

# Diversidade na mineração 2025: Avanços reais, desafios persistentes

Panorama DEI no setor mineral brasileiro - 5ª edição (2019-2025)



RELATÓRIO DE  
INDICADORES  
WIM BRASIL



Imagem cedida por: Equinox Gold



Imagem cedida por: Equinox Gold

<b>03</b>	Introdução	<b>43</b>	Segurança e infraestrutura
<b>04</b>	Amostra e metodologia	<b>49</b>	Retenção
<b>05</b>	Sumário executivo	<b>59</b>	Conclusão
<b>06</b>	Perfil dos respondentes	<b>60</b>	Apêndices
<b>08</b>	Governança		
<b>23</b>	Representatividade		
<b>34</b>	Desenvolvimento feminino e carreira		

# Índice



Imagem cedida por: CMO

## Introdução

A 5ª edição do Relatório de Indicadores foi lançada pela Women in Mining Brasil (WIM Brasil) apresentando um panorama atualizado e a evolução do setor mineral em termos de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).

Elaborado com base em uma pesquisa com as organizações que apoiam o movimento, o relatório evidencia os esforços do WIM Brasil desde a sua criação, em 2019, para destacar a relevância de uma indústria mineral mais diversa e acolhedora.

Ao longo destes anos, o setor tem registrado avanços significativos, com iniciativas que promovem a participação feminina, a diversidade de raça, gerações, pessoas com deficiência e comunidade LGBTQIA+. Apesar destes progressos, os resultados apontam que ainda há espaço considerável para melhorias.

A WIM Brasil é movida pelo engajamento de profissionais de diferentes áreas do setor mineral, todos comprometidos em colocar a DEI no centro das discussões e das análises. O objetivo é que diversidade, equidade e inclusão deixem de ser apenas tópicos de agenda e se tornem valores

intrínsecos às empresas. Enquanto esta integração plena não se concretiza de forma espontânea, a WIM Brasil atua de maneira estratégica e proativa, auxiliando as mineradoras, os fornecedores de produtos e os prestadores de serviço a construir ambientes de trabalho diversos, inclusivos, equitativos e seguros para todos.

Embora o debate sobre DEI ultrapasse os limites do setor mineral, é com orgulho que contribuimos para esta discussão. Buscamos constantemente parcerias e trocas de conhecimento que possam acelerar transformações que já deveriam ser realidade.

Diante disso, convidamos todas as pessoas a ler o Relatório de Indicadores WIM Brasil 2025, promovendo uma reflexão sobre como podemos impulsionar mudanças significativas no setor.

Acreditamos que, juntos, podemos alcançar os nossos objetivos de forma mais rápida, eficiente e sustentável.

# Amostra e metodologia



## Prioridades estratégicas 2026-2027

- ▶ Reforçar governança e comitês formais (meta: +10pp).
- ▶ Aumentar programas de desenvolvimento feminino (+20%).
- ▶ Monitorar sucessão com recorte racial (100% empresas até 2027).
- ▶ Expandir políticas de saúde mental e longevidade (+30%).

## O Nosso Propósito

Consolidar evidências de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) no setor mineral brasileiro e apoiar uma transformação cultural sustentável.

## Amostra e Metodologia

- ▶ 57 empresas signatárias (2025): 13 novas em 2025, +256% desde 2021.
- ▶ Perfil dos respondentes: Maioria em cargos de liderança, demonstrando maior visão estratégica.
- ▶ Ferramenta: Questionário atualizado em parceria WIM Brasil + EY, com novas perguntas sobre sucessão racial, PcDs mulheres, gerações, parentalidade e LGBTQIA+.
- ▶ Comparabilidade: Séries históricas preservadas para indicadores-chave desde 2021.

## Senso de Urgência

Apesar de avanços relevantes, retrocessos em governança, capacitação e sucessão mostram que progresso não significa consolidação.

## Destaques 2025 VS. 2024

- ▶ Mulheres na força de trabalho: 22% (↔ estagnado).
- ▶ Executivas na alta liderança: 25% (+3 pp).
- ▶ Sucessão feminina: 18% (↓ -13 pp).
- ▶ Empresas com comitê DEI formalizado: 30% (↓ -8 pp).
- ▶ Empresas com treinamentos inclusivos regulares: 35% (↓ -35 pp).



Imagem cedida por: Lundin Mining

# Sumário executivo

## Evoluções e involuções das mulheres na mineração

- ▶ Avanços na inclusão: O setor mineral tem mostrado progresso na inclusão de mulheres, com aumento da presença feminina em cargos executivos e conselhos.
- ▶ Desafios persistentes: Apesar dos avanços, a participação feminina em posições de liderança ainda é baixa.
- ▶ Supervisão de DEI em queda: A supervisão de DEI atingiu o seu menor índice em cinco anos, com apenas 84% das empresas implementando esta supervisão.
- ▶ Redução nos treinamentos: Houve queda de 35 pp nos treinamentos em atuação inclusiva.
- ▶ Diminuição na participação em programas de desenvolvimento: A participação feminina em programas de desenvolvimento caiu, com menos de um terço das mulheres participantes em comparação aos anos de maior crescimento.
- ▶ Representatividade racial: A representatividade de mulheres negras, pardas e indígenas permanece quase ausente nos pipelines de liderança.
- ▶ Necessidade de planejamento e apoio: Sem um planejamento adequado e o apoio da alta liderança, os avanços na inclusão feminina podem se tornar episódicos e insustentáveis.

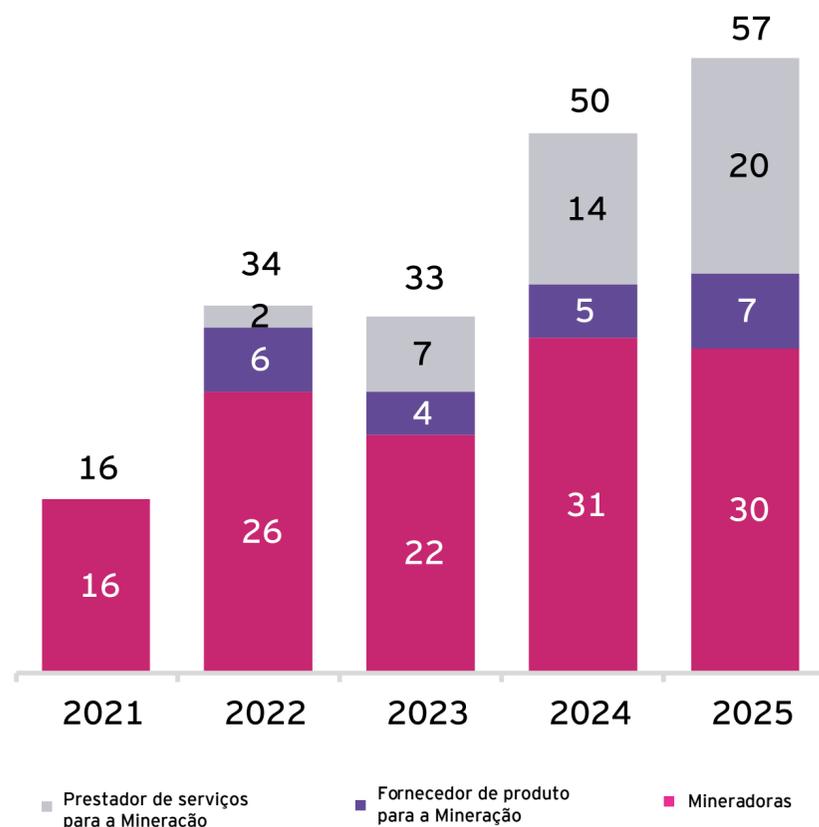
## Desafios e oportunidades na inclusão de mulheres na mineração

- ▶ Desafios significativos: As mulheres na mineração enfrentam uma cultura organizacional resistente à mudança e barreiras invisíveis à inclusão, dificultando o seu avanço no setor.
- ▶ Falta de políticas estruturantes: A ausência de políticas claras sobre parentalidade e capacitação, juntamente com a necessidade de melhorias em infraestrutura e equipamentos, representa obstáculos a ser superados.
- ▶ Oportunidades promissoras: A aceleração da inclusão, com foco em políticas que promovam a diversidade, pode transformar a representatividade em um imperativo estratégico para inovação e resiliência do setor.
- ▶ Revisão de práticas de segurança: A formalização de políticas de saúde mental e flexibilidade é essencial para criar um ambiente de trabalho seguro e acolhedor, promovendo o bem-estar dos empregados(as).
- ▶ Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: Políticas estruturadas que favoreçam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal podem aumentar a satisfação e a retenção de talentos femininos.
- ▶ Atuação da liderança: Para concretizar estas oportunidades, é crucial que a liderança atue ativamente na promoção de uma cultura de diversidade e inclusão, garantindo acesso a oportunidades de carreira consistentes para mulheres e grupos sub-representados.

## Direção dos objetivos futuros (2026-2027)

- ▶ Reforço da governança: Estabelecer e formalizar comitês dedicados à diversidade, com a meta de aumentar a representação feminina em 10 pontos percentuais até 2027.
- ▶ Aumento de programas de desenvolvimento: Expandir os programas de desenvolvimento feminino em 20%, garantindo que as mulheres tenham acesso a oportunidades de crescimento e liderança.
- ▶ Monitoramento da sucessão com recorte racial: Implementar a monitorização da sucessão com foco racial, com a meta de que 100% das empresas realizem este monitoramento até 2027, promovendo uma diversidade real nas lideranças.
- ▶ Expansão de políticas de saúde mental: Ampliar as políticas de saúde mental e longevidade em 30%, criando um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar e a segurança de todos os empregados(as).
- ▶ Estas ações visam não apenas consolidar os avanços já realizados mas também garantir que o setor mineral se torne um exemplo de inclusão e equidade. Ao refletir a diversidade da sociedade, o setor pode contribuir para a sustentabilidade e a competitividade, estabelecendo um padrão a ser seguido por outras indústrias.

# Perfil dos respondentes

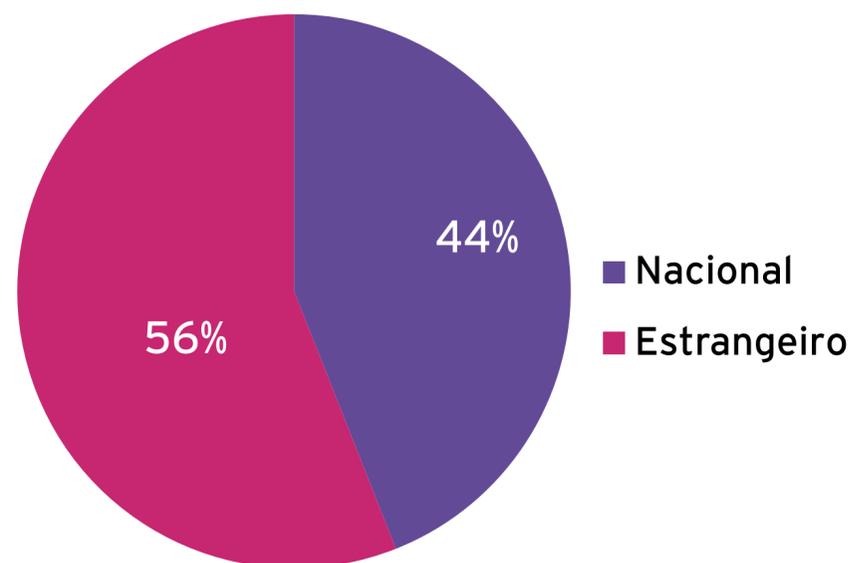


	2021	2022	2023	2024	2025 <sup>1</sup>
1	Gerente ou Analista*	Gerente*	Gerente*	Diretor(a)*	Diretor(a)*
2	Supervisor(a)/ Coordenador(a)*	Diretor(a)*	Diretor(a)*	Gerente*	Gerente*
3	Diretor(a)*	Supervisor(a)/ oordenador(a)*	Supervisor(a)/ oordenador(a)*	Supervisor(a)/ oordenador(a)*	Outro*

\*TOP 3 Cargos de respondentes da pesquisa.

<sup>1</sup>18 novas no processo.

## Capital em 2025



A **aderência de 81,4%** na participação entre patrocinadoras e signatárias, somada ao **crescimento de 256% do número de respondentes** desde a primeira edição, destaca a **força e a relevância do Panorama DEI do Setor Mineral - WIM Brasil**.

A **elevação do nível de senioridade** entre as pessoas responsáveis pelo preenchimento **garante dados mais qualificados e uma visão cada vez mais estratégica do setor**.

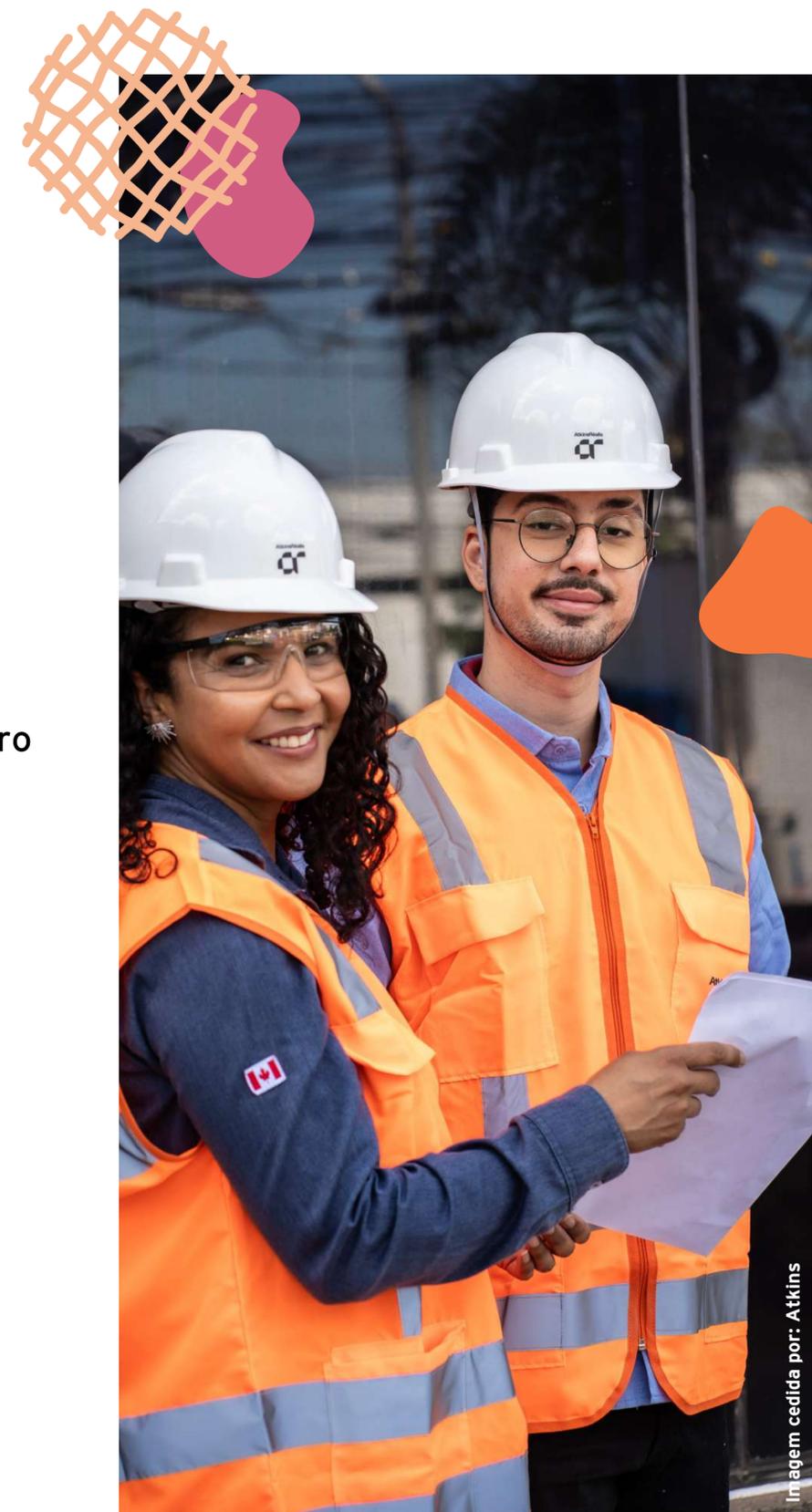


Imagem cedida por: Atkins

# Perfil dos respondentes

Mineradoras			Prestadoras de serviço		Fornecedores de produto
AMG BRASIL	Equinox Gold Brasil	MGLIT Empreendimentos	AFRY Brasil LTDA	Manucci Advogados	Ausenco
Anglo American	Fosnor Fosfatados do Norte e Nordeste	Mineração Jundu Ltda	Almeida, Rotenberg e Boscoli Sociedade de Advogados	MIP ENGENHARIA LTDA.	DNA Blast Group
AngloGold Ashanti	Gerdau Mineração	Mineração Rio do Norte	APOAN ENGENHARIA	NANO BIZTOOLS	HEXAGON MINING TECNOLOGIA E SISTEMAS LTDA
Anglo American	HOCHSCHILD MINING BRASIL	Mineração Serra Verde	Arcadis Logos S.A	Orica	IBQ Indústrias Químicas SA   Enaex Brasil
ArcelorMittal	JACOBINA MINERAÇÃO E COMERCIO	Nexa Resources	ATKINS REALIS	Parex Engenharia	LLK Engenharia
AURA MINERALS	Kinross Brasil Mineração S.A	Norsk Hydro Brasil	BRIDGE HOLDING	Progesys International B LTDA	Metso Brasil
Bahia Mineração S.A.	LGA Mineração	RHI Magnesita	Construtora Aterpa S.A.	Prominas Projetos e Serviços de Mineração	Sandvik Rock Processing
Bemisa	Lhoist	Rio Tinto (do Brasil)	Copelmi Mineração LTDA	Tractebel Engineering Ltda	
BHP	LGA Mineração	SAMARCO	Hatch	Veirano Advogados	
Brazilian	Lhoist	The Mosaic Company	Lefosse	William Freire Advogados Associados	
CMOC BRASIL	Lundin Mining Brasil	Vale S/A			



30 mineradora 7 prestador 20 fornecedor

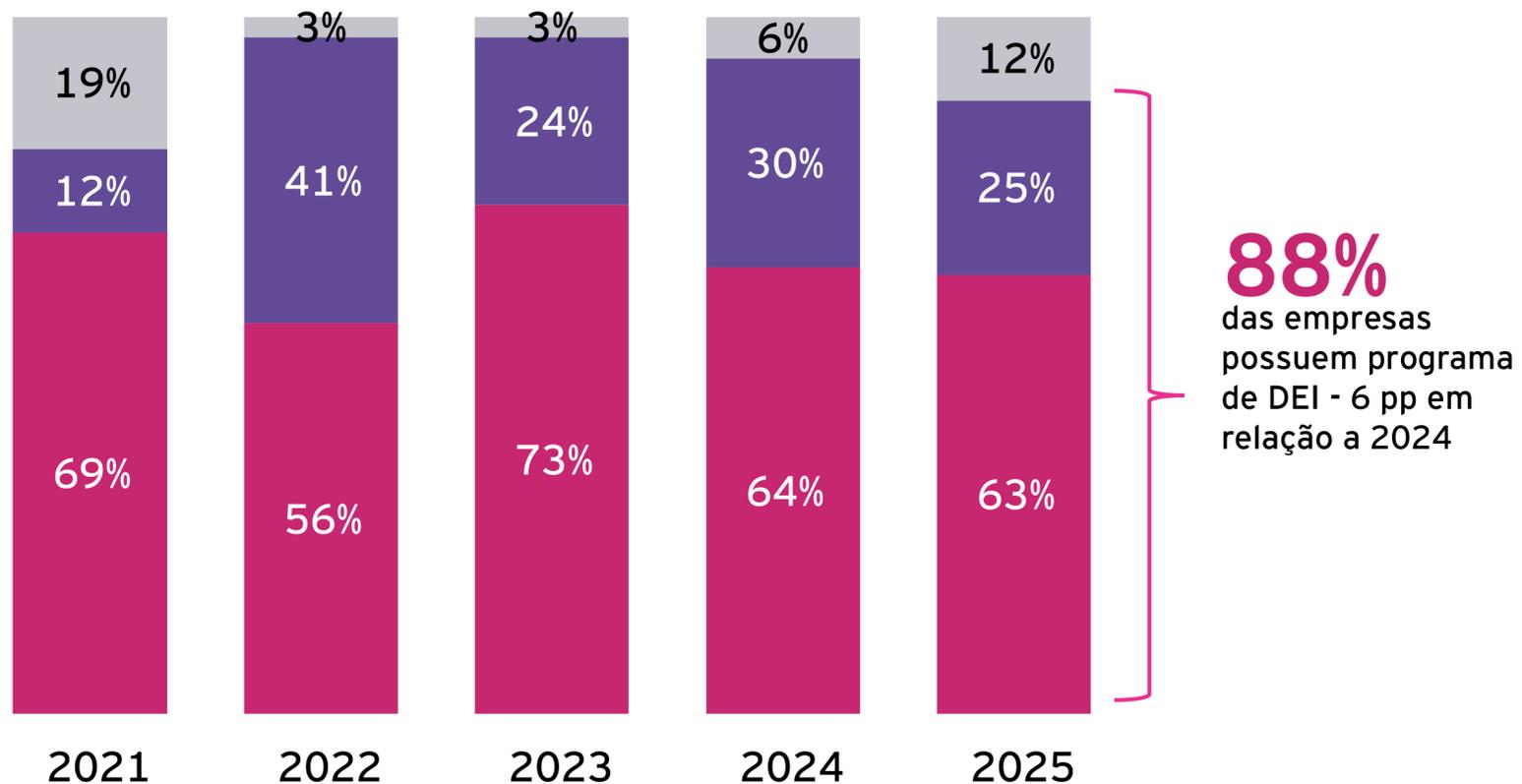


Imagem cedida por: Equinox Gold

# Governança

# Programas de diversidade e inclusão

## Todos os respondentes

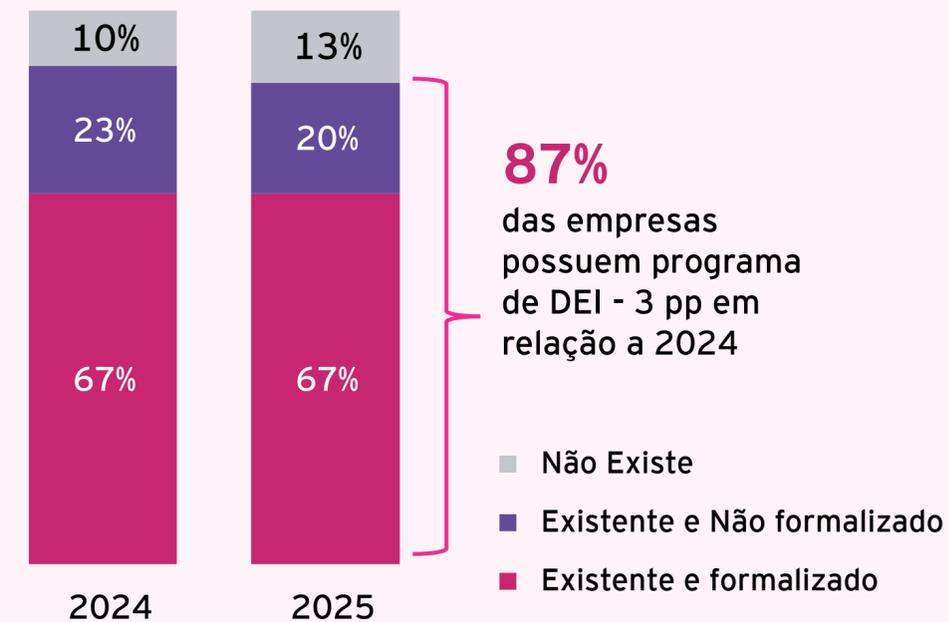


Observa-se uma discreta queda entre o número de empresas que possuem programas de DEI, e ela nos alerta sobre a importância de manter e fortalecer estes programas para evitar retrocessos em temas estratégicos de diversidade e inclusão.

A alta liderança deve entender as causas da queda e agir para alavancar os resultados e garantir a consistência e a perenidade destas iniciativas no tempo.

- ▶ Programas antes formalizados deixaram de ser?
- ▶ A liderança nos programas de DEI nas empresas foi mudada?
- ▶ Há outros fatores que impactaram neste resultado?

## Mineradoras

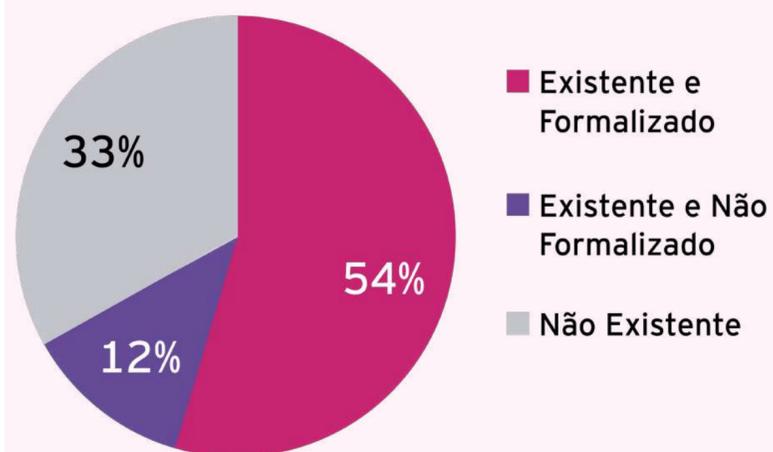


## % de representatividade x programas formais



# Censo de diversidade irregular e com foco restrito

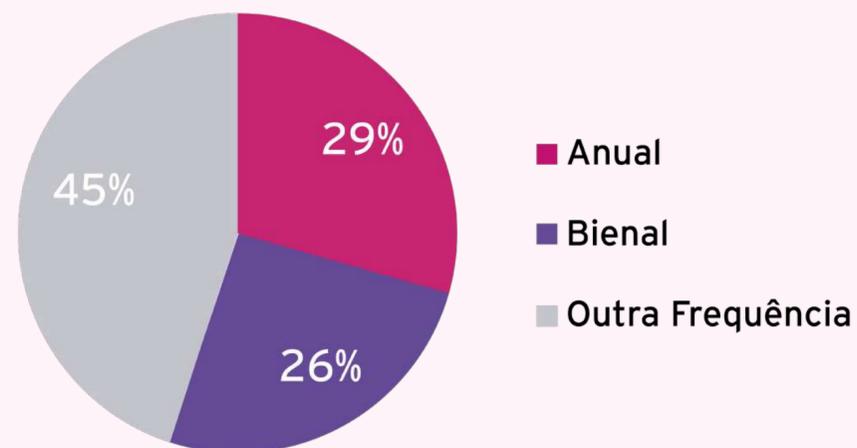
## Censo de Diversidade



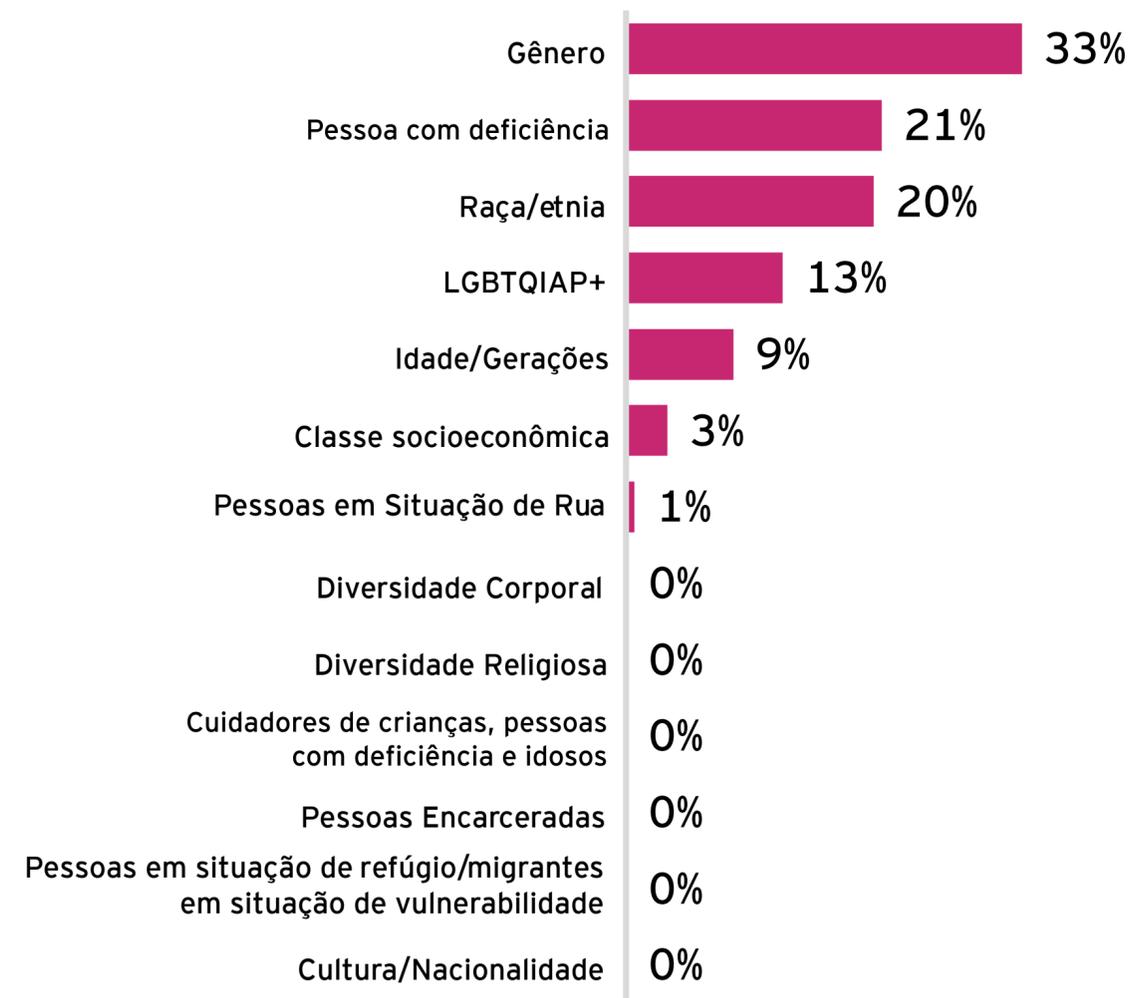
Menos de um terço realiza censos anuais, enquanto a maioria adota formatos menos frequentes ou irregulares, o que limita o acompanhamento de avanços e a efetividade das ações de DEI.

