Universidade do Contestado | www.unc.br/periodicos ISSNe: 2237-9010
ÁGORA REVISTA DE DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA

PACTO PELA DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS: DIRETRIZES, GOVERNANÇA E IMPACTOS POTENCIAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

PACT FOR DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION IN FEDERAL STATE-OWNED ENTERPRISES: GUIDELINES, GOVERNANCE, AND POTENTIAL IMPACTS ON THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Karina Francine Marcelino[1]
Mário César Barreto Moraes[2]

RESUMO

Embora a literatura sobre diversidade, equidade e inclusão (DEI) documente avanços no debate contemporâneo, persistem lacunas expressivas quanto à análise sistemática de sua institucionalização nas empresas públicas e sociedades de economia mista brasileiras. Para enfrentar essa lacuna, este estudo analisa a implementação normativa do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas empresas estatais federais brasileiras, examinando as suas diretrizes, estratégias de execução corporativa e impactos previstos no ambiente de trabalho. De abordagem qualitativa e natureza descritivo-exploratória, a pesquisa operacionaliza-se por meio de análise documental de fontes primárias oficiais: o Protocolo de Intenções, o Plano de Trabalho do ciclo 2024–2025 e a lista oficial das 33 empresas estatais federais signatárias. A interpretação fundamenta-se na proposta de Triviños (1987), articulando evidências documentais, literatura especializada em DEI e governança, e a reflexividade crítica dos pesquisadores. Os resultados evidenciam que o Pacto estabelece uma arquitetura normativa que articula a equidade distributiva a justificativas instrumentais de desempenho corporativo. Sua operacionalização ancora-se em diagnósticos demográficos, letramento de lideranças, canais de integridade e metas para cargos decisórios sob o modelo regulatório do “pratique ou explique”. Contudo, constatam-se tensões decorrentes da natureza voluntária da adesão (soft law) e da ausência de sanções vinculadas à Lei nº 13.303/2016, indicando que os impactos reportados correspondem a projeções normativas cuja efetivação enfrenta resistências culturais e o risco de conformidade meramente cosmética. O estudo contribui teoricamente ao problematizar a transposição da agenda DEI para o setor produtivo estatal, metodologicamente ao propor uma matriz

[1]Doutora em Administração. Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Florianópolis. Santa Catarina. Brasil. E-mail: karinamarcelinoo@gmail.com. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4891-4202.
[2] Doutor em Engenharia de Produção. Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Florianópolis. Santa Catarina. Brasil. E-mail: mario.moraes@udesc.br. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0760-8444.

replicável de análise documental de políticas corporativas, e praticamente ao fornecer subsídios de governança para mitigar o simbolismo institucional na administração pública.

Palavras-chave: diversidade, equidade e inclusão; políticas públicas; empresas estatais federais; administração pública.

ABSTRACT

Although the literature on diversity, equity, and inclusion (DEI) documents advances in contemporary debate, significant gaps remain regarding the systematic analysis of its institutionalization within Brazilian public enterprises and mixed-capital companies. To address this gap, this study analyzes the normative implementation of the Pact for Diversity, Equity, and Inclusion among Brazilian federal state-owned enterprises, examining its guidelines, corporate execution strategies, and anticipated impacts on the workplace. Employing a qualitative approach and a descriptive-exploratory design, the research is operationalized through a document analysis of official primary sources: the Protocol of Intent, the 2024–2025 cycle Work Plan, and the official list of the 33 signatory federal state-owned enterprises. The interpretation is grounded in Triviños's (1987) framework, synthesizing documentary evidence, specialized literature on DEI and governance, and the researchers' critical reflexivity. The results reveal that the Pact establishes a normative architecture linking distributive equity to instrumental justifications regarding corporate performance. Its operationalization is anchored in demographic assessments, leadership literacy initiatives, integrity channels, and targets for decision-making roles under a "comply or explain" regulatory model. However, tensions arise from the voluntary nature of participation ("soft law") and the absence of sanctions linked to Law No. 13.303/2016; this indicates that the reported impacts represent normative projections, the realization of which faces cultural resistance and the risk of merely cosmetic compliance. The study makes a theoretical contribution by problematizing the transposition of the DEI agenda to the state-owned productive sector, a methodological one by proposing a replicable matrix for the document analysis of corporate policies, and a practical one by providing governance insights to mitigate institutional symbolism in public administration.

Key words: diversity, equity, and inclusion; public policies; federal state-owned enterprises; public administration.

Artigo recebido em: 31/07/2026
Artigo aprovado em: 19/11/2026
Artigo publicado em: 23/11/2026
Doi: https://doi.org/10.24302/agora.v31.6423

1 INTRODUÇÃO

A promoção da diversidade, equidade e inclusão (DEI) no ambiente de trabalho consolidou-se como um imperativo ético, social e estratégico nas organizações

contemporâneas. Em um contexto marcado por desigualdades históricas e estruturais, ações que valorizam a pluralidade de identidades, culturas e trajetórias têm ganhado cada vez mais espaço tanto no debate público quanto nas práticas institucionais (Sengstock, 2024; Zhao *et al*., 2024).

