

# INCLUSÃO ESTRATÉGICA

RECUO DE DE&I NAS  
ORGANIZAÇÕES - BRASIL 2025

Maio de 2025

## SUMÁRIO:

1. Apresentação
2. Sumário Executivo
3. Perfil das Organizações
4. Recuo nas Estratégicas
5. Estruturação de Programas de DE&I
6. Abordagens de Frentes de DE&I
7. Comunicação Institucional
8. Apoio da Liderança e Avaliação de Impacto
9. Recomendações Estratégicas
10. Conclusão
11. Mensagem Final

# 1. Apresentação

A pauta de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) vem ganhando centralidade na governança corporativa global. Contudo, o início de 2025 marca um ponto de inflexão: medidas institucionais adotadas em 2024 pelo governo dos Estados Unidos para desmobilizar programas de diversidade no setor público e em empresas contratadas começaram a repercutir em cadeias internacionais, inclusive no Brasil.

Essa movimentação reacendeu debates sobre o valor estratégico da inclusão em contextos empresariais e testou a resiliência institucional de políticas que ainda lutam para se consolidar.

Este relatório analítico apresenta os resultados de uma pesquisa nacional conduzida pela TRAVESSIA - Estratégias em Inclusão com 41 organizações de diferentes setores e portes, realizada entre março e abril de 2025. O objetivo central foi entender se houve — e em que medida — retração nas políticas, práticas e investimentos em DE&I no Brasil, em um contexto marcado por instabilidade política internacional e reacomodação de prioridades estratégicas.

A análise vai além do mapeamento de ações. Examina os níveis de maturidade institucional, identifica razões de descontinuidade e propõe diretrizes para fortalecer a pauta como parte integrante da estratégia de negócios, da governança corporativa e da gestão de riscos reputacionais.

## 2. Sumário Executivo

Os dados revelam um cenário marcado por avanços pontuais e vulnerabilidades estruturais. A inclusão avança, mas ainda carece de integração plena à lógica de gestão das organizações.

### Principais achados:

- **22%** das organizações reduziram ou cancelaram investimentos em DE&I;
- **46%** possuem programas estruturados;
- **17%** estão em implementação;
- **32%** mensuram impacto das ações;
- Frentes mais abordadas: gênero, raça, LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência e saúde mental;
- **40%** comunicam DE&I apenas em datas comemorativas.

### Causas da retração:

- Redefinição de prioridades estratégicas;
- Falta de apoio executivo;
- Pressões econômicas e políticas;
- Influência de diretrizes de matrizes internacionais, especialmente nos EUA.

### Conclusão executiva:

**A inclusão precisa ser institucionalizada. O estudo mostra que sem patrocínio executivo, estrutura formal e indicadores claros, a pauta de DE&I perde força frente a desafios políticos, econômicos ou culturais.**



### 3. Perfil das Organizações

A amostra compreende 41 organizações com significativa diversidade setorial e de porte, o que confere validade transversal aos dados coletados.

#### Características principais:

- **85,4%** são empresas privadas — sinalizando que o setor corporativo é o principal vetor da agenda de inclusão no Brasil;
- **46,9%** têm mais de 500 colaboradores — o que favorece a implementação de políticas estruturadas;
- **31,3%** são micro ou pequenas empresas — evidenciando que a pauta não está restrita a grandes corporações;
- Atuação em setores variados: indústria, serviços, saúde, educação, consultoria e terceiro setor.

#### Análise Estratégica:

O dado mais relevante é a difusão da pauta em empresas de diferentes perfis. Isso sugere uma legitimação institucional do tema, mas também impõe o desafio de escalar boas práticas sem depender exclusivamente de estruturas sofisticadas. A complexidade, portanto, não está no setor ou no tamanho da empresa, mas na capacidade de internalizar DE&I como valor organizacional, não apenas como projeto.

## 4. Recuo nas Estratégias de DE&I

A pesquisa identificou que 22% das organizações reduziram ou descontinuaram investimentos em DE&I. Esse número é expressivo e sugere que, apesar dos avanços na última década, a pauta ainda não está consolidada como prioridade estratégica em parte significativa das empresas.

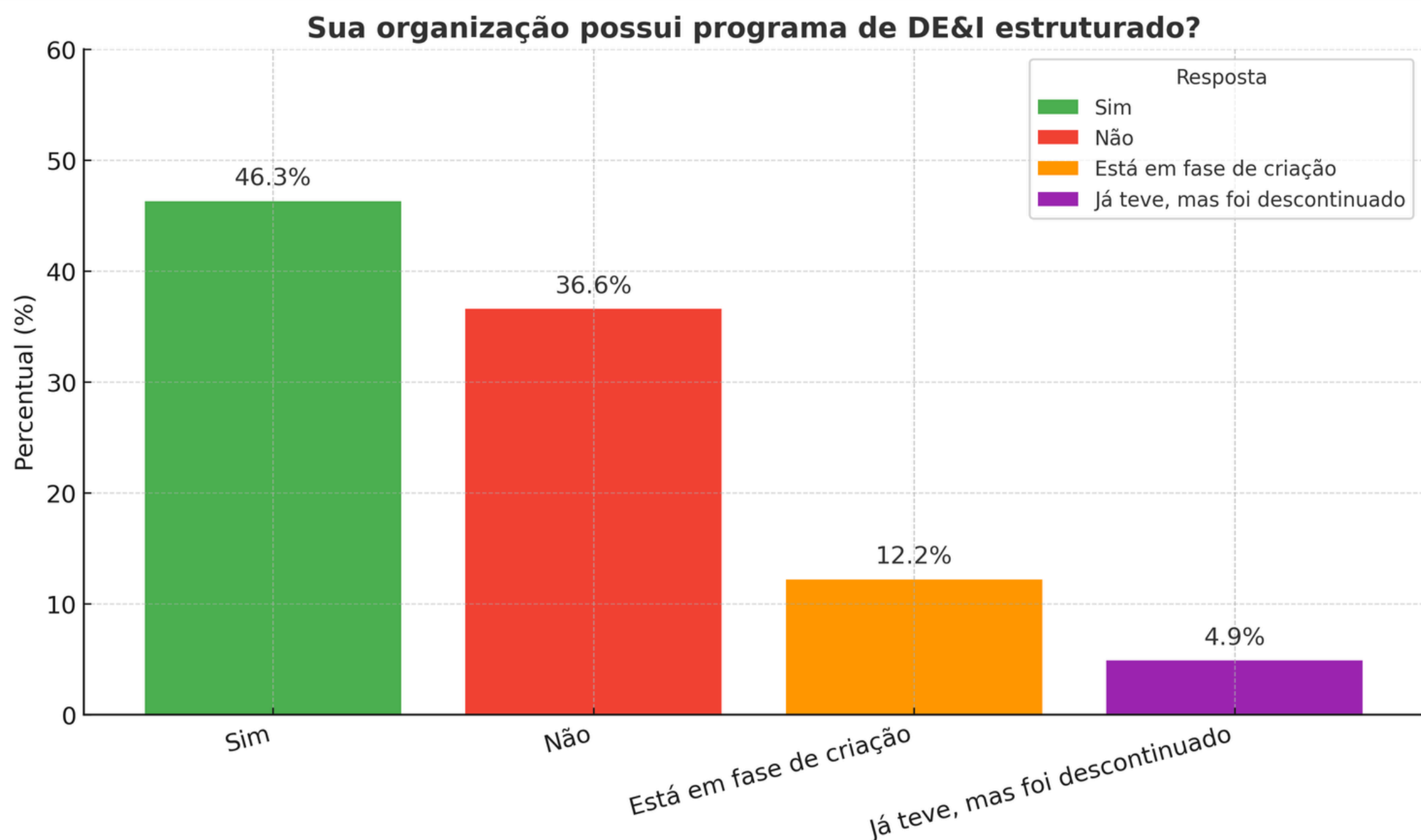
### Causas Reportadas para o Recuo das Iniciativas de DE&I:

- Falta de apoio da alta liderança, enfraquecendo institucionalmente a pauta e comprometendo sua sustentabilidade no médio e longo prazo;
- Influência de políticas e diretrizes internacionais, que impactam negativamente as estratégias locais de diversidade, equidade e inclusão;
- Austeridade orçamentária, com cortes significativos em áreas classificadas como “não essenciais”, incluindo DE&I.

### Análise Estratégica:

A interrupção de ações de inclusão em momentos de ajuste orçamentário revela que DE&I ainda é percebido como iniciativa periférica, e não como um componente essencial da gestão organizacional. Sem sua integração formal ao planejamento estratégico, os programas são os primeiros a sofrer com contingenciamentos. Para reverter esse cenário, é indispensável elevar o nível de institucionalização: inserir DE&I nas metas corporativas, no orçamento oficial, nas métricas de desempenho da liderança e nos processos decisórios de alto nível.

## 5. Estruturação dos Programas de DE&I



**46,3% das organizações têm programas estruturados e 12,2% estão implementando.**

A existência de programas estruturados implica em política formal, metas, orçamento dedicado, equipe com mandato claro e monitoramento. Já a ausência de estrutura formal compromete a continuidade e o impacto das ações.

**Organizações maduras em DE&I são aquelas que tratam o tema com a mesma seriedade dedicada a qualquer outro eixo estratégico — com indicadores, planejamento e accountability.**



## 6. Frentes Prioritárias

### Frentes priorizadas:

- Equidade de gênero;
- Raça e etnia;
- População LGBTQIAPN+;
- Pessoas com deficiência e neurodiversidade;
- Saúde mental.

### Frentes menos frequentes:

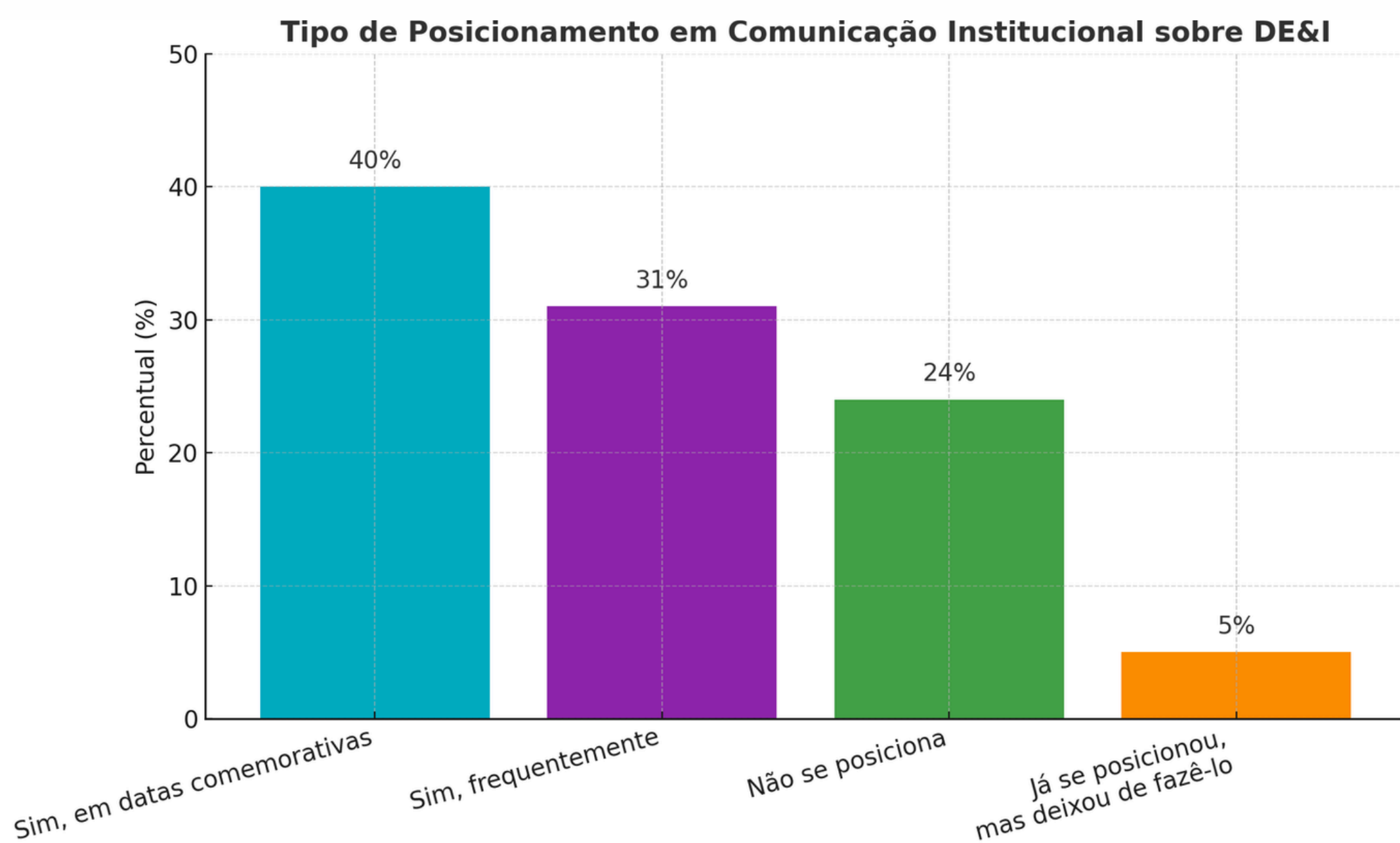
- Diversidade geracional;
- Diversidade religiosa;
- Solidariedade e desigualdades sociais;
- Territorialidade e classe social.

**Tendência:** As organizações tendem a priorizar frentes de DE&I mais “institucionalizadas” ou cobradas por marcos legais e reputacionais.

**Risco:** A centralização em poucas frentes pode invisibilizar interseccionalidades e criar programas com impacto limitado. Questões estruturais e históricas do Brasil, como desigualdade territorial e SOCIAL, ainda pouco consideradas.



## 7. Comunicações Institucionais



- **40% das organizações comunicam DE&I apenas em datas comemorativas**, indicando uma abordagem pontual, reativa e pouco estratégica;
- **31% mantêm comunicação frequente**, o que sugere uma integração mais sólida da pauta à narrativa institucional;
- **24% não se posicionam publicamente**, o que demonstra risco reputacional e desalinhamento com as expectativas de stakeholders.

### Análise Estratégica:

Organizações que limitam a comunicação de DE&I a momentos comemorativos ou evitam o tema estão perdendo oportunidades de fortalecer sua reputação, engajar talentos diversos e alinhar sua marca institucional a critérios ESG. A comunicação precisa ser contínua, ancorada em ações reais e baseada em dados — caso contrário, reforça a percepção de "diversidade performática".

# 8. Apoio da Alta Liderança e Medição de Resultados

Apoio da Alta Liderança	Percentual
Alto/Muito Alto	32%
Razoável	35%
Baixo/Inexistente	33%

Medição de Impacto	Percentual
Já mensuram	32%
Pretendem iniciar	20%
Não mensuram	22%

## Análise Estratégica:

A pauta da inclusão não sobrevive sem patrocínio da liderança executiva. A ausência de apoio estratégico reduz a legitimidade das ações e dificulta a priorização orçamentária.

A mensuração, por sua vez, é um dos pilares da profissionalização da gestão de DE&I. Indicadores permitem mostrar resultados, justificar investimentos e ajustar estratégias com base em dados concretos.

## 9. Recomendações Estratégicas

### I. Incorpore DE&I à Governança Corporativa

- Institua DE&I como parte da estrutura de governança (ex: comitês vinculados ao conselho, risk matrix, compliance e ESG);
- Integre métricas de diversidade aos KPIs da liderança executiva e nos critérios de remuneração variável;
- Inclua a pauta nos instrumentos de controle: auditoria interna, matriz de risco e due diligence de stakeholders;
- Formalize políticas de blindagem orçamentária para DE&I, garantindo perenidade frente a ciclos de reestruturação.

### II. Use DE&I como estratégia de mitigação de risco e performance

- Monitore custos evitáveis com assédio, discriminação, litígios e saúde mental, conectando a ausência de DE&I a perdas reais;
- Acompanhe indicadores de eficiência operacional ligados à diversidade: turnover, absenteísmo, NPS, produtividade de equipes diversas;
- Utilize ferramentas como Risk Heat Maps e ROI de Inclusão, correlacionando DE&I com governança de riscos e compliance.

## 9. Recomendações Estratégicas

### III. Reforce o posicionamento institucional como ativo reputacional

- Construa uma estratégia de reputação integrada, com DE&I como eixo da comunicação ESG e da narrativa institucional;
- Engaje públicos estratégicos (clientes, investidores, talentos) com relatórios de impacto, materiais de marca e campanhas institucionais que evidenciem resultados e compromissos;
- Adoção de selos de equidade, certificações e adesões públicas (ex: Pacto Global, Equidade é Prioridade) como forma de legitimar o discurso empresarial.

### IV. Proteja a pauta frente a pressões internacionais e realinhe localmente

- Crie estratégias de advocacy internas, pautando matrizes globais sobre a importância do contexto local e os impactos do recuo;
- Elabore business cases localizados, com dados de impacto, riscos e oportunidades no mercado brasileiro;
- Estabeleça interlocução ativa com sedes internacionais, posicionando a filial brasileira como protagonista em soluções locais de DE&I.



## 9. Recomendações Estratégicas

### V. Estructure mecanismos de accountability e reporting

- Implemente um dashboard executivo de DE&I, com metas, indicadores e comparativos por área, unidade ou grupo demográfico;
- Relacione indicadores a objetivos de negócio (ex: metas de diversidade na liderança, correlação com performance de times, produtividade e engajamento);
- Inclua os dados de DE&I nos relatórios ESG, planos de sustentabilidade e prestação de contas ao conselho.

### VI. Amplie a abrangência temática para inovação e resiliência

- Reforce a diversidade como vetor de inovação, inteligência coletiva e expansão de mercado, incorporando grupos pouco contemplados nos programas atuais;
- Realize análises de território e classe, principalmente para operações fora dos grandes centros;
- Estructure programas com abordagem interseccional e centrada em dados, incluindo painéis e fóruns internos que ajudem a capturar invisibilidades.

## 9. Recomendações Estratégicas

### VII. Adote métricas de valor econômico e de impacto social

- Utilize modelos de Valuation Inclusivo, considerando ativos intangíveis como reputação, talentos diversos, inovação, retenção e licença social para operar;
- Faça correlações entre ações de inclusão e indicadores financeiros: custos com turnover, gastos com assessorias jurídicas, renovações de contratos com cláusulas ESG, etc;
- Promova avaliações de materialidade específicas para DE&I, integrando essas análises ao plano estratégico.

## 10. Conclusão

A gestão de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) nas organizações brasileiras atravessa um ponto de inflexão. Os dados evidenciam avanços significativos na presença institucional do tema — mas também escancaram fragilidades estruturais, ausência de perenidade e baixa integração à estratégia organizacional.

Sem amparo robusto em governança, liderança engajada e inteligência de dados, programas de inclusão permanecem suscetíveis à descontinuidade. A retração verificada em 22% das organizações ouvidas revela um padrão recorrente: em cenários de instabilidade política, econômica ou reputacional, são justamente as ações simbólicas que cedem primeiro.

Mais do que iniciar iniciativas de DE&I, o verdadeiro desafio está em sustentá-las como parte indissociável da lógica de negócio. A maturidade institucional, nesse contexto, depende de três pilares fundamentais:

- **Comprometimento da alta liderança, traduzido em metas, orçamento e mecanismos de accountability;**
- **Integração efetiva aos sistemas de gestão, compliance e ESG, garantindo coerência e transversalidade;**
- **Capacidade de mensurar impactos e demonstrar retorno estratégico, legitimando a pauta com base em resultados tangíveis.**

## 10. Conclusão

Incluir não é apenas uma escolha ética ou uma aposta reputacional — é uma decisão de gestão orientada por desempenho e sustentabilidade.

Organizações que promovem diversidade de forma estruturada reduzem perdas operacionais, mitigam riscos reputacionais, fortalecem a retenção de talentos estratégicos e ampliam sua capacidade de adaptação em um ambiente de negócios marcado por instabilidade e crescente pressão regulatória.

**A institucionalização da inclusão deixou de ser um diferencial competitivo: tornou-se um critério de legitimidade, resiliência organizacional e relevância no longo prazo.**



# 11. Mensagem Final

Em um contexto global de tensões políticas, reconfiguração institucional e pressão por legitimidade, a pauta de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) enfrenta um teste de resiliência no ambiente corporativo brasileiro.

Este Ebook apresenta os achados de uma pesquisa nacional conduzida com 41 organizações de diferentes setores e portes, realizada entre março e abril de 2025.

O foco: entender se houve retração nas ações de DE&I após as ofensivas políticas lançadas nos Estados Unidos — e, sobretudo, identificar o que diferencia as empresas que sustentam essa agenda de forma estratégica, mesmo em cenários adversos.

**Mais do que números, este relatório oferece leitura crítica, análises institucionais e recomendações executivas para líderes que desejam consolidar a inclusão como um pilar permanente de valor, reputação e performance.**

# Sobre a Travessia

A Travessia é uma consultoria estratégica especializada em cultura organizacional, inclusão, reputação institucional e transformação organizacional.

Atuamos ao lado de empresas, fundações, associações e órgãos do setor público que compreendem que inclusão não é apenas um diferencial — é uma alavanca de legitimidade, inovação e sustentabilidade.

Nosso trabalho nasce da convicção de que valores só ganham força quando integrados à gestão e traduzidos em práticas concretas. Por isso, combinamos diagnóstico aprofundado, análise crítica e planejamento estratégico para apoiar lideranças na construção de culturas organizacionais mais diversas, éticas e coerentes.

Mais do que iniciativas pontuais, **fomentamos mudanças estruturais com foco em perenidade, governança e geração de valor de longo prazo.**

Nosso compromisso é fortalecer instituições para que estejam alinhadas com seu propósito, responsivas às demandas da sociedade e preparadas para os desafios de um mundo em transformação.

## **Este relatório é uma realização Travessia - Estratégias em Inclusão:**

- Baseado em pesquisa nacional com 41 organizações brasileiras;
- Coleta realizada entre março e abril de 2025;
- Metodologia orientada por critérios de maturidade institucional em DE&I.

## **Para conhecer mais sobre nossos projetos, estudos e soluções:**

[www.travessiainclusao.com.br](http://www.travessiainclusao.com.br)  
[contato@travessiainclusao.com.br](mailto:contato@travessiainclusao.com.br)  
(11) 96574-5926

São Paulo | Atendimento em todo o Brasil e América Latina