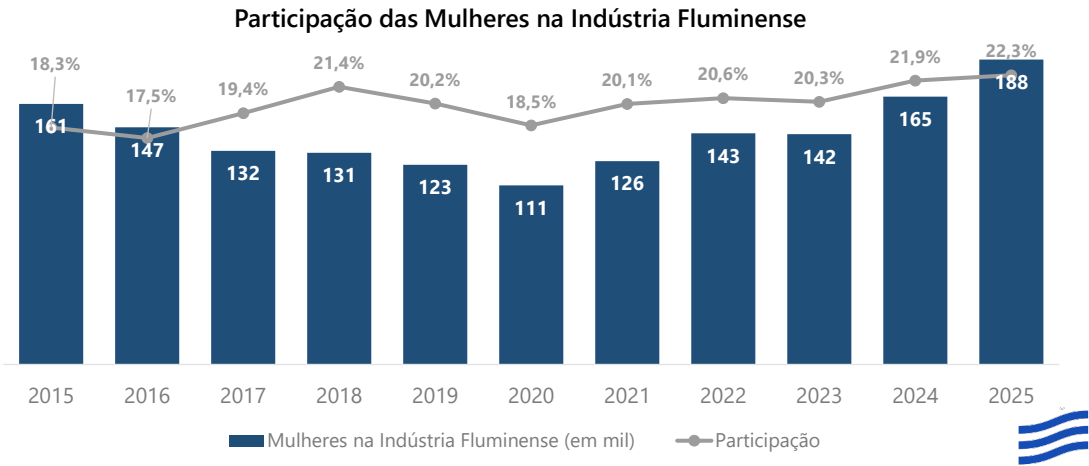
1. Diversidade, Equidade e Inclusão na Indústria Fluminense: Panorama por Sexo e Raça

1.1 - Participação na Indústria Fluminense: Panorama por Sexo

1.1.1 - Inserção de Mulheres na Indústria Fluminense

Inserção de mulheres na indústria fluminense ainda é desafio

Em 5 anos, o número de mulheres na indústria fluminense cresceu 70%, mais que o dobro do sexo masculino (+34%). Apesar de ter atingido seu maior nível histórico, a participação feminina ainda é menor comparada com outros setores econômicos.



O número de mulheres na indústria fluminense cresceu 70% desde 2020, um avanço superior ao observado entre os homens (+34%). Esse resultado demonstra um aumento na participação feminina, possivelmente impulsionado pelos avanços nas pautas DEI, pela maior conscientização sobre equidade de gênero no mercado de trabalho e pela implementação de políticas públicas voltadas ao tema (McKinsey & Company, 2020; Instituto Ethos, 2023).

Cabe ressaltar que a diversidade, a equidade e a inclusão ganharam força significativa nas empresas nos últimos anos, especialmente a partir de 2020, impulsionadas por movimentos sociais globais e pela crescente percepção dos benefícios organizacionais e de negócio associados a essas práticas (McKinsey & Company, 2018; McKinsey & Company, 2023; Instituto Ethos, 2022/2023).

Mesmo com esse crescimento, em dez anos a força de trabalho das mulheres na indústria representou um aumento de 3,3%. Em 2024, a participação feminina total é de 21,6%, patamar semelhante ao de 2018. A indústria do Estado do Rio de Janeiro continua sendo um espaço majoritariamente masculino.

Não somente a inserção, como também a permanência das mulheres na indústria, principalmente em momentos de crise, é um fator desafiador. Entre 2018 e 2020, houve queda significativa (de 21,6% para 18,6%), provavelmente associada à crise econômica e aos efeitos da pandemia da Covid-19, que afetaram mais fortemente o emprego feminino (CEPAL, 2021; IBGE, 2022). Essa retração indica certa vulnerabilidade das mulheres em posições industriais, que podem estar relacionadas a contratos temporários, funções com menor estabilidade e a fatores relacionados à economia do cuidado*.

Economia do Cuidado

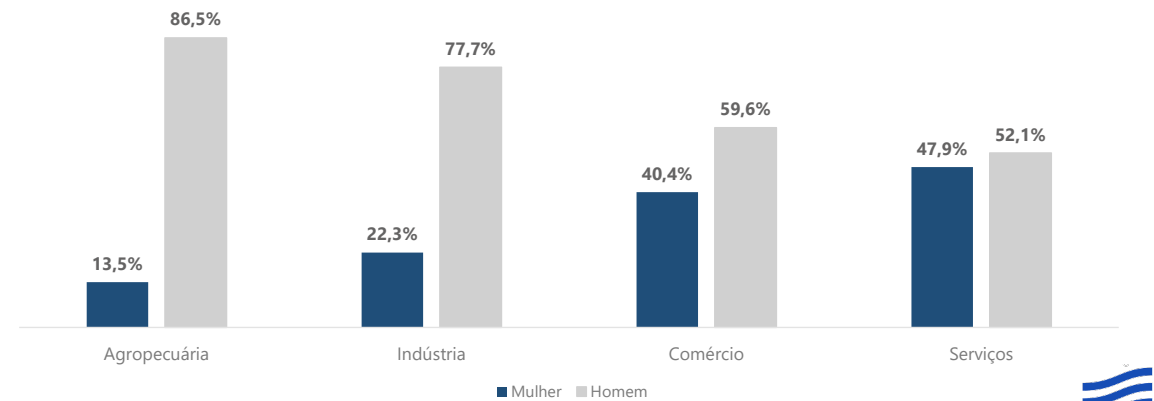
A economia do cuidado é essencial para a humanidade, uma vez que todas as pessoas necessitam de cuidados ao longo da vida. Esse conceito abrange atividades indispensáveis para o bem-estar e a reprodução social, como o trabalho doméstico e o cuidado com crianças, idosos, pessoas doentes ou com deficiência. Caso esse trabalho fosse monetariamente mensurado, superaria 40% do PIB em alguns países. Em escala global, mulheres e meninas dedicam mais de 2,5 vezes mais horas diárias ao trabalho de cuidados do que os homens, em sua maioria não remunerado ou mal remunerado. Essa desigualdade limita o acesso a direitos e oportunidades, especialmente entre mulheres em situação de maior vulnerabilidade. O fortalecimento de sistemas de cuidado contribui para a redução das desigualdades de gênero, amplia a participação feminina no mercado de trabalho e impulsiona o desenvolvimento econômico e social (ONU MULHERES, 2024).

1.1.2 - Participação Feminina por Setores da Economia

Indústria é o segundo setor com maior desigualdade de gênero

Somente a Agropecuária, setor de menor expressão no estado do Rio de Janeiro, apresenta maior desigualdade de gênero em relação a indústria.

Participação dos trabalhadores por grande setor
Estado do Rio de Janeiro - 2025



Fonte: Elaboração Firjan a partir de dados PNAD-Contínua (IBGE)

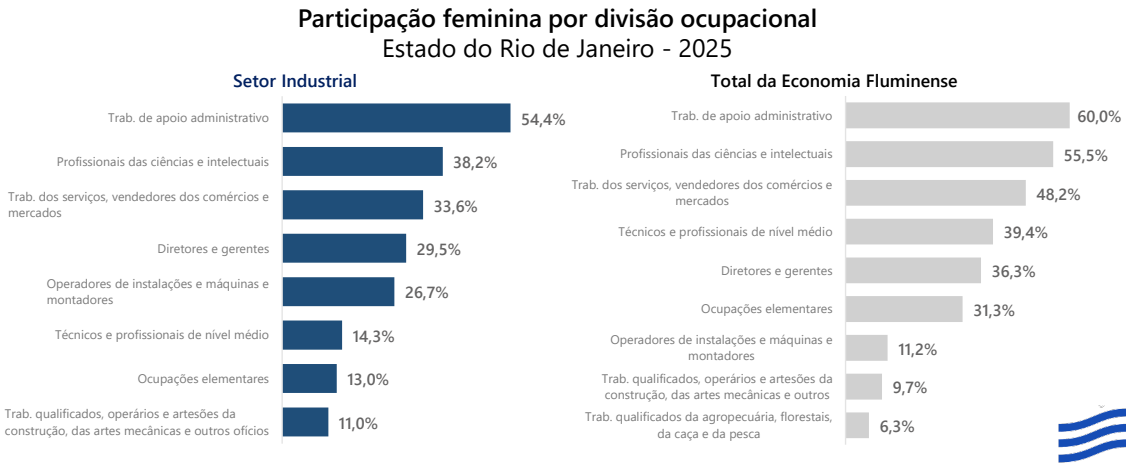
A partir do cenário retratado no gráfico, é possível observar não apenas os desafios relacionados à inserção das mulheres no mercado de trabalho, mas também que a equidade de gênero permanece como uma meta a ser alcançada em todos os setores da economia. **No caso específico da indústria, os dados indicam que as mu-**

lheres representam apenas 22,3% da força de trabalho no Estado do Rio de Janeiro, enquanto os homens correspondem a **77,7%**, posicionando a indústria como o segundo setor com maior desigualdade de gênero — atrás apenas da agricultura e pecuária, segmento de baixa expressão econômica no estado.

1.1.3 - Participação Feminina por Divisão Ocupacional

Mulheres estão mais inseridas em cargos de apoio administrativo e intelectuais

Exceto nos cargos de apoio administrativo, as mulheres não predominam em nenhuma divisão ocupacional da indústria



Os dados sobre a participação feminina por divisão ocupacional evidenciam a baixa representatividade das mulheres, especialmente em funções estratégicas da indústria, como nos setores operacionais, técnicos e de liderança. Observa-se maior concentração feminina nas funções administrativas (54,4%) e intelectuais (38,2%), embora as mulheres ainda não constituam maioria em nenhuma categoria ocupacional industrial.

Nas funções operacionais e técnicas, a representatividade feminina é de apenas 14,3%. Já nas atividades de operação e montagem de máquinas, a participação é de 26,7%, enquanto nas ocupações elementares ou operárias, os percentuais caem para 13% e 11%, respectivamente.

Na comparação com a economia do estado, a participação feminina é mais expressiva, especialmente em

funções administrativas e intelectuais. **A equidade de gênero em posições de liderança é um dos fatores mais desafiadores, enquanto no estado as mulheres representam 36,3%, na indústria elas são 29,5%.**

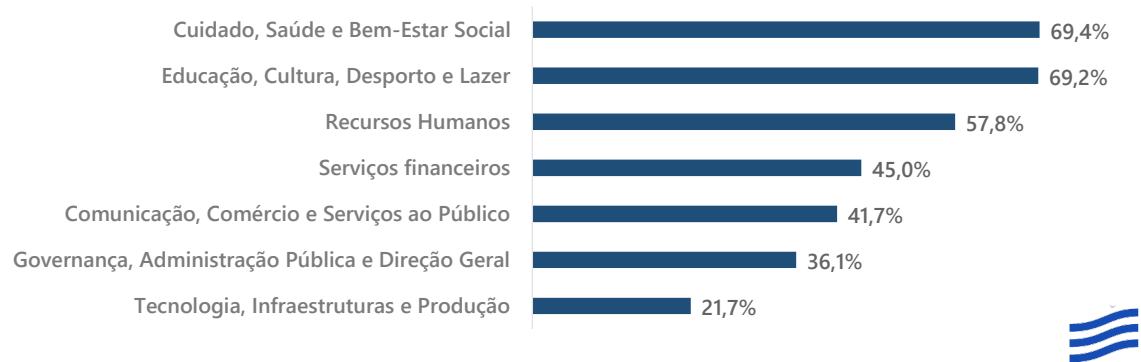
Fatores como estereótipos de gênero, estrutura e cultura organizacional, baixa representação de mulheres em áreas de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM) e fomento a políticas corporativas de equidade de gênero ajudam a compreender a segmentação ocupacional observada. **As mulheres permanecem minoria justamente nas funções mais diretamente ligadas à produção e à tecnologia industrial — setores que podem concentrar as maiores oportunidades salariais e de desenvolvimento de carreira.**

1.1.4 - Liderança Feminina por Divisão Ocupacional

As mulheres são maioria nas lideranças de ocupações relacionadas a cuidado, educação e recursos humanos

No recorte nacional, os resultados mostram uma maior concentração de líderes mulheres em segmentos ligados ao cuidado e educação e recursos humanos. No entanto, quando observamos áreas como Tecnologias, Infraestruturas e Produção a participação feminina permanece bastante limitada.

Participação de Mulheres nas ocupações de liderança por segmento
Brasil – Triênio 2023-2025



Fonte: Elaboração Firjan a partir de dados PNAD-Contínua (IBGE).

O gráfico acima mostra a presença feminina em cargos de liderança no mercado de trabalho. Nota-se que essa participação ainda se concentra em áreas específicas, como saúde e cuidado, Recursos Humanos e Comunicação, evidenciando a importância de promover maior diversidade de gênero em todos os setores.” Essa concentração de ocupações nas áreas de apoio

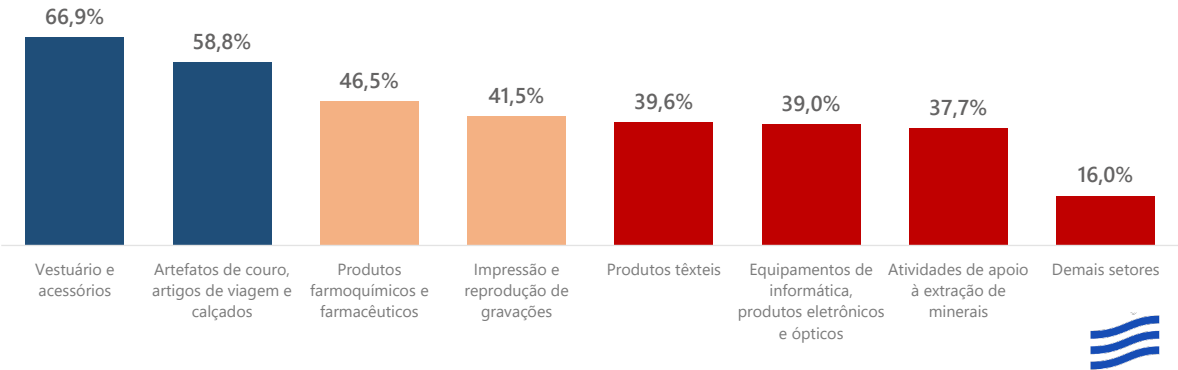
também é evidenciada em outras pesquisas (TALENSES GROUP; INSPER, 2023; 2025), reforçando a **segregação ocupacional de gênero e o funil da liderança, que torna mais difícil o percurso de mulheres em posições de liderança**. Experiências profissionais em áreas como finanças e operações são decisivas, por exemplo, para ocupar posições de presidência, vice-presidência e conselhos.

1.1.5 - Participação Feminina por Segmento Industrial

Mulheres representam a maioria em apenas 2 dos 33 segmentos da indústria fluminense

Em Produtos farmoquímicos e farmacêuticos aproximam-se da igualdade de gênero. No entanto, os demais permanecem em níveis significativamente inferiores nesse aspecto.

Participação feminina por segmento industrial
Estado do Rio de Janeiro – 2025



Fonte: Elaboração Firjan a partir de dados PNAD-Contínua (IBGE)

A distribuição da força de trabalho feminina na indústria fluminense é altamente concentrada em setores tradicionalmente associados ao trabalho feminino, como vestuário e calçados. **A maioria dos segmentos industriais ainda apresenta uma participação feminina muito inferior, o que evidencia barreiras estruturais e culturais à inserção das mulheres em áreas industriais** como nas cadeias de base, energia, bens duráveis e infraestrutura. Os segmentos vestuário e acessórios (66,9%) e artefatos

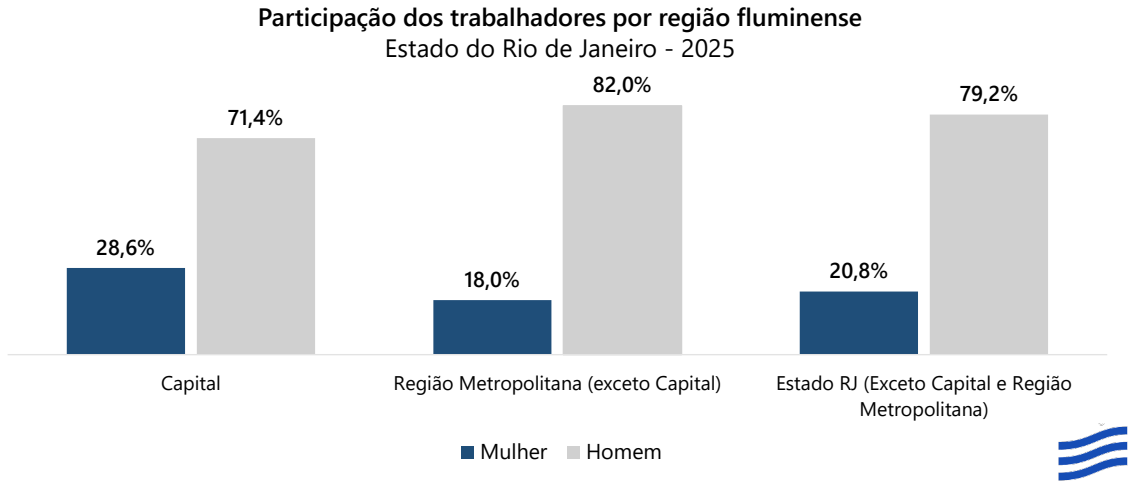
de couro, artigos de viagem e calçados (58,8%) são os únicos, entre os 33 analisados, em que as mulheres representam a maioria da força de trabalho.

Apesar de avanços pontuais, como no setor farmacêutico (46,5%), a indústria do Rio de Janeiro continua marcada por uma forte desigualdade de gênero. Políticas públicas e iniciativas empresariais voltadas à inclusão feminina são essenciais para promover maior equidade e diversidade no setor.

1.1.6 - Diferenças Regionais na Participação de Mulheres e Homens na Indústria

No interior, participação feminina é ainda menor

Apesar de todos os recortes regionais mostrarem predominância masculina, a capital fluminense possui, proporcionalmente, mais mulheres do que os demais municípios do Grande Rio e do interior do estado



Fonte: Elaboração Firjan a partir de dados PNAD-Contínua (IBGE)

A participação feminina no mercado de trabalho do Estado do Rio de Janeiro apresenta forte desigualdade regional. Embora a capital concentre a maior proporção de mulheres (28,6%), essa participação cai significativamente na Região Metropolitana (18%) e no interior (20,8%). Ou seja, **quanto mais distante da capital, menor a presença de mulheres na indústria**. Em todas as áreas, a predominância masculina é evidente. Para entender esse contexto é importante considerar e correlacionar fatores como a segmentação de gênero

em determinados setores e vocação industrial das regiões.

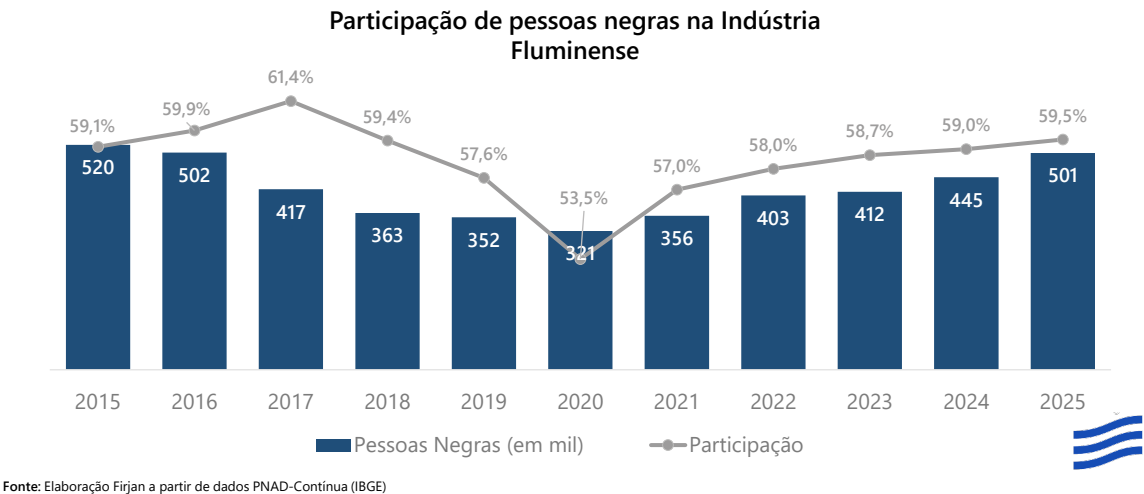
Compreender esses fatores é essencial para desenvolver ações que promovam maior equidade de gênero. Entre as medidas possíveis estão a ampliação de programas de formação técnica voltados para mulheres nas regiões industriais do interior e a criação de incentivos para empresas locais que adotem práticas de diversidade e equidade de gênero.

1.2 - Participação Racial na Indústria Fluminense: Recorte entre Pessoas Negras e Brancas

1.2.1 - Participação de Pessoas Negras na Indústria Fluminense

Pessoas negras são maioria na indústria fluminense

Apesar de serem maioria no setor industrial, o movimento ocorrido durante a pandemia, onde houve redução de sua participação, sugere que estão em posições vulneráveis.



Pessoas pretas e pardas¹ representam a maioria da mão de obra na indústria fluminense desde 2015, início do período analisado. Contudo, observa-se uma queda na participação entre 2016 e 2020, provavelmente em

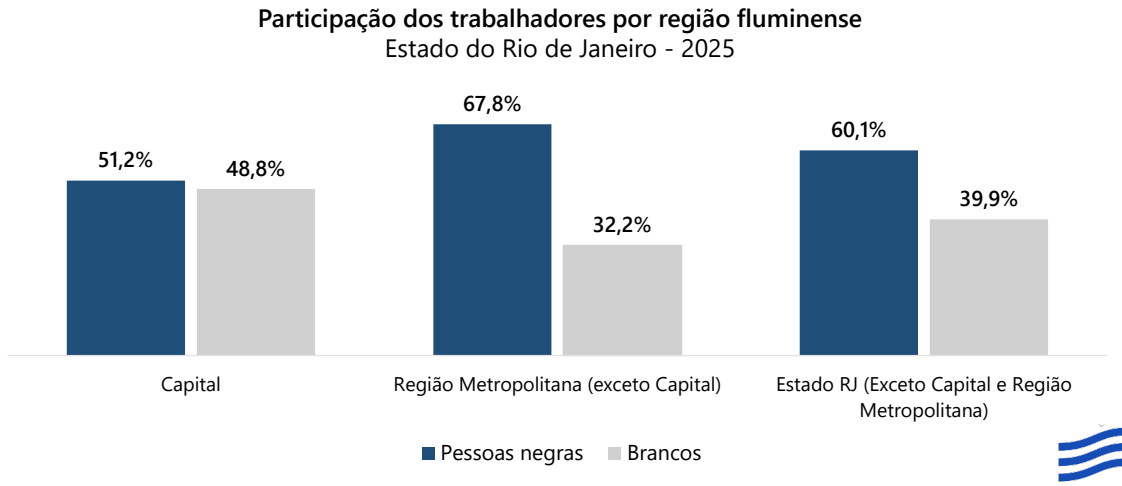
decorrência da crise econômica e da pandemia de Covid-19, o que sugere uma empregabilidade concentrada em cargos mais vulneráveis às oscilações do crescimento industrial.

¹ No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) adota o conceito de raça/cor como uma categoria de autodeclaração, utilizada para fins de produção e análise estatística da população. As categorias empregadas pelo IBGE são: branca, preta, parda, amarela e indígena. Em análises estatísticas e estudos sobre a composição racial da população, é comum o agrupamento das categorias preta e parda na denominação pessoas negras, conforme metodologia adotada pelo IBGE e reconhecida pelo Estatuto da Igualdade Racial.

1.2.2 - Diferenças Regionais na Participação de Pessoas Negras e Brancas na Indústria

Participação de pessoas negras é menor na capital

Nas indústrias da capital, pardos e pretos tem menor participação. Nas demais regiões, a participação de pessoas negras é proporcionalmente maior



Fonte: Elaboração Firjan a partir de dados PNAD-Continua (IBGE)

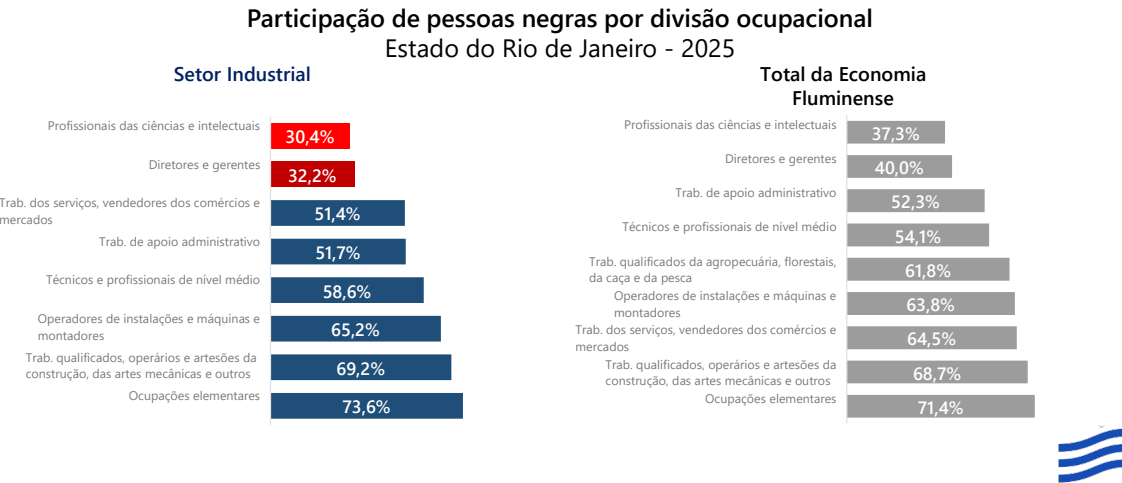
O gráfico revela diferenças na participação de trabalhadores da indústria por grupos raciais e território. **Na capital fluminense, trabalhadores negros representam 51,2%, enquanto trabalhadores brancos correspondem a 48,8%.** Esse cenário contrasta com a maior parte do território

fluminense, onde a participação de pessoas negras é significativamente maior. Na Região Metropolitana (excluindo a capital), pessoas negras são **67,8%** da força de trabalho industrial, e nos demais municípios da UF esse percentual chega a **60,1%**.

1.2.3 - Participação de Pessoas Negras por Divisão Ocupacional

Em cargos de liderança, apenas 32,2% são pessoas negras

Embora pessoas pretas e pardas representem 59,5% da força de trabalho na indústria, essa participação não se traduz de forma proporcional nas ocupações de caráter intelectual e posições de liderança.



Fonte: Elaboração Firjan a partir de dados PNAD-Continua (IBGE)

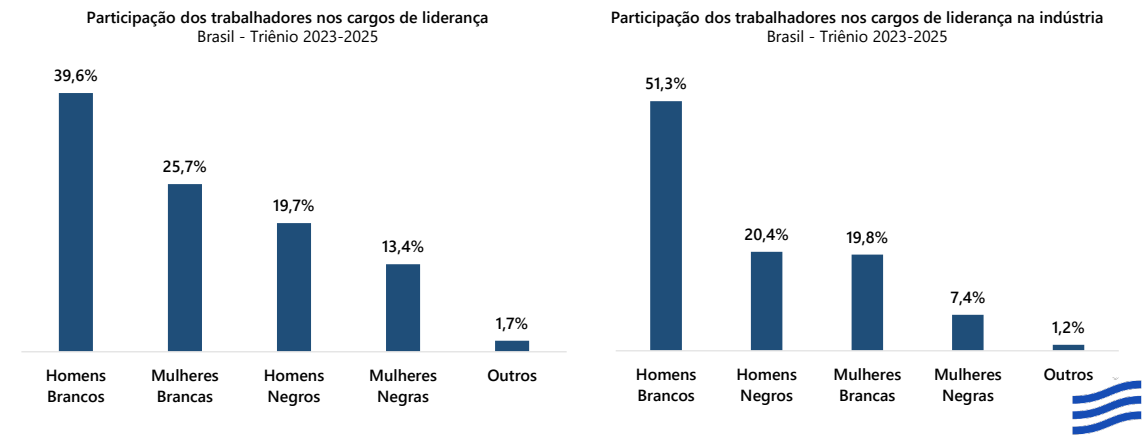
Apesar de **pessoas negras representarem quase 60% da força de trabalho da indústria no estado, essa proporção não se reflete nos cargos intelectuais e de alta direção**. Pelo gráfico elaborado, observa-se que este grupo se concentra majoritariamente em ocupações elementares, operacionais (como construção civil, mecânica, entre outras) e de apoio administrativo. Esse padrão evidencia uma segmentação ocupacional, em que a população negra se encontra predominantemente em atividades de menor remuneração e menor mobilidade de carreira. Compreender esse cenário é fundamental para formu-

lar estratégias e políticas de diversidade que ampliem a equidade de oportunidades para grupos racialmente minorizados na indústria. Os cargos de direção e gerência apresentam apenas **32,2%** de representatividade — o menor percentual entre todas as categorias analisadas e significativamente inferior à média geral da economia fluminense (**40%**). Esse quadro aponta para possíveis barreiras estruturais no acesso a posições de liderança, como desigualdade de oportunidades, ausência de políticas de promoção equitativa e vieses organizacionais.

1.2.4 - Distribuição dos Cargos de Liderança na Indústria Brasileira por Raça e Sexo

Homens brancos predominam nos cargos de liderança da indústria brasileira

Entre 2023 e 2025, na indústria brasileira, os cargos de liderança foram ocupados majoritariamente por homens brancos (51,3%). Homens negros e mulheres brancas apresentaram participações próximas, de 20,4% e 19,8%, respectivamente. Por outro lado, nos demais setores, homens brancos e mulheres brancas representaram 65,2% dos cargos de liderança, enquanto homens negros ocuparam 19,7% e mulheres negras, 13,4%.



Fonte: Elaboração Firjan a partir de dados PNAD-Contínua (IBGE)

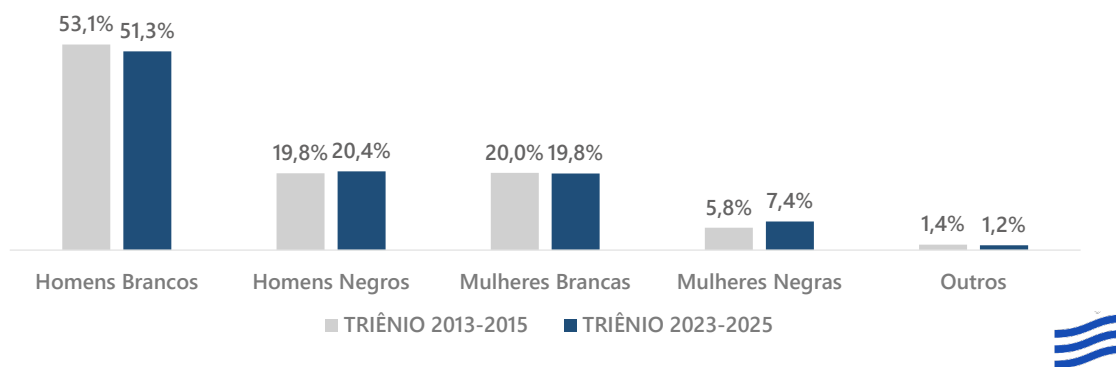
De forma sintética, o gráfico mostra que os cargos de liderança na indústria brasileira são majoritariamente ocupados por homens brancos, que concentram **51,3%** das posições no triênio 2023–2025. Homens negros (**20,4%**) e mulheres brancas (**19,8%**) apresentam participações próximas, enquanto mulheres negras permanecem fortemente sub-representadas, com apenas **7,4%** dos cargos.

Os dados indicam que a indústria ainda enfrenta desafios para ampliar a diversidade em posições de liderança, especialmente na interseção entre gênero e raça. Ao mesmo tempo, o diagnóstico oferece subsídios importantes para que o setor avance de forma gradual e estratégico, fortalecendo iniciativas que promovam trajetórias mais diversas e representativas nos espaços de decisão.

Em 10 anos, aumento pouco expressivo de pessoas negras na liderança

Houve aumento da participação tanto de homens negros (+0,6 ponto percentual) quanto de mulheres negras (+1,6 ponto percentual) em cargos de liderança na indústria. Apesar do leve avanço, homens brancos seguem ocupando mais da metade das posições de liderança na indústria brasileira.

Participação dos trabalhadores nos cargos de liderança na indústria
Brasil



Fonte: Elaboração Firjan a partir de dados PNAD-Contínua (IBGE)



O gráfico mostra que, ao longo de dez anos, houve avanços incipientes na participação de pessoas negras em cargos de liderança na indústria, com aumento de 0,6 ponto percentual entre homens negros e de 1,6 ponto percentual entre mulheres negras.

No mesmo período, observa-se estagnação, com ligeira redução, na participação de mulheres brancas, enquan-

to os homens brancos permanecem ocupando mais da metade das posições de liderança, com relativa estabilidade. Os resultados indicam que, embora existam movimentos pontuais em direção à diversidade nos espaços de decisão, o ritmo de mudança permanece lento, o que reforça a importância de fortalecer e ampliar ações de inclusão com maior intencionalidade e escala.



Parte II

2. Percepções e Práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão Adotadas pelas Empresas

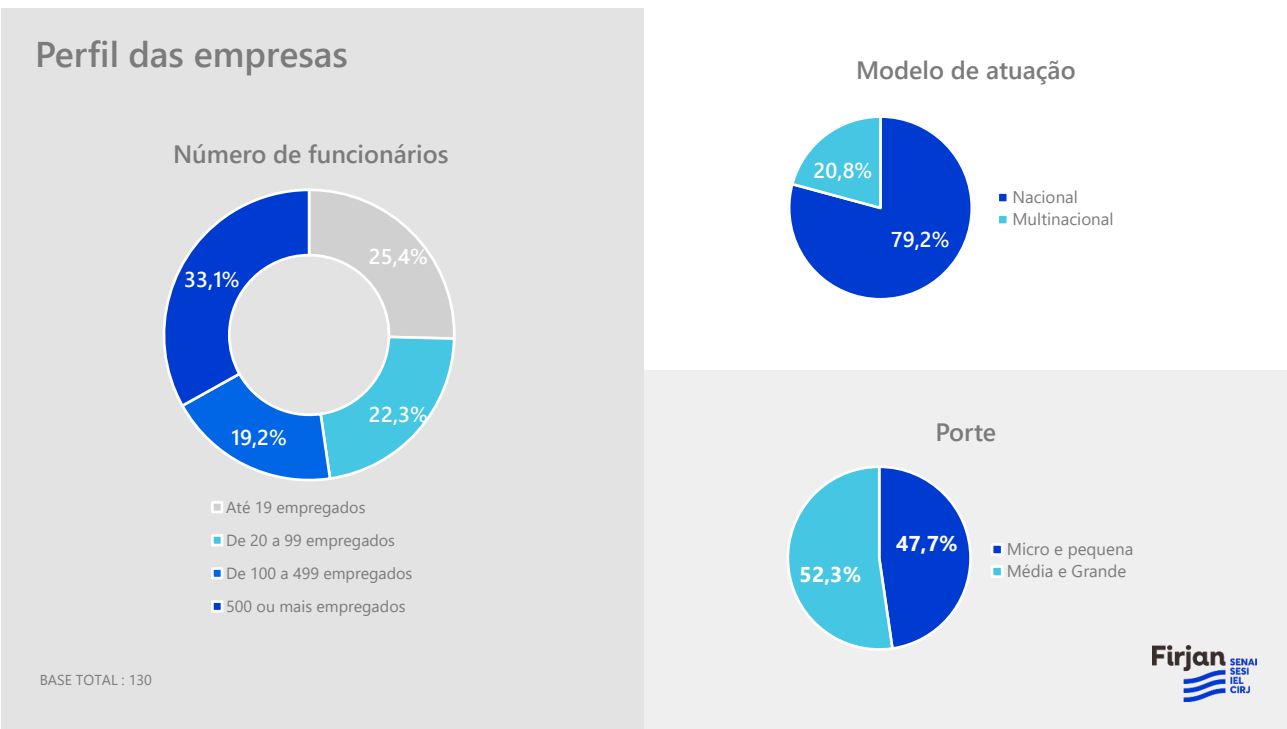
2.1 - Parâmetros da Pesquisa e Perfil da Amostra

A segunda parte da presente pesquisa teve como objetivo compreender, identificar as ações, vantagens percebidas e desafios das práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nas empresas.

Teve como método um estudo quantitativo por meio de

questionário estruturado via link online de autopreenchimento. A coleta de dados foi realizada entre 6 de maio e 7 de julho de 2025.

A amostra inicial contou com 130 empresas da região do Estado do Rio de Janeiro.



A amostra apresentou maioria das empresas com atuação nacional (79,2%). O universo respondente foi de 52,3% de médias e grandes empresas e 47,7% de micro e pequenas empresas.

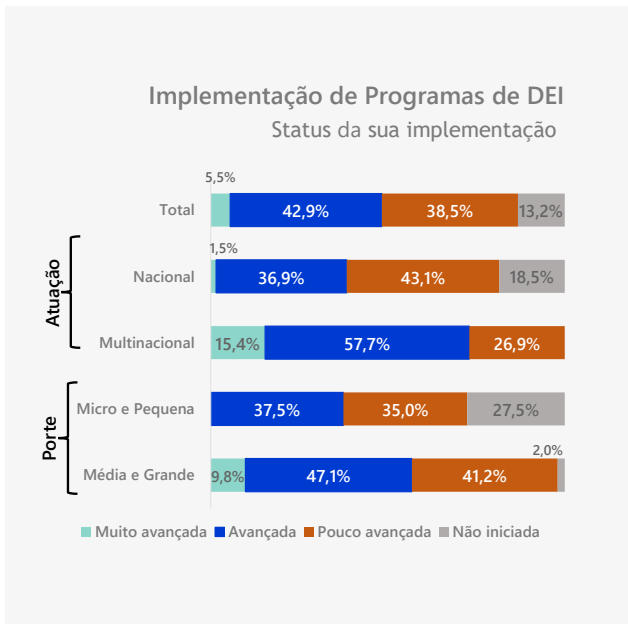
2.2 - Implementação de Programas de DEI

Assim como acontece em outras temáticas de ESG, as empresas de atuação multinacional e de maior porte lideram a implementação de políticas DEI. As nacionais e micro e pequenas empresas mostram níveis mais baixos de avanço, com parte delas ainda sem iniciar ações.

Enquanto **70,4% das empresas multinacionais apresentam nível avançado ou muito avançado na implementação de programas DEI, apenas 24,3% das empresas nacionais alcançam esse mesmo patamar.**

Em contraste, empresas de micro e pequeno porte, especialmente as de capital nacional, revelam necessidade de avanço no tema, visto que **17,7% não iniciaram ações** voltadas à diversidade e inclusão.

O resultado reforça a maior consolidação das práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) em organizações de maior porte e com atuação internacional, sujeitas a padrões globais como a agenda ESG, demandas de investidores e marcos regulatórios. Os dados indicam que, embora de forma desigual, a agenda de diversidade e inclusão segue avançando e se mantém resiliente, mesmo em diferentes contextos políticos e institucionais. Estudos apontam que a maioria das empresas que desenvolvem ações de DEI no Brasil não registrou retroces-



os em suas políticas, sendo o incentivo legal — por meio de marcos legislativos e estímulos a políticas de inclusão — e a diversidade demográfica fatores relevantes para o fortalecimento dessa agenda em âmbito nacional (Panorama da Diversidade nas Organizações, 2025).

2.3 - Adoção de Práticas de DEI

Há grande disparidade entre atuação e porte das empresas.

PRÁTICAS ADOTADAS - DEI	Total	Nacional	Multinacional	Micro e Pequenas	Médias e Grandes
Flexibilidade no trabalho (horários flexíveis, home office ou híbrido).	51%	43%	69%	46%	54%
Políticas de diversidade para recrutamento e seleção de candidatos não gestores .	47%	42%	62%	44%	50%
Censo de diversidade e inclusão.	40%	36%	50%	31%	46%
Programas de treinamento ou letramento sobre diversidade para os não gestores	33%	25%	54%	15%	46%
Políticas de diversidade para recrutamento e seleção de candidatos gestores .	30%	19%	58%	15%	41%
Comitê ou grupo de trabalho de diversidade e inclusão.	30%	19%	58%	10%	44%
Programas de treinamento ou letramento sobre diversidade para os gestores	28%	18%	54%	5%	44%
Auxílio-creche .	28%	19%	50%	8%	43%
Políticas de apoio parental (salas de aleitamento, programas de apoio a maternidade e paternidade)	28%	21%	46%	13%	39%
Programas de mentorias para grupos minorizados . (como jovens, mulheres, negros, 50+, entre outros)	24%	16%	42%	5%	37%
Médias de Práticas	3,4	2,7	5,5	1,9	4,5

1% do total afirma não ter ações implementadas



Quando questionadas sobre as práticas adotadas, a **flexibilidade no trabalho (51%)** e as **políticas de diversidade no recrutamento de cargos não gerenciais (47%)** figuram como as iniciativas mais frequentes. A realização de Censos de Diversidade e Inclusão foi mencionada por 40% das empresas respondentes, indicando uma crescente preocupação com a mensuração e a obtenção de dados concretos sobre o perfil dos colaboradores. Observa-se que empresas multinacionais e de médio e grande porte adotam um conjunto mais amplo de práticas, apresentando maior frequência em praticamente todos os atributos analisados. Em contraste, empresas de menor porte, especialmente as nacionais, tendem a estar em estágios iniciais de implementação, com menor adesão às ações de DEI, corroborando os resultados apresentados anteriormente.

De modo geral, prevalecem iniciativas de caráter mais administrativo e de menor custo, enquanto ações estruturantes — capazes de promover mudanças mais profundas na cultura organizacional ou que demandam maior investimento, como capacitação de lideranças, apoio à parentalidade e programas de mentoria — ainda apresentam menor difusão.

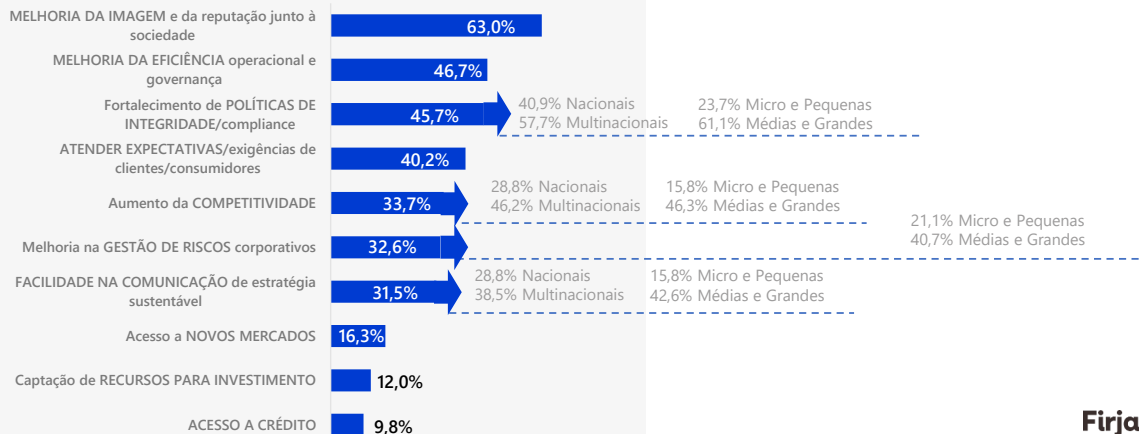
A predominância de práticas consideradas mais “simples” pode indicar um estágio inicial da jornada em diversidade, equidade e inclusão. Embora seja esperado que esse processo comece por ações menos complexas, é fundamental que elas evoluam para estratégias mais consistentes, evitando o risco de adoção superficial das práticas, restrita a uma lógica de visibilidade ou “vitrine”, o que poderia caracterizar práticas de *socialwashing*.

Socialwashing

O **socialwashing** corresponde à prática em que uma empresa divulga, de forma inteira ou parcialmente falsa (inclusive por omissão), dados, campanhas e narrativas que sugerem um compromisso social que, na prática, não é verdadeiro. Esse tipo de “maquiagem social” cria uma percepção positiva artificial, que induz consumidores e investidores a erro sobre a postura real da companhia frente a temas como direitos humanos, condições de trabalho, impacto social e respeito a comunidades vulnerabilizadas. Assim como o *greenwashing*, o *socialwashing* se intensifica quando organizações buscam alinhar sua imagem à agenda ESG sem, contudo, incorporar mudanças estruturais ou efetivas em suas operações (COELHO, 2023).

2.4 - Motivações para Criação de Políticas de DEI

Os benefícios mais importantes estão atrelados ao que é intangível, relacionado a imagem e não ganhos financeiros diretos. Empresas maiores, sobretudo multinacionais, veem a DEI como parte estratégica de ESG e competitividade. Micro e pequenas tem mais interesse reputacional.



Quando questionados sobre as principais motivações para criação de políticas DEI, 63% dos respondentes citaram "Melhoria da imagem e reputação", seguido de "Eficiência operacional" e "Políticas de integridade/compliance", com 47% e 46%, respectivamente. As motivações mais importantes são atreladas ao que é intangível, relacionado com imagem e expectativa social e não necessariamente com ganhos financeiros diretos. É interessante também observar a correlação dos aspectos de DEI com ações, que muitas vezes são classifica-

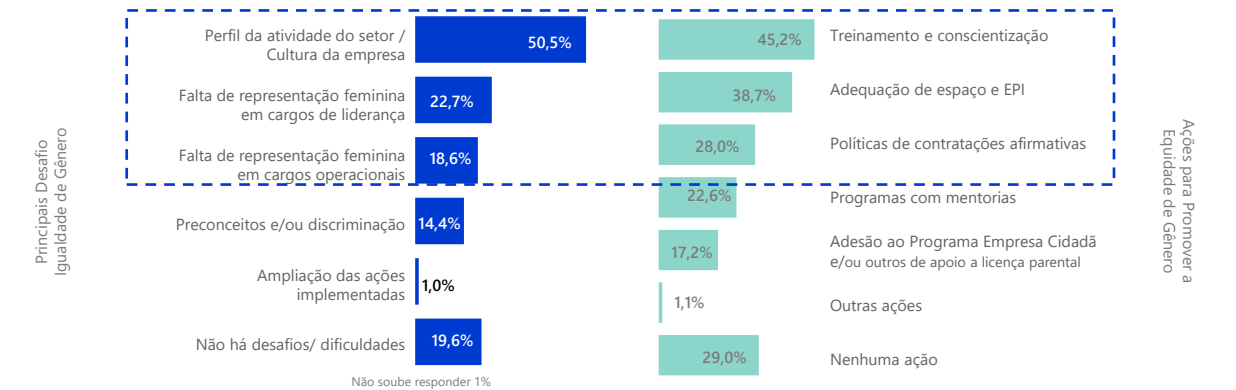
das como do eixo de Governança da Agenda ESG, como Integridade e Compliance. Isso demonstra a relevância de se trabalhar a Agenda ESG de modo mais holístico e estratégico.

Seguindo a mesma lógica da análise anterior, **empresas maiores, sobretudo multinacionais, veem práticas de DEI mais como parte da estratégia de ESG e competitividade, enquanto as micro e pequenas empresas possuem interesse mais reputacional.**

2.5 - Principais Desafios X Ações para Equidade de Gênero

PRINCIPAIS DESAFIOS X AÇÕES PARA EQUIDADE DE GÊNERO

3 em cada 10 empresas não realizam ações para promover a equidade de gênero.
A cultura organizacional é a principal entrave para a equidade de gênero.
Empresas menores tendem a não reconhecer desafios (29,8%) e 41,9% não promovem ações nessa frente.
As práticas adotadas estão alinhadas com os desafios apresentados, mostrando um movimento para combater esse cenário, capitaneado pelas multinacionais.



Quais são os principais desafios para alcançar a igualdade entre os gêneros na sua empresa? Total 97 | Nacional 72 | Multinacional 25 Micro e Pequena: 47 | Média e Grande 50
Quais ações a sua empresa implementou para promover igualdade entre os gêneros no local de trabalho? Base total 93 | Nacional 70 | Multinacional 23 Micro e Pequena: 43 | Média e Grande 50



20 Dentre as empresas participantes, 3 em cada 10 empresas ainda não realizam ações para promover a equidade de gênero. As empresas menores tendem a não reconhecer desafios (29,8%) e 41,9% não promovem ações na temática. O que está alinhado com as respostas do item 2.1. Os desafios em DEI emergem com mais clareza apenas após o início da jornada e o amadurecimento das práticas dentro da empresa.

A 'cultura da empresa/perfil do setor' aparecer em 50,5% das respostas como principal desafio para a im-

plementação de práticas de igualdade de gênero evidencia um viés inconsciente ainda presente nas organizações. Isso porque não existe, em nenhum setor ou perfil empresarial, uma limitação real à participação de mulheres; o que se observa são percepções enraizadas que sustentam barreiras invisíveis. A cultura, porém, não é estática — ela pode e deve ser transformada para tornar o ambiente corporativo mais inclusivo, equitativo e aderente às demandas contemporâneas de diversidade.

Os vieses inconscientes são mecanismos automáticos que influenciam decisões sem passar por uma análise racional, sendo formados ao longo da vida a partir de valores culturais, padrões de gênero e experiências sociais. Mesmo em organizações comprometidas com a equidade, esses vieses podem reforçar estereótipos e modelos tradicionais de comportamento de forma sutil. No ambiente corporativo, impactam práticas como recrutamento, avaliação, promoção e formação de lideranças, muitas vezes reproduzindo perfis homogêneos. Reconhecer e enfrentar esses vieses, por meio de educação, revisão de processos e fortalecimento da consciência das lideranças, é fundamental para promover decisões mais justas, ampliar a diversidade e consolidar ambientes verdadeiramente inclusivos (PwC Brasil et al., 2016).

O fato de a ausência de mulheres na liderança aparecer em **22,7%** das respostas como um dos principais desafios para a implantação de práticas de DEI de gênero revela uma percepção importante: quando há mulheres em posições de liderança, cria-se um ambiente mais favorável ao avanço da igualdade. A presença feminina no topo tende a abrir caminhos, dar visibilidade a outras mulheres e fortalecer uma cultura em que diferentes perspectivas são valorizadas (TALENSES GROUP; INSPER, 2023; 2025). Essa representatividade não só inspira, como tam-

bém contribui para decisões mais inclusivas e para a consolidação de práticas efetivas de diversidade.

É interessante observar a correlação entre as principais ações para promover equidade de gênero com os desafios apontados. Ou seja, as ações seguem os desafios: treinamento para combater cultura discriminatória, adequação de espaço e EPI para aumentar acesso feminino a áreas operacionais antes masculinizadas, assim como políticas de contratação afirmativas.

2.6 - Incentivos para Ampliação das Ações de DEI



A análise do gráfico revela um aspecto relevante: a baixa concentração das respostas e a ausência de um incentivo claramente dominante. O fator mais citado — incentivos financeiros e fiscais — foi mencionado por apenas **25,6%** das empresas, enquanto **20,5%** afirmaram não necessitar de qualquer incentivo para ampliar suas ações de diversidade, equidade e inclusão. Essa proximidade entre o maior percentual positivo e a negativa explícita

indica que não há consenso consolidado sobre quais mecanismos são, de fato, determinantes para o avanço da agenda de DEI. Esse achado **reforça a importância de iniciativas de orientação, sensibilização e apoio técnico, capazes de ajudar as empresas a identificarem suas necessidades**, compreenderem os diferentes instrumentos disponíveis e alinharem os incentivos às estratégias organizacionais.

Parte III

3. Boas Práticas Empresariais na Promoção da Equidade de Gênero

3.1 - Case: Autonomia e Renda Petrobras

Petrobras

Porte: Grande

Categorias: Economia do cuidado; Qualificação profissional; Empregabilidade

O Programa da Petrobras tem como objetivo promover a autonomia econômica e a geração de renda de pessoas em situação de vulnerabilidade social, com foco em grupos historicamente minorizados, visando ampliar o acesso à qualificação profissional.

No recorte de gênero, o programa prioriza a participação de mulheres, especialmente **mães**, no processo de

seleção das vagas. Mulheres com filhos menores de 12 anos incompletos recebem prioridade no sorteio e contam com um valor de bolsa ampliado, considerando os desafios adicionais relacionados ao **cuidado e à permanência nos processos de formação**.

A estratégia contribui para a redução de barreiras que afetam desproporcionalmente as mulheres, fortalecendo sua permanência e conclusão dos cursos. O programa teve início em 2024 e até o momento, já atendeu 2023 mulheres, ampliando oportunidades de qualificação, inserção produtiva e autonomia financeira, e reforçando o compromisso da Petrobras com a promoção da equidade de gênero.



3.2 - Case: Trilha Educativa de Gênero e Diversidade



23

Firjan

Porte: Grande

Tema: Capacitação em DEI e parceria

A Trilha Educativa de Gênero e Diversidade, promovida pela Firjan Sesi e idealizada pelo Conselho Empresarial de Mulheres da Firjan, teve início em 2024 e já conta com duas edições. A iniciativa foi desenvolvida para **apoiar empresas na construção de ambientes corporativos mais diversos, inclusivos e inovadores**, reconhecendo a equidade de gênero como um diferencial competitivo para os negócios, especialmente no setor industrial, ainda marcado pela predominância masculina.

Desde seu lançamento, a Trilha já atendeu 50 empresas de diferentes portes, localizadas em diversos municípios do Estado do Rio de Janeiro, com a participação de aproximadamente 80 profissionais. O programa é gratuito e exclusivo para empresas associadas, ampliando o acesso a conteúdo estratégico sobre diversidade e inclusão. Com uma abordagem prática e aplicada, a Trilha é 100% on-line, com 20 horas de duração, e combina ações formativas, análise de dados, estudos de caso, mentoria e incentivo ao networking. A iniciativa **fortalece a marca empregadora** e promove conexões mais sustentáveis com colaboradores, fornecedores e comunidades, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional comprometida com a equidade e a transformação social.

3.3 - Case: Projeto de Educação Continuada – Combate à Violência contra a Mulher e ao Assédio

Holográfica

Porte: Microempresa

Tema: Combate à violência e assédio; Formação continuada

O Projeto de Educação Continuada – Combate à Violência contra a Mulher e ao Assédio na Holográfica foi iniciado em 2024, com o objetivo de promover educação, conscientização e o fortalecimento de uma **cultura organizacional** baseada no respeito, na equidade e na diversidade. A iniciativa reconhece o papel estratégico do ambiente de trabalho na **prevenção de violências e no enfrentamento do assédio**.

O projeto estruturou um ciclo de palestras, treinamentos e ações de letramento voltados a todos os colaboradores, abordando diferentes aspectos do combate à violência contra a mulher, articulados às temáticas de gênero e a outros marcadores sociais relevantes no contexto corporativo. As ações criaram espaços seguros de diálogo e escuta, envolvendo as equipes e fortalecendo práticas organizacionais mais inclusivas.

As atividades são realizadas em parceria com instituições públicas e privadas referência no tema, garantindo conteúdo qualificado e alinhado às melhores práticas. O projeto contribui para a prevenção do assédio, para o fortalecimento da cultura de respeito e para a promoção de ambientes de trabalho mais éticos e seguros.



3.4 - Case: Elas na Bayer



Bayer

Porte: Médio

Tema: Inclusão, qualificação profissional e empregabilidade

O projeto Elas da Bayer é uma iniciativa de investimento direto da Bayer, com o objetivo de ampliar a diversidade e a inclusão de gênero no setor industrial. A ação reconhece a importância de promover oportunidades de qualificação profissional para mulheres como estratégia de fortalecimento da equidade e da competitividade da indústria.

A iniciativa capacitou **mulheres cisgênero e transgênero** da região da Baixada Fluminense no curso de Operadora de Produção Industrial e Desenvolvimento Humano, combinando formação técnica com o desenvolvimento de competências comportamentais e socioemocionais. Essa abordagem buscou preparar as participantes para uma inserção mais qualificada e sustentável no mercado de trabalho industrial.

O projeto contou com 3 edições e atendeu cerca de 60 mulheres, contribuindo para a ampliação do acesso à qualificação profissional, o fortalecimento da autonomia econômica feminina e o avanço da agenda de diversidade e inclusão de gênero no contexto industrial.

3.5 - Case: Salas de Apoio ao Aleitamento Materno

Firjan

Porte: Grande

Categorias: Parentalidade e Trabalho

Organizadas pelo programa Firjan Saudável, a Firjan possui quatro **salas de apoio ao aleitamento materno** - na Sede Centro, na Tijuca, na Casa Firjan e a recém-inaugurada em Nova Iguaçu. São espaços preparados para nutrízes que retornam da licença maternidade e

precisam fazer a ordenha do leite, e que visam o cuidado integral com a saúde da mulher e um compromisso com a responsabilidade social do bem-estar da família, sendo um ponto de apoio e adaptação da mulher no seu retorno ao trabalho. A sala é equipada e vistoriada pelo SESMT para adequação a todas as normas de vigilância sanitária e possui espaço para armazenamento do leite e equipamentos de uso da mãe para a ordenha. A utilização requer um cadastro prévio para facilitação do acesso a sala, que possui chave de acesso individual. Ao total, foram atendidas cerca de 30 colaboradoras em 2025.



3.6 - Case: Escola de Mulheres Eletricistas



Enel

Porte: Grande

Categorias: Qualificação profissional e empregabilidade

O setor de energia ainda apresenta baixa participação feminina. As mulheres representam cerca de 20% da força de trabalho, majoritariamente concentradas em funções administrativas. Com o objetivo de ampliar a empregabilidade, promover equidade de gênero, inclusão social e diversidade, a Enel Distribuição Rio criou a Escola de Mulheres Eletricistas.

A iniciativa busca **romper estereótipos de gênero** ao formar mulheres como eletricistas de rede de baixa tensão, enfrentando barreiras estruturais apontadas pela ANEEL, como a falta de formação técnica e o viés de gênero. O

projeto prioriza mulheres residentes em áreas periféricas, oferecendo uma oportunidade concreta de qualificação profissional, autonomia financeira e fortalecimento da autoestima.

O curso é gratuito, realizado em parceria com a Firjan-SENAI, com duração de 40 dias e 240 horas/aula, abrangendo conteúdos técnicos e de segurança. A formação é complementada pela FirjanSESI e pelo programa Enel Compartilha Oportunidade, com foco em desenvolvimento humano, empregabilidade, igualdade de gênero e enfrentamento à violência contra a mulher.

Em 2025, o projeto formou 46 mulheres, das quais 78% foram contratadas pela Enel Distribuição Rio. Iniciado no Rio de Janeiro, o programa foi ampliado para os estados do Ceará e São Paulo, gerando impacto positivo na inclusão produtiva, eficiência operacional e diversidade corporativa.

3.7 - Case: Autonomia e Geração de Renda

Papel Semente

Porte: Microempresa

Tema: Economia do Cuidado e Empregabilidade

A **Papel Semente** é um negócio de impacto socioambiental que transforma papel reciclado em papel plantável com sementes de flores, hortaliças e ervas. Certificada como Empresa B e detentora do Selo Verde Chico Mendes, a empresa atua com base nos princípios da economia circular e regenerativa, com o propósito de garantir que, após o uso, o papel retorne à terra para germinar, ao mesmo tempo em que o processo produtivo promove dignidade humana.

Um dos principais cases de equidade da empresa é a parceria com a líder comunitária do território, que atua como elo entre a fábrica e a comunidade local. A liderança comunitária coordena uma rede de, em média, 15 mulheres chefes de família, responsáveis por atividades

de manuseio realizadas em regime domiciliar. A iniciativa responde a um desafio central enfrentado por essas trabalhadoras: o custo de cuidadores inviabilizaria o trabalho externo. Ao viabilizar o trabalho em casa, o projeto promove **autonomia econômica**, conciliando **geração de renda e cuidado familiar**.

Reconhecida com o Selo Empresa Amiga da Mulher – Categoria Ouro, a Papel Semente vai além da conformidade com a Lei nº 14.457/2022 (Programa Emprega + Mulheres), implementando treinamentos sistemáticos de prevenção ao assédio e políticas de apoio à parentalidade.

Dessa forma, a empresa consolida uma **cadeia produtiva regenerativa**, na qual a equidade de gênero constitui um elemento estruturante do modelo de negócio. Ao integrar essas famílias ao mercado de trabalho, a Papel Semente demonstra que é possível ampliar o impacto ambiental positivo ao mesmo tempo em que se fortalece uma economia mais inclusiva, humana e sustentável.



3.8 - Case: Gestão e Governança Corporativa Feminina



29

CEDAE

Porte: grande

Tema: formação de liderança

A Firjan IEL desenvolveu e realizou, em parceria com a CEDAE, o programa Gestão e Governança Corporativa Feminina, com o objetivo de fortalecer a atuação de **lideranças femininas** e apoiar a agenda de diversidade e inclusão da companhia. A iniciativa surgiu a partir do planejamento estratégico da CEDAE, que identificou a necessidade de preparar mulheres líderes para desafios relacionados à governança corporativa, considerando a ausência feminina nos níveis de diretoria e conselhos da empresa. Em resposta a essa demanda, a Firjan IEL estruturou uma capacitação sob medida, alinhada às es-

tratégias e aos valores organizacionais da CEDAE.

Realizado no período de 15 de outubro de 2024 a 26 de fevereiro de 2025, no formato híbrido, o programa contou com 30 horas de carga horária e abordou temas-chave como governança corporativa, ESG, gestão financeira, estratégia empresarial e gestão de pessoas. Ao todo, 30 lideranças femininas da CEDAE foram certificadas.

A jornada de desenvolvimento incluiu ainda uma palestra presencial na Casa Firjan, conduzida por uma conselheira de mercado, que compartilhou experiências sobre a atuação feminina em conselhos administrativos, ampliando a visão estratégica das participantes. O programa representou um avanço significativo no fortalecimento da liderança feminina na CEDAE, contribuindo para a formação de um pipeline mais diverso para posições estratégicas e reforçando o compromisso da empresa com as melhores práticas de governança e inclusão.

3.9 - Case: Mulheres Extraordinárias



Porto Sudeste

Porte: Grande

Tema: empregabilidade; saúde integral

O Projeto Mulheres Extraordinárias, criado pela Porto Sudeste em 2024, tem como objetivo promover o empoderamento feminino e a inserção de mulheres no **mercado de trabalho** por meio de ações voltadas à **saúde integral**, redes de apoio e desenvolvimento profissional. Idealizado e executado por mulheres, o projeto segue uma abordagem holística, alinhada ao ODS 5 da ONU e aos princípios do capitalismo consciente, reforçando o compromisso da empresa com a igualdade de gênero e a responsabilidade social. Em 2025, o projeto recebeu o Prêmio Firjan de Sustentabilidade na categoria "Estratégias de Engajamento e Promoção da Agenda 2030 dos ODS".

A metodologia envolve diagnóstico das necessidades da comunidade, planejamento estruturado, capacitações, mentorias e monitoramento contínuo. As atividades incluem oficinas de elaboração de currículos, criação de perfis no LinkedIn, palestras sobre saúde e bem-estar, e sessões de massoterapia, promovendo o equilíbrio físico e emocional das participantes.

Nessa primeira edição, o projeto impactou 114 mulheres. O grupo foi composto por profissionais de diferentes setores do Porto Sudeste e incluiu 15 mulheres da comunidade local, das quais 80% estavam desempregadas. Foram realizados três dias de imersão, totalizando 16 horas de treinamento. Dentre os resultados estão fortalecimento da autoestima e das redes de apoio; criação de grupos de networking; inserção de participantes em processos seletivos. O Mulheres Extraordinárias consolidou-se como uma iniciativa transformadora, gerando impacto social positivo e ampliando o protagonismo feminino dentro e fora do Porto Sudeste.

3.10 - Case: Grupo de Trabalho de MasculinidadeS

Firjan

Porte: Grande

Categoria: Masculinidade

A Firjan estabeleceu o Grupo de Trabalho MasculinidadeS como parte integrante de sua cultura organizacional, assumindo o compromisso de trabalhar a implicação do masculino nas discussões de gênero. O objetivo institucional é promover um ambiente de trabalho que valorize o **autocuidado e as relações equitativas**, desconstruindo vieses inconscientes e padrões limitantes.

Em 2025, esse compromisso se traduziu em iniciativas práticas de educação e conscientização:

1. Projeto Papo de Homem: A instituição realizou circuitos de diálogos sobre saúde e comportamento masculino, alcançando 77 colaboradores com ações voltadas à saúde mental e desconstrução de estereótipos.
2. Campanha Agosto Lilás: A organização promoveu um debate ampliado sobre a violência contra a mulher, atraindo 124 participantes. O evento trouxe a atriz Shirley Cruz e especialistas da própria Firjan para discutir o tema sob a ótica cultural e social.



Firjaninclusiva

3.11 - Gestação Saudável



Firjan

Porte: Grande

Categorias: Parentalidade e Trabalho

O programa Gestação Saudável integra as ações de cuidado familiar da Firjan Saudável e adota uma **abordagem ampliada de gestação**, contemplando diferentes configurações de família para além da gestação biológica. Realizado em duas edições anuais, o programa reúne profissionais de saúde, como médicas, enfermeiras e especialistas em apoio à amamentação, para orientar

colaboradores(as) sobre cuidados com o corpo, com o recém-nascido e com o pós-parto.

Os encontros também promovem reflexões sobre a preparação para a maternidade e a paternidade, além dos desafios enfrentados por nutrizes no retorno ao trabalho, contribuindo para uma adaptação mais saudável ao ambiente profissional. Até 2025, a iniciativa foi complementada pelo projeto Reintegrar, voltado ao acolhimento de mães após a licença-maternidade. Ao final dos encontros, são entregues kits para bebês, com produtos Grando e outros itens essenciais. Realizado de forma on-line desde a pandemia, o programa passou a adotar formato híbrido em 2025, atendendo 77 colaboradores(as).

Considerações finais

A **Pesquisa Firjan de Diversidade, Equidade e Inclusão na Indústria Fluminense** teve como objetivo mapear e analisar dados e práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) nas indústrias do Estado do Rio de Janeiro e em seu encadeamento produtivo, com foco nos marcadores de sexo e raça. Ao longo de suas três partes, o estudo buscou identificar desigualdades persistentes, reconhecer avanços já alcançados e apontar oportunidades de aprimoramento, contribuindo para o fortalecimento de uma indústria mais competitiva, inovadora e representativa.

Na primeira parte, dedicada ao **Panorama da inserção de trabalhadores e trabalhadoras na indústria**, os dados evidenciam desafios estruturais importantes, especialmente no que se refere à participação das mulheres. Embora elas sejam maioria na população do Estado do Rio de Janeiro (**52,8%**), sua presença na indústria permanece limitada, alcançando **22,3%**, com crescimento de apenas 3,3 pontos percentuais ao longo de uma década. As mulheres são maioria em apenas dois dos 33 segmentos industriais analisados, o que revela a necessidade de ações intencionais e estruturadas para a promoção da igualdade de gênero, inclusive fora da capital, onde as desigualdades tendem a ser mais acentuadas.

No campo da equidade, destaca-se a concentração feminina em áreas administrativas, enquanto as mulheres permanecem sub-representadas nas funções diretamente ligadas à produção e à tecnologia industrial — setores que concentram maiores oportunidades salariais e de progressão na carreira. O avanço da agenda de DEI passa, portanto, pelo incentivo à participação feminina em áreas STEM, pelo fortalecimento das trajetórias de desenvolvimento profissional e pela ampliação da presença de mulheres em cargos de liderança, que hoje representam **29%** dessas posições, além da criação de condições que favoreçam a permanência no mercado de trabalho, considerando os desafios associados à economia do cuidado.

No recorte racial, limitado às categorias de pessoas negras e brancas, observou-se que, embora pessoas pretas e pardas representem a maioria da mão de obra na indústria fluminense desde 2015, essa predominância não se reflete de forma equitativa nas oportunidades e posições ocupadas. Pessoas negras, que correspondem a quase **60%** da força de trabalho industrial no estado, continuam concentradas em ocupações de menor remuneração e menor mobilidade, enquanto permanecem sub-representadas em cargos intelectuais e de alta direção. No âmbito da liderança na indústria brasileira, os dados revelam que homens brancos concentram **51,3%** das posições, seguidos por homens negros (**20,4%**) e mulheres brancas (**19,8%**), enquanto mulheres negras ocupam apenas **7,4%** desses cargos. Esse diagnóstico evidencia desafios persistentes, especialmente na interseção entre gênero e raça, ao mesmo tempo em que oferece subsídios para o avanço gradual e estratégico da indústria na promoção de trajetórias mais diversas nos espaços de decisão.

A segunda parte da pesquisa, voltada às **Percepções e Práticas de DEI adotadas pelas empresas**, aponta um cenário de avanços desiguais. Observa-se maior consolidação das políticas de diversidade, equidade e inclusão em organizações de maior porte e com atuação internacional, mais expostas a padrões globais associados à agenda ESG, às exigências de investidores e a marcos regulatórios. Enquanto **70,4%** das empresas multinacionais apresentam nível avançado ou muito avançado na implementação de programas de DEI, apenas **24,3%** das empresas nacionais alcançam esse patamar. Em contraste, micro e pequenas empresas, especialmente as de capital nacional, demonstram maior necessidade de apoio e amadurecimento da agenda, sendo que **17,7%** ainda não iniciaram ações voltadas à diversidade e inclusão.

Entre as práticas mais adotadas destacam-se a flexibilidade no trabalho (**51%**) e as políticas de diversidade no



recrutamento para cargos não gerenciais (47%). Empresas multinacionais e de médio e grande porte apresentam maior diversidade e frequência de práticas, enquanto organizações menores tendem a estar em estágios iniciais. As motivações também variam conforme o perfil das empresas: enquanto organizações maiores associam a agenda de DEI à estratégia de ESG e competitividade, micro e pequenas empresas tendem a atribuir maior peso à dimensão reputacional. A identificação da “cultura da empresa e perfil do setor” como principal desafio para a promoção da igualdade de gênero, apontada por 50,5% das respondentes, evidencia a presença de vieses inconscientes e a necessidade de ações mais estruturantes. Além disso, a dispersão das respostas quanto à necessidade de incentivos — com apenas 25,6% citando incentivos financeiros ou fiscais e 20,5% afirmando não precisar de incentivos — reforça a importância de iniciativas de orientação, sensibilização e apoio técnico às empresas.

Por fim, a terceira parte da publicação, **Boas práticas empresariais na promoção da equidade de gênero**, demonstra que, apesar dos desafios, a agenda de DEI na indústria fluminense vem se desenvolvendo de forma gradual e concreta. Os casos apresentados evidenciam que empresas de diferentes portes têm construído inicia-

tivas relevantes para o fomento da equidade de gênero, incluindo ações voltadas à qualificação profissional, à ampliação da empregabilidade de mulheres em áreas tradicionalmente masculinizadas, ao engajamento da cadeia produtiva, à economia do cuidado, à parentalidade e ao enfrentamento da violência e do assédio. Esses exemplos reforçam que é possível avançar de maneira consistente, adaptando estratégias às distintas realidades produtivas.

Nesse contexto, a Firjan reafirma seu papel como articuladora e promotora dessa agenda estratégica para a indústria fluminense. Em um ambiente de negócios cada vez mais orientado pelos princípios do ESG, a diversidade, a equidade e a inclusão se consolidam como fatores centrais de competitividade, inovação e sustentabilidade. Ao produzir e sistematizar dados inéditos sobre o tema, esta pesquisa contribui para ampliar o conhecimento sobre a realidade do setor industrial, apoiar decisões estratégicas baseadas em evidências e subsidiar tanto a formulação de políticas empresariais quanto o desenho de iniciativas coletivas e políticas públicas mais efetivas. Trata-se, portanto, de um passo importante para o fortalecimento de uma indústria mais diversa, equitativa e alinhada aos desafios do desenvolvimento econômico e social do Estado do Rio de Janeiro.

Referências bibliográficas

CEPAL. *Economic autonomy of women in the sustainable recovery with equality*. Santiago: United Nations, 2021. Disponível em: <https://www.cepal.org/en/publications/46634-economic-autonomy-women-sustainable-recovery-equality>. Acesso em: 17 nov. 2025.

COELHO, Thales Cavalcanti. Direitos humanos e empresas: responsabilidade civil de companhias, controladores e administradores pela prática de *socialwashing*. *Boletim Científico ESMPU*, Brasília, ano 22, n. 60, p. 292–309, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://www.esmpu.mpf.mp.br>. Acesso em: 08 dez. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Cidades: Brasil – Rio de Janeiro – Censo Demográfico 2022*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/pesquisa/10102/122229>. Acesso em: 14 jan. 2026.

IBGE; CNN Brasil. *Mulheres foram as que mais perderam postos de trabalho na pandemia, aponta IBGE*. CNN Brasil, 23 jun. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/mulheres-foram-as-que-mais-perderam-postos-de-trabalho-na-pandemia-aponta-ibge/>. Acesso em: 14 nov. 2025.

INSTITUTO ETHOS. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil*. 2024. Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2024/09/Release_Lancamento-do-Perfil-1.100-Instituto-Ethos.pdf. Acesso em: 14 nov. 2025.

INSTITUTO ETHOS. *Pesquisa Ethos/Época de Diversidade, Equidade e Inclusão 2022/2023*. 2023. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/pesquisa-ethos-epoca-de-diversidade-equidade-e-inclusao-avancos-e-desafios/>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. *A diversidade importa cada vez mais: o valor do impacto holístico*. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/a-diversidade-importa-cada-vez-mais-o-valor-do-impacto-holistico/pt>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. *Delivering Through Diversity*. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how-inclusion-matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MCKINSEY & COMPANY; LEANIN.ORG. *Women in the Workplace 2023*. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/mulheres-no-local-de-trabalho-em-2023/pt>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW BRASIL; TO.GATHER. *Diversidade nas empresas no Brasil: resiliência e maturidade em tempos de retrocesso nos EUA*. São Paulo: MIT Sloan Management Review Brasil, 2025. E-book.

ONU Mulheres. *Cuidado: um investimento fundamental para a igualdade de gênero e os direitos das mulheres e meninas*. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/noticias/cuidado-um-investimento-fundamental-para-a-igualdade-de-genero-e-os-direitos-das-mulheres-e-meninas/>. Acesso em: 13 jan. 2026.

PWC BRASIL; INSPIER; MOVIMENTO MULHER 360; ONU MULHERES. *Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina "vieses inconscientes"*. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br>. Acesso em: 08 dez. 2025.

TALENSES GROUP; INSPIER. *Panorama Mulheres 2023*. São Paulo: Talenses Group; Inspier, 2023. Disponível em: <https://talensesgroup.com/panorama-mulheres/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

TALENSES GROUP; INSPIER. *Panorama Mulheres 2025*. São Paulo: Talenses Group; Inspier, 2025. Disponível em: <https://talensesgroup.com/pesquisa-panorama-mulheres-edicao-2025/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