O reconhecimento da relevância do DEI tem se intensificado em organizações públicas e privadas, impulsionado pela compreensão de seu impacto positivo no desempenho organizacional e no bem-estar dos colaboradores. Empresas que adotam políticas inclusivas frequentemente observam melhorias significativas em produtividade, inovação e capacidade de resolução de problemas — competências essenciais para a competitividade em um mercado dinâmico e globalizado (Han, 2022; Comello *et al*., 2024; Samuel *et al*., 2025).

Diversos estudos reforçam esses benefícios. Han (2022) destaca que equipes diversas proporcionam perspectivas variadas, resultando em decisões mais assertivas e eficazes. Comello *et al*. (2024) apontam que ambientes equitativos contribuem para a redução do estresse e para a promoção da saúde mental dos trabalhadores. Samuel *et al*. (2025), por sua vez, enfatizam a importância do treinamento em competência cultural para fortalecer a compreensão mútua e a colaboração entre equipes heterogêneas, favorecendo um clima organizacional mais harmonioso. Além disso, o comprometimento da alta liderança revela-se fundamental para incorporar o DEI à cultura organizacional, assegurando que a diversidade seja efetivamente valorizada e a inclusão, priorizada.

Apesar dos avanços na adoção dessas práticas, persistem desafios relevantes para a efetiva implementação do DEI em diversos setores. As organizações precisam enfrentar as complexidades das estruturas políticas internas e garantir que suas iniciativas não se limitem ao plano simbólico, mas promovam transformações genuínas e sustentáveis.

No Brasil, a pauta da diversidade, equidade e inclusão tem ganhado visibilidade na administração pública, refletindo um esforço institucional para enfrentar desigualdades estruturais e promover uma gestão mais representativa e justa. Políticas públicas recentes evidenciam esse movimento, a exemplo da criação, em 2023, de ministérios voltados a grupos socialmente minoritários — entre eles, o Ministério dos Povos Indígenas, o Ministério das Mulheres, o Ministério da Igualdade

Racial e o Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania —, cuja atuação transversal orienta a defesa de direitos e a promoção da equidade.

Em âmbito governamental mais amplo, instituíram-se estruturas como o Sistema de Participação Social na administração pública direta, Assessorias de Participação Social e Diversidade e Comitês Permanentes de Gênero e Raça, voltados ao diagnóstico, planejamento e formulação de estratégias inclusivas. Destaca-se ainda a continuidade do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, em sua 7ª edição em 2024, articulando órgãos públicos, empresas e organismos internacionais na disseminação de práticas equitativas (Brasil, 2024).

No segmento produtivo e concorrencial do Estado, destaca-se o lançamento, pelo Governo Federal em 2024, do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão. Reunindo 33 empresas estatais federais (entre empresas públicas e sociedades de economia mista), o pacto compromete essas entidades com a implementação de ações concretas para a transformação de suas culturas e estruturas organizacionais. A iniciativa estabelece diretrizes para fomentar a equidade de gênero, raça, orientação sexual, identidade de gênero e deficiência, ancorando-se em diagnósticos do perfil corporativo, formulação de políticas internas, revisão de normativos e fixação de metas de representatividade, com ênfase em cargos de liderança (Brasil, 2024).

Estudos recentes indicam que as diretrizes de DEI no setor público federal são indispensáveis para democratizar a composição institucional e refletir a pluralidade demográfica brasileira, registrando avanços importantes sobretudo no enfrentamento das desigualdades de gênero e raça (Timóteo, 2023; Viana; Sandim; Knop, 2024). Contudo, enquanto a literatura existente se concentra majoritariamente na formulação de diretrizes gerais ou em órgãos da administração direta (Timóteo, 2023; Viana; Sandim; Knop, 2024), persiste uma lacuna crítica quanto à análise empírica da implementação dessas políticas no âmbito específico das empresas estatais federais.

Conforme apontam Borges (2024) e Nexo Jornal (2025), a literatura sobre DEI no setor estatal ainda é incipiente e marcada por dados fragmentados, o que compromete o acompanhamento sistemático de como tais diretrizes são traduzidas em práticas de gestão de pessoas e rotinas corporativas. Verifica-se, portanto, a escassez de investigações dedicadas a verificar se os compromissos firmados no Pacto têm superado o plano retórico formal, alterando a cultura organizacional e

impactando concretamente o ambiente de trabalho das empresas estatais participantes (Borges, 2024; Nexo Jornal, 2025).

Diante dessa lacuna, este estudo propõe-se a responder à seguinte questão de pesquisa: **Como a iniciativa do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão tem sido implementada no âmbito das empresas estatais federais e quais os seus impactos potenciais no respectivo ambiente de trabalho?** A partir dessa problemática, o objetivo deste artigo é **analisar a implementação do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas empresas estatais federais brasileiras, examinando suas diretrizes, estratégias de execução corporativa e impactos previstos no ambiente de trabalho**.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório, conduzida por meio de análise documental aprofundada dos instrumentos normativos, operacionais e de adesão da iniciativa governamental (Triviños, 1987). Teoricamente, o artigo contribui ao articular os modelos conceituais de DEI às especificidades da governança e da cultura organizacional das empresas públicas brasileiras; no campo empírico e prático, subsidia o aprimoramento das políticas corporativas estatais, identificando entraves e práticas consolidadas na transição da adesão formal à transformação institucional efetiva.

O artigo está estruturado em sete seções além desta introdução. A segunda seção apresenta os fundamentos conceituais e as tensões organizacionais de DEI; a terceira aborda a institucionalização da agenda no setor público brasileiro; e a quarta discute a governança inclusiva e os desafios de mudança nas empresas estatais. A quinta seção detalha os procedimentos metodológicos empregados na análise documental. A sexta seção apresenta e discute os resultados empírico-documentais. Por fim, a sétima seção sintetiza as considerações finais, limitações do estudo e proposições para a gestão corporativa e pesquisas futuras.

2 DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS E IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

A diversidade, a equidade e a inclusão (DEI) configuram construtos teóricos interdependentes, porém distintos, voltados tanto à promoção da justiça distributiva

quanto à reconfiguração das dinâmicas de trabalho nas organizações contemporâneas. A diversidade expressa a heterogeneidade demográfica e identitária dos indivíduos, compreendendo marcadores sociais primários e secundários como gênero, raça, orientação sexual, identidade de gênero, faixa etária e deficiência (Ferreira, 2022; Fraga *et al*., 2022; Timóteo, 2023). Contudo, a presença numérica plural não assegura, per se, condições isonômicas de desenvolvimento e permanência funcional. Nesse sentido, a equidade estabelece o parâmetro substantivo de justiça ao postular que trajetórias históricas desiguais demandam a adaptação deliberada de regras, recursos e processos seletivos e promocionais, distanciando-se do postulado da igualdade estritamente formal, cuja presunção de tratamento idêntico tende a reproduzir e aprofundar assimetrias estruturais (Hayashi; Maroldi; Hayashi, 2022; Khater; Souza, 2018).

A inclusão, por sua vez, constitui a dimensão relacional e cultural indispensável para que a diversidade se efetive. Trata-se da capacidade do ambiente institucional de assegurar legitimidade, pertencimento psicológico e participação deliberativa equânime nos processos decisórios (Khater; Souza, 2018; Timóteo, 2023). Como alertam autores da área, a inclusão ultrapassa a mera inserção representativa nos quadros funcionais ao exigir a desarticulação de barreiras institucionais e atitudinais que historicamente marginalizam determinados grupos sociais nos espaços de trabalho (Fraga *et al*., 2022; Hayashi; Maroldi; Hayashi, 2022).

No plano dos impactos organizacionais, a literatura acadêmica revela uma arena de tensões teóricas. De um lado, consolidou-se uma vertente funcionalista e pragmática que legitima o DEI a partir de seus reflexos no desempenho corporativo, sustentando que equipes heterogêneas alavancam a criatividade, a inovação e a eficácia na resolução de problemas complexos (Fraga *et al*., 2022; Hayashi; Maroldi; Hayashi, 2022; Timóteo, 2023). Por outro lado, correntes críticas dos estudos organizacionais apontam o risco de esvaziamento e mercantilização da diferença quando as práticas corporativas são pautadas exclusivamente pelo discurso do ganho de produtividade e da vantagem competitiva (Alves; Galeão-Silva, 2004; Carrieri; Souza; Aguair, 2014; Fraga *et al*., 2022). Sob essa perspectiva crítica, a gestão da diversidade despolitizada pode atuar como um mecanismo de apaziguamento simbólico ou tokenismo, ocultando conflitos distributivos, relações de poder e as manifestações sutis do racismo e do sexismo estruturais nas rotinas institucionais

(Abebe; Dadanlar, 2021; Fraga *et al*., 2022; Machado; Bazanini; Mantovani, 2018; Viana; Sandim; Knop, 2024).

3 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA AGENDA DEI NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

A trajetória da agenda de DEI no setor público brasileiro expressa as transformações e disputas paradigmáticas em torno dos princípios balizadores da administração pública. Desde a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, a burocracia brasileira fundamentou-se na racionalização formal, na impessoalidade e na meritocracia burocrática, eixos consolidados constitucionalmente pelo concurso público e pelo regime estatutário (Constituição Federal de 1988; Lei nº 8.112/1990; IPEA, 2019). No entanto, sob a alegação de neutralidade universalista, o modelo burocrático tradicional frequentemente operou sem considerar as disparidades históricas de ponto de partida, resultando em barreiras invisíveis para a ocupação de posições decisórias por mulheres e pessoas negras (IPEA, 2019; Viana; Sandim; Knop, 2024).

A inflexão desse padrão universalista-formal em direção a um compromisso substantivo com a representatividade demográfica ganhou densidade a partir dos anos 2000, impulsionada por reivindicações de movimentos sociais, pela adoção de ações afirmativas e pela estruturação de órgãos voltados à equidade racial e de gênero (Fraga *et al*., 2022; Viana; Sandim; Knop, 2024). Essa movimentação permitiu articular o debate da eficiência da gestão pública aos imperativos constitucionais de direitos humanos, democracia substantiva e justiça social (IPEA, 2019; SINDJUD-PE, 2023; Viana; Sandim; Knop, 2024).

O lançamento do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão em 2024 insere-se como um marco na governança pública federal, visando transpor os compromissos normativos para ações transversais concretas na administração descentralizada (Brasil, 2024). Todavia, como adverte a literatura empírica sobre implementação de políticas públicas, o processo de institucionalização enfrenta resistências culturais, inércia corporativa e déficits de capacitação (Khater; Souza, 2018; Timóteo, 2023). A efetivação dessas diretrizes requer, além de instrumentos normativos, sistemas estruturados de monitoramento e o engajamento contínuo das lideranças para

assegurar que os compromissos pactuados não permaneçam no plano formal-declaratório (Borges, 2024; Timóteo, 2023; Viana; Sandim; Knop, 2024).

4 GOVERNANÇA INCLUSIVA E OS DESAFIOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NAS ESTATAIS

No ecossistema das empresas estatais federais — caracterizado pela operação simultânea sob lógicas de interesse público e de mercado —, a governança inclusiva emerge como um arranjo indispensável para alinhar diretrizes de direitos humanos com sustentabilidade e integridade institucional (Brasil, 2025; Fontes-Filho, 2018). As estatais brasileiras, regidas pela Lei nº 13.303/2016 (Estatuto Jurídico das Empresas Estatais), contam com marcos regulatórios consolidados para seus órgãos estatutários, auditorias e gestão de riscos corporativos. O Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais, coordenado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), busca incorporar a temática de DEI a esse arcabouço corporativo, estabelecendo no biênio 2024–2025 diretrizes para o diagnóstico demográfico, capacitação de gestores e ampliação da diversidade em cargos de tomada de decisão (Brasil, 2024; Brasil, 2025).

A literatura de governança corporativa sinaliza que a atuação ética e sustentável das empresas exige que os conselhos de administração e diretorias reflitam a pluralidade da sociedade, superando a homogeneidade demográfica tradicional (Costa; Sampaio; Flores, 2019; Fraga *et al*., 2022; IBGC, 2023). Nesse contexto, a Lei nº 13.303/2016 fornece as bases de transparência, prestação de contas (accountability) e padrões de conduta que podem alicerçar políticas afirmativas e de combate a assédios e discriminações.

Apesar da consistência dos marcos institucionais, a literatura sobre mudança organizacional salienta que a transformação de culturas corporativas em empresas de controle estatal depara-se com entraves estruturais significativos. A incorporação formal de códigos de conduta e compromissos institucionais frequentemente coexiste com resistências da média gerência e vieses inconscientes nos processos de promoção (Fontes-Filho, 2018; Saraiva; Irigaray, 2009). Conforme alertam os estudos de revisão do campo, para que iniciativas de DEI em ambientes corporativos e estatais superem o risco de conformidade meramente cosmética (diversity washing ou

compliance simbólico), faz-se imperativo institucionalizar indicadores mensuráveis de impacto, mecanismos de responsabilização e políticas contínuas de desenvolvimento profissional de grupos sub-representados (Abebe; Dadanlar, 2021; Fraga *et al*., 2022; IBGC, 2023).

5 PERCURSO METODOLÓGICO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, orientada à investigação da formulação e dos mecanismos de governança do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais. A abordagem qualitativa mostra-se adequada à compreensão de políticas públicas e diretrizes organizacionais em estágio inicial de institucionalização, viabilizando o exame aprofundado dos significados, eixos estratégicos e desenhos institucionais projetados para as corporações públicas.

O procedimento metodológico adotado fundamenta-se na análise documental, compreendida, nos termos de Triviños (1987), como uma modalidade de investigação descritivo-analítica que permite apreender a dinâmica institucional a partir do exame sistemático de fontes primárias.

A delimitação temporal do corpus abrange o período de 2023 a 2025, marco que contempla a estruturação institucional prévia, o lançamento oficial da iniciativa e os primeiros desdobramentos operacionais pactuados para o biênio inicial de execução.

A localização e a coleta dos documentos foram realizadas por meio de busca ativa em sítios eletrônicos e repositórios institucionais abertos do Governo Federal, especificamente no portal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e na página institucional da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST). Adotaram-se os seguintes critérios metodológicos para a seleção do material:

- **Critérios de inclusão:** (a) documentos de caráter oficial, normativo ou operacional emitidos pelo Governo Federal/SEST; (b) documentos com vinculação direta e específica ao Pacto de DEI; e (c) instrumentos aplicáveis à totalidade das empresas estatais federais signatárias.

- **Critérios de exclusão:** (a) materiais de divulgação jornalística institucional ou notas de imprensa desprovidas de valor normativo/estratégico; (b) relatórios de sustentabilidade de estatais isoladas anteriores à pactuação formal; e (c) normativos setoriais aplicáveis exclusivamente a órgãos da administração direta.

A aplicação desses critérios justificou a eleição de três documentos oficiais estruturantes, que conformam o corpus analítico deste estudo:

1. **Protocolo de Intenções pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais (MGI, 2024):** instrumento político-normativo de adesão formal que estabelece as diretrizes, princípios norteadores e compromissos institucionais partilhados entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e as empresas participantes.
2. **Plano de Trabalho – Pacto de Diversidade, Equidade e Inclusão – Ciclo 2024–2025 (MGI/SEST, 2024):** documento programático que detalha a arquitetura operacional da política, estipulando eixos de intervenção, metas corporativas, proposição de indicadores de representatividade, fluxos de governança e ações estruturadas de sensibilização e capacitação funcional.
3. **Lista Oficial de Empresas Pactuantes (2024):** catálogo institucional das 33 empresas estatais federais signatárias (entre empresas públicas e sociedades de economia mista), essencial para delimitar o escopo setorial, o alcance societário e a diversidade de ramos de atividade abrangidos pela política.

A interpretação do material baseou-se na proposta de **análise interpretativa** de Triviños (1987), que articula dialeticamente três polos fundamentais: (a) os dados empíricos extraídos das fontes documentais primárias; (b) o quadro teórico de referência sobre diversidade, governança corporativa e institucionalização burocrática; e (c) a reflexividade e experiência analítica dos pesquisadores.

Para garantir a rastreabilidade e o rigor na operacionalização dos dados, o procedimento técnico seguiu três etapas consecutivas:

1. **Leitura flutuante e exploração do corpus***:* reconhecimento integral dos atos e resoluções para apreensão do escopo discursivo geral;

2. **Codificação e recorte de unidades de registro***:* extração sistemática de trechos, compromissos formais, cláusulas e metas contidas nos documentos;
3. **Classificação e confronto categorial***:* distribuição dos excertos codificados em três categorias analíticas previamente estabelecidas em função do referencial teórico e dos objetivos da pesquisa, confrontando os preceitos normativos com a literatura especializada.

Considerando que a metodologia se baseia estritamente no corpus documental e documental-estratégico — não envolvendo instrumentos de campo de mensuração atitudinal ou percepção subjetiva direta de trabalhadores —, o estudo analisa os impactos esperados, normativamente induzidos e potenciais desenhados para as estatais, estruturando-se nas categorias operacionais sintetizadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Categorias analíticas e operacionalização documental

Categoria Analítica	Foco Operacional	Questões Orientadoras e Parâmetros de Codificação
Diretrizes Centrais do Pacto	Princípios, fundamentos político-administrativos e enquadramento de DEI.	- Quais preceitos norteiam o Pacto? - Que marcadores sociais de diversidade (gênero, raça, PcD, orientação sexual) são explicitamente contemplados? - Há predomínio de justificação instrumental (eficiência/mercado) ou substantiva (direitos/justiça)?
Estratégias de Implementação e Governança	Arranjos de gestão, instrumentos operacionais e responsabilização.	- Quais instrumentos e cronogramas foram pactuados no Plano de Trabalho 2024–2025? - Como se estrutura a governança e o monitoramento interinstitucional sob coordenação da SEST? - Foram fixadas metas vinculantes, prazos e indicadores de *accountability*?
Impactos Potenciais e Desafios de Mudança Organizacional	Projeções de transformação cultural, riscos e barreiras corporativas.	- Quais mudanças no ambiente e nos processos decisórios corporativos são previstas? - De que forma os documentos propõem mitigar resistências corporativas e barreiras na média gerência? - Há mecanismos para evitar que as diretrizes se restrinjam a conformidades puramente simbólicas?

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Triviños (1987).

Em consonância com as exigências de rigor na pesquisa qualitativa e com o terceiro polo interpretativo de Triviños (1987), a mobilização da experiência analítica

dos pesquisadores não se orientou por juízos normativos ou impressões ad hoc. Adotou-se o exercício da reflexividade crítica e da vigilância epistemológica, assegurando que toda inferência ou diagnóstico de avanço ou entrave organizacional estivesse ancorado na triangulação estrita entre as evidências documentais primárias coligidas e o arcabouço teórico-conceitual mobilizado no estudo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise documental do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais revela uma iniciativa de indução governamental coordenada pela SEST/MGI, voltada a normatizar e impulsionar a pauta de DEI no setor produtivo estatal. Contudo, em consonância com as premissas epistemológicas deste estudo, a análise afasta leituras puramente confirmatórias para problematizar as tensões entre o arcabouço prescritivo dos atos oficiais e os entraves práticos para a transformação institucional substantiva.

A categorização e a interpretação teórica das evidências documentais encontram-se sintetizadas no Quadro 2 e são detalhadas nos subtópicos seguintes.

Quadro 2 – Articulação entre categorias analíticas, evidências documentais e interpretação teórica

Categoria Analítica	Documento e Evidência Primária	Ação/Diretriz Prevista	Interpretação Teórica e Crítica
Diretrizes Centrais do Pacto	Protocolo de Intenções (MGI, 2024): Cláusula inaugural estabelecendo compromisso formal para mitigar assimetrias de gênero, raça, PcD e LGBTQIA+.	Formalização do compromisso institucional com a pluralidade demográfica e a equidade material de acesso e oportunidades.	Transição da igualdade puramente formal (meritocracia universalista abstrata) para a equidade substantiva (Hayashi; Maroldi; Hayashi, 2022; Khater; Souza, 2018). Coexistência entre a justiça distributiva e a justificação utilitarista de ganhos de inovação e eficácia (Comello *et al*., 2024; Han, 2022).
Estratégias de Implementação e Governança	Plano de Trabalho 2024–2025 (MGI/SEST, 2024): Eixos de diagnóstico (meta de 70% das estatais), letramento, canais de integridade e adoção do modelo *"pratique ou explique"*.	Estruturação de fluxos de diagnóstico demográfico, capacitação de lideranças e normatização de políticas internas de DEI.	Tentativa de mitigar o risco de adesão puramente simbólica por meio de transparência e responsabilização (Borges, 2024; Samuel *et al*., 2025). Limitação decorrente do caráter voluntário e não sancionador da *soft law* frente às exigências rígidas da Lei nº 13.303/2016 e da governança corporativa

Categoria Analítica	Documento e Evidência Primária	Ação/Diretriz Prevista	Interpretação Teórica e Crítica
			(Fontes-Filho, 2018; IBGC, 2023).
Impactos Potenciais e Desafios de Mudança Organizacional	Lista de Empresas Pactuantes (2024): Adesão oficial de 33 empresas estatais federais de setores estratégicos e heterogêneos.	Estabelecimento de metas de representatividade em cargos comissionados, executivos e conselhos de administração.	Indicação de impactos normativamente esperados, e não de efeitos empíricos já consolidados no clima de trabalho. Tensão permanente entre o discurso da alta cúpula e as resistências culturais na média gerência, sob risco de *tokenismo* e conformidade cosmética (Abebe; Dadanlar, 2021; Fraga *et al*., 2022; Saraiva; Irigaray, 2009).

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos documentos primários (MGI, 2024) e referencial teórico.

6.1 DIRETRIZES CENTRAIS DO PACTO

O exame do Protocolo de Intenções indica que o Pacto se ancora na assunção formal de que as desigualdades históricas de gênero, raça, deficiência e sexualidade no ambiente de trabalho exigem ações afirmativas intencionais por parte do Estado acionista (MGI, 2024). Essa diretriz rompe com a concepção de neutralidade estéril que vigorou por décadas na administração pública brasileira (IPEA, 2019), aproximando-se da noção de equidade como mecanismo de justiça distributiva que diferencia para equalizar oportunidades (Hayashi; Maroldi; Hayashi, 2022; Khater; Souza, 2018).

Nota-se, contudo, uma dualidade discursiva no texto normativo. De um lado, invoca-se o imperativo ético da dignidade humana e da reparação de assimetrias estruturais sofridas por grupos minorizados (Fraga *et al*., 2022; Timóteo, 2023). De outro lado, o documento recorre a justificativas de matiz instrumental e utilitarista, associando diretamente as equipes diversas ao aprimoramento da tomada de decisão, à inovação em processos corporativos e à mitigação de riscos operacionais (Comello *et al*., 2024; Han, 2022). Como adverte a literatura crítica sobre relações de trabalho e gestão da diversidade, essa conciliação entre justiça social e imperativos econômicos pode subordinar a garantia de direitos a métricas de produtividade, obscurecendo as tensões de poder e conflito intrínsecas às organizações (Alves; Galeão-Silva, 2004; Fraga *et al*., 2022). A diretriz central do Pacto, portanto, move-se constantemente na fronteira entre a promoção substantiva de direitos e a necessidade

corporativa de legitimar a pauta perante a governança de mercado (Fontes-Filho, 2018).

6.2 ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO E GOVERNANÇA

O Plano de Trabalho 2024–2025 delineia um conjunto de ações operacionais voltadas à institucionalização das práticas de DEI em 33 empresas estatais federais participantes. A fixação de metas progressivas — a começar pelo diagnóstico demográfico em pelo menos 70% das estatais pactuantes, pela formulação de políticas internas de integridade e pela realização de programas de letramento para lideranças — demonstra o esforço da SEST em superar a mera adesão retórica (Borges, 2024; Samuel *et al*., 2025; Timóteo, 2023).

Todavia, uma análise crítica dos mecanismos de indução revela lacunas substanciais na governança da política. A adoção do princípio regulatório do *"pratique ou explique"* (*comply or explain*), amplamente preconizado pelas boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2023), constitui um instrumento relevante de transparência e *accountability* ao exigir justificativa pública para eventuais descumprimentos (Borges, 2024). Em contrapartida, por se tratar de um arranjo calcado em *soft law* e adesão voluntária via protocolo de intenções, o pacto carece de sanções materiais ou condicionantes contratuais vinculadas ao repasse de recursos ou à avaliação executiva dos dirigentes (Fontes-Filho, 2018).

Essa flexibilidade regulatória transfere para cada estatal a prerrogativa de calibrar o ritmo de sua aplicação. Diante da pluralidade das 33 empresas signatárias — que englobam desde gigantes financeiras e de energia dotadas de alta maturidade de *compliance* até estatais dependentes com orçamentos restritos —, a ausência de parâmetros fiscalizatórios externos pode gerar assimetrias acentuadas na operacionalização, restringindo as ações a programas de capacitação e eventos de sensibilização de baixo impacto transformador (Borges, 2024; Nexo Jornal, 2025).

6.3 IMPACTOS POTENCIAIS E DESAFIOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

No que tange às projeções de impacto organizacional, as evidências documentais apontam para o estímulo normativo à representatividade, com foco

explícito na ocupação de cargos em comissão, funções gratificadas e conselhos de administração por mulheres e pessoas negras. A pactuação articula-se formalmente aos preceitos da Lei nº 13.303/2016 e às diretrizes contemporâneas de governança ao postular que a pluralidade nas instâncias deliberativas aprimora o controle de riscos e oxigena a visão estratégica (Costa; Sampaio; Flores, 2019; Fraga *et al*., 2022; IBGC, 2023).

É imperativo frisar, contudo, que os documentos analisados evidenciam metas projetadas e ambições normativas, e não alterações consumadas nas relações sociolaborais ou no clima interno das estatais. Os impactos reportados limitam-se ao plano da conformidade formal-programática. A efetivação das diretrizes pactuadas encontra fortes barreiras na cultura organizacional burocrática, onde resistências veladas e vieses implícitos na média gerência frequentemente travam as oportunidades reais de progressão de carreira (Fontes-Filho, 2018; Khater; Souza, 2018; Saraiva; Irigaray, 2009).

Ademais, pesquisas nacionais sobre diversidade alertam que o ingresso pontual de grupos historicamente marginalizados em posições de visibilidade corre o risco de configurar práticas de *tokenismo* — em que minorias exercem papéis meramente simbólicos, desprovidas de suporte institucional e autoridade substantiva para alterar processos decisórios (Abebe; Dadanlar, 2021; Fraga *et al*., 2022). Como sublinham Nexo Jornal (2025) e Viana, Sandim e Knop (2024), sem o monitoramento contínuo de dados desagregados e a construção participativa de canais seguros contra assédios e discriminações, o Pacto arrisca converter-se em um instrumento de legitimação institucional externa (*diversity washing*), sem alterar profundamente as estruturas de poder e as desigualdades que permeiam o cotidiano corporativo das estatais brasileiras.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a implementação normativa do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas empresas estatais federais brasileiras, examinando suas diretrizes, estratégias de execução corporativa e impactos previstos no ambiente de trabalho. A partir da análise documental de três instrumentos oficiais estruturantes — o Protocolo de Intenções, o Plano de Trabalho (ciclo 2024–2025) e a

lista de 33 empresas estatais signatárias —, a pesquisa investigou o desenho institucional de uma política orientada a induzir práticas inclusivas no setor produtivo sob controle estatal.

Os resultados evidenciam que o Pacto estabelece uma arquitetura normativa alinhada aos fundamentos contemporâneos de diversidade, equidade substantiva e inclusão. A iniciativa projeta instrumentos formais de indução — a exemplo de diagnósticos demográficos, letramento de lideranças, canais de integridade e metas para cargos decisórios —, amparando-se no modelo de governança *"pratique ou explique"* para mitigar a mera adesão performática. Contudo, a análise teórica e documental também descortina limitações e tensões estruturais: por se tratar de um arranjo baseado em *soft law* e adesão voluntária, sem sanções materiais vinculadas à Lei nº 13.303/2016, a transposição das metas programáticas para a dinâmica cultural e para as relações cotidianas de trabalho depende estritamente da capacidade de cada empresa de superar resistências internas e evitar práticas de conformidade puramente cosmética (*tokenismo* ou *diversity washing*).

A investigação oferece uma tripla contribuição ao campo dos estudos organizacionais e da gestão pública. No plano teórico, o estudo problematiza criticamente a apropriação corporativa da agenda de DEI nas empresas públicas, contrapondo o discurso puramente utilitarista de produtividade e inovação aos imperativos substantivos de justiça distributiva e enfrentamento de desigualdades históricas no Estado. Do ponto de vista metodológico, delineia uma matriz interpretativa e categorias operacionais replicáveis para a avaliação de atos normativos e planos de trabalho de DEI em estágio de formulação, fornecendo um modelo sistemático de rastreamento documental para políticas corporativas estatais. Por fim, em termos práticos e institucionais, subsidia gestores públicos, conselheiros de administração e formuladores de políticas da SEST/MGI com um panorama estruturado dos gargalos de governança e das assimetrias regulatórias que demandam fiscalização e suporte contínuos, evitando que os compromissos formalmente assumidos permaneçam restritos ao plano declaratório.

As conclusões deste estudo devem ser compreendidas estritamente à luz de suas limitações metodológicas. O recorte exclusivamente documental e descritivo-exploratório restringiu o escopo aos registros formais e às intenções programáticas expressas nos atos oficiais. O desenho da pesquisa não contemplou a coleta de dados

primários de campo junto a gestores ou trabalhadores, não avaliou indicadores de maturidade institucional e não aplicou instrumentos atitudinais capazes de diagnosticar alterações reais no clima ou na cultura das organizações signatárias. Portanto, todos os apontamentos sobre mudanças no ambiente organizacional referem-se a impactos normativamente pretendidos ou potenciais, e não a transformações empíricas já consumadas.

Para aprofundar essa agenda de pesquisa, recomenda-se a realização de investigações empíricas e avaliativas subsequentes, tais como: (a) estudos de caso múltiplos e comparados entre estatais dependentes e não dependentes, avaliando o cumprimento efetivo das metas de liderança ao término do ciclo 2024–2025; (b) pesquisas qualitativas com entrevistas em profundidade junto a conselheiros de administração, gestores de RH e lideranças de grupos de afinidade, examinando resistências culturais na média gerência; e (c) estudos longitudinais baseados em indicadores de representatividade e rotatividade que mensurem a eficácia substantiva das diretrizes pactuadas no enfrentamento das disparidades de raça e gênero nas carreiras corporativas do setor público.

Em síntese, o Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão configura um marco no desenho da governança pública brasileira ao institucionalizar parâmetros formais de pluralidade para as estatais federais. A superação do fosso entre a prescrição documental e a transformação substantiva do ambiente de trabalho constituirá, no entanto, o verdadeiro teste de maturidade e efetividade dessa política.

REFERÊNCIAS

ABEBE, M.; DADANLAR, H. From tokens to key players: The influence of board gender and ethnic diversity on corporate discrimination lawsuits. **Human Relations**, v. 74, n. 4, p. 527–555, 2021. Doi: https://doi.org/10.1177/0018726719888801.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. Doi: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003.

BORGES, Cristiane Dantas. **Promovendo a inclusão e a diversidade na gestão pública.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Pública) – Faculdade FASUL Educacional EAD, 2024. Disponível em: https://www.fasuleducacional.edu.br/tcc/07c3da7855055058d3823e6cf05559586485d8f02b4ac.pdf . Acesso em: 29 maio 2025.

BRASIL. Estatais Federais reforçam compromisso em defesa da diversidade nas empresas. **Agência Brasil**, 6 mar. 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/marco/estatais-federais-reforcam-compromisso-em-defesa-da-diversidade-nas-empresas . Acesso em: 29 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Ministra destaca importância da diversidade e inclusão no setor público para a construção do Estado do futuro.** 2024. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/setembro/ministra-destaca-importancia-da-diversidade-e-inclusao-no-setor-publico-para-a-construcao-do-estado-do-futuro . Acesso em: 29 maio 2025.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. **Lançamento do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão marca avanço das políticas de direitos humanos na gestão pública.** 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2024/setembro/lancamento-do-pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao-marca-avanco-das-politicas-de-direitos-humanos-na-gestao-publica . Acesso em: 29 maio 2025.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000100006.

COMELLO, M. L. G. *et al*. DEI in crisis: reframing diversity, equity, and inclusion workplace programming as a health issue. **Communication Studies**, v. 75, n. 5, p. 559–577, 2024. Doi: https://doi.org/10.1080/10510974.2024.2390725.

COSTA, L.; SAMPAIO, J. D. O.; FLORES, E. S. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 721-738, 2019. Doi: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180327.

FERREIRA, L. L. *et al*. Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial. **e-Acadêmica**, v. 3, n. 3, e5933374, 2022. Disponível em: https://eacademica.org/eacademica/article/download/374/274/3142 . Acesso em: 29 maio 2025.

FONTES-FILHO, J. R. A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente à Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016). **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 209 - 238, 2018. Doi: https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3276.

FRAGA, A. M. *et al*. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1–19, 2022. Doi: https://doi.org/10.1590/1679-395120200155.

HAN, A. L. Mainstreaming diversity, equity, and inclusion as future workplace ethics. In: **IGI GLOBAL EBOOKS**. 2022. p. 28–48. Doi: https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3657-8.ch002.

HAYASHI, M. C. P. I.; MAROLDI, A. M.; HAYASHI, C. R. M. Diversidad, equidad, inclusión y accessibilidad en podcasts de bibliotecología y ciencias de la información. **Revista EDICIC**, v. 2, n. 4, 2022. Doi: https://doi.org/10.62758/re.v2i4.140.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Estatais e governança.** São Paulo, 2023. Disponível em: https://ibgc.org.br/destaques/estatais . Acesso em: 29 maio 2025.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Burocracia e Ocupação no Setor Público Brasileiro.** Brasília, 2019. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3179/1/livro_burocraciaeocupacao.pdf . Acesso em: 29 maio 2025.

KHATER, E.; SOUZA, K. C. S. Diversidade x inclusão: conceito, teoria e prática na educação infantil. **Revista Educação em Foco**, ed. 10, 2018. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/003_DIVERSIDADE_X_INCLUS%C3%83O.pdf . Acesso em: 29 maio 2025.

MACHADO, C. JR.; BAZANINI, R.; MANTOVANI, D. M. N. The myth of racial democracy in the labour market: a critical analysis of the participation of afro-descendants in brazilian companies. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 632-655, 2018. Doi: https://doi.org/10.1590/1984-9250875.

NEXO JORNAL. **Diversidade no serviço público**: desafios para ampliar a inclusão**.** 2025. Disponível em: https://www.nexojornal.com.br/diversidade-servico-publico-desafios . Acesso em: 29 maio 2025.

SAMUEL, H. S. *et al*. Promoting diversity, equity, and inclusion: strategies for building capacity and fostering belonging. In: KAYYALI, M. (Ed.), **Building Organizational Capacity and Strategic Management in Academia**. Hershey, PA: IGI Global Scientific Publishing, 2025. p. 445-462. Doi: https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6967-8.ch016.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. D. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. Doi: https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008.

SENGSTOCK, B. Diversity, equity and inclusion in the workplace. **Journal of Paramedic Practice**, v. 16, n. 1, p. 16, 2024. Doi: https://doi.org/10.12968/jpar.2024.16.1.16.

SINDJUD-PE. **Uma breve história do serviço público no Brasil**. Recife, 2023. Disponível em: https://sindjudpe.org.br/uma-breve-historia-do-servico-publico-no-brasil/ . Acesso em: 29 maio 2025.

TIMÓTEO, M. O. Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal: Avanços e desafios. **Revista do TCU**, Brasília, v. 150, n. 150, p. 112–134, 2023. Disponível em: https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1841 . Acesso em: 29 maio. 2025.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

VIANA, R.; SANDIM, T. L.; KNOP, M. **Guia diversidade no setor público**: a construção cotidiana de uma gestão inclusiva. Brasília: Enap, 2024. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/8074/1/Guia%20Diversidade%20no%20Setor%20Pu%CC%81blico_versaofinal.pdf . Acesso em: 29 maio 2025.

ZHAO, X. *et al*. Transforming higher education institutions through EDI leadership: A bibliometric exploration. **Heliyon**, v. 10, n. 4, 2024. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024022722 Acesso em: 28 set. 2026.