As melhores práticas de governança recomendam revisões anuais para garantir entendimento da evolução e respostas ágeis.

## Realização do Censo



## Foco dos Programas de DEI



Embora gênero, PcD e raça ainda concentrem os esforços organizacionais, começamos a perceber a atenção para grupos de gerações e LGBTQIAP+. Porém, nenhuma ainda observa diversidade religiosa, cuidadores etc., demonstrando uma seletividade que limita a efetividade das ações de inclusão.

### Por que o Censo Importa?

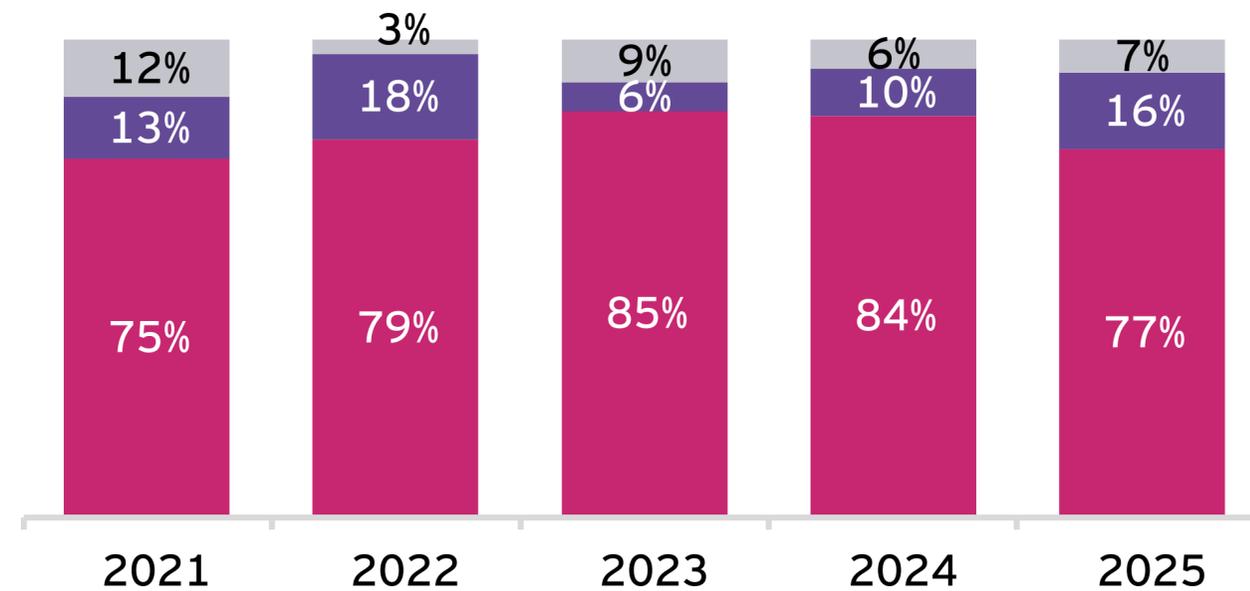
- ▶ Gera base de dados confiável para orientar políticas de DEI.
- ▶ Permite acompanhar avanços e identificar retrocessos.
- ▶ Torna visíveis interseccionalidades frequentemente invisibilizadas (raça, gênero, PcDs, gerações).
- ▶ Reforça credibilidade e transparência perante sociedade, investidores e empregados(as).
- ▶ Contribui para resultados mais consistentes em representatividade e equidade.

# Discurso supera prática: 77% declaram DEI

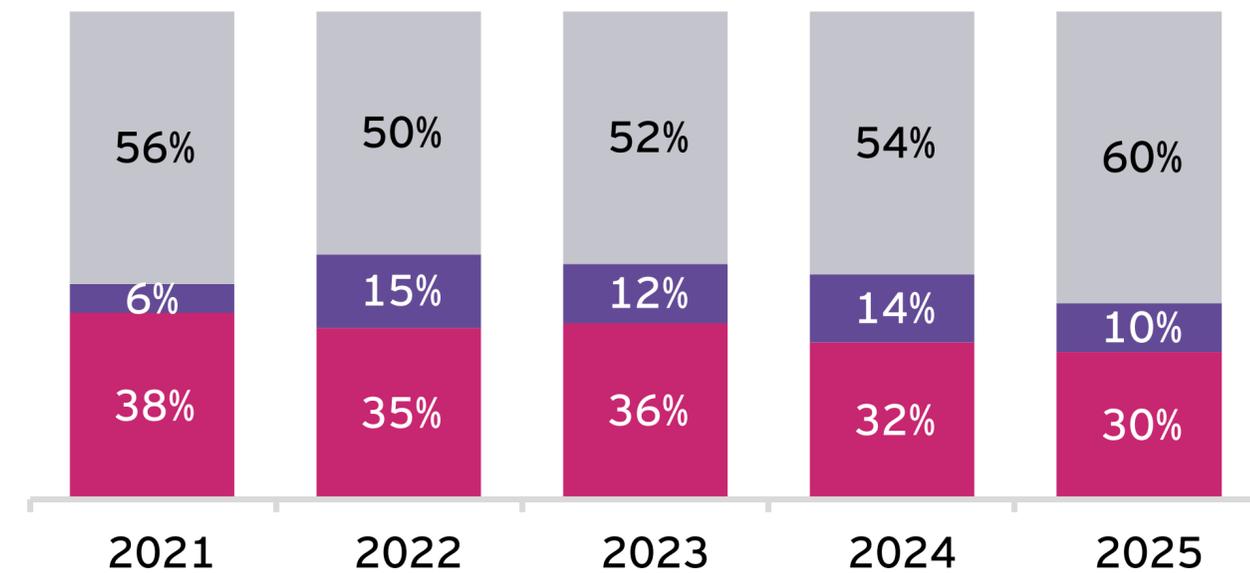
# como valor, mas só 30% têm comitês formais

- Não Existe
- Existente e Não formalizado
- Existente e formalizado

DEI declarado como valor da organização e expresso no Código de Conduta



Comitê de DEI constituído para tratar com orçamento e FTEs\* específicos



A ausência de estruturas de governança atingiu 60%, o maior patamar dos últimos cinco anos. Esta lacuna entre intenção e prática coloca em risco a sustentabilidade das iniciativas de diversidade no setor e levanta uma série de questionamentos:

- ▶ **O compromisso com a diversidade está enraizado na cultura organizacional ou permanece no nível simbólico, voltado a reputação e conformidade?**
- ▶ **A redução de comitês estruturados indica possível retrocesso ou acomodação diante de avanços iniciais?**

Sem governança clara, com liderança, orçamento, indicadores e profissionais dedicados, iniciativas de DEI tendem a ser pontuais, desconectadas da estratégia do negócio e pouco sustentáveis.

- ▶ Quem responde por DEI na organização?

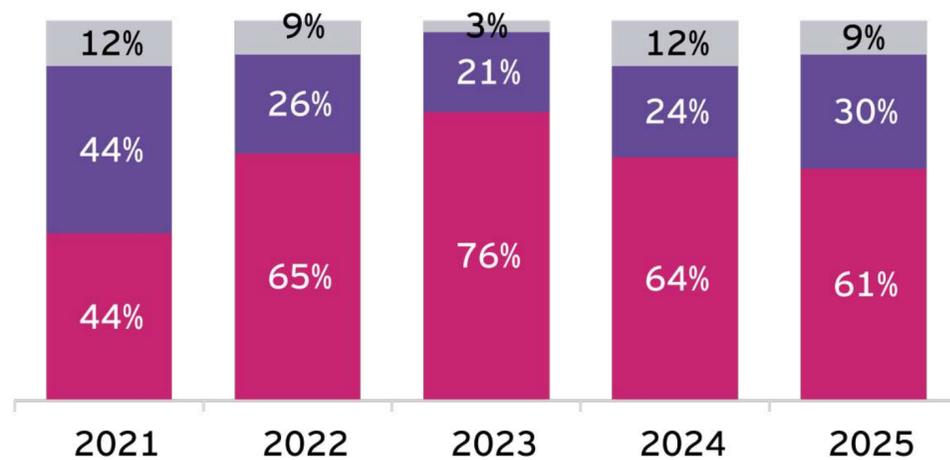
- ▶ Qual o nível de influência e decisão dessas pessoas?
- ▶ Existe prestação de contas?

**Avançar requer ir além da intenção.** É preciso tratar DEI com o mesmo rigor com que se gerenciam metas financeiras, de segurança ou operacionais. Instituir comitês formais, garantir recursos, definir metas e acompanhar resultados deve ser entendido como parte da estratégia central. Afinal, sem estrutura, valores ficam no papel. Embora a estrutura de governança tenha se enfraquecido em 2025, parte dos avanços observados em representatividade feminina reflete o efeito de programas e políticas implementados em ciclos anteriores. A queda na formalização não implica necessariamente perda de resultados imediatos, mas sinaliza risco de retrocesso se não houver reforço institucional.

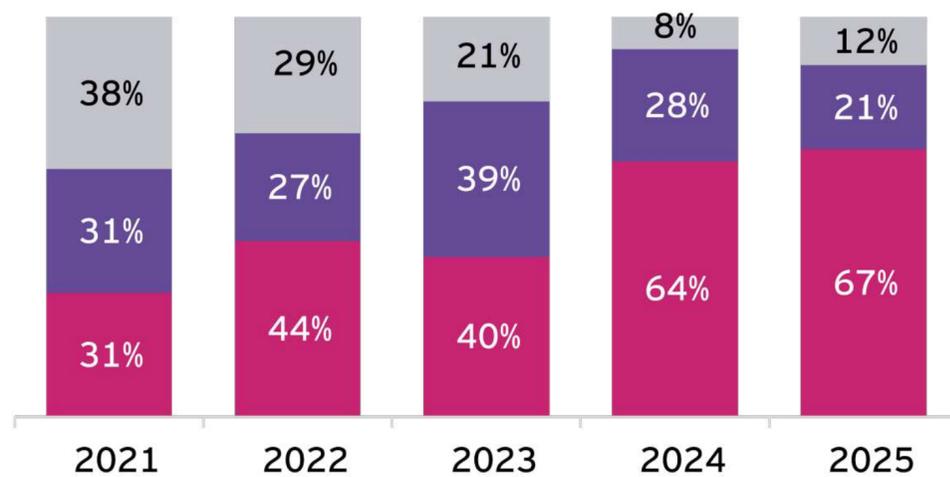
# Mineradoras puxam a média, mas ainda há lacunas críticas

Todos os respondentes

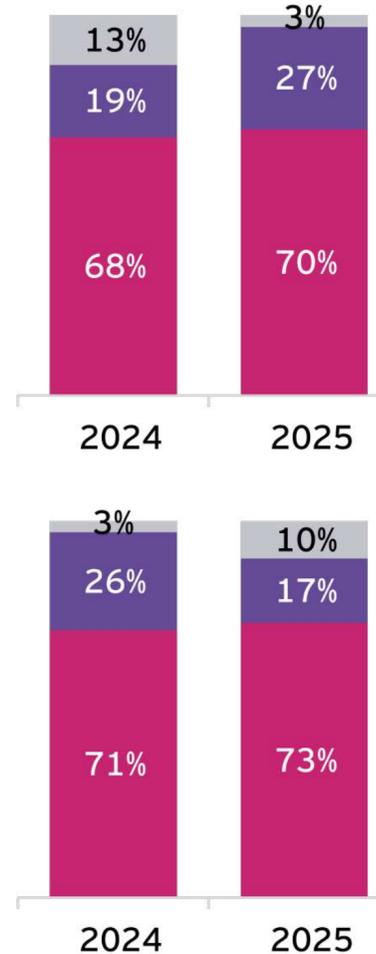
Comunica publicamente  
o seu compromisso, os  
seus objetivos, as suas  
metas e ações de DEI



Analisa e monitora a  
remuneração por  
gênero, área e nível  
hierárquico, para  
garantir equidade



Mineradores



■ Não Existe ■ Existente e Não formalizado ■ Existente e formalizado

Para possibilitar uma comparação mais precisa do perfil dos investimentos sociais, os dados foram apresentados em dois recortes distintos: o total de empresas respondentes e, de forma específica, as empresas do setor de mineração.

As mineradoras apresentam níveis mais elevados de formalização e comunicação pública dos seus compromissos de DEI quando comparadas ao grupo geral.

Em 2025, 70% das mineradoras já possuem práticas formalizadas (diante de 61% do total), e 73% monitoram a remuneração de forma estruturada (versus 67% no conjunto das empresas).

Isso mostra que o setor de mineração tem sido um dos motores que puxam para cima os índices gerais de DEI, demonstrando capacidade de estruturar políticas mais consistentes.

O desafio agora é transformar essa formalização em impacto real, ampliando a transparência, garantindo resultados mensuráveis e evitando que o avanço se torne apenas um indicador estático.

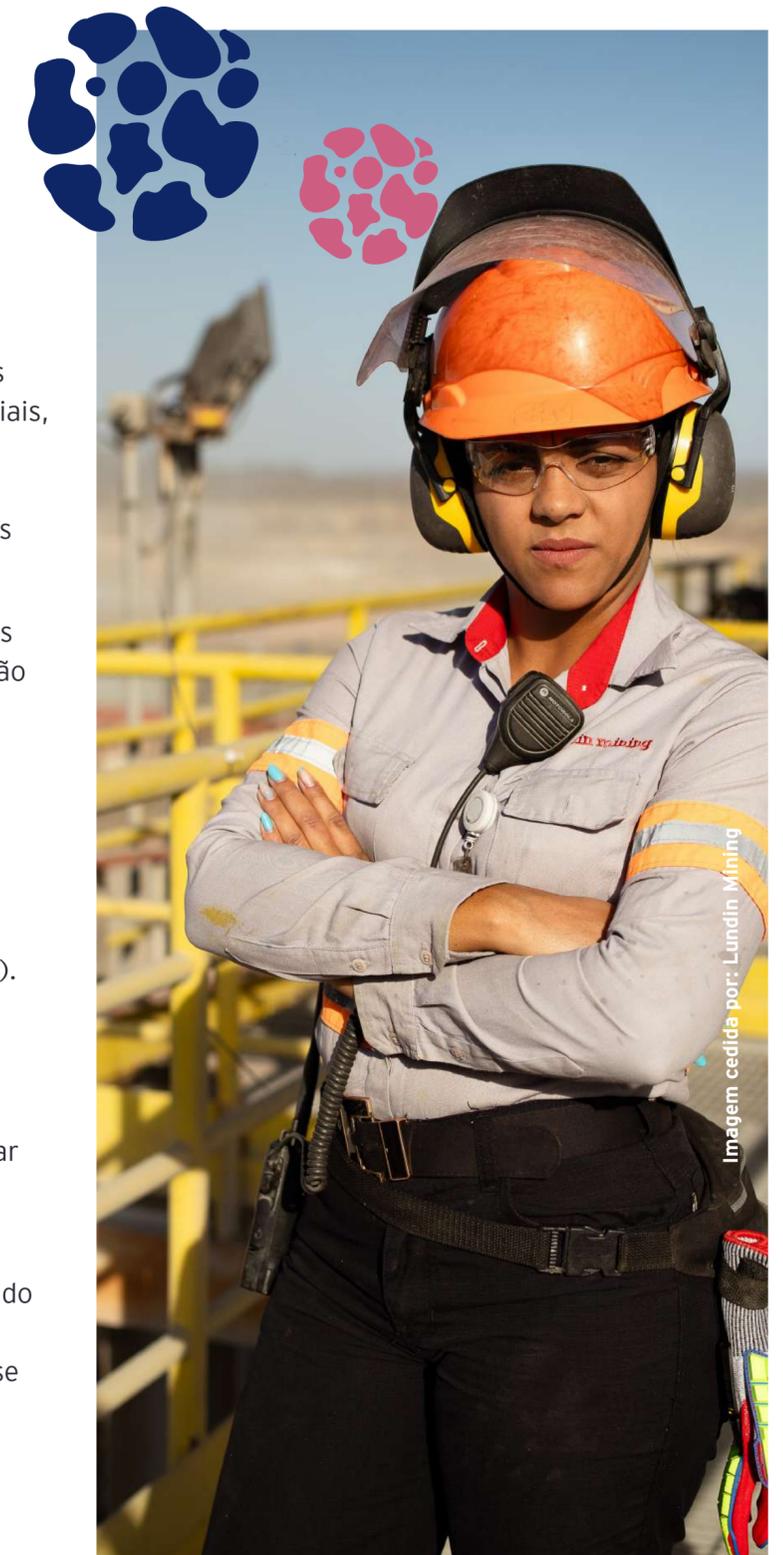
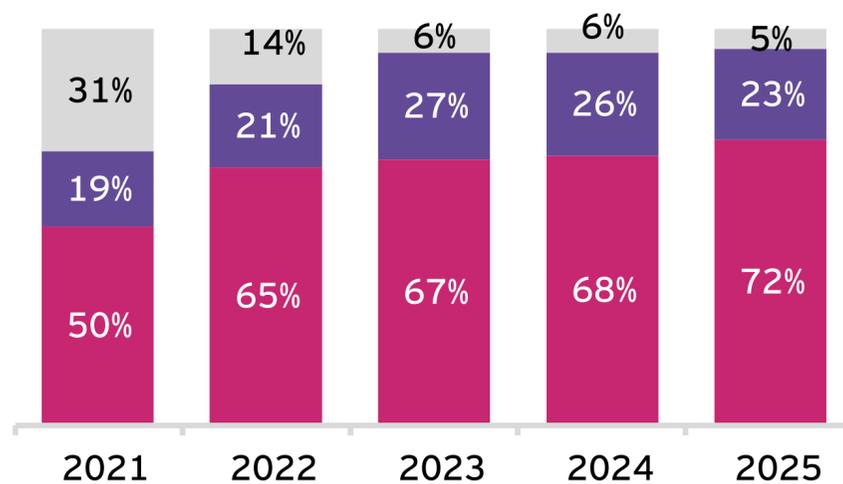


Imagem cedida por: Lundin Mining

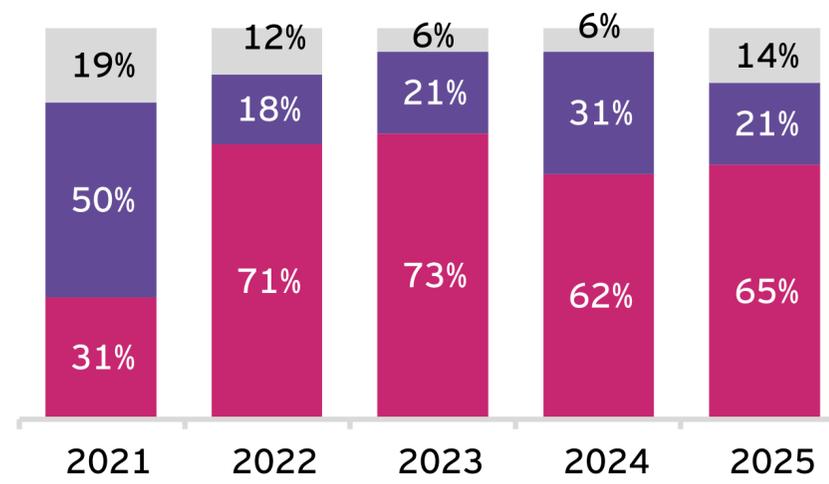
# Sustentabilidade ameaçada

## retrocesso em monitoramento e capacitações

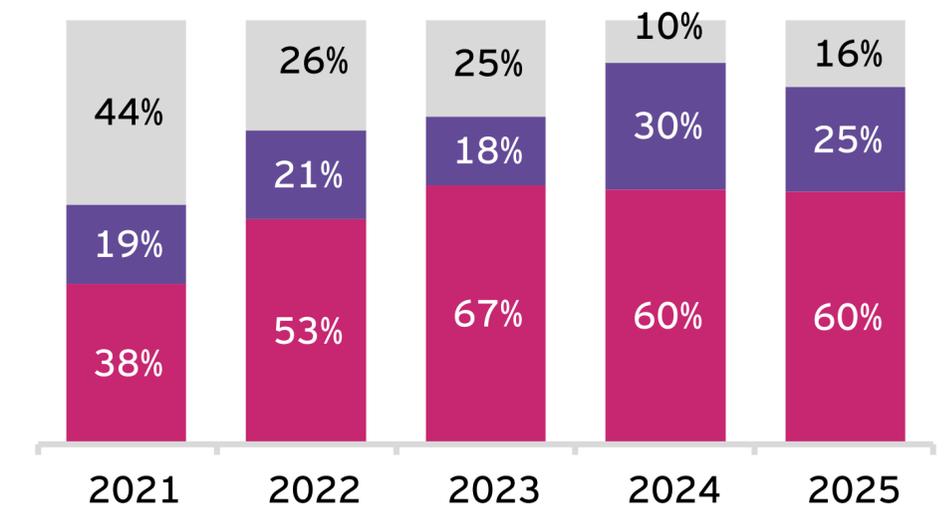
### Políticas e processos integram considerações sobre DEI



### Monitoramento e análise de dados de DEI, encaminhando resultados



### Capacitações consideram os princípios de DEI



■ Não Existe ■ Existente e Não formalizado ■ Existente e formalizado

Apesar de avanços graduais, os dados sobre DEI ainda revelam **instabilidade**. Em 2025, **72% das organizações possuem políticas formalizadas, mas quase um quarto segue sem estrutura adequada**, levantando dúvidas sobre a real incorporação destas práticas no cotidiano.

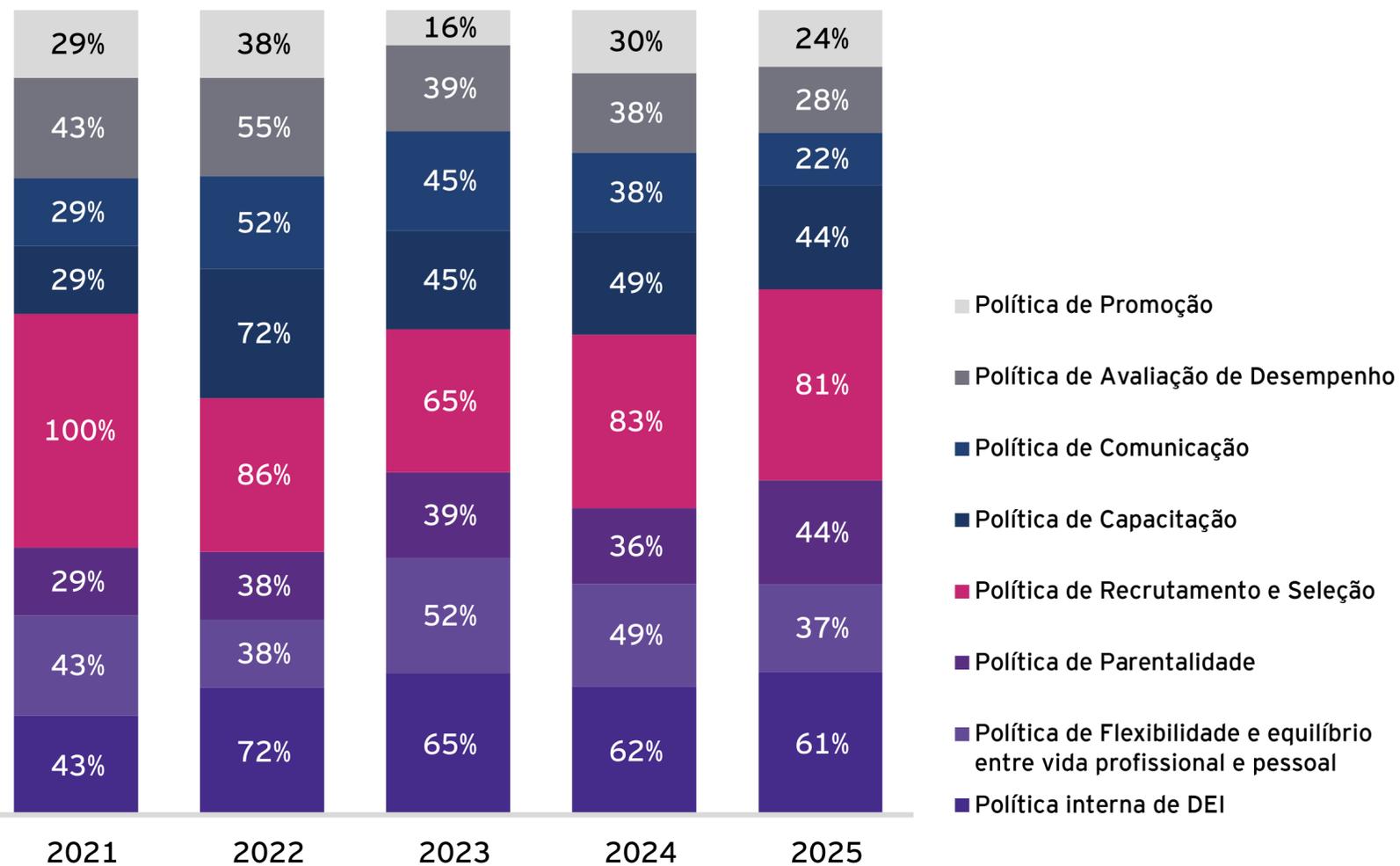
Houve queda de 7 pp nas capacitações considerando DEI, e aumento de 6 pp das empresas que não oferecem nenhuma formação em DEI. **Em meio ao discurso sobre cultura inclusiva, a formação de pessoas perde espaço.**

Estes sinais reforçam a **urgência de profissionalizar a agenda de DEI: políticas e intenções só se tornam valor real quando sustentadas por processos sólidos, métricas confiáveis e desenvolvimento contínuo de pessoas.**

Algumas mineradoras já vinculam políticas internas a compromissos globais (ODS/ICMM), caminhando em direção às melhores práticas internacionais.

# Políticas estruturantes em queda pelo terceiro ano consecutivo

Políticas Relacionadas a DEI



**Políticas estruturais de DEI apresentam retração pelo terceiro ano consecutivo** em áreas críticas como comunicação, avaliação de desempenho, promoção e equilíbrio vida-trabalho.

A única política que evolui é a de parentalidade. Recrutamento se mantém em patamar elevado, apesar de forte oscilação ao longo do tempo.

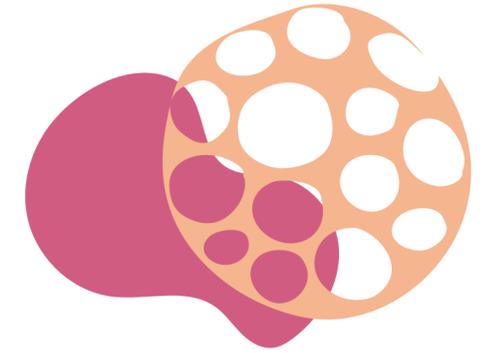
O cenário reforça a **urgência em ampliar políticas formais e integradas**, garantindo sustentabilidade e impacto de longo prazo.



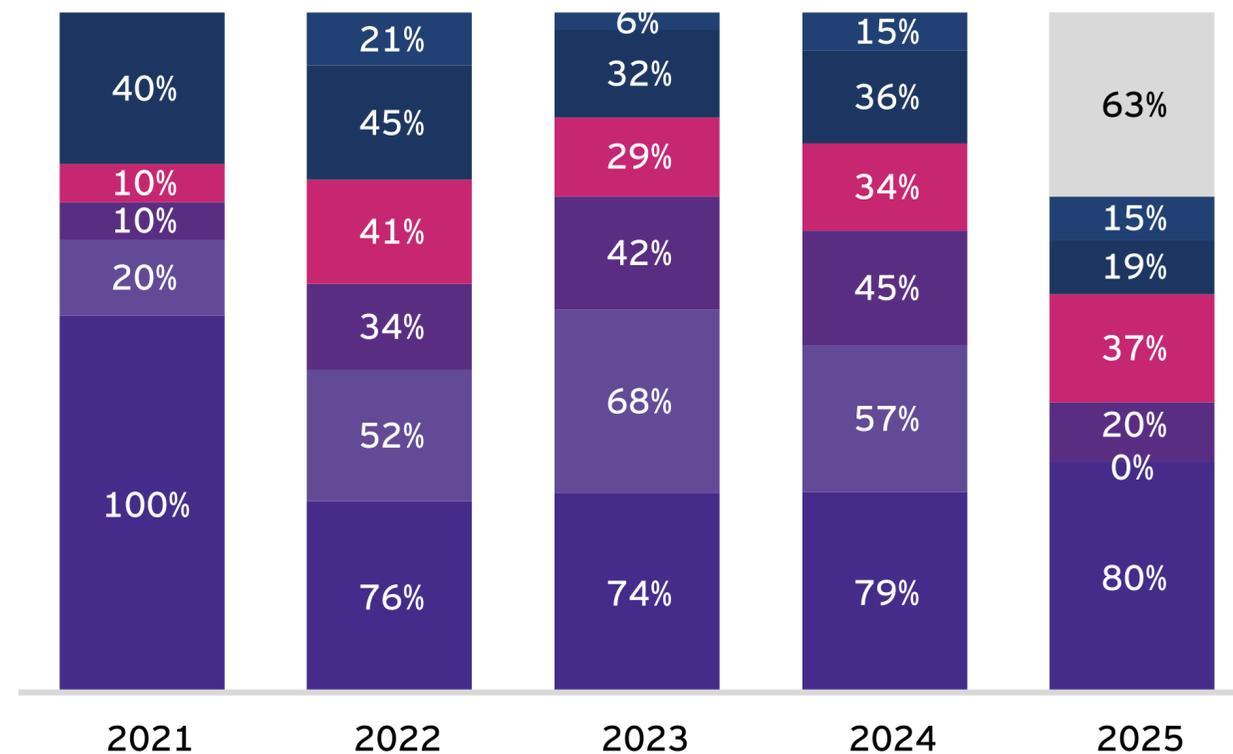
Imagem cedida por: Nexa

# Estagnação em práticas

# estruturantes de DEI



## Processos Existentes Relacionados a DEI



- Melhoria contínua das infraestruturas administrativas e operacionais, como mobiliário, ferramentas e equipamentos, que permitam a acessibilidade dos diversos grupos de profissionais a todos os ambientes de trabalho
- Promoção é realizada com a participação obrigatória de grupos diversos em comitês decisórios, a fim de reduzir os riscos de viés inconsciente
- Mapa sucessório composto de pipeline, considerando critérios de diversidade, equidade e inclusão
- Avaliação de desempenho é composta por avaliadores diversos
- Ajuste salarial a partir de decisões baseadas em análise e monitoramento de dados, considerando possíveis gaps salariais, participação obrigatória de grupos diversos em comitês decisórios
- Programas de capacitação, orientação/mentoria voltados para o desenvolvimento de grupos sub-representados que apresentam alto potencial
- Recrutamento e seleção inclui mecanismos de imparcialidade e neutralidade, como scripts de entrevista, modelo de descrição de cargo, atividades assíncronas

Em 2025, observa-se estagnação em práticas de DEI e retrocesso em iniciativas estruturantes. Enquanto a seleção imparcial segue presente, programas de capacitação e mentoria para grupos sub-representados perderam espaço, levantando dúvidas sobre a continuidade dos investimentos em desenvolvimento.

Houve também queda no uso de dados para decisões salariais e na participação de grupos diversos em comitês. Apesar de avanços pontuais, como maior atenção à acessibilidade, o foco em mudanças estruturais diminuiu.

A reflexão que emerge é clara: **Estamos priorizando ações fáceis de manter ou aquelas que de fato geram transformação?**

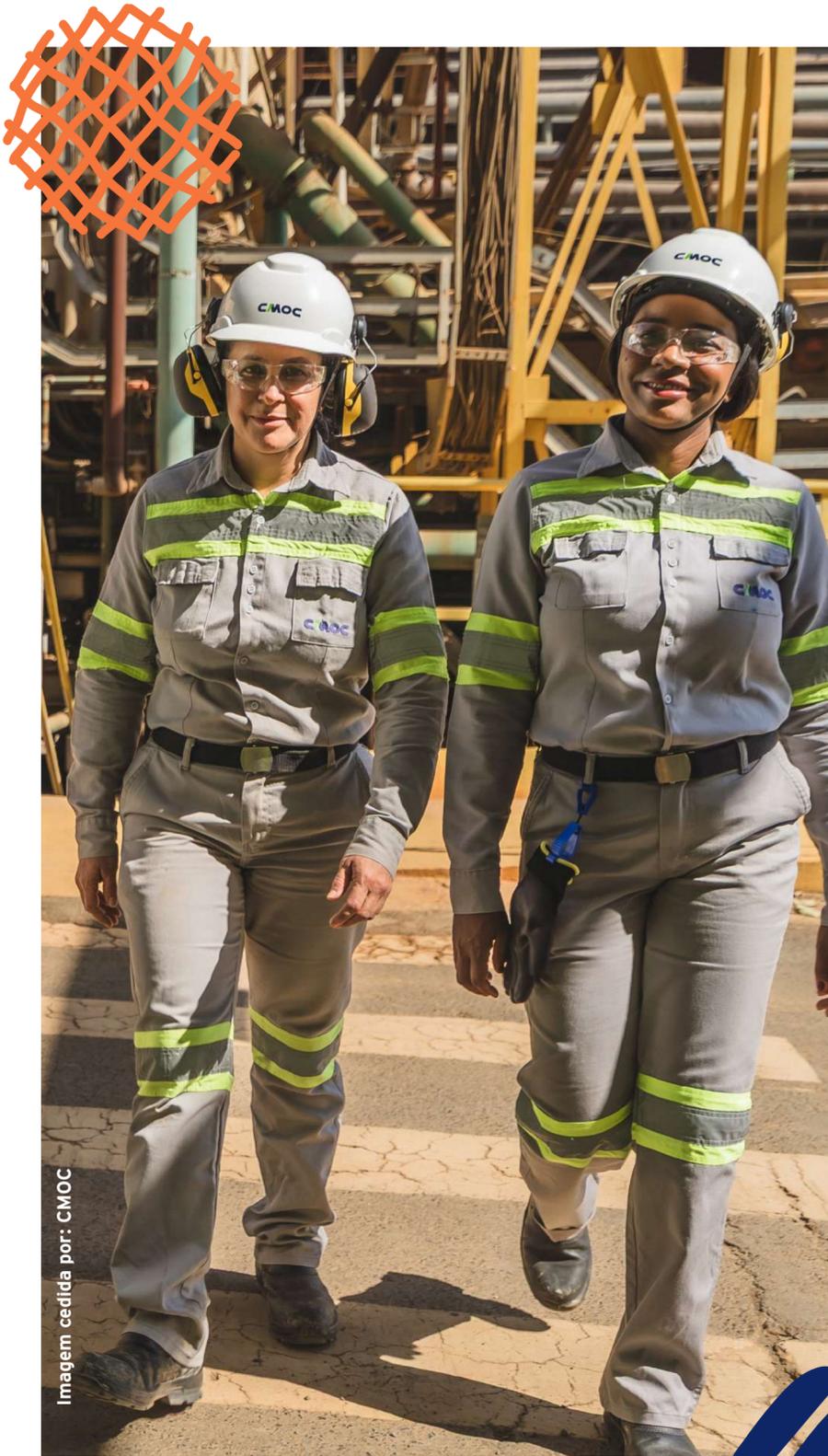
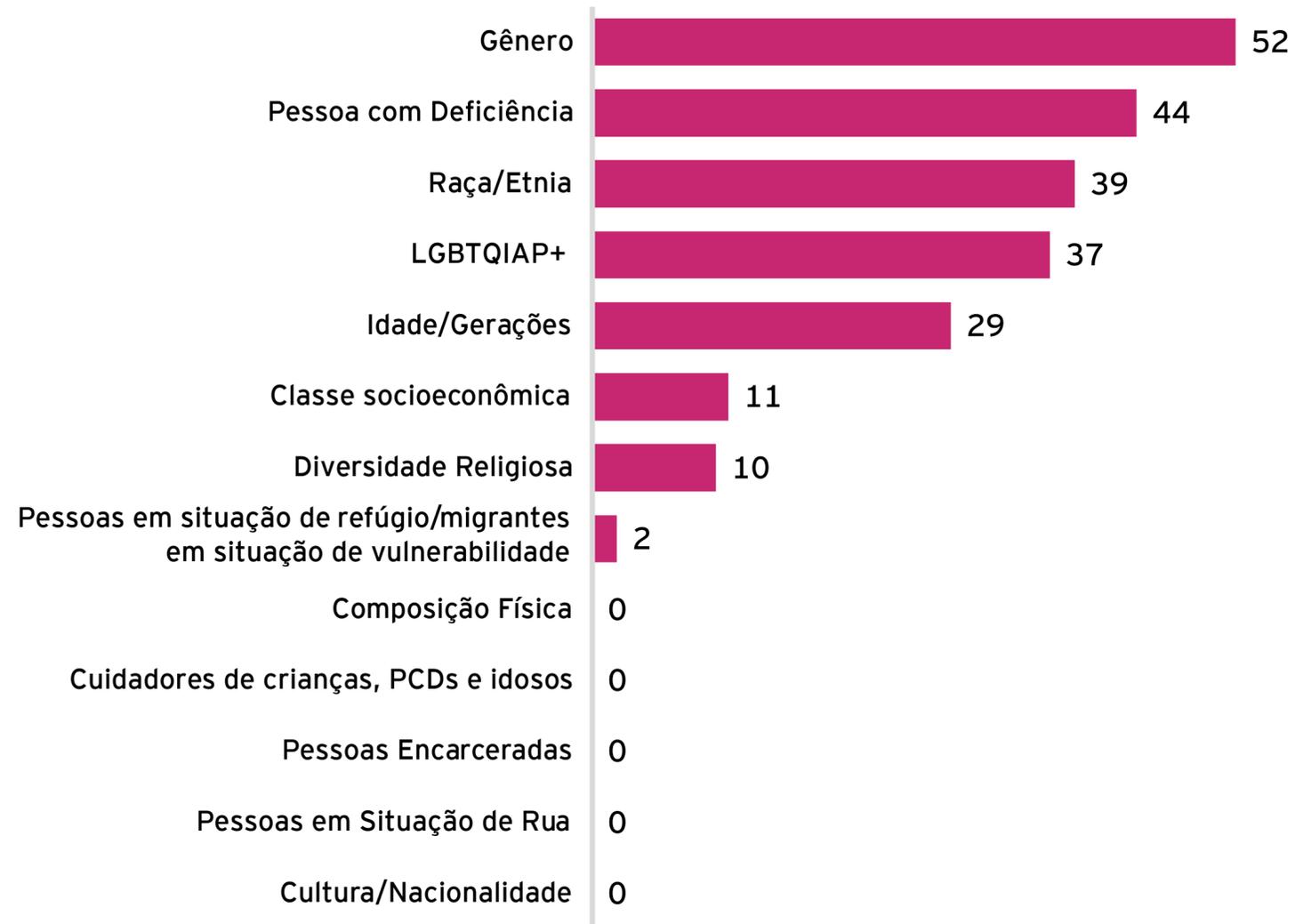


Imagem cedida por: CMOC

# Diversidade segue restrita: quatro dimensões concentram quase toda a atenção

Quantidade de Empresas com Ações por Dimensão



Em 2025, as políticas e os processos internos de DEI continuam fortemente concentrados em gênero, pessoas com deficiência, raça/etnia e população LGBTQIA+.

Dimensões como diversidade geracional, classe socioeconômica e religiosa têm presença muito menor, enquanto temas emergentes como refugiados, encarcerados, cuidadores e diversidade cultural/nacionalidade permanecem ausentes.

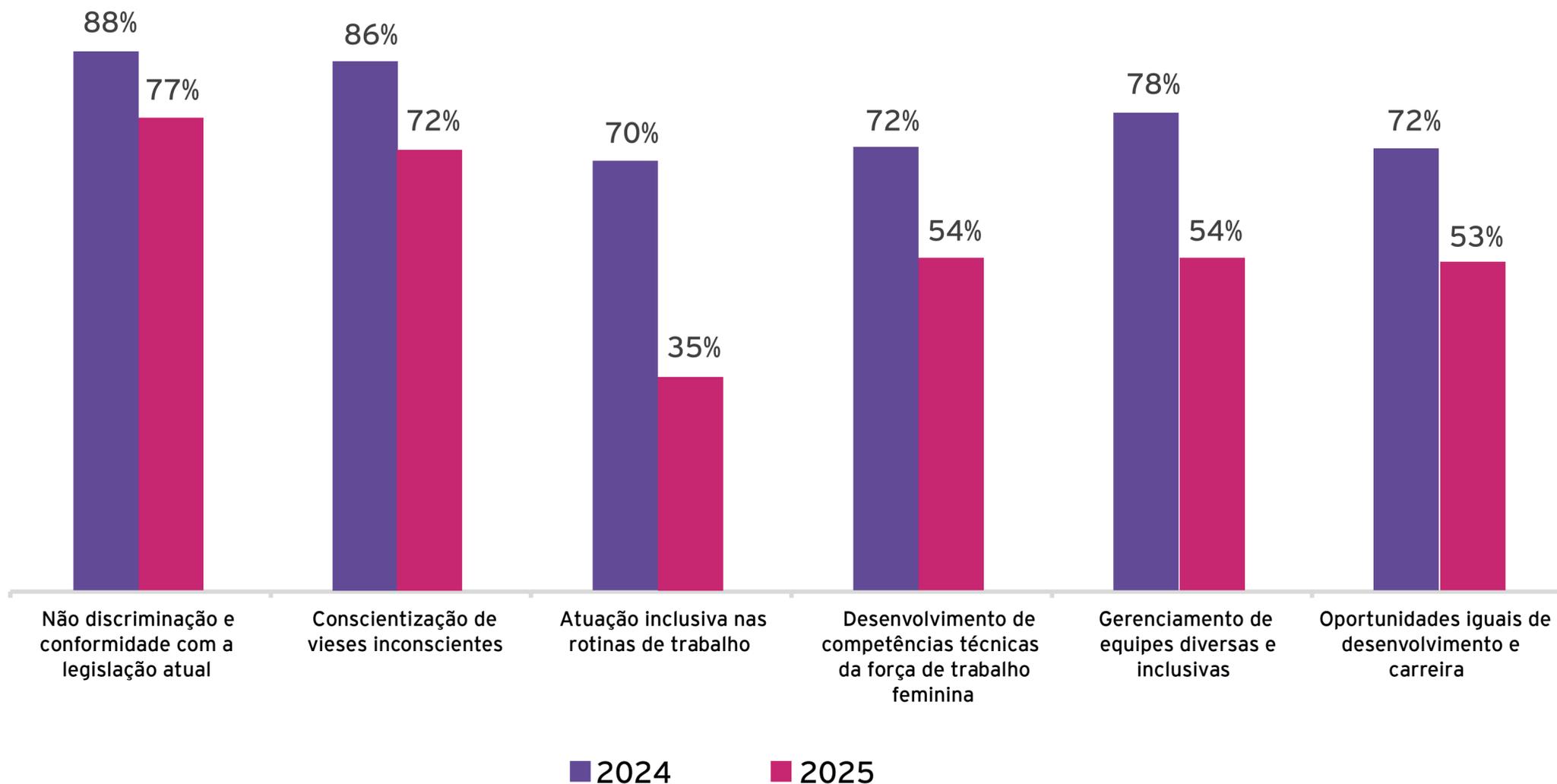
Este foco seletivo reforça a urgência de ampliar a agenda de diversidade, incorporando perspectivas interseccionais para garantir inclusão real e sustentável.

**Para avançar em inclusão real e abrangente é fundamental ampliar o olhar para outras interseccionalidades que também demandam reconhecimento e ações estruturadas.**

# Oferta de Treinamentos:

## Queda Generalizada em Todas as Categorias

### Treinamentos Oferecidos\*



Em 2025, **todas as categorias de treinamentos em DEI sofreram retração em relação a 2024.**

A maior queda ocorreu em atuação inclusiva nas rotinas de trabalho (70% 35%).

Treinamentos sobre vieses inconscientes, desenvolvimento de competências femininas e oportunidades iguais também recuaram.

**Este movimento indica redução do investimento estratégico em práticas formativas**, o que compromete a consolidação de culturas organizacionais inclusivas e equitativas no longo prazo.

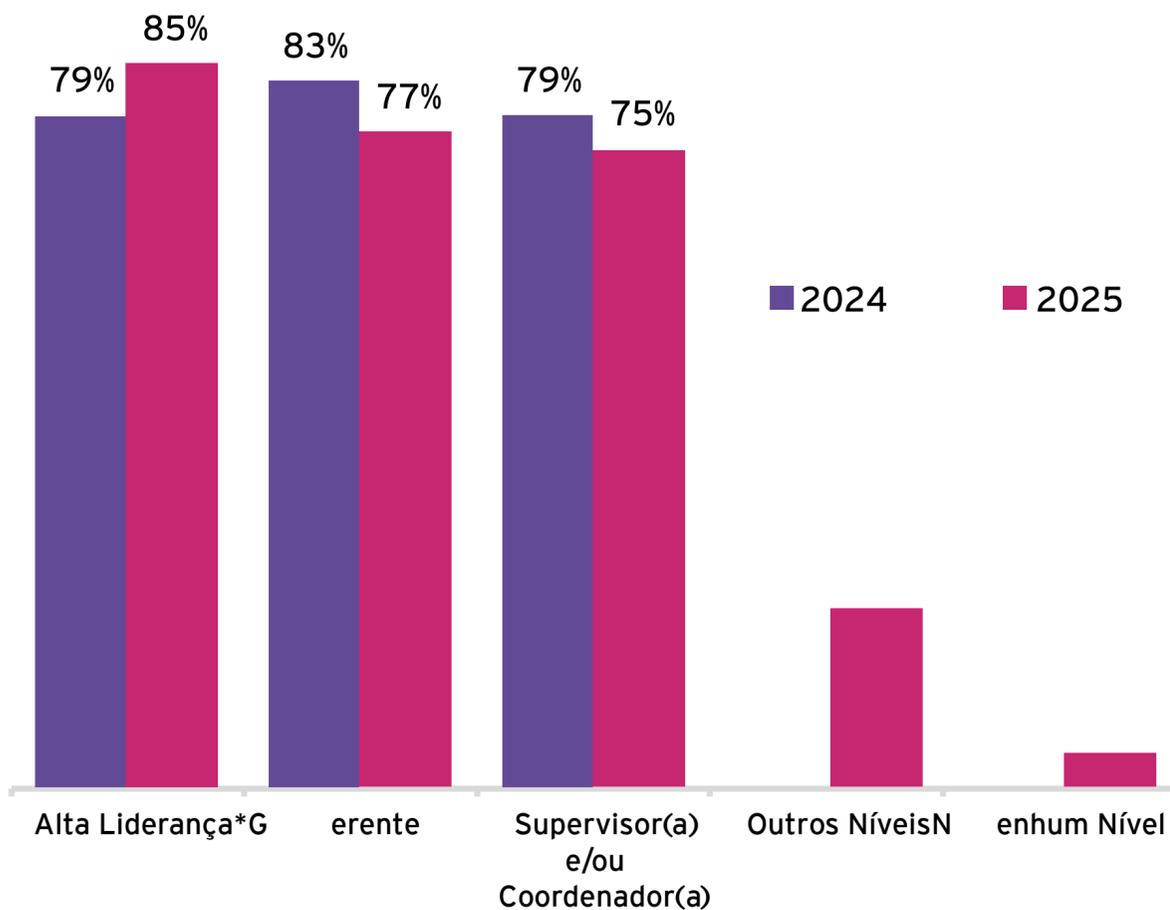
A variação de -35 pp reflete a redução real de treinamentos e também a mudança na composição da amostra de empresas, com 13 novas respondentes em 2025 – algumas delas em estágios iniciais de maturidade DEI.

\*Público considerado: líderes e demais empregados(as).

# Foco na Alta Liderança Aumenta,

# Queda Generalizada em Todas as Categorias

Quem Está Sendo Treinado em Aspectos de Diversidade e Inclusão?



Em 2025, a alta liderança recebeu mais treinamentos de DEI (85%, ↑6 pp), mas houve queda na capacitação de gerentes (-6 pp ↓) e supervisores (-4 pp ↓).

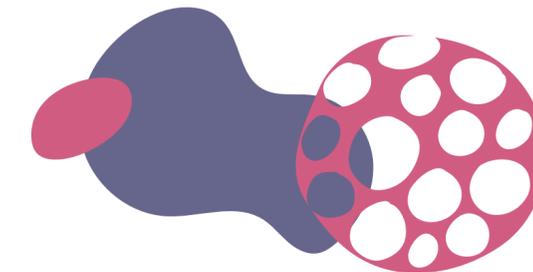
Nesta edição, dois novos recortes foram incluídos: "Outros níveis" e "Nenhum nível treinado". Apenas 21% das empresas alcançaram outros níveis hierárquicos, e 4% não ofereceram nenhum treinamento.

**O foco concentrado em lideranças, embora importante, pode limitar o alcance e a efetividade da cultura inclusiva se não for expandido para toda a organização.**

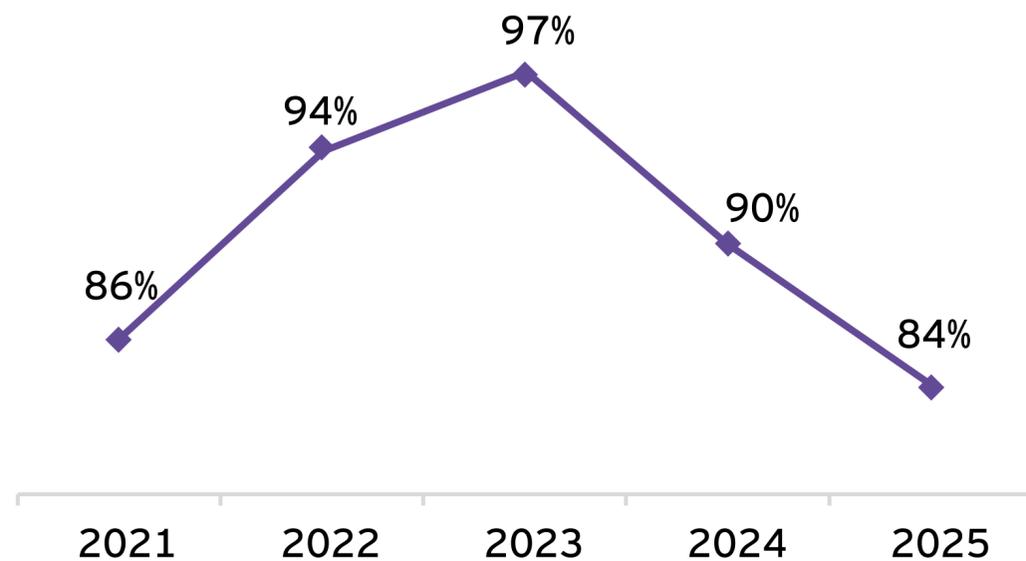


Imagem cedida por: Atkins

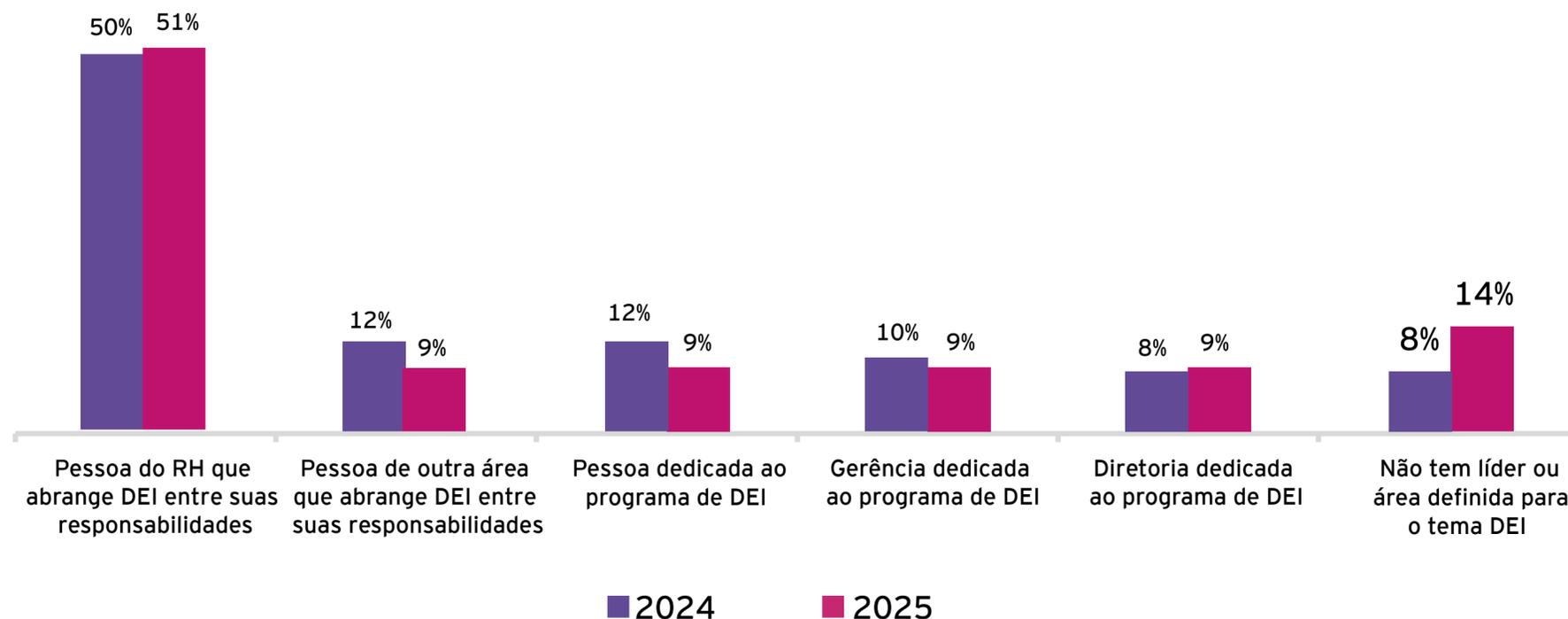
# Liderança em DEI sob risco



## RH e Liderança Sênior na Supervisão e Tomada de Decisão em Iniciativa de DEI



## Responsável Pela Gestão e Disseminação do Programa de DEI



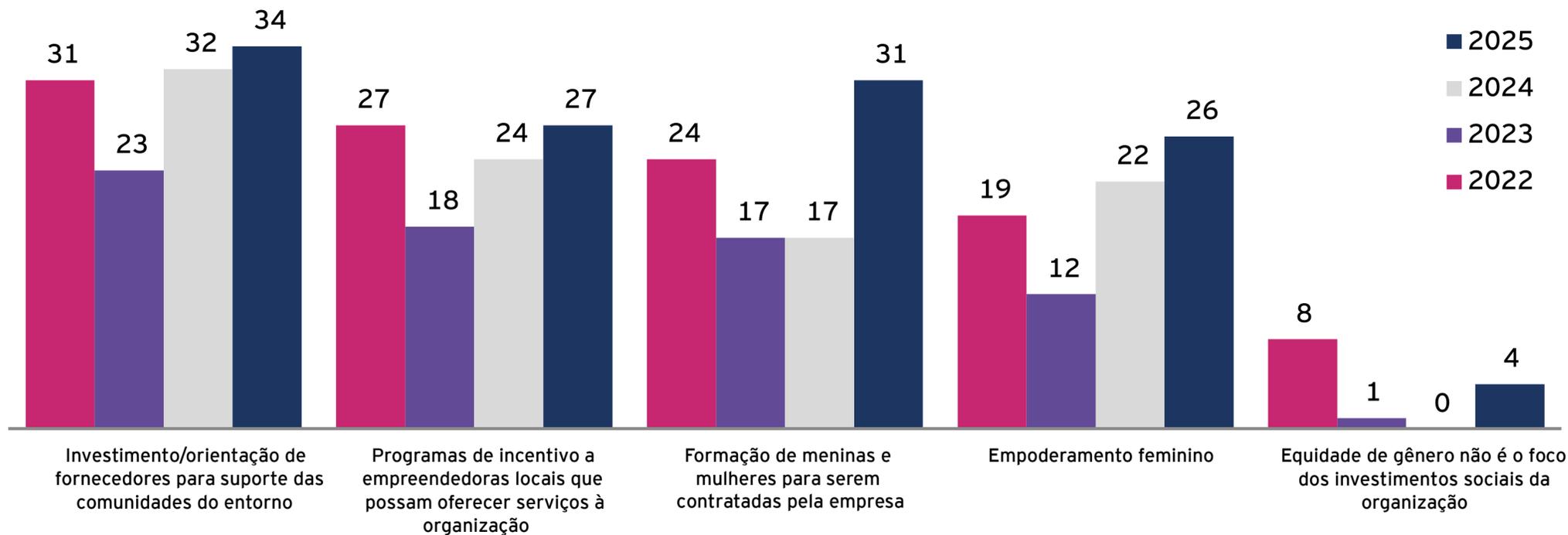
Apesar do aumento no número de respondentes e da participação de vozes mais estratégicas, observa-se um recuo de 13 pontos percentuais na supervisão da liderança sênior sobre iniciativas de DEI nos últimos dois anos. Este movimento indica possível diluição da autoridade e enfraquecimento do compromisso estratégico com a pauta.

Ao mesmo tempo, a gestão de DEI segue concentrada em RH, com apenas 18% das empresas possuindo gerência ou diretoria dedicada. Soma-se a isso o crescimento de 4 pontos percentuais no número de organizações que não possuem área ou liderança responsável pelo tema - sinal de alerta para retrocessos na institucionalização e na governança de DEI.



# Iniciativas Sociais Promovidas

Quantidade de Empresas que Investem em Iniciativas Sociais de Empoderamento Feminino



Apesar de a equidade de gênero nem sempre ser explicitamente apontada como o foco dos investimentos sociais, os dados de 2025 mostram avanços importantes em frentes estruturantes, como empoderamento feminino e o desenvolvimento local.

Investimento e/ou orientação a fornecedores voltados ao suporte das comunidades e programas de incentivo a empreendedoras locais que ofereçam serviços à empresa mostram a importância crescente deste tema nas organizações.

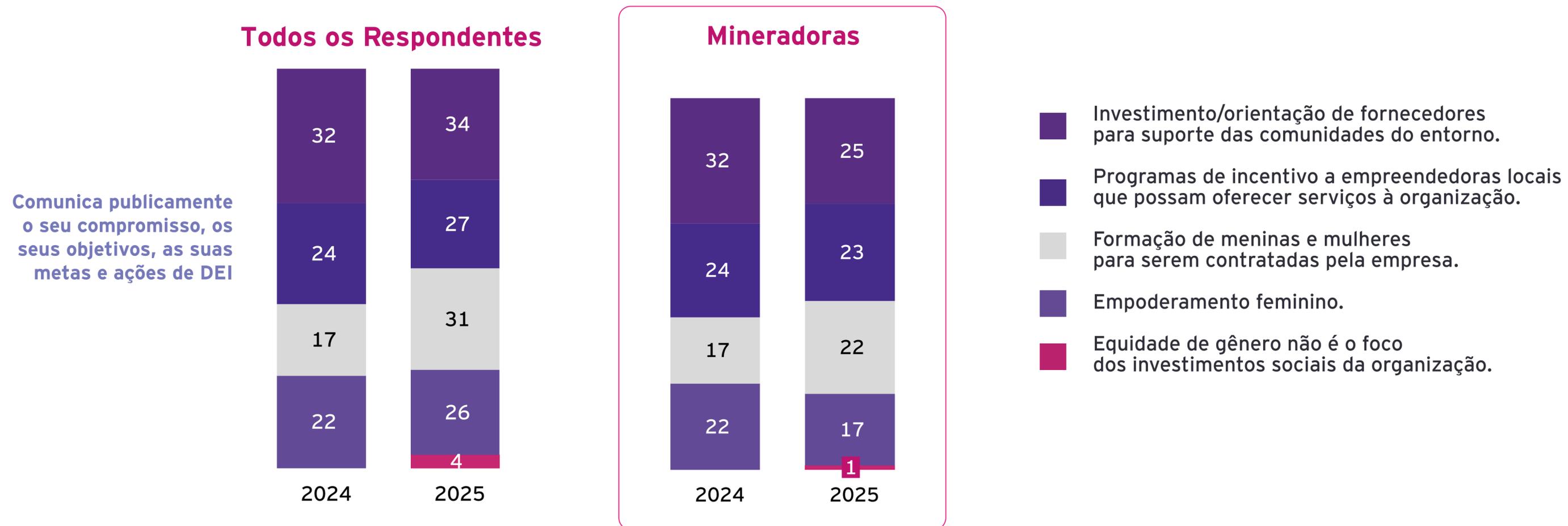
O grande avanço na formação de meninas e mulheres, aliado ao crescimento de iniciativas dedicadas ao empoderamento feminino, reforça o compromisso com a equidade de gênero e a empregabilidade feminina.

O ressurgimento de empresas sem foco na equidade de gênero alerta para o risco de influência política negativa sobre o avanço da equidade social.



# Mineradoras lideram investimentos sociais

## priorizando a formação de mulheres e meninas



Entre todos os respondentes, 53% são mineradoras, e elas respondem por 74% dos investimentos sociais, concentrando dois terços das iniciativas de empoderamento feminino e educação para meninas e mulheres



Imagem cedida por: CMOC

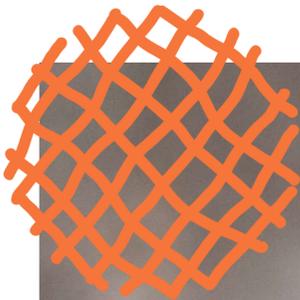
## Há avanços relevantes, mas lacunas estruturais ainda limitam a consolidação de DEI no setor mineral

- ▶ Mineradoras seguem protagonistas nos investimentos sociais.
- ▶ Governança apresenta fragilidade: apenas 84% das empresas têm supervisão em RH ou liderança sênior (menor índice em cinco anos) na gestão de DEI.
- ▶ Treinamentos recuaram em todas as categorias, especialmente em atuação inclusiva no dia a dia (-35 pp).
- ▶ Políticas estruturantes avançam de forma tímida, como parentalidade e capacitação.

## O que precisa avançar até 2026:

- ▶ Consolidar estruturas formais de governança e comitês de DEI.
- ▶ Ampliar treinamentos e formar lideranças em todos os níveis.
- ▶ Acelerar a implantação de políticas estruturantes e interseccionalidade nos investimentos sociais.





# Representatividade



Imagem cedida por: Equinox Gold

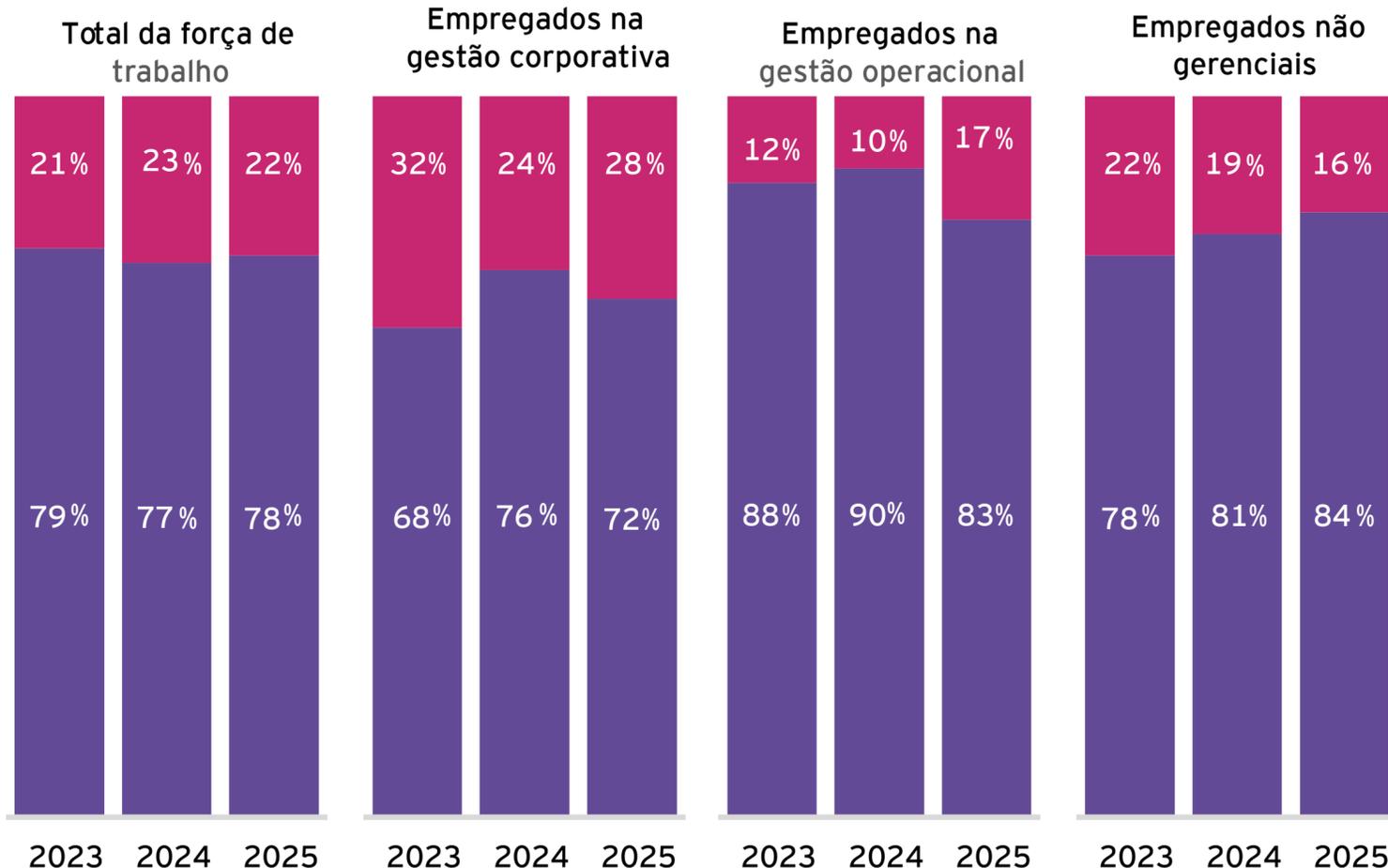
# Mulheres na força de trabalho

## Estagnação ameaça avanço da equidade

22%

do quadro de profissionais é composto de mulheres

■ Mulheres ■ Homens



De 2023 a 2025 o total de mulheres nas empresas variou  $\pm 1\%$ , sem avanço consistente. Esta estabilidade revela uma dificuldade estrutural das organizações em ampliar o acesso de mulheres ao ambiente corporativo. Mesmo com o aumento da visibilidade e dos investimentos em DEI, os resultados seguem tímidos.

**Por que, apesar dos discursos mais frequentes e das ações anunciadas, o percentual de mulheres não cresce?** A resposta pode estar no desalinhamento entre as estratégias e a prática cotidiana: processos seletivos que não são verdadeiramente inclusivos, ambientes de trabalho pouco acolhedores e barreiras invisíveis que limitam a progressão das mulheres, especialmente em áreas técnicas e operacionais.

**Se a porta de entrada continua estreita, como garantir diversidade no topo?** O dado mais preocupante talvez seja a queda nas posições não gerenciais, reduzindo ainda mais o funil de talentos femininos. Enquanto isso os homens seguem amplamente majoritários em todos os níveis, reforçando a urgência de rever as estratégias não apenas com foco em liderança, mas desde a base.

Mantido o ritmo atual de crescimento, a participação feminina na mineração alcançará 50% em 2081<sup>1</sup>, o que evidencia o quão lento tem sido o avanço e reforça a urgência de acelerar as transformações se quisermos ver a paridade de gênero ainda nesta geração.

**Ampliar a presença feminina na força de trabalho deve ser um compromisso concreto com transformação cultural e revisão de práticas que ainda excluem silenciosamente.**

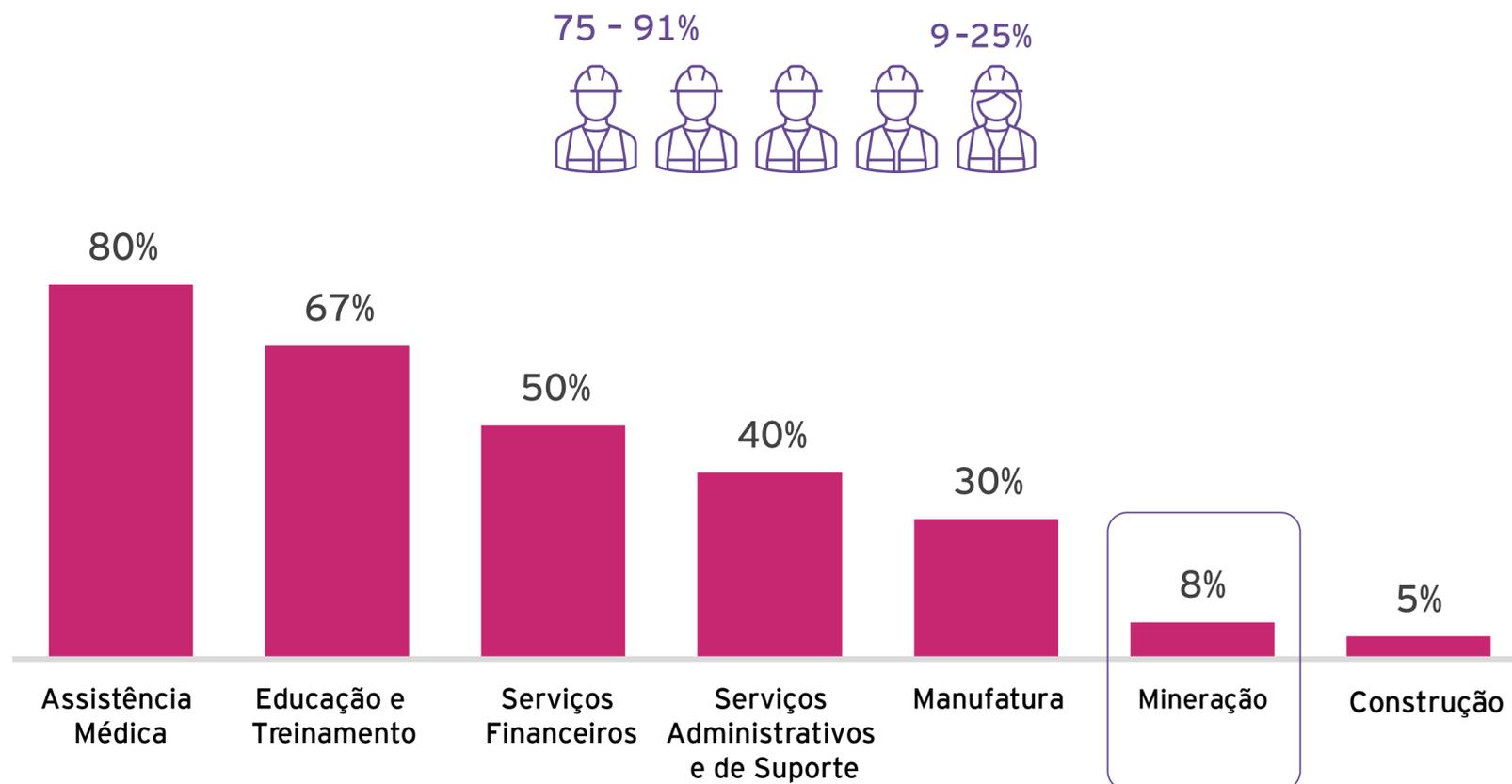
<sup>1</sup> Memória de cálculo:

Taxa de crescimento anual = (Porcentagem em 2025 - Porcentagem em 2023)/(2025-2023).  
Número de anos = (Porcentagem desejada - Porcentagem atual)/Taxa de crescimento anual.

# Participação das mulheres em outros setores\*

## Por Women and the Mine of the Future

### Participação em larga escala



Os dados sobre a participação feminina em diversos setores destacam a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, especialmente na mineração, conforme publicado no relatório *Women and the Mine of the Future* da IGF - Fórum Intergovernamental sobre Mineração, Minerais, Metais e Desenvolvimento Sustentável de abril de 2023.

#### Estratégias para fortalecer o compromisso com a inclusão de mulheres na mineração:

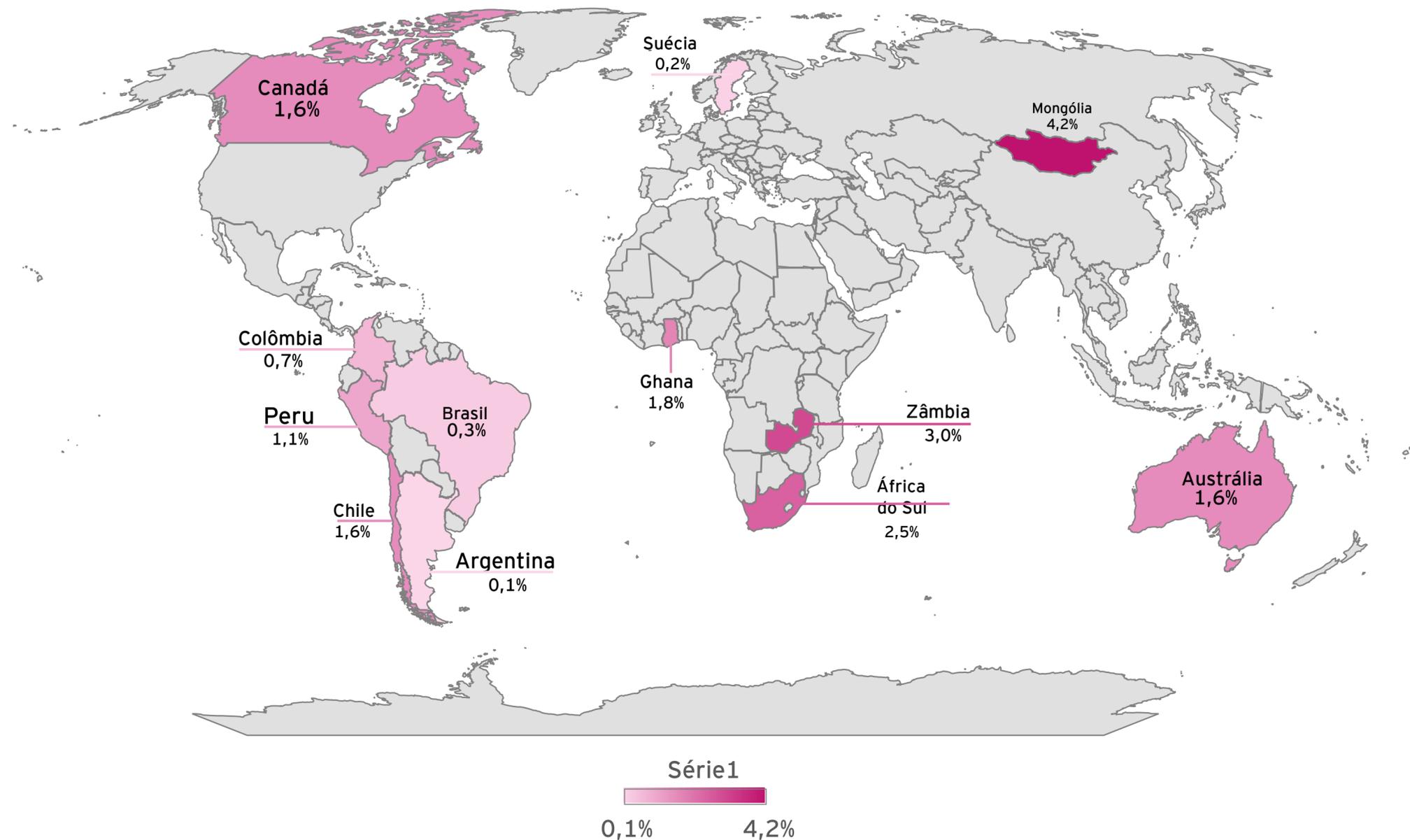
- ▶ Estabelecer metas específicas e mensuráveis para a inclusão de mulheres em todos os níveis organizacionais, com prazos definidos, para que a alta direção possa acompanhar o progresso.
- ▶ Criar relatórios periódicos sobre a participação feminina e o impacto das iniciativas, apresentando dados e histórias de sucesso para manter a alta direção informada e engajada.

- ▶ Oferecer treinamentos para a liderança sobre a importância da diversidade de gênero e como isso pode beneficiar a empresa, incluindo aspectos como inovação e desempenho financeiro.
- ▶ Reconhecer e recompensar lideranças e equipes que promovem ações e alcançam resultados positivos em DEI.
- ▶ Formar comitês de diversidade com representantes da alta direção para supervisionar e impulsionar iniciativas de inclusão, garantindo que a questão permaneça na agenda da empresa.
- ▶ Envolver acionistas e outras partes interessadas na discussão sobre diversidade de gênero, destacando a importância para a reputação e a sustentabilidade da empresa.
- ▶ Promover uma cultura organizacional que valorize a diversidade, com comunicação clara sobre a importância da inclusão e como cada pessoa pode contribuir.

Fonte: <https://www.igfmining.org/gender-equality/women-and-the-mine-of-the-future/>

# Presença das mulheres na mineração global

**Por IWIM - Organização global sem fins lucrativos dedicada a promover a equidade no setor de recursos naturais\***



A análise da participação feminina na mineração mundial revela tanto pontos positivos quanto negativos.

## Pontos positivos:

Zâmbia (3,0%) e Mongólia (4,2%) destacam-se com taxas relativamente mais altas de participação feminina, indicando que, em alguns contextos, há um reconhecimento e uma valorização do papel das mulheres no setor.

África do Sul (2,5%) e Gana (1,8%) também apresentam números superiores à média global, sugerindo avanços em políticas de inclusão e diversidade.

## Pontos negativos:

A maioria dos países apresenta taxas alarmantemente baixas, como Argentina (0,1%) e Brasil (0,3%), refletindo uma sub-representação significativa das mulheres na mineração.

Colômbia (0,7%) e Suécia (0,2%) mostram que, mesmo em contextos em que a igualdade de gênero é promovida, a mineração ainda é um setor com baixa inclusão feminina.

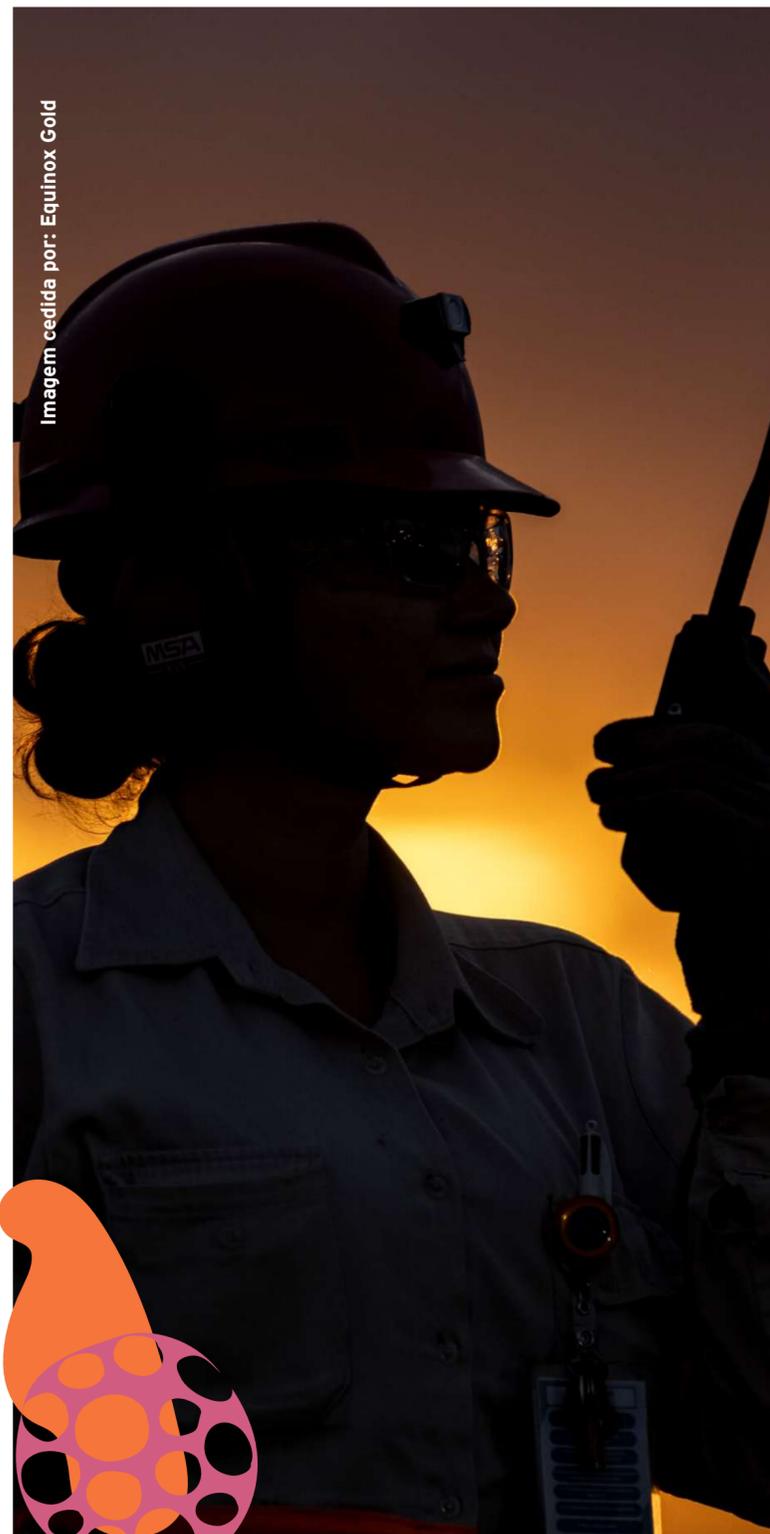
A estagnação geral em países como Canadá (1,6%) e Austrália (1,6%) indica que, apesar de avanços em outras áreas, a mineração ainda não conseguiu atrair ou reter mulheres de forma eficaz.

Em resumo, enquanto alguns países mostram progresso, a maioria ainda enfrenta desafios significativos para aumentar a participação feminina na mineração, evidenciando a necessidade de ações mais robustas e direcionadas.

Fonte: <https://internationalwim.org/our-work/collaborations/>

# Mulheres na mineração

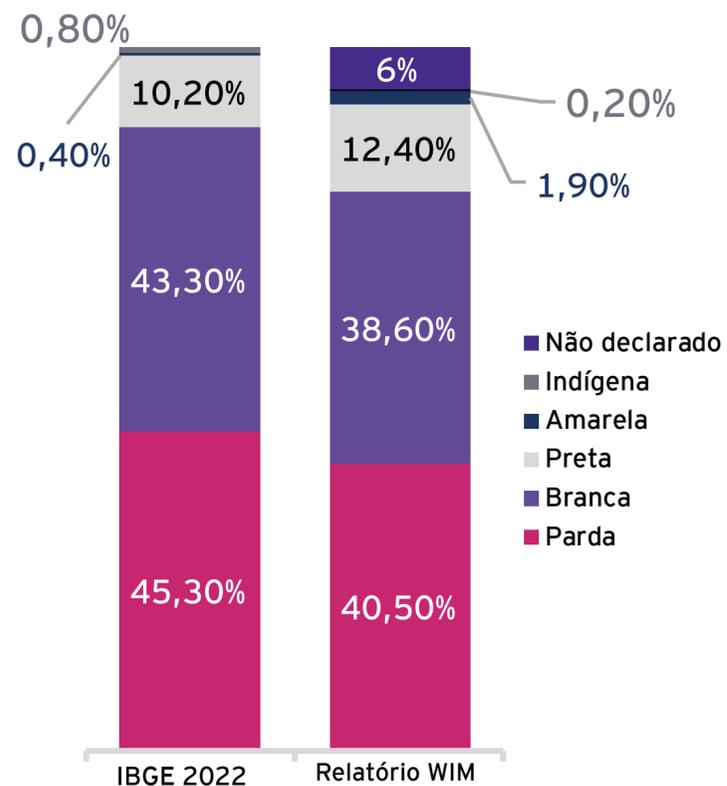
## Concentração geracional, racial e baixa inclusão de PCDS



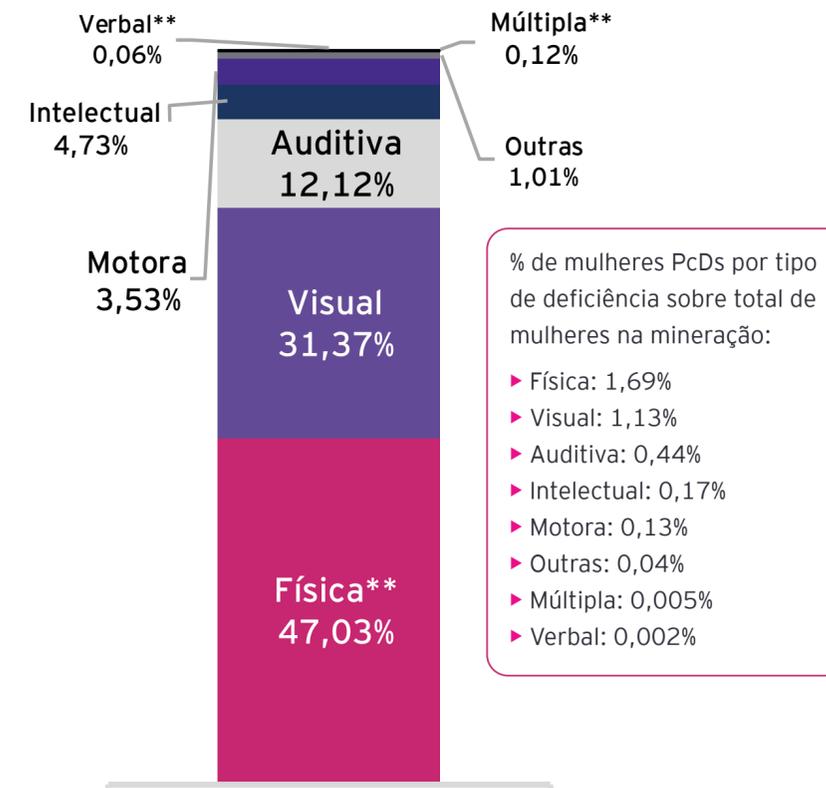
**Geração\***



**Raça/Etnia\***



**PcDs\***



% de mulheres PcDs por tipo de deficiência sobre total de mulheres na mineração:

- ▶ Física: 1,69%
- ▶ Visual: 1,13%
- ▶ Auditiva: 0,44%
- ▶ Intelectual: 0,17%
- ▶ Motora: 0,13%
- ▶ Outras: 0,04%
- ▶ Múltipla: 0,005%
- ▶ Verbal: 0,002%

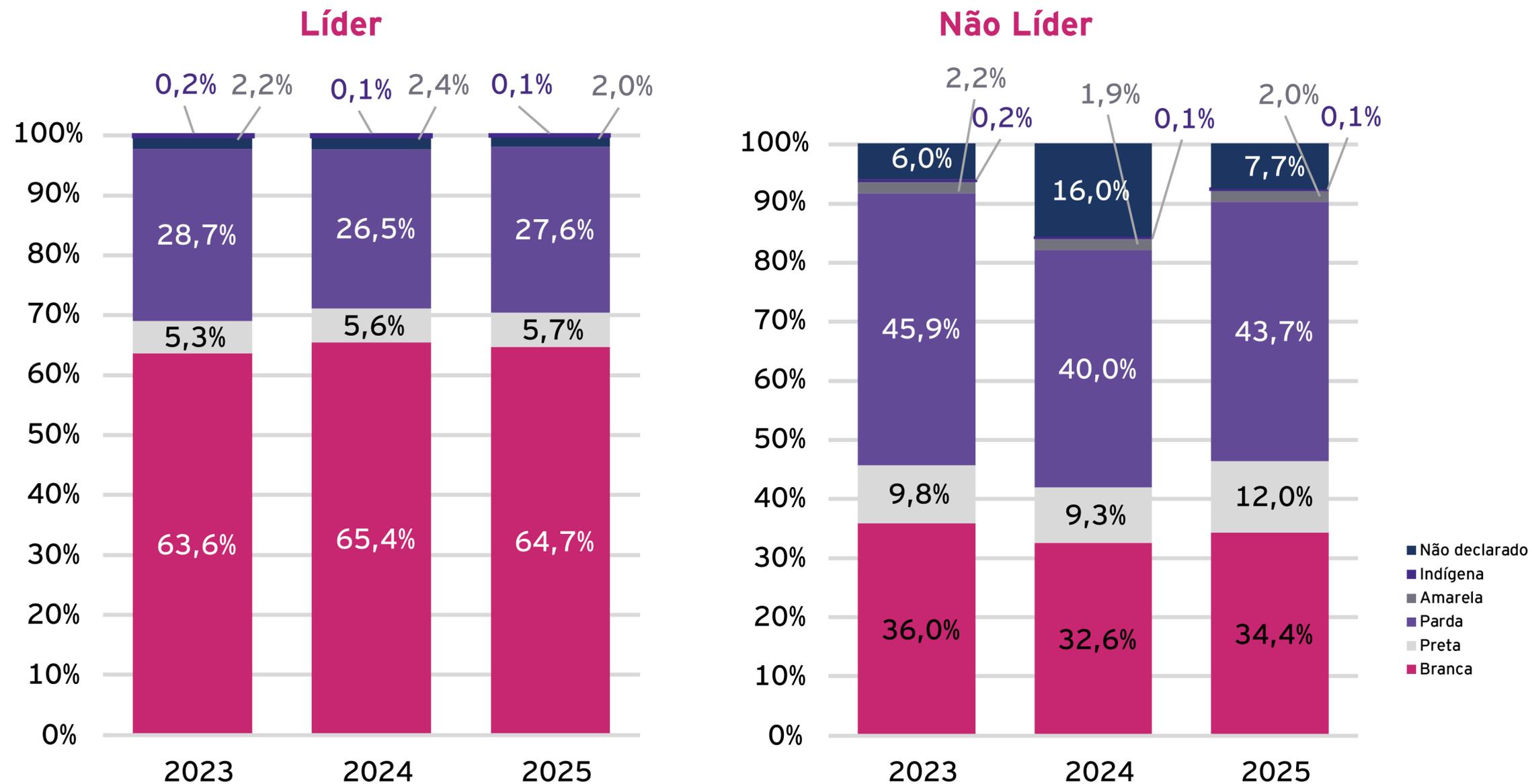
As mulheres na mineração estão concentradas nas gerações mais jovens – Y e Z representam mais de 80% –, o que reforça o potencial de renovação e inovação, mas também revela baixa presença feminina em faixas etárias de maior senioridade, impactando a diversidade de experiências e a sucessão de lideranças. Na dimensão racial, o setor segue distante do perfil da população brasileira: mulheres pardas e indígenas representam 40,7% das profissionais da mineração, diante de 46,1% no país (IBGE em 2022), evidenciando a sub-representação racial e a urgência de estratégias afirmativas de equidade.

Entre as 44 mil mulheres\* do setor, apenas 1,3% possui deficiência, proporção muito inferior à média nacional (8,4%), com predominância de deficiências físicas e visuais - um sinal de que acessibilidade e inclusão ainda são barreiras reais no ambiente minerário.

\*% de mulheres sobre o total de mulheres reportadas entre as 57 empresas respondentes.  
 \*\*Sem comparativos com o ano anterior pois esta é uma métrica nova no relatório.

# Mulheres brancas concentram liderança,

# pretas, pardas e indígenas seguem sub-representadas

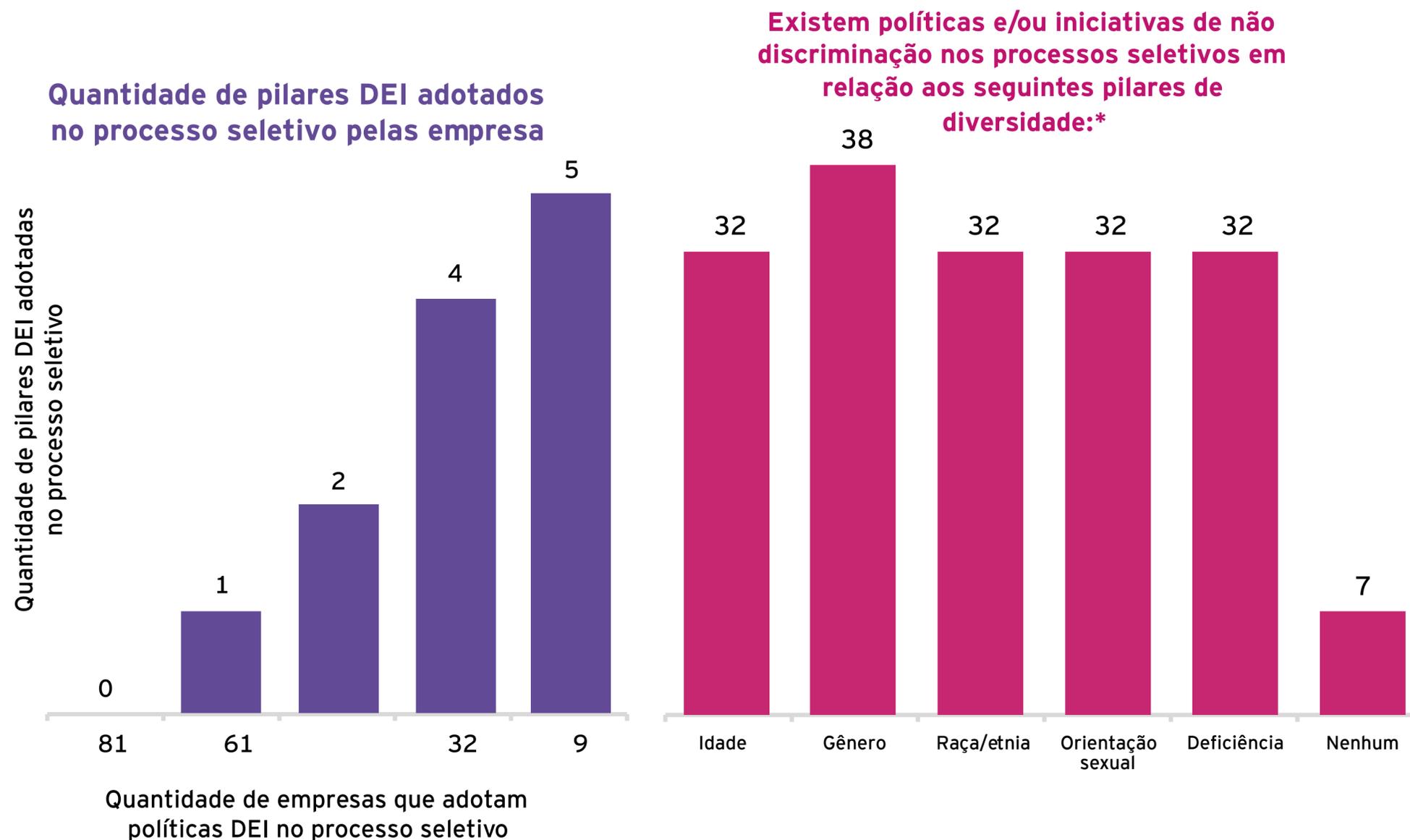


Os dados confirmam que as posições de liderança feminina na mineração permanecem fortemente concentradas entre mulheres brancas, que representam cerca de 65% das líderes, proporção bem superior à de mulheres de outras raças. Enquanto mulheres brancas mantêm estabilidade ou leve crescimento, as mulheres de raças sub-representadas permanecem com pouca evolução percentual nos últimos três anos. Esta discrepância evidencia uma barreira estrutural na ascensão profissional das mulheres das demais raças, que continuam sub-representadas justamente nos cargos de maior visibilidade, influência e remuneração. A equidade racial, portanto, demanda ações intencionais de promoção e desenvolvimento de lideranças diversas, conectadas a metas de representatividade e acompanhamento contínuo dos indicadores.

\*Representatividade de mulheres em relação ao total de mulheres das empresas.

# Equidade começa no recrutamento

## mas ainda não é uma prática consolidada



Embora 66% das organizações afirmem ter políticas ou iniciativas para evitar discriminação nos processos seletivos, a maioria ainda limita as suas ações a um ou poucos pilares de diversidade, como gênero e deficiência.

Apenas 29 empresas contemplam todos os cinco pilares, enquanto oito ainda não possuem nenhuma política voltada à diversidade nesta etapa - justamente a porta de entrada das pessoas na organização.

Esta falta de abrangência e de intencionalidade revela que a equidade ainda não começa de forma estruturada no recrutamento.

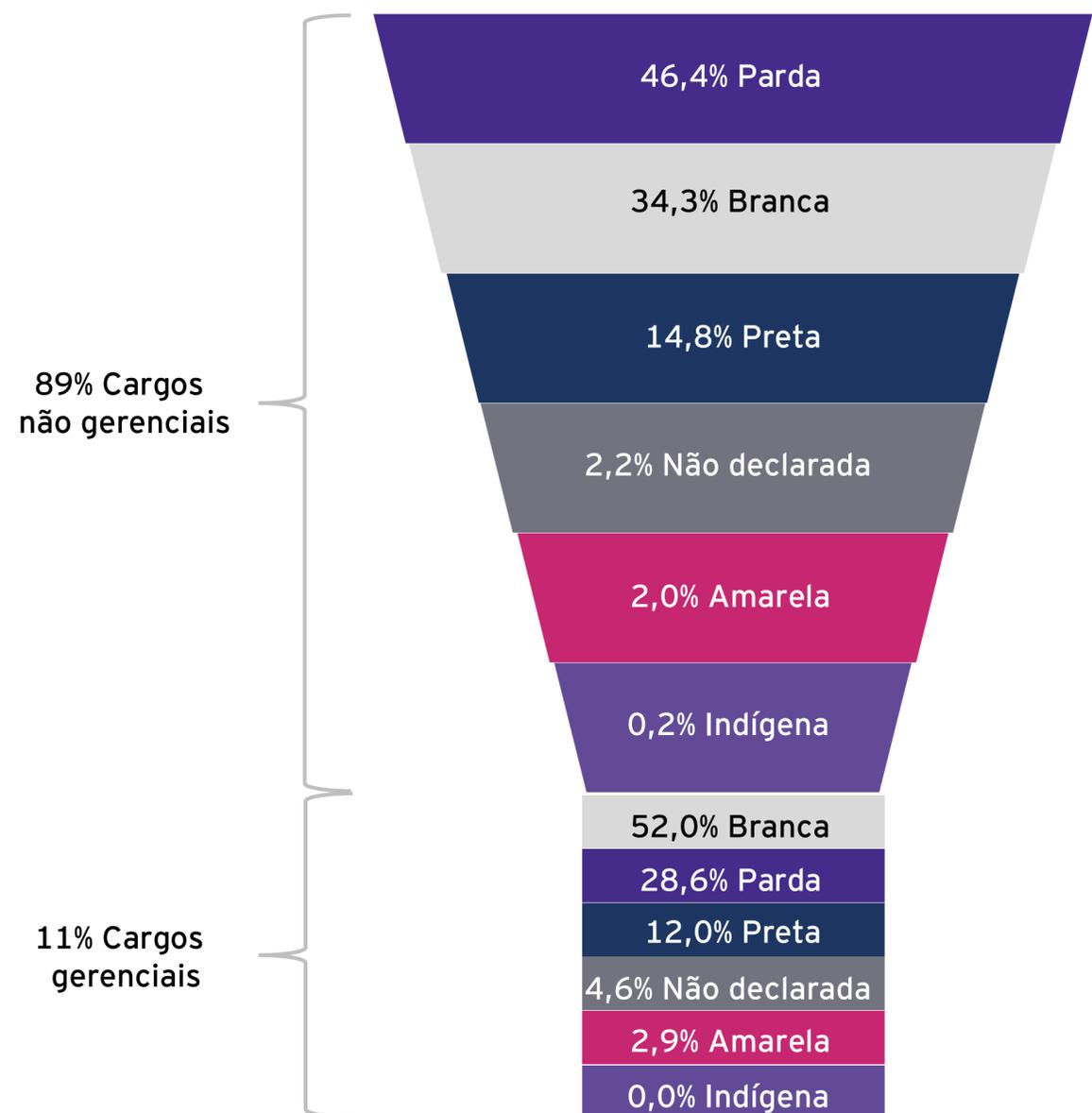
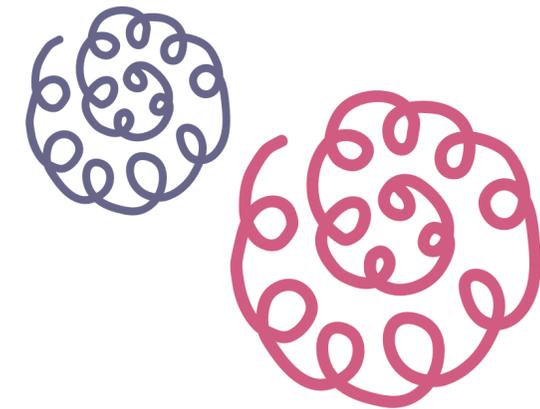
Sem diretrizes claras, o processo seletivo corre o risco de reproduzir vieses inconscientes, afastando talentos diversos e perpetuando desigualdades.

O desafio para os próximos anos é amadurecer as práticas de contratação para que sejam verdadeiramente inclusivas, com critérios objetivos, recrutadores e líderes capacitados, e compromisso de toda a organização com a diversidade desde o primeiro contato com o candidato.

\*Cada empresa pode se relacionar com mais de uma opção.

# Sem monitoramento racial,

# contratações femininas reforçam desigualdades



Empresas que analisam e monitoram dados de contratações sobre etnia/raça em cargos de gestão e não gerenciais

35% Sim

65% Não

A maioria das contratações de mulheres concentra-se em cargos não gerenciais, sobretudo entre pardas e brancas.

Nos cargos de gestão, a presença feminina, especialmente de mulheres negras e indígenas, é significativamente menor, revelando barreiras estruturais no acesso à liderança.

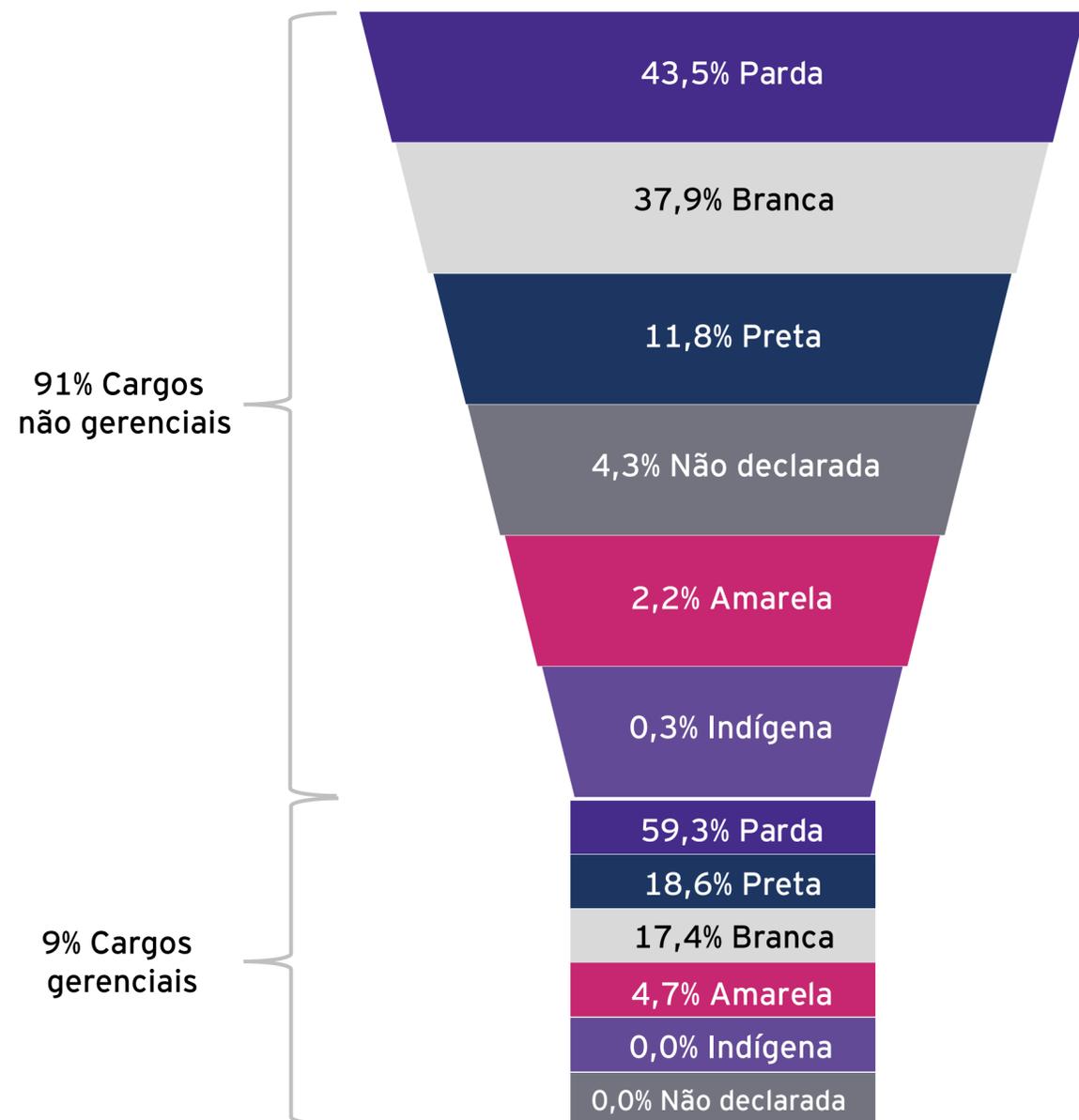
Além disso, 65% das empresas ainda não monitoram raça/cor nos processos de contratação, o que inviabiliza o diagnóstico das desigualdades e o desenho de estratégias eficazes de inclusão.

Apenas 35% das organizações analisam estes dados, o que evidencia que sem monitoramento não há gestão da diversidade e, portanto, não há equidade real nas oportunidades.

## Boas práticas

- ▶ Recrutamento às cegas: Currículos sem nome, foto ou endereço.
- ▶ Banco de talentos afirmativo: Parceria com universidades, ONGs e institutos (ex.: Instituto Identidades do Brasil, Reprograma, Rede Mulher Empreendedora).
- ▶ Trainees e estágios inclusivos: Programas exclusivos ou com metas de gênero, raça e PcD.
- ▶ Bancas de seleção diversas: Incluir avaliadores de diferentes perfis.
- ▶ Metas e monitoramento: Acompanhar contratações por gênero, raça e PcD em tempo real.
- ▶ Comunicação inclusiva: Revisar descrições de vagas para remover vieses de linguagem.

# Desligamentos femininos ocultam desigualdades raciais



Empresas que analisam e monitoram dados de desligamentos sobre etnia/raça em cargos de gestão e não gerenciais

23% Sim

77% Não

A maior parte dos desligamentos femininos ocorre em cargos não gerenciais, com prevalência de mulheres pardas e brancas. Nos cargos de gestão, a proporção de desligamento é menor, mas revela uma queda acentuada na presença de mulheres negras, indicando barreiras estruturais à permanência e à progressão destas profissionais.

Além disso, 77% das empresas não monitoram a raça/cor nos desligamentos, o que impede compreender quem está saindo e por quê - fator essencial para mensurar o impacto das práticas de inclusão e de desenvolvimento de carreira.

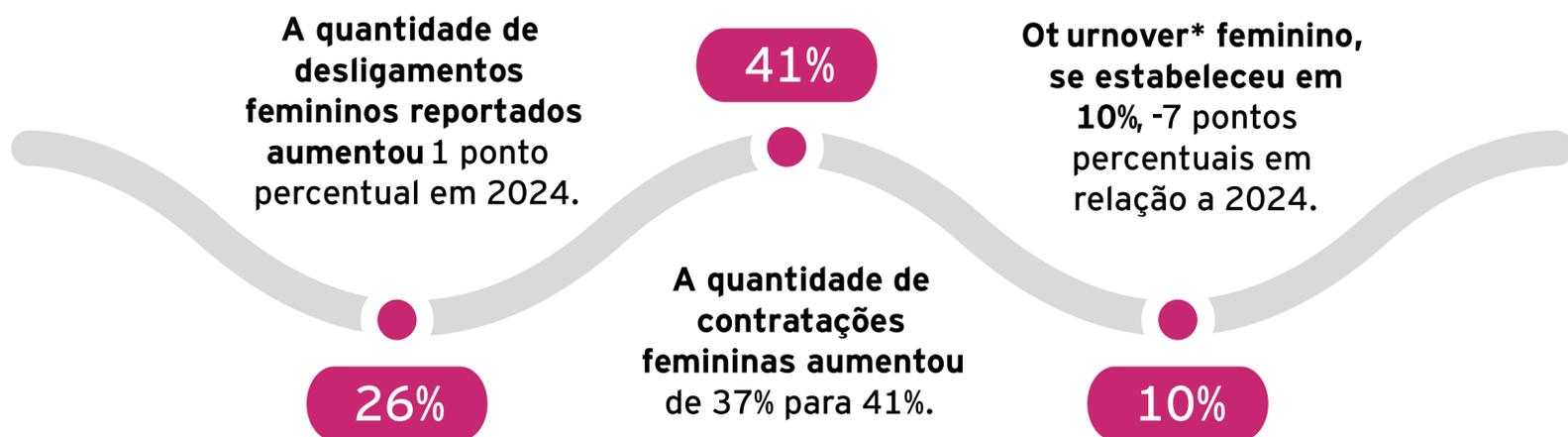
Sem este monitoramento, as desigualdades permanecem invisíveis e políticas de diversidade tornam-se reativas, não preventivas.

### Boas práticas

- ▶ Monitorar desligamentos por gênero, raça e cargo, cruzando dados com tempo de casa e motivo de saída.
- ▶ Aplicar entrevistas de desligamento estruturadas, com análise de percepções de inclusão e equidade.
- ▶ Revisar critérios de desempenho e promoção, garantindo neutralidade e transparência nos processos.
- ▶ Acompanhar indicadores de turnover de grupos sub-representados e discutir trimestralmente em comitês de diversidade.
- ▶ Criar planos de retenção e desenvolvimento específicos, priorizando grupos com maior risco de evasão.



# Movimentação feminina nas organizações



Contratação de mulheres em cargos de gestão



Desligamento de mulheres em cargos de gestão

Contratação de mulheres em cargos não gerenciais



Desligamento de mulheres em cargos não gerenciais

Em 2025, as mulheres representaram 41% das contratações, com avanço singular em cargos de gestão e base. No entanto, os desligamentos seguem elevados, e o turnover feminino (10%) ainda supera o masculino (6%).

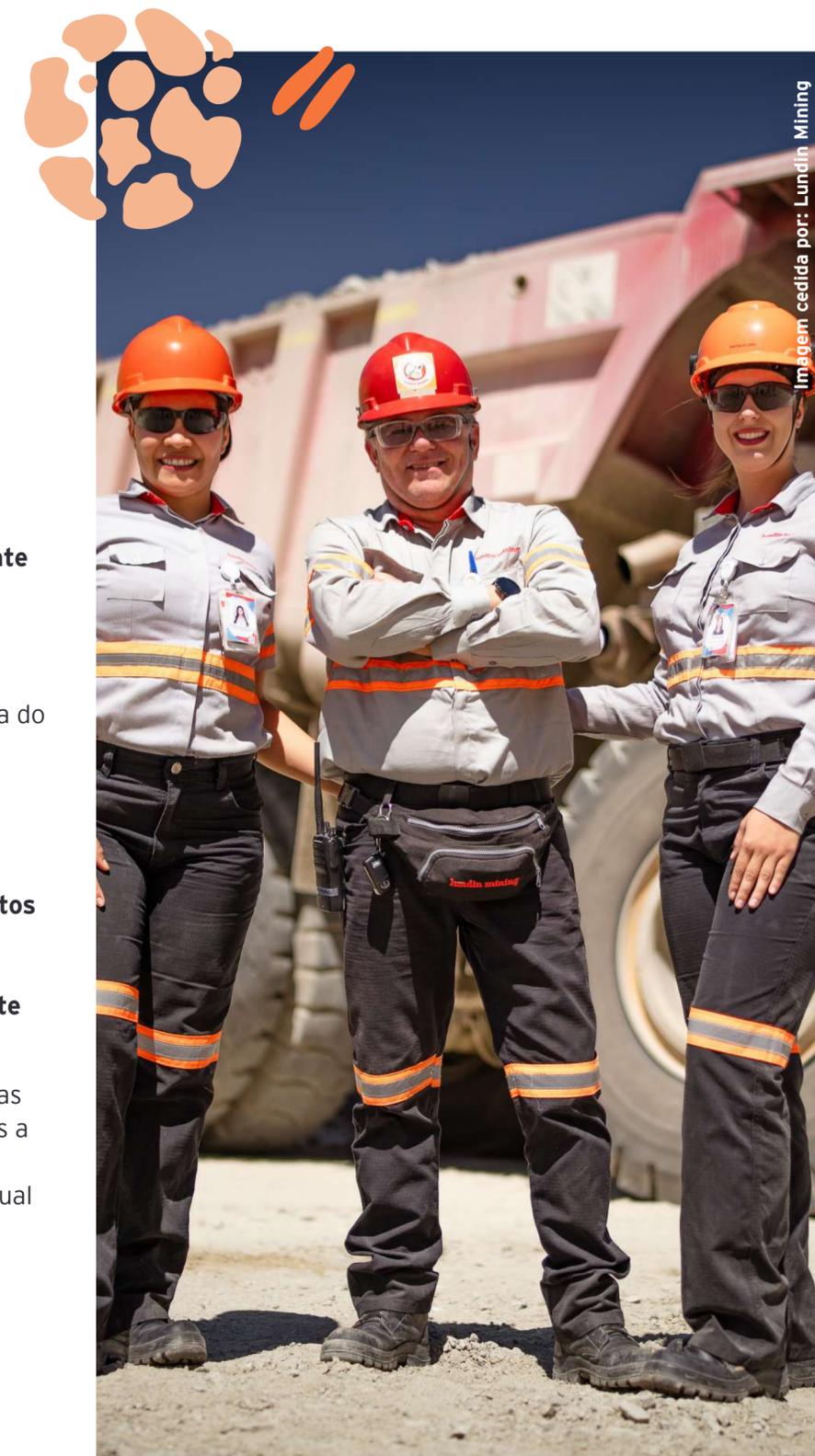
**A dificuldade em reter mulheres, especialmente em posições iniciais, revela um obstáculo à formação de lideranças e à consolidação de trajetórias sustentáveis.**

Embora haja progressos pontuais, como a queda do turnover e o aumento nas admissões, os dados revelam desigualdade persistente nos fluxos de entrada e saída de mulheres, especialmente em posições estratégicas e operacionais de base.

O desafio está em **transformar estes movimentos em avanços estruturais e sustentáveis**, com políticas mais ousadas de atração, retenção e ascensão de mulheres no setor. **Atrair é só parte do desafio, reter é igualmente essencial.**

Neste contexto, é essencial refletir sobre como as empresas têm cuidado da jornada feminina após a contratação, quais fatores ainda limitam a permanência destas profissionais e se o ciclo atual de desenvolvimento é suficiente para garantir equidade no longo prazo. A resposta a estas questões será determinante para consolidar um ambiente mais inclusivo e competitivo.

Turnover (%) = ((total de desligamento feminino + total de contratação feminina) / 2) / número total de mulheres x 100.



## A necessidade de inclusão estratégica no setor mineral

A representatividade feminina e interseccional não é apenas equidade, mas um imperativo estratégico para inovação e resiliência do setor mineral. Avançar exige coragem para enfrentar barreiras invisíveis e transformar diversidade em liderança.

O desafio agora é acelerar a inclusão em todas as frentes, com um olhar mais amplo, considerando responsabilidades, infraestrutura, uniformes, EPIs, equipamentos, ferramentas, políticas e comportamentos.

No que diz respeito às contratações femininas, 89% dos cargos não gerenciais apresentam uma composição racial que revela desigualdades significativas: 46,4% são Pardas, 34,3% Brancas, 14,8% Pretas, 2,2% Não declaradas, 2,0% Amarelas e 0,2% Indígenas. Esta distribuição evidencia a necessidade de uma abordagem mais inclusiva que considere não apenas o gênero mas também a raça e a etnia.

Além disso, nos cargos gerenciais, apenas 11% das contratações refletem uma realidade ainda mais preocupante, com 52,0% Brancas, 28,6% Pardas, 12,0% Pretas, 4,6% Não declaradas, 2,9% Amarelas e 0,0% Indígenas. Esta disparidade destaca a urgência de implementar políticas que promovam a equidade racial e de gênero, garantindo que as vozes de todos os grupos sejam ouvidas e valorizadas.



Imagem cedida por: Lundin Mining



# Desenvolvimento feminino e carreira

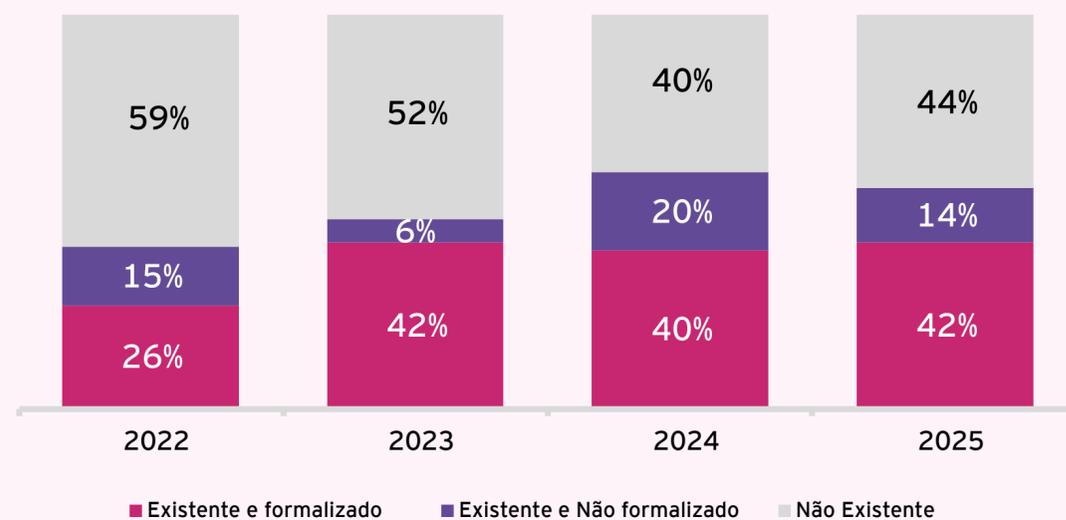
Imagem cedida por: Nexa



# Desenvolvimento de lideranças femininas avança lentamente

## monitoramento cresce, mas programas seguem escassos

### Programa de Desenvolvimento de Lideranças Feminino

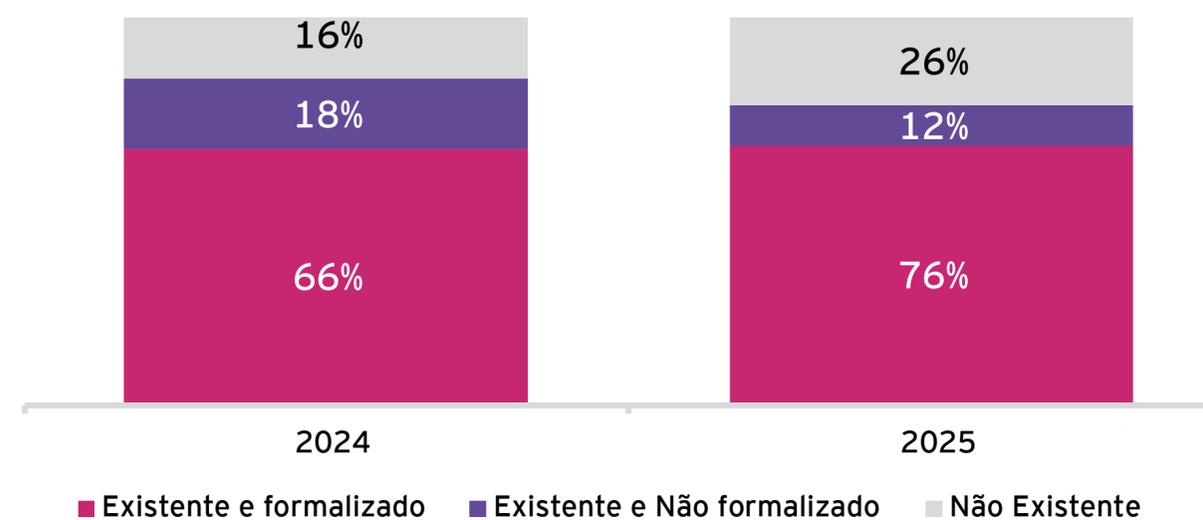


O avanço da formalização ainda é discreto diante da necessidade de acelerar a preparação de mulheres para cargos de liderança.

O número de empresas sem nenhum programa estruturado continua elevado, evidenciando que a promoção da equidade requer mais do que ações pontuais.

O cenário reforça a importância de fortalecer iniciativas contínuas e formalizadas, garantindo oportunidades de ascensão e condições reais para o desenvolvimento de mulheres em posições de liderança.

### Avaliação e Monitoramento de Indicadores de Mulheres em Cargos de Liderança



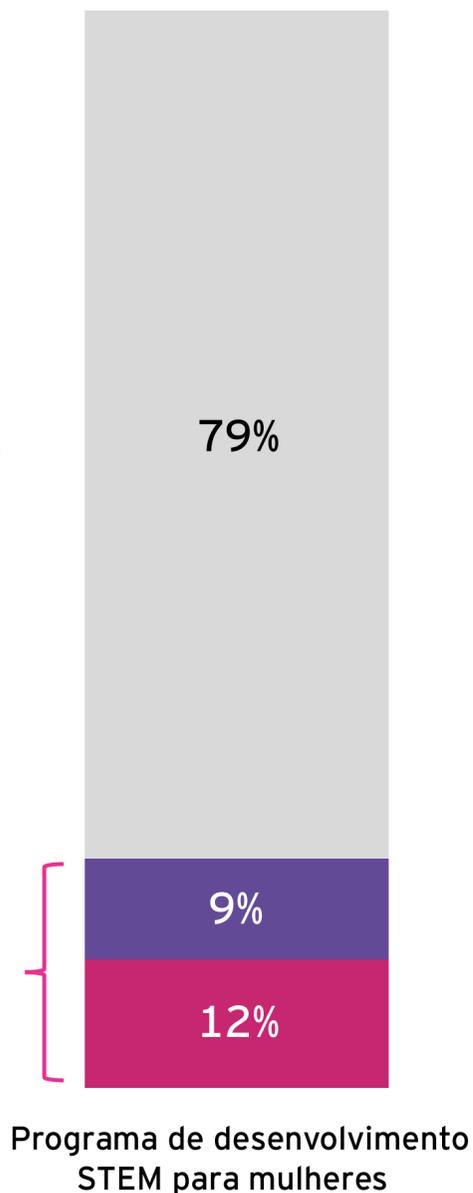
Há uma tendência de maior comprometimento das empresas em institucionalizar o acompanhamento destes indicadores. Por outro lado, ainda preocupa o crescimento da parcela de organizações que não possuem nenhuma prática neste sentido, indicando que a pauta segue sendo opcional para parte do mercado. Indicadores e metas setoriais são fundamentais para garantir que a equidade de gênero na liderança seja de fato uma prioridade estratégica.

# Mulheres e o futuro do trabalho:

## STEM\* e empoderamento como vetores de competitividade

- Não existente
- Existente e não formalizado
- Existente e formalizado

21% das empresas possuem programa de desenvolvimento específico para mulheres em STEM (+7 pontos percentuais em relação a 2024).



Apesar de 76% das empresas monitorarem a presença feminina na liderança, só 21% investem em programas voltados a mulheres em STEM - áreas essenciais para a inovação e a sustentabilidade futura.

O avanço de 7 pp indica progresso, mas ainda há baixo investimento em iniciativas estruturantes.

Ampliar a participação feminina em engenharia, mineração, TI e geociências é questão de equidade e de competitividade.

O fortalecimento de programas em STEM conecta-se diretamente às iniciativas de empoderamento social feminino, formando o pipeline de talentos técnicos e estratégicos para o futuro da mineração.

### Boas Práticas

#### Accenture

Meta de 50% de mulheres na liderança até 2025. Resultado esperado: inclusão em todas as áreas de tecnologia.

#### Google

Programas globais de mentoria para jovens em STEM. Resultado esperado: formação de jovens talentos femininos.

#### ALE Combustíveis

Formação de engenheiras em áreas operacionais. Resultado esperado: aumento da representatividade técnica.

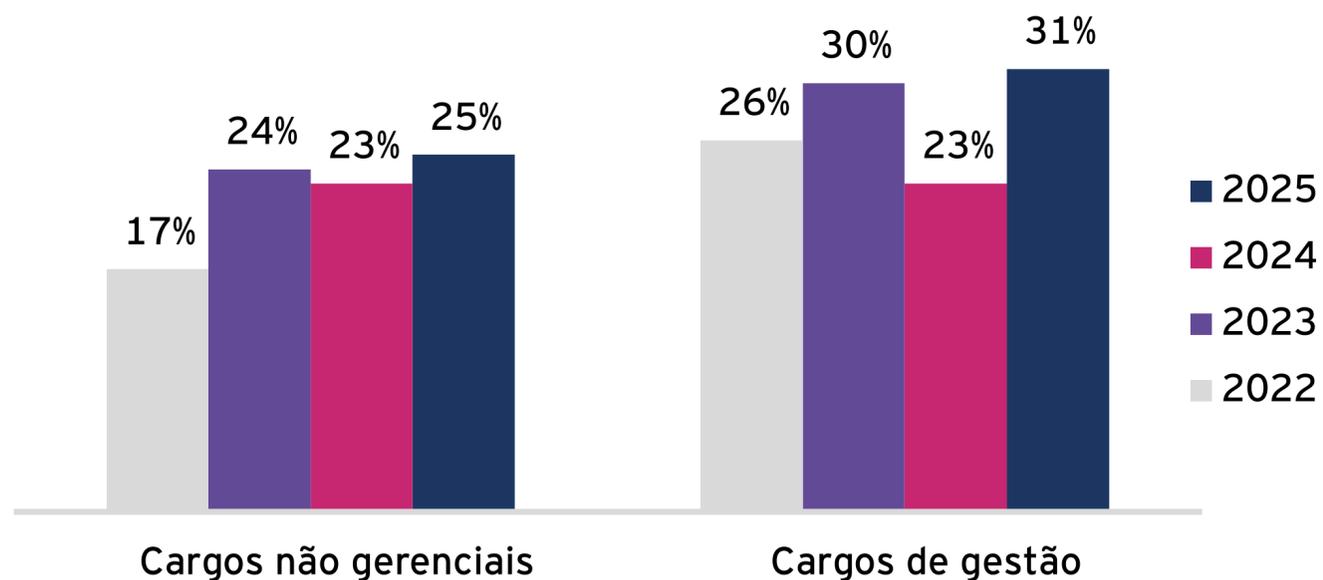


Imagem cedida por: CMOC

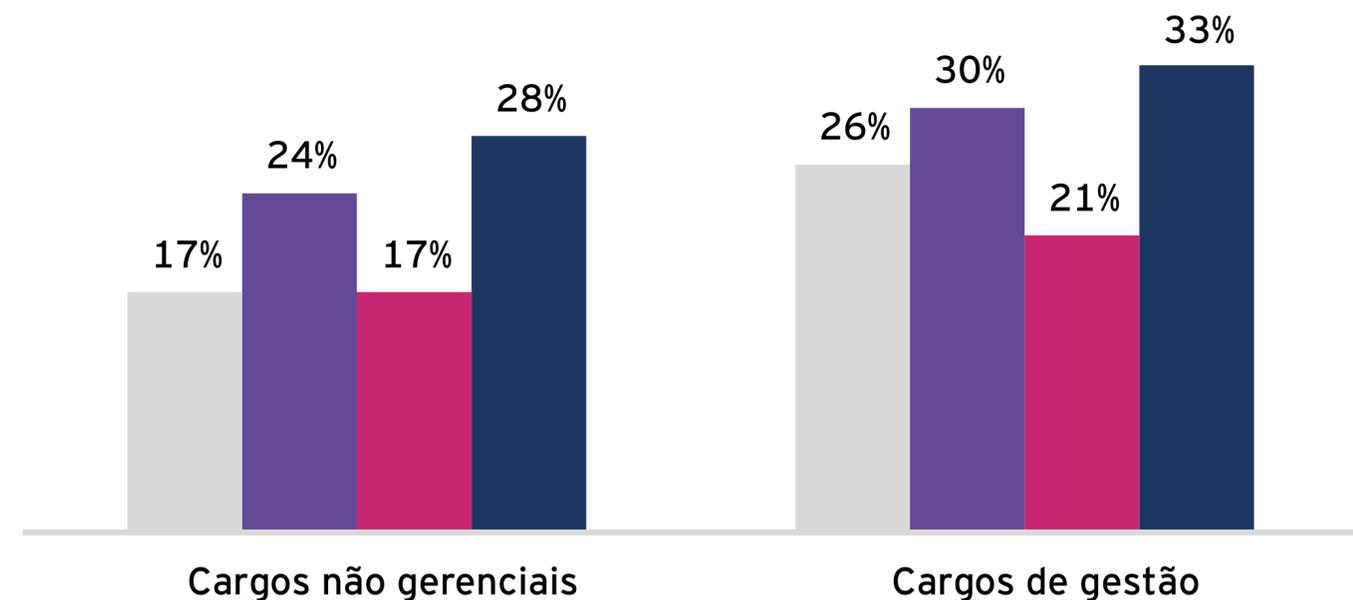
\*Engenharias, matemática, ciência e tecnologia.

# Promoções femininas nas organizações

## Todos os respondentes



## Mineradoras



A análise histórica mostra avanços relevantes na presença e na promoção de mulheres, tanto em cargos de gestão quanto não gerenciais, com destaque para o setor de mineração, que superou os percentuais gerais em 2025. O crescimento, mais acentuado nas posições não gerenciais, indica que as iniciativas de inclusão começam a alcançar diferentes níveis da organização.

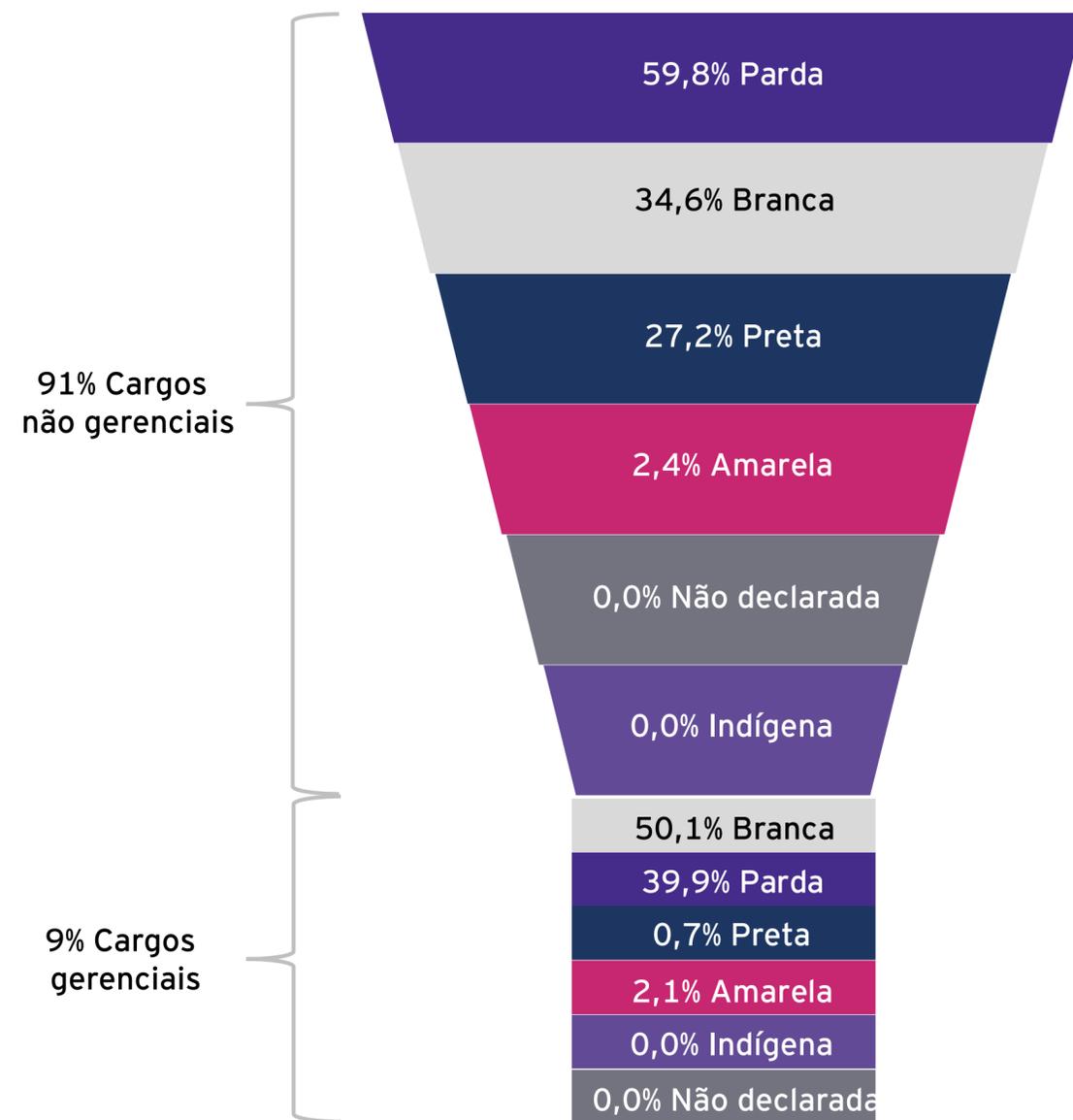
Ainda assim, menos de um terço das promoções vai para mulheres, o que revela que o avanço, embora positivo, permanece insuficiente. Para transformar este movimento em equilíbrio real de gênero é essencial consolidar políticas estruturadas de sucessão, sponsorship e metas claras de progressão, garantindo resultados consistentes e sustentáveis no médio e longo prazos.

### Boas Práticas: como as empresas estão atuando

- Ambev:** Sponsorship estruturado para acelerar promoções femininas em áreas de operação.
- Accenture:** Dashboards de progressão transparentes (por gênero e raça) atrelados ao bônus de executivos.
- Microsoft:** Inclusão de diversidade como critério formal nos comitês de promoção.

# Sem monitoramento racial

## Promoções femininas permanecem invisíveis



Empresas que analisam e monitoram dados de contratações sobre etnia/raça em cargos de gestão e não gerenciais

30% Sim

70% Não

Apenas 30% das empresas monitoram promoções por raça/cor. Nos 70% restantes as desigualdades permanecem invisíveis.

Onde há monitoramento observa-se que as promoções femininas se concentram em cargos não gerenciais, com mulheres pretas e indígenas praticamente ausentes nas posições de liderança.

São necessários dados e metas de progressão para que o setor garanta ascensão real em todos os níveis.

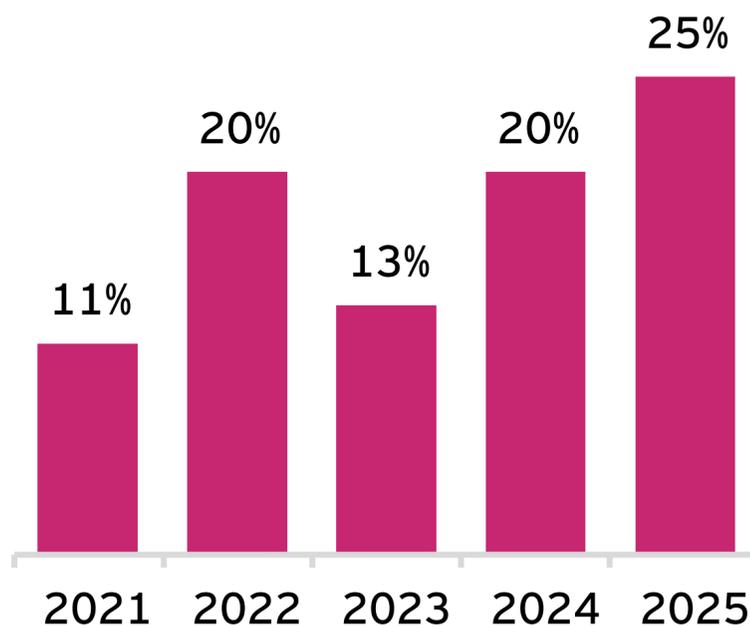
### Boas práticas

- ▶ Estabelecer dashboards de acompanhamento da liderança para monitorar promoções por gênero, raça e cargo, cruzando dados como tempo no cargo e nível hierárquico.
- ▶ Revisar critérios de desempenho e promoção, garantindo neutralidade e transparência nos processos.
- ▶ Programas de sponsorship/mentoria dedicados ao desenvolvimento de competências específicas destes públicos.

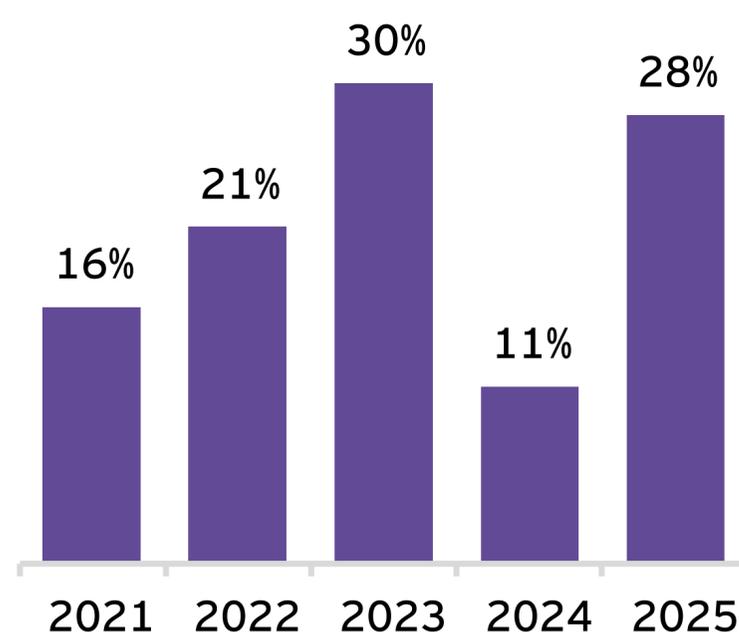
# Mulheres avançam em conselhos e times executivos,

## mas ainda com risco de presença simbólica

### Time executivo\*



### Conselho de administração\*\*



A participação feminina em cargos de liderança no setor minerário brasileiro tem avançado nos últimos cinco anos, alcançando 25% das posições executivas, bem abaixo da média geral nacional, de 34%, segundo estudo da Bain & Company<sup>1</sup>; e 28% das cadeiras em conselhos administrativos, ainda melhor que a média geral nacional de 16% avaliada pelo IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Porém, a flutuação dos índices levanta dúvidas sobre a profundidade desta evolução para sustentar esta transformação cultural. É crucial analisar se as mulheres estão ocupando cargos com poder real de decisão ou apenas posições simbólicas.

Adotar metas claras, planos de sucessão estruturados e incentivar a diversidade de perfis e experiências nos altos escalões é o que consolidará esta mudança.

#### Boas Práticas

**B3 (Brasil):** Exige diversidade mínima nos conselhos das empresas listadas no Novo Mercado.

**Petrobras:** Meta de 30% de mulheres no conselho até 2030.

**Noruega:** Legislação exige 40% de mulheres em conselhos de empresas públicas e privadas.

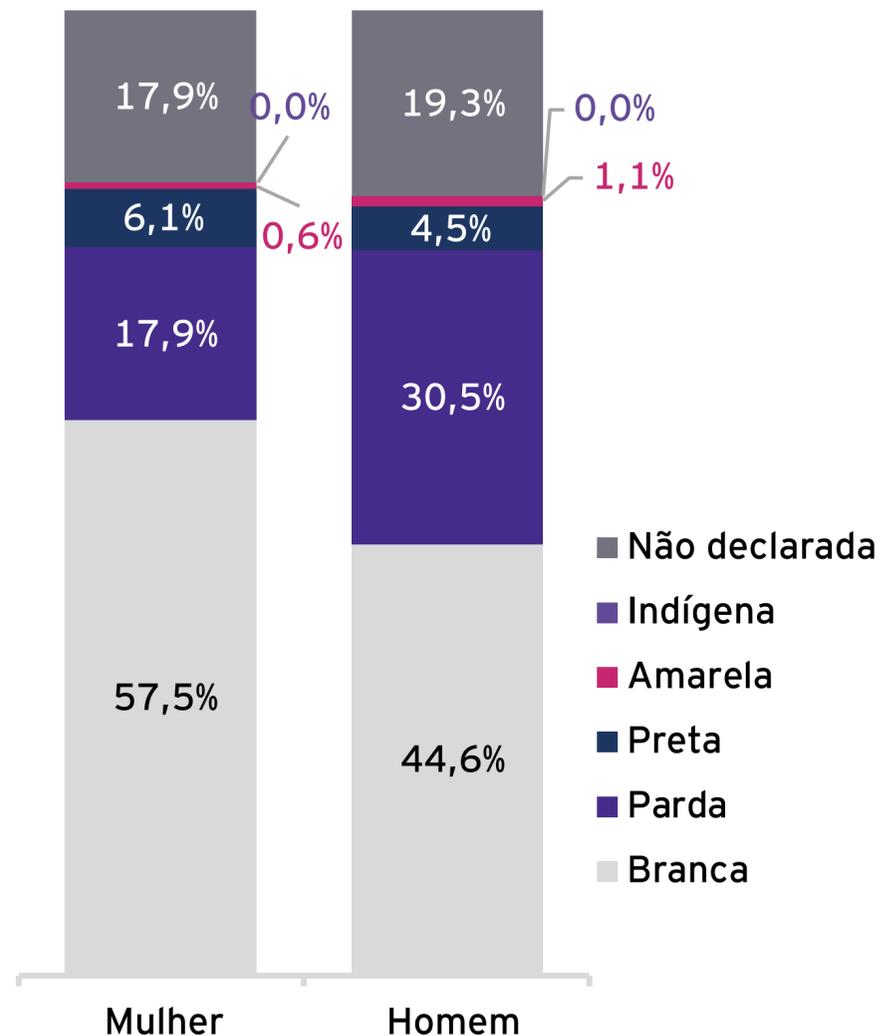
**Unilever:** Paridade de gênero já atingida em cargos executivos globais.

\*É considerado grupo da alta liderança responsável pela execução da estratégia.  
\*\*É considerado grupo da alta liderança que discute e orienta a estratégia do negócio.  
<sup>1</sup>FONTES: bain.com / movimentomulher360.com.br.

# Sem monitoramento racial

## Promoções femininas permanecem invisíveis

Distribuição de raça e gênero entre empresas que monitoram



Empresas que analisam e monitoram dados de sucessão sobre etnia/raça em cargos de gestão e não gerenciais

21% Sim

79% Não

A sucessão permanece invisível para a equidade racial e de gênero.

Embora mais mulheres estejam sendo consideradas para posições de liderança, a maioria ainda é branca, enquanto mulheres pretas, pardas e indígenas seguem sub-representadas.

Apenas 21% das empresas monitoram dados de sucessão com recorte de raça e gênero, o que impede identificar barreiras estruturais e agir sobre elas.

Sem monitoramento e metas intencionais, a sucessão continuará reproduzindo desigualdades históricas, limitando a renovação da liderança e a diversidade nos níveis estratégicos.

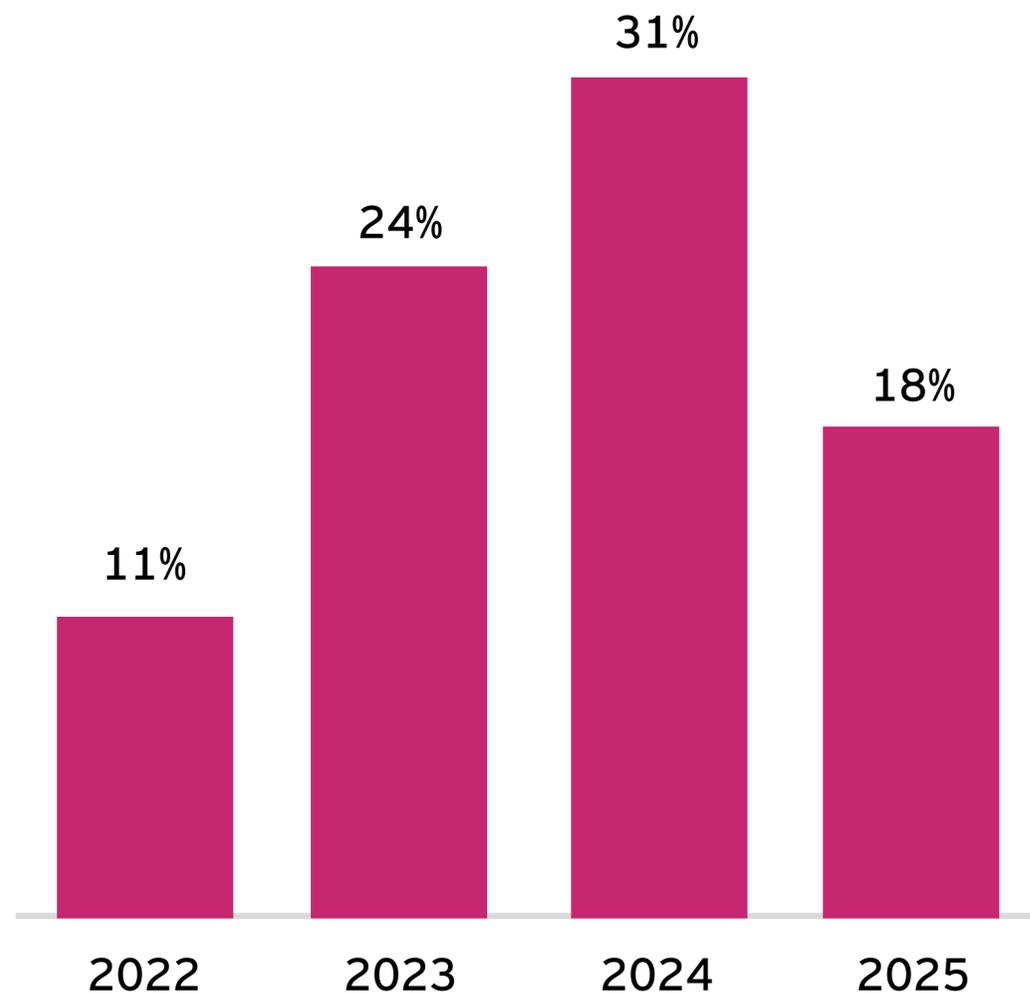
### Boas práticas

- ▶ **Natura:** Painéis de sucessão com targets de 50% mulheres e 30% negros em posições estratégicas.
- ▶ **Accenture:** Dashboard global de sucessão por gênero e raça integrado à remuneração variável.
- ▶ **Unilever:** Inclui diversidade como critério obrigatório nos comitês de sucessão.

**Nota:** Apesar de o percentual de empresas que incluem mulheres em planos de sucessão ter caído para 18%, o cenário é ainda mais crítico quando se observa a falta de monitoramento racial e de gênero: 79% das empresas não acompanham estes dados de forma estruturada.

# Recuo na participação feminina em programas de sucessão de liderança

Mulheres que participaram do programa de sucessão de liderança



A participação feminina em programas de sucessão de liderança caiu de 31% em 2024 para 18% em 2025, interrompendo três anos de crescimento. Este recuo revela a fragilidade das iniciativas quando não são estruturais nem apoiadas pela alta liderança.

Entre as possíveis causas estão a falta de priorização institucional, cortes de recursos, baixo engajamento da liderança e programas mal desenhados. Vale lembrar que, mesmo no pico, menos de um terço das participantes eram mulheres, indicando que a base para a preparação feminina para a sucessão de liderança já era limitada.

A queda levanta uma pergunta essencial: a promoção da sucessão feminina é prioridade estratégica para o desenvolvimento de líderes ou apenas resposta a pressões externas? Sem planejamento, metas e continuidade, os avanços tendem a ser episódicos, e não transformadores.



Imagem cedida por: Nexa



# Avanços, fragilidades e a necessidade de compromisso estratégico

Os dados de 2025 revelam avanços importantes, mas também fragilidades nos compromissos com a equidade de gênero. A presença feminina cresceu em cargos executivos e conselhos, e há sinais de maior atenção a STEM. No entanto, a sucessão de lideranças segue vulnerável: a participação de mulheres em programas de desenvolvimento caiu de forma expressiva, e mesmo nos anos de maior crescimento nunca passou de um terço das participantes.

A situação se agrava pela baixa representatividade de mulheres negras, pardas e indígenas, quase ausentes nos pipelines de liderança, e pela falta de monitoramento em 79% das empresas. Sem planejamento, orçamento e apoio da alta liderança, estes avanços correm o risco de se tornarem episódicos.

Consolidar a equidade exige transformar sucessão em compromisso estratégico, com políticas formais, metas claras e abordagem interseccional que reflita a diversidade real da sociedade.



Imagem cedida por: Atkins



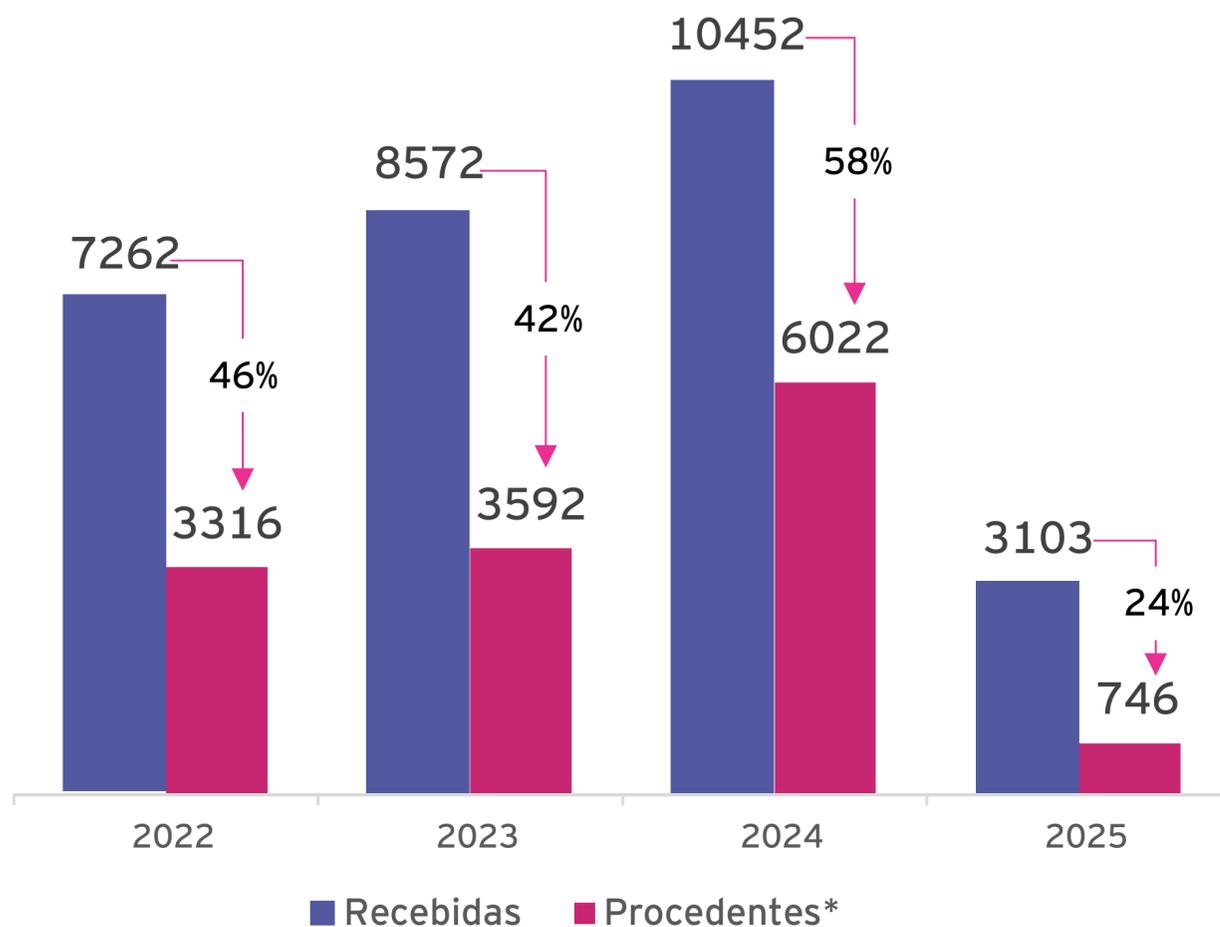
Imagem cedida por: CMOC

# Segurança e Infraestrutura

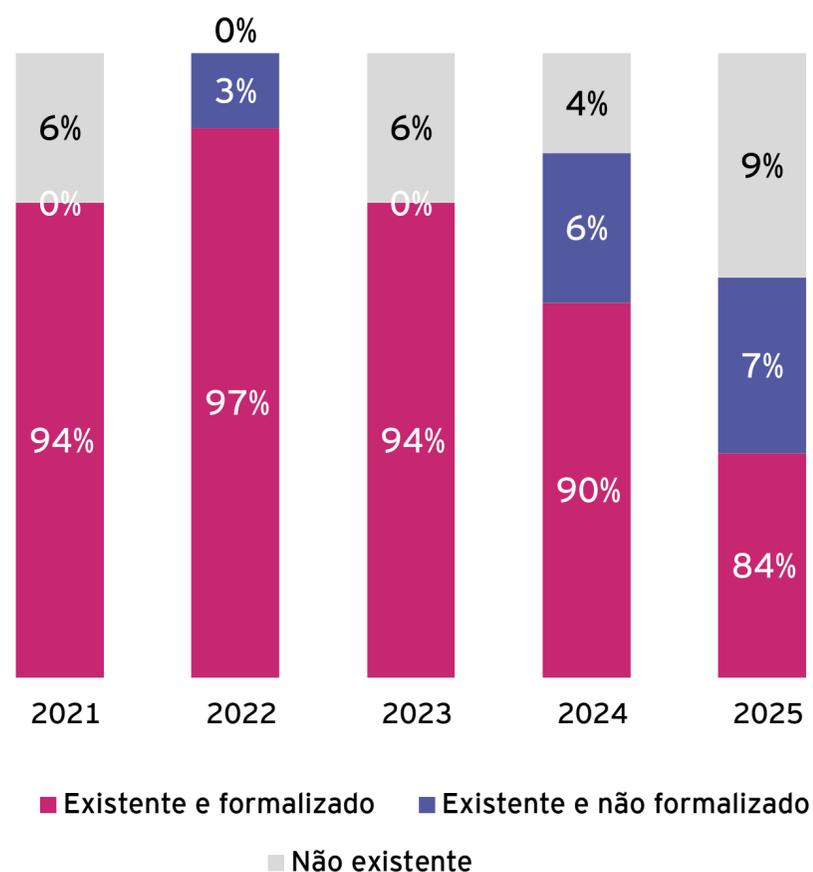
# Canal de ética: queda nas denúncias

## expõe desafio de confiança e transparência

Número de demandas



Existência de canal confidencial e confiável para endereçar temas de discriminação e assédio



A queda de 71% nas denúncias recebidas e a redução de 88% nos casos procedentes em 2025 não devem ser interpretadas como simples melhoria do ambiente, mas sim como possível sinal de perda de confiança no canal.

O enfraquecimento da formalização dos canais, aliado a falhas de governança, comunicação e treinamentos, aumenta o risco de subnotificação e compromete a credibilidade da organização.

Para reverter este cenário, é essencial:

- ▶ Reposicionar o canal como parte ativa da cultura de integridade.
- ▶ Fortalecer medidas de proteção ao denunciante.
- ▶ Adotar práticas de referência – como auditorias independentes e transparência periódica.

Garantindo que o canal cumpra o seu papel estratégico de prevenção, confiança institucional e gestão ética.

### Boas práticas: como as empresas estão atuando

- ▶ **Natura&Co:** Reforço de proteção ao denunciante e comunicação ativa sobre confidencialidade.
- ▶ **OECD:** Recomenda auditorias independentes e transparência periódica sobre resultados.

\*São aquelas consideradas plausíveis e levadas à discussão do Conselho de Ética da organização.

# Assédio: Denúncias recebidas, medidas aplicadas



Empresas que analisam e monitoram casos de assédio



Empresas que não analisam nem monitoram casos de assédio

## Casos de assédio sexual\*

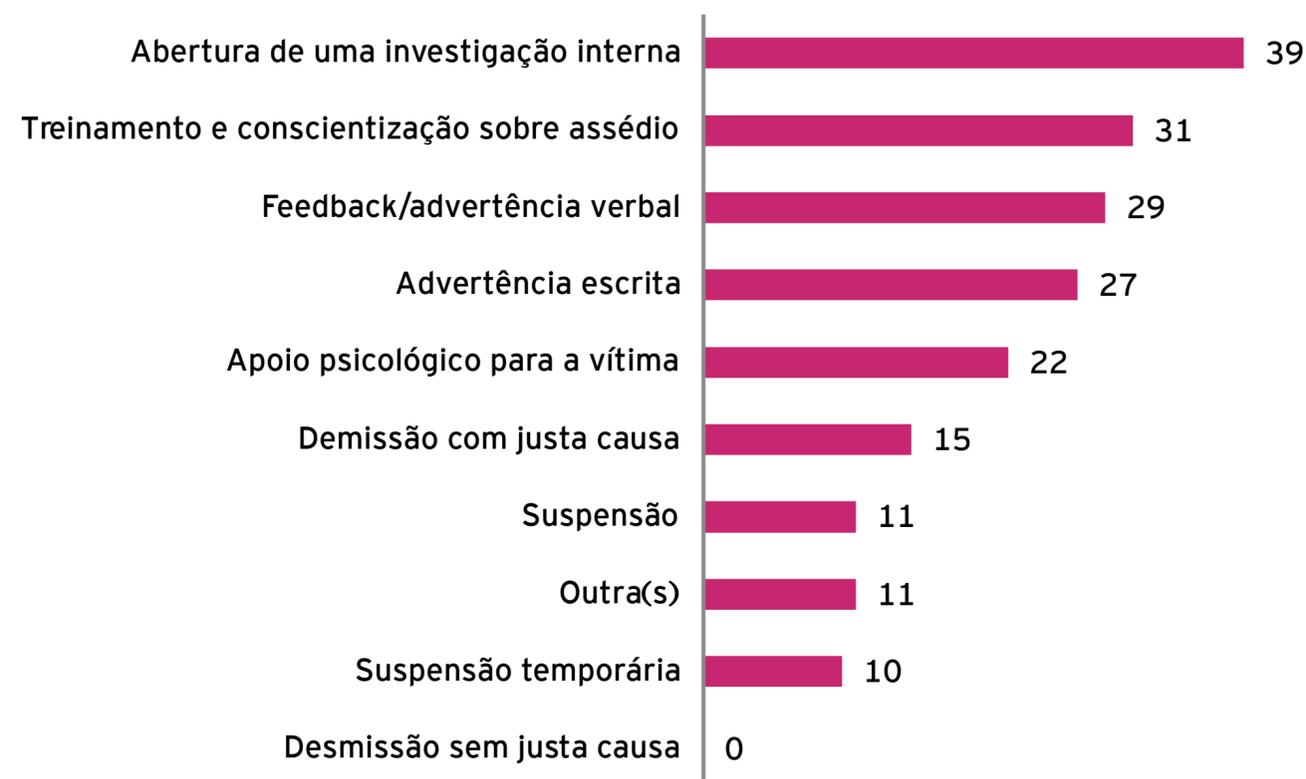
122

Denúncias recebidas

76

Denúncias procedentes\*\*

## Quantidade de planos de ação implementados em resposta a casos de assédio\*\*\*



Os dados mostram que os canais estão sendo utilizados – com 122 denúncias recebidas e 62% consideradas procedentes – e resultam em medidas concretas, como investigações internas, treinamentos e demissões por justa causa. Destaca-se ainda o apoio psicológico às vítimas como prática emergente de cuidado.

No entanto, o retrocesso na formalização dos canais e a baixa adoção de medidas preventivas indicam alto risco de subnotificação, com impactos diretos na segurança física e psicológica e o enfraquecimento da confiança dos empregados(as).

Pesquisas internacionais, como da OIT, evidenciam que menos de 55% dos casos de assédio chegam a ser reportados, reforçando a importância de ampliar a proteção ao denunciante, fortalecer campanhas de conscientização e assegurar responsabilização efetiva.

**Mais do que protocolo, o enfrentamento ao assédio exige confiança institucional, acolhimento e compromisso ético contínuo, elementos fundamentais para consolidar uma cultura de integridade e respeito.**

\*Quantidade total de denúncias de assédio sexual/total de denúncias de RH.

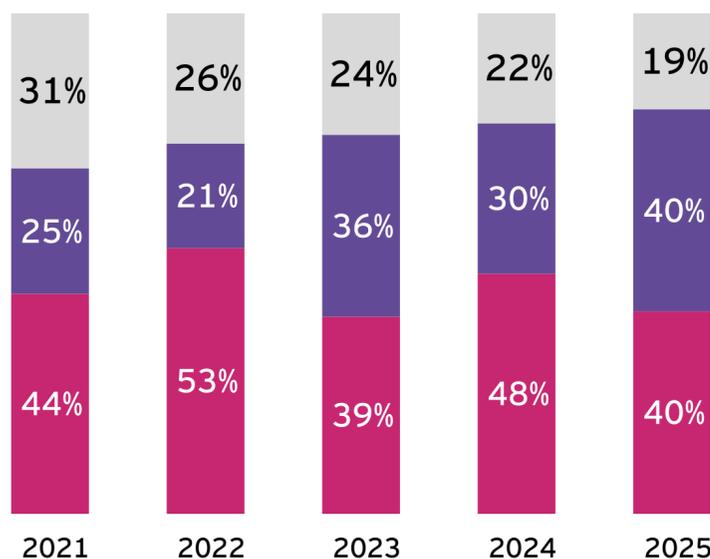
\*\*São aquelas consideradas plausíveis e levadas à discussão do Conselho de Ética da organização.

\*\*\*Cada empresa pode ter mais de um plano de ação implementado em resposta.

# Flexibilidade e saúde mental:

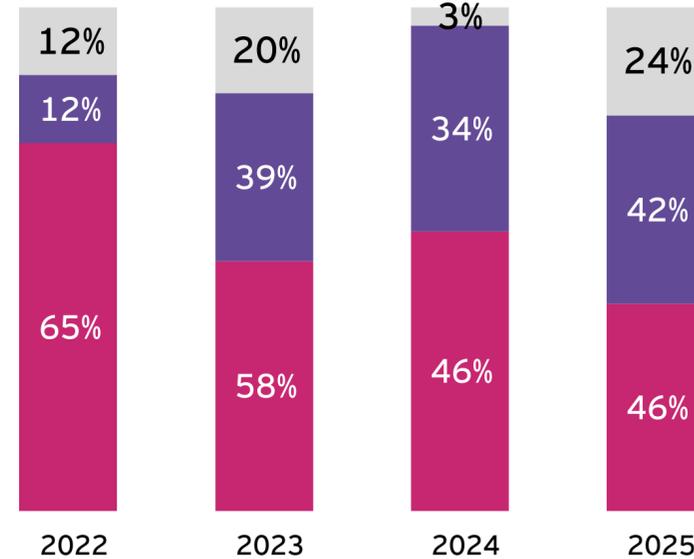
## avanços pontuais, retrocessos na formalização

**Carga horária flexível para atender melhor as necessidades dos funcionários em momentos específicos da vida**



■ Existente e formalizado ■ Existente e não formalizado  
■ Não existente

**Política, processo ou práticas específicas para endereçar questões de burnout e saúde mental no trabalho**



■ Existente e formalizado ■ Existente e não formalizado  
■ Não existente

A chegada da revisão da NR-1, que passa a incluir a saúde mental como obrigação regulatória, torna ainda mais grave o cenário revelado pelos dados de 2025: apenas 40% das empresas formalizaram práticas de flexibilidade e menos da metade possui políticas estruturadas contra burnout.

**O que antes era uma questão de cuidado e reputação passa a ser também uma exigência legal, com risco direto de passivos trabalhistas e de não conformidade em auditorias ESG.**

Para avançar, o setor precisa transformar iniciativas pontuais em políticas institucionais, com indicadores de adoecimento, metas de prevenção e responsabilização da liderança.

**Saúde mental e flexibilidade não são concessões eventuais, mas elementos obrigatórios de segurança física e emocional, e sustentabilidade no trabalho.**

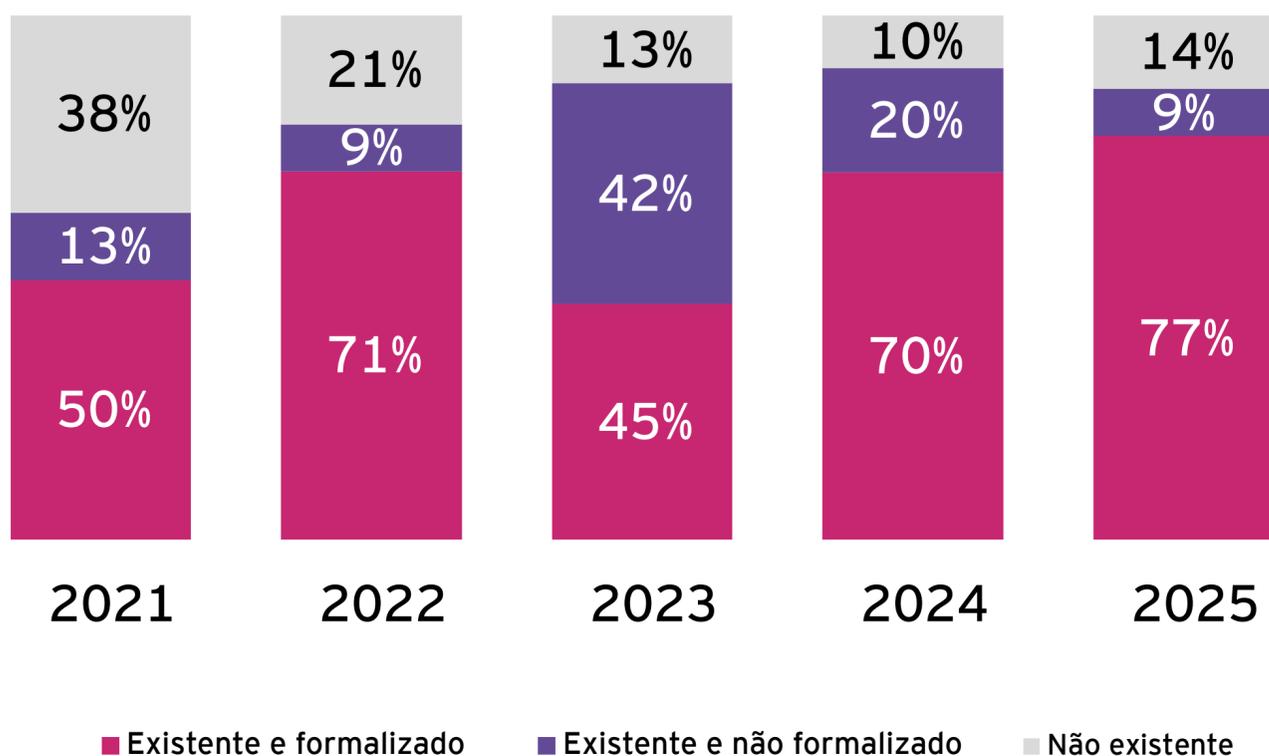
### Boas práticas: como as empresas estão atuando

- ▶ **Unilever:** Políticas formais de flexibilidade com foco em equidade de gênero.
- ▶ **SAP:** Programa global de saúde mental com métricas de acompanhamento e relatórios anuais.
- ▶ **BHP:** Integração de saúde psicológica nos indicadores de segurança. O mercado financeiro (Itaú, Bradesco) já trata saúde mental como pilar estratégico, com indicadores de afastamento monitorados.

# Infraestrutura inclusiva:

## entre avanços formais e fragilidade prática

### Organização Equipa o Local de Trabalho e seus Funcionários Considerando as Necessidades de Diferentes Gêneros



Após uma forte queda em 2023, 77% das organizações declararam possuir práticas formalizadas para equipar o local de trabalho e seus empregados(as) considerando as necessidades de diferentes gêneros, mostrando que **é possível reagir com consistência após períodos de estagnação**.

Porém, um alerta se acende quando vemos que 23% das empresas estão sem nenhum tipo de ação estruturada ou atuando informalmente.

**Adaptar espaços e equipamentos para diferentes gêneros não é um favor ou um diferencial competitivo**, é o mínimo necessário para garantir dignidade, segurança e pertencimento.

Banheiros, vestiários, uniformes, EPIs, mobiliário, fluxos operacionais e protocolos devem contemplar a diversidade corporal, cultural e de identidade de gênero das pessoas. Quando isso não acontece, multiplicam-se os riscos de segurança física e psicológica, exclusão, desconforto e baixa produtividade.

\*Instalações incluem banheiros, vestiários etc.

\*\*EPIs: Equipamentos de Proteção Individual incluem uniformes, capacete, luvas, botas etc.

Por isso, é importante olhar além dos números e perguntar:

- ▶ As ações estão, de fato, atendendo as pessoas na ponta?
- ▶ Grupos sub-representados participam ativamente na construção destas soluções?
- ▶ Há investimento regular em infraestrutura e atualização de normas e fornecedores?

**Entre os que avançaram, o desafio é ir além do checklist e transformar esta pauta em cultura viva. Para quem está nos primeiros passos, o momento pede urgência e comprometimento institucional.**

Mais do que adaptar o ambiente, é preciso construir um espaço onde todas as pessoas queiram permanecer e possam aplicar o seu pleno potencial.

A photograph of two female workers in a mining environment. They are wearing grey safety jackets with reflective yellow-green stripes, white hard hats with the 'CMOC' logo, and clear safety glasses. The worker in the foreground is smiling and looking towards the right. The background shows industrial structures and a yellow safety railing. In the top right corner, there is a decorative graphic consisting of overlapping pink and orange circles with spiral patterns.

# Dados críticos do setor mineral em 2025

Em 2025 houve queda de 71% nas denúncias recebidas e 88% nos casos procedentes, indicando uma possível perda de confiança nos canais de ética. Foram registradas 122 denúncias, com 62% consideradas procedentes, resultando em investigações internas e demissões. No entanto, menos de 55% dos casos de assédio são reportados, evidenciando a necessidade de fortalecer a proteção ao denunciante e campanhas de conscientização.

A revisão da NR-1 inclui a saúde mental como obrigação regulatória, mas apenas 40% das empresas formalizaram práticas de flexibilidade, e menos da metade possui políticas contra burnout, representando um risco legal. Além disso, 77% das organizações afirmaram ter práticas formalizadas para atender as necessidades de diferentes gêneros, mas 23% ainda não possuem ações estruturadas. Adaptar espaços e equipamentos é essencial para garantir dignidade e segurança, sendo fundamental o investimento contínuo em infraestrutura inclusiva.

Imagem cedida por: CMOC



# Retenção

Imagem cedida por: CMOC

# Você já ouviu falar da **Resolução CVM 87?**

 **84%**

das empresas signatárias participantes afirmam conhecer o programa.

O Programa Empresa Cidadã, instituído pela Lei nº 11.770/2008 e regulamentado pelo Decreto nº 7.052/2009, destina-se

a **prorrogar por 60 dias a duração da Licença-Maternidade e por 15 dias a duração da Licença-Paternidade** (Lei nº 13.257/2016).

A ampliação do benefício também se aplica à empregada de pessoa jurídica que adotar ou obtiver guarda judicial para fins de adoção de criança, pelos seguintes períodos:

I - Por 60 dias, quando se tratar de criança de até 1 ano de idade.

II - Por 30 dias, quando se tratar de criança a partir de 1 até 4 anos de idade completos.

III - Por 15 dias, quando se tratar de criança a partir de 4 anos até completar 8 anos de idade.

- ▶ Durante o período de prorrogação da Licença-Maternidade e da Licença-Paternidade, a empregada e o empregado terão direito à remuneração integral.
- ▶ No período de Licença-Maternidade e licença à adotante, a empregada não poderá exercer nenhuma atividade remunerada, salvo nos casos de contrato de trabalho simultâneo firmado previamente. É vedada, ainda, a matrícula da criança em creche ou organização similar.



Imagem cedida por: Atkins

# Licença parental

## Como as empresas aderiram à licença parental

Imagem cedida por: Equinox Gold

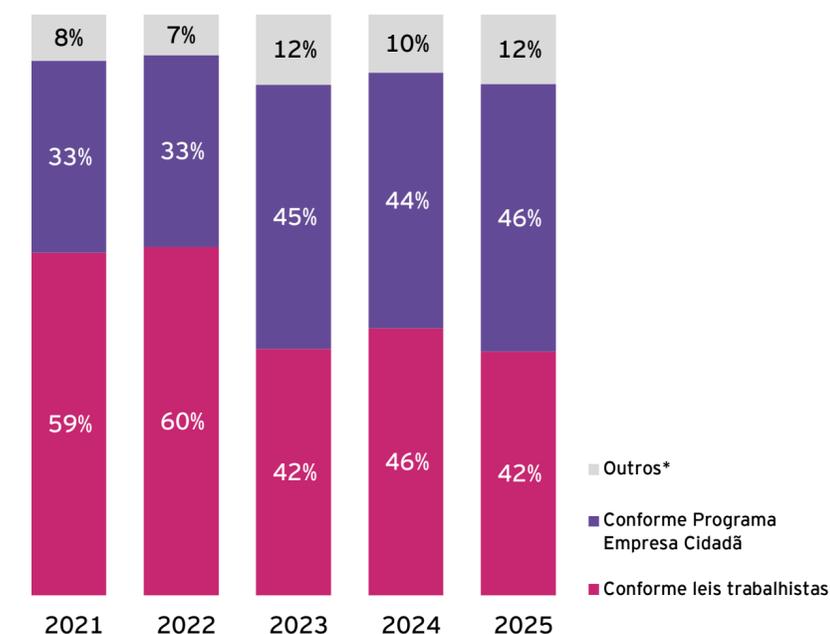
Os dados de 2025 mostram um cenário em transformação: a licença parental conforme as leis trabalhistas caiu para 42%, enquanto o uso do Programa Empresa Cidadã ampliou para 46%, o maior patamar dos últimos cinco anos.

A mensagem é clara: **Os modelos tradicionais estão perdendo espaço para políticas mais flexíveis e alinhadas às novas expectativas dos profissionais.**

O aumento gradual de outros tipos de licença parental reforça esta tendência de busca por alternativas. Ainda que tímido, este movimento aponta para uma vontade de inovar e atender de forma mais personalizada as demandas dos empregados(as).

Diante deste cenário, surge uma oportunidade: repensar práticas e avançar rumo a modelos mais inclusivos e modernos.

As empresas que se abrirem ao diálogo e à experimentação de novas abordagens terão mais chances de construir ambientes de trabalho mais equilibrados e preparados para o futuro.

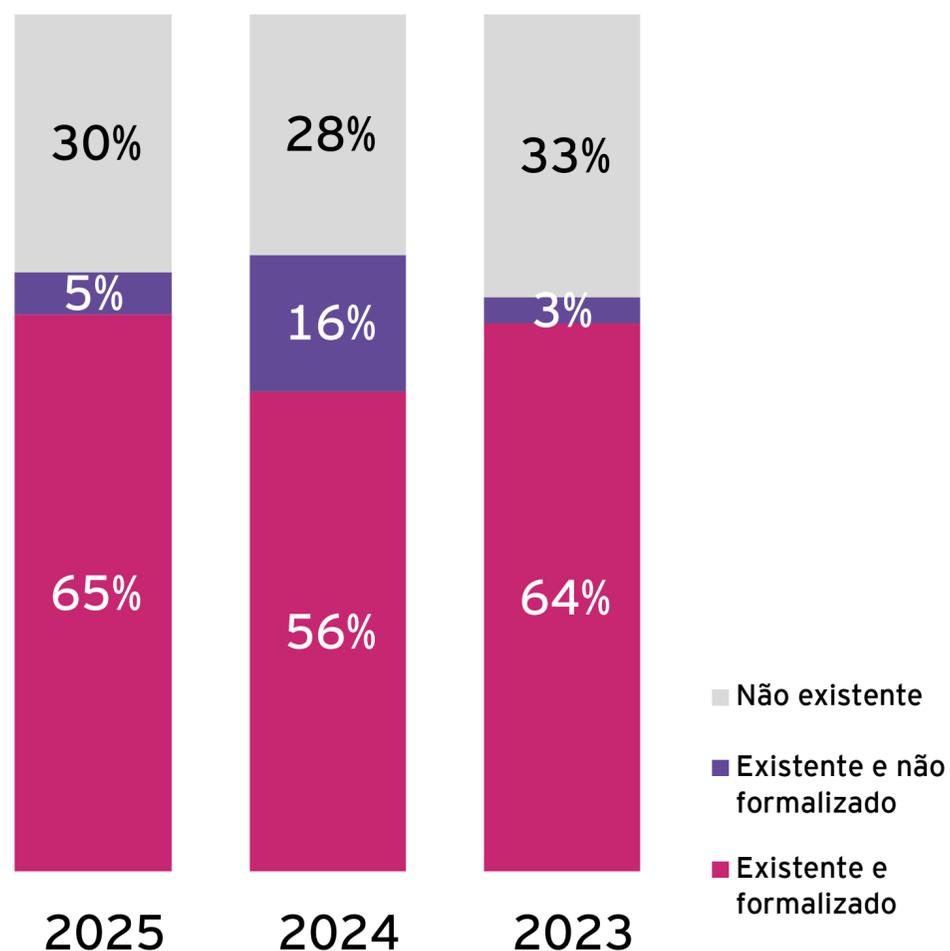


\*Outro tipo de licença parental disponibilizada para profissionais da organização.

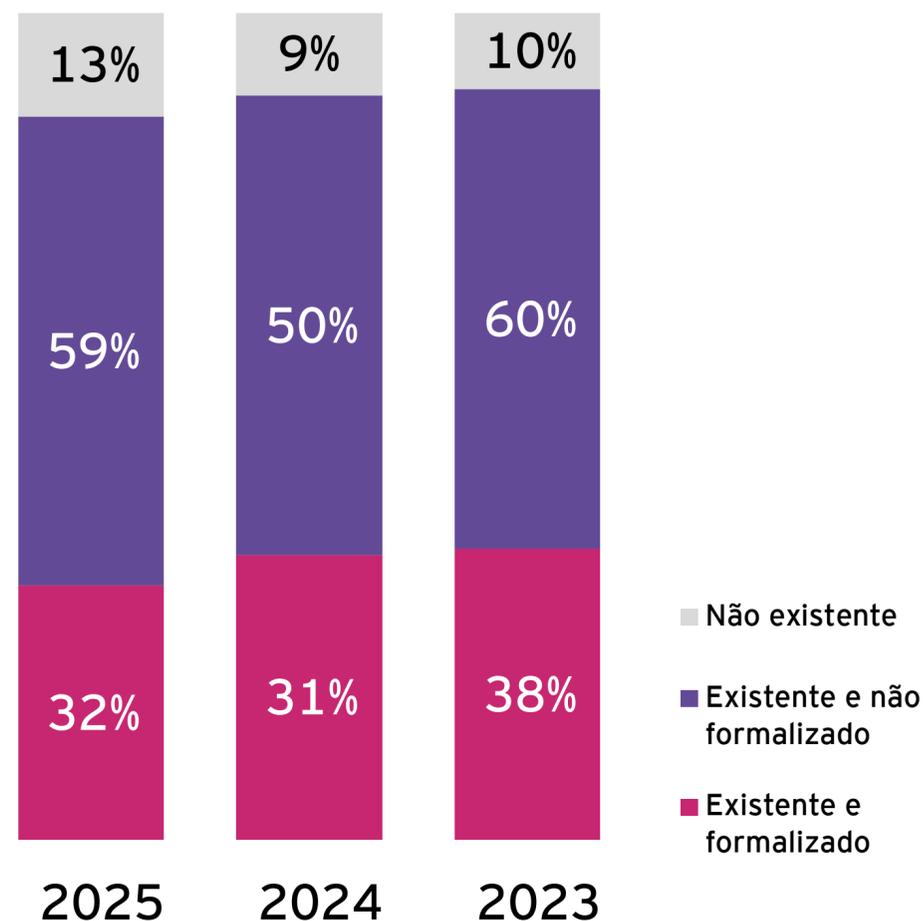
# Licença parental:

## apoio à maternidade ainda fragmentado

**Benefício ou auxílio para mulheres em fase de amamentação ou com filhos até 3 anos de idade**



**Análise e promoção da retenção de mulheres que retornam da Licença-Maternidade**



Em 2025, 65% das empresas oferecem benefícios de apoio à maternidade/amamentação, enquanto 30% ainda não possuem nenhuma iniciativa neste campo.

Ainda mais crítico é o cenário de retenção no retorno da Licença-Maternidade, no qual apenas 32% estruturaram políticas formais e 59% seguem práticas informais, insuficientes para garantir equidade e continuidade nas carreiras femininas.

O período pós-maternidade é determinante para a retenção e o desenvolvimento de talentos. **Transformar ações isoladas em políticas institucionais, com infraestrutura adequada, acompanhamento estruturado e apoio ao equilíbrio vida-trabalho, é essencial para reduzir a evasão feminina e sustentar culturas inclusivas de longo prazo.**

**Boas práticas: como as empresas estão atuando**

- ▶ **Natura &Co:** Programas de retorno gradativo ao trabalho após licença.
- ▶ **Microsoft e Google:** Salas de amamentação em todos os escritórios, apoio em creches e horários flexíveis.
- ▶ **Petrobras:** Acompanhamento estruturado da jornada de mães que retornam, com apoio psicológico e RH dedicado.

# Resolução CVM 87:

## transparência obrigatória em diversidade e remuneração



**2%**

das empresas signatárias participantes desta pesquisa mencionaram não ter conhecimento sobre a Resolução CVM 87, de 31 de março de 2022.

A Resolução CVM 87 amplia a transparência ao exigir que empresas listadas divulguem dados de diversidade (gênero, raça, idade) e remuneração em seus formulários de referência, incluindo políticas, práticas e indicadores de equidade salarial.

Apesar de 98% conhecerem a norma, muitas ainda não possuem dados consistentes e auditáveis. As lacunas em monitoramento de sucessão, equidade e políticas formais podem gerar inconsistência regulatória e impacto reputacional.

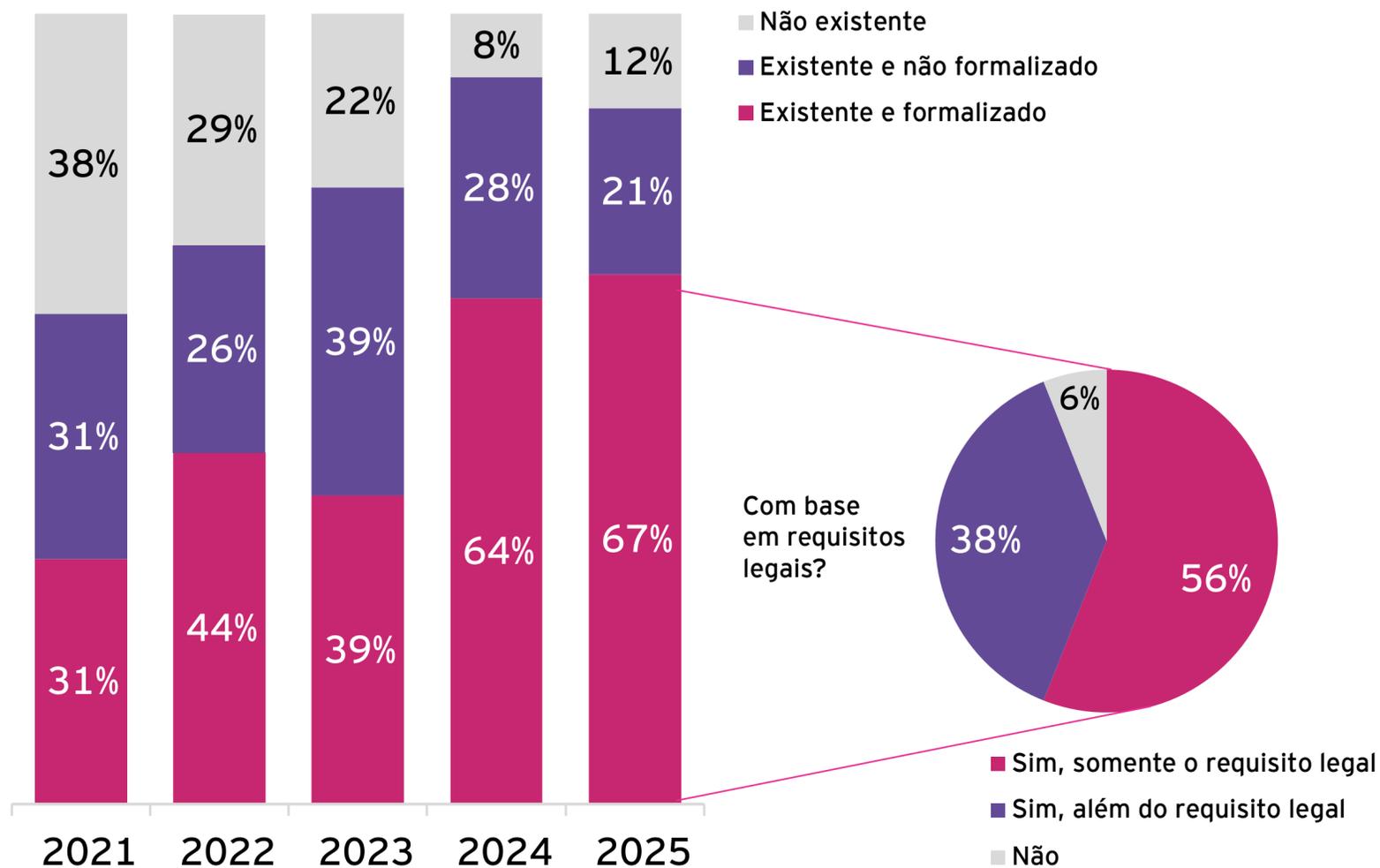
A coerência entre discurso e prática será determinante: lacunas já identificadas em monitoramento de sucessão, equidade salarial e políticas formais podem comprometer a qualidade do reporte.

Para o setor mineral, alinhar-se plenamente à Resolução CVM 87 significa evitar riscos regulatórios e fortalecer a reputação, a atratividade e a confiança perante investidores e sociedade.

# Licença parental:

## monitoramento ainda limitado e pouco estruturado

### Monitora e analisa a remuneração dos colaboradores



Embora 67% das empresas monitorem salários com recorte de gênero, a maioria limita-se a cumprir o requisito legal, sem avançar para práticas estruturadas de equidade. O dado é ainda mais crítico ao revelar um aumento de 4 pp no último ano em relação às empresas que não monitoram dados de remuneração para fins de equidade.

Além disso, 12% das empresas não realizam nenhum monitoramento, e 21% atuam sem formalização, o que evidencia riscos regulatórios diante da Lei nº 14.611/2023 e fragilidade reputacional.

A equidade salarial só será efetiva quando monitorada de modo consistente, transparente e auditável, ampliando o olhar para níveis hierárquicos, PCDs e raça/etnia.

Empresas que estruturarem políticas robustas neste campo terão vantagem competitiva em reputação, atração e retenção de talentos.

**Monitorar salários com recorte de gênero é apenas prática de compliance e uma demonstração clara de compromisso com a equidade, com impacto direto na retenção de talentos e na reputação da empresa.**

### Boas práticas: como empresas estão atuando

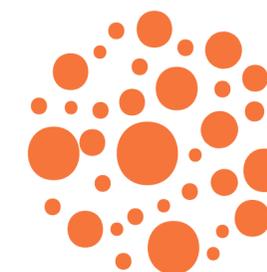
- **Magazine Luiza:** Relatório público de equidade salarial por gênero e raça, com metas de fechamento de gap.
- **Santander Brasil:** Auditoria independente anual de equidade salarial.



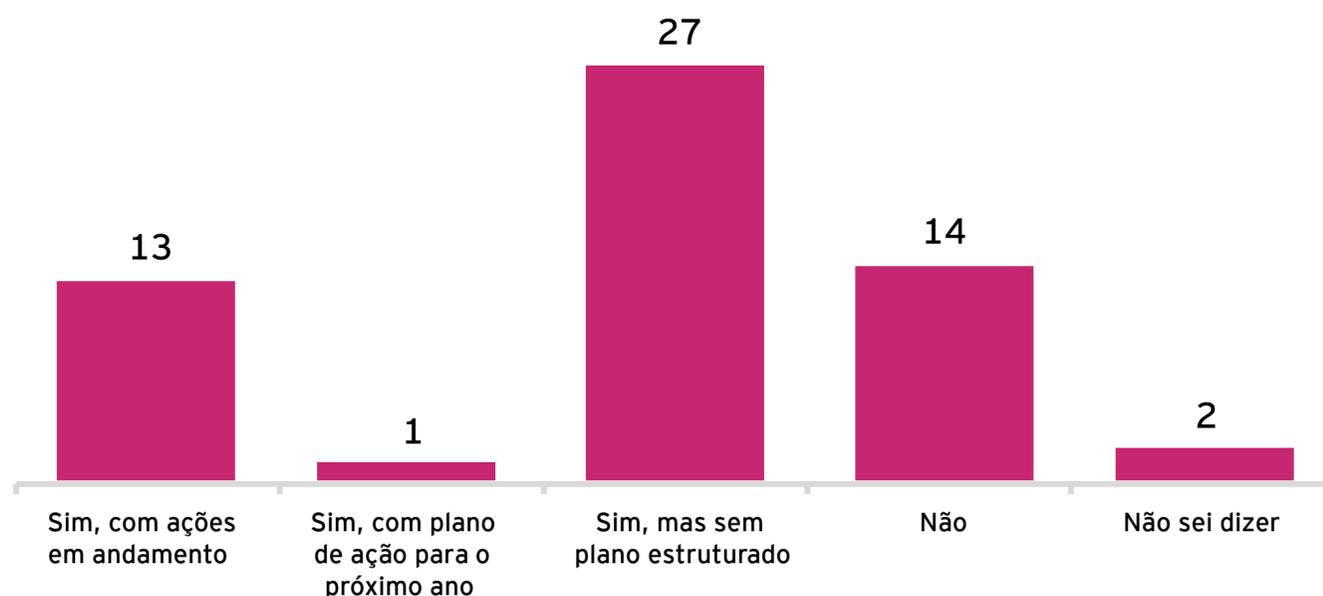
A Lei nº 14.611/2023 dispõe que as empresas privadas que possuam quadro funcional igual ou superior a 100 empregados ficam obrigadas à divulgação, em caráter semestral, de um Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios.

# Força de trabalho em transição:

## do etarismo à estratégia de longevidade



### O envelhecimento da força de trabalho está na agenda da sua organização?



#### Boas práticas: como empresas estão atuando

- ▶ **Itaú Unibanco:** Programas de capacitação para profissionais 50+ voltados à longevidade produtiva.
- ▶ **Bradesco Seguros:** Iniciativas específicas sobre longevidade, saúde e carreira estendida.
- ▶ **Petrobras:** Programas de sucessão que incluem faixas etárias diversas.
- ▶ **BMW e Allianz:** Políticas ativas de equipes multigeracionais e aprendizagem contínua.

Embora o tema do envelhecimento da força de trabalho não seja novidade, a inclusão inédita desta pergunta no questionário deste ano representa um avanço importante: reconhece-se, de forma mais clara, a necessidade de olhar para a longevidade como uma dimensão estratégica da gestão de pessoas. Ainda assim, os dados indicam que este é um campo em construção.

Apesar de parte das empresas já considerar o assunto relevante, a maioria ainda atua sem um plano estruturado. Pouquíssimas organizações possuem ações em andamento ou planejamento efetivo para o próximo ano. Isso revela que, mesmo diante da crescente presença de profissionais 40/50+ no mercado e do envelhecimento da população brasileira como um todo, ainda há um abismo entre o reconhecimento do tema e a sua real incorporação nas práticas corporativas.

Além disso, o número de empresas que ainda não tratam do tema ou não sabem se ele está na agenda reforça a urgência de ampliar o debate.

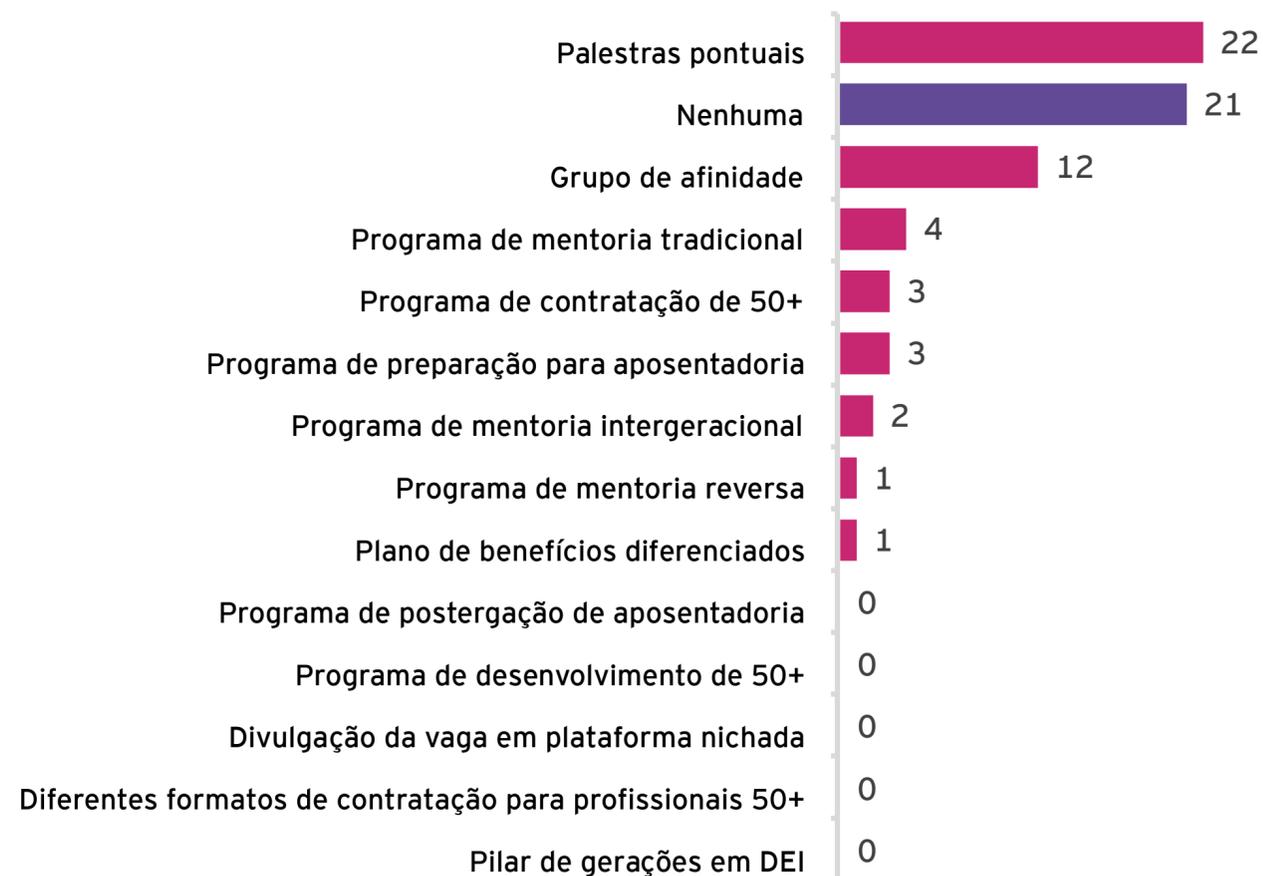
Envelhecimento não pode ser encarado apenas como um desafio demográfico. É também uma oportunidade para repensar modelos de trabalho, políticas de aprendizagem contínua e estratégias de atração e retenção de talentos mais maduros.

Se a diversidade etária ainda engatinha como pauta organizacional, este é o momento de avançar. O desafio agora é ir além da superficialidade e construir políticas intergeracionais que valorizem a experiência, combatam o etarismo e preparem as lideranças para gerir equipes multigeracionais com intencionalidade e respeito.

Será que em 2026 poderemos olhar para trás e afirmar que esta pergunta se transformou em ação concreta?

# Envelhecimento da força de trabalho

## Ações Voltadas ao Envelhecimento\*



100%

Das empresas possuem Programa de Aposentadoria Compulsória

Os dados revelam que o **envelhecimento da força de trabalho já entrou na pauta das empresas, mas ainda de forma incipiente e pouco estratégica.**

Embora 27 organizações afirmem tratar do tema, **21 não possuem nenhuma ação efetiva**, o que expõe o contraste entre reconhecimento e prática, e a maioria das iniciativas implementadas são **pontuais, como palestras isoladas**, que não atacam a raiz do desafio nem geram impacto estrutural.

Enquanto a **virada demográfica se aproxima – com 60% da força de trabalho projetada como 45+ até 2040 –**, a longevidade segue tratada como um **tema periférico e não como dimensão central da gestão de pessoas**. Esta negligência revela uma cultura organizacional que ainda **invisibiliza profissionais experientes** e desperdiça o seu potencial, perpetuando estigmas que associam produtividade apenas à juventude.

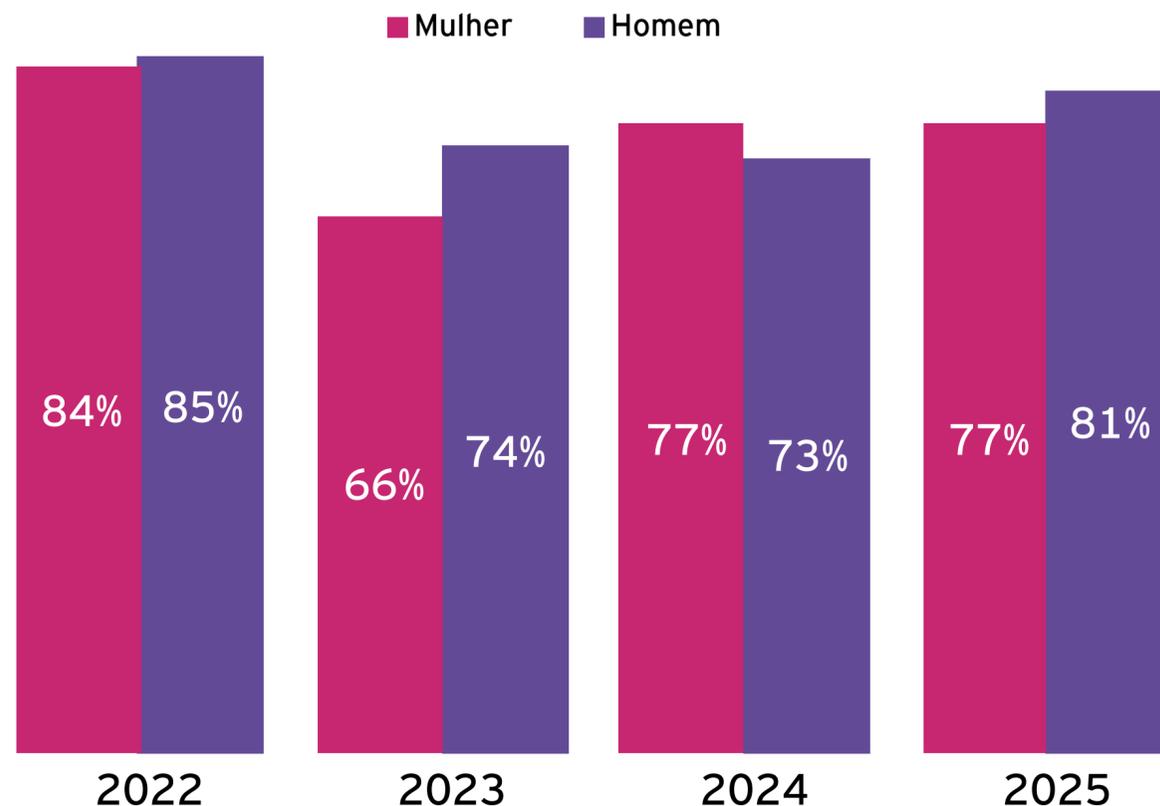
\*Cada empresa pode se relacionar com mais de uma ação.



Oportunidades como **mentoria intergeracional e reversa, flexibilização de modelos de trabalho e trilhas de requalificação 40+** podem fortalecer a cultura de aprendizado mútuo, proteger o conhecimento crítico e ampliar a diversidade etária.

Não se trata apenas de **contratar mais pessoas 50+**, mas de criar ambientes onde elas possam **crescer, contribuir e ser reconhecidas**. O desafio, portanto, é **evoluir de ações isoladas para programas robustos** que tratem a longevidade como **oportunidade competitiva já presente**, e não como problema a ser empurrado para o futuro.

# Satisfação: equilíbrio vida-trabalho



- ▶ **Gallup 2025:** Trabalhadores 100% remotos exibem maior engajamento do que híbridos e presenciais (amostra global), sugerindo que flexibilidade se relaciona a melhores percepções de trabalho. Gallup.com.
- ▶ **OECD (teletrabalho em 25 países):** Gestores e trabalhadores relatam efeitos positivos de teletrabalho na performance e no bem-estar, e preferência por 2-3 dias remotos/semana. OECD.
- ▶ **Commuting & saúde mental (2024-2025):** Estudos mostram que tempo e modo de deslocamento pioram o humor e o estresse; logo mais dias presenciais tendem a reduzir a qualidade de vida via deslocamento. ScienceDirect,

Entre 2022 e 2025 a satisfação com o equilíbrio vida-trabalho oscilou de modo expressivo, revelando os desafios para manter este equilíbrio. Mulheres sofreram variação maior, enquanto homens mantiveram níveis mais elevados e relativamente estáveis (81 % em 2025).

Este comportamento demonstra que a retomada parcial ou total do trabalho presencial potencialmente contribuiu para a queda da percepção de qualidade de vida, especialmente no ano de 2023, por aumentar deslocamentos, rigidez de horário e desgaste logístico.

Este dado é um alerta: mesmo políticas de flexibilidade e saúde bem desenhadas não asseguram, por si só, percepção de equidade. A persistente diferença entre homens e mulheres sugere que obstáculos estruturais (dupla jornada, menor apoio institucional, desafios domésticos) continuam impactando a experiência feminina.

Para que o equilíbrio vida-trabalho deixe de ser privilégio e se torne um direito sustentável, são propostas três frentes de ação:

- ▶ Revisar práticas de flexibilidade real (ex: modelos híbridos, dias remotos, jornadas reduzidas graduais).
- ▶ Fortalecer programas integrados de saúde mental e apoio psicossocial, com foco preventivo.
- ▶ Expandir políticas de suporte logístico e institucional para quem exerce papel de cuidador ou tem responsabilidades familiares.
- ▶ Capacitar lideranças para reconhecer e acolher demandas diversas, promovendo cultura de confiança e autonomia.

Se adotadas com inteligência, estas ações podem gerar ganhos visíveis: redução de turnover, menor absenteísmo, maior engajamento e retenção de talentos, especialmente mulheres.



# A necessidade de políticas estruturadas e liderança proativa

Os dados de satisfação revelam avanços, mas também estagnação: em 2025, 77% das mulheres e 81% dos homens declararam equilíbrio entre vida profissional e pessoal, porém a volatilidade maior entre mulheres indica que o tema segue inconsistente.

Este cenário reforça a necessidade de sair de respostas pontuais e construir políticas estruturadas de equilíbrio, saúde mental e flexibilidade. Significa ir além do acompanhamento de mudanças e uma transformação cultural que coloque bem-estar e oportunidades de carreira consistentes no centro da estratégia organizacional.

Para que isso ocorra, a liderança precisa assumir protagonismo: inovar, adotar práticas alinhadas às expectativas de empregadas e empregados, e garantir ambientes que valorizem talentos em todas as fases da vida. Somente assim a promessa de igualdade se tornará realidade efetiva.

Oportunidade de carreira estruturada e consistente, especialmente para mulheres e grupos sub-representados, deve ser vista como pilar da sustentabilidade do setor. Empresas que mobilizarem as suas lideranças para esta mudança estarão respondendo às pressões atuais e construindo um futuro mais inclusivo, resiliente e competitivo.

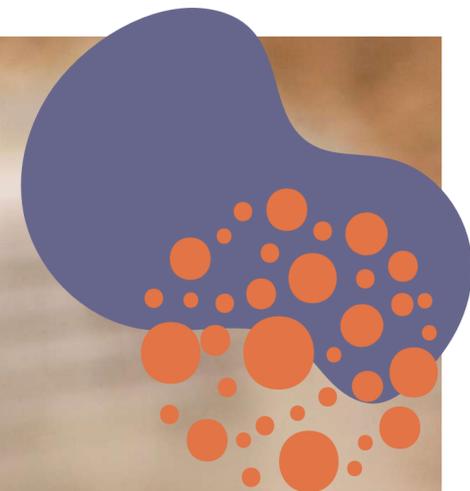


Imagem cedida por: Equinox Gold

# Conclusão

## Inclusão como alavanca de competitividade e sustentabilidade

O Relatório 2025 evidencia que o setor mineral avançou em diversidade, equidade e inclusão, mas ainda enfrenta desafios estruturais significativos.

**Avanços:** Maior presença feminina em cargos executivos, expansão de programas de empoderamento e políticas sociais.

**Desafios:** Queda em treinamentos e sucessão, concentração da governança em RH, sub-representação de mulheres negras, pardas e indígenas, e fragilidade na integração interseccional.

**Prioridades:** Liderança comprometida, investimentos em talentos e monitoramento contínuo dos resultados.

O fortalecimento de uma cultura de DEI exige sair da resposta pontual para a transformação estrutural. Isso significa integrar diversidade e inclusão como estratégia central de negócios, vinculando-a a inovação, sustentabilidade e competitividade do setor.

O setor mineral, responsável por grandes decisões estratégicas para o país, tem diante de si uma oportunidade histórica: consolidar a equidade como valor central, reter talentos e inspirar mudanças duradouras.

Incluir é: um imperativo ético e valor social, fator crítico que alavanca a competitividade global, a sustentabilidade e a reputação do setor mineral brasileiro.

### Linha do tempo de maturidade DEI (2019-2025)

- ▶ 2019: Criação do movimento.
- ▶ 2021: Estruturação de comitês e políticas.
- ▶ 2023: Pico de treinamentos e governança.
- ▶ 2025: Ampliação de escopo e novos recortes interseccionais.
- ▶ 2026+: Consolidação e integração DEI-ESG.

### Prioridades estratégicas 2026-2027

- ▶ Reforçar governança e comitês formais (meta: +10pp).
- ▶ Aumentar programas de desenvolvimento feminino (+20%).
- ▶ Monitorar sucessão com recorte racial (100% empresas até 2027).
- ▶ Expandir políticas de saúde mental e longevidade (+30%).

### Agenda setorial DEI 2025-2030

- ▶ **Censo DEI padronizado:** Implementar coleta bial de dados, com metodologia única para todo o setor.
- ▶ **Pipeline feminino e STEM:** Aumentar a presença feminina em áreas críticas (engenharia, operações e liderança).
- ▶ **Sucessão e liderança inclusiva:** Estabelecer metas mínimas de representatividade em cargos executivos e conselhos.
- ▶ **Saúde e segurança integral:** Integrar saúde mental (NR1) e adaptação de gênero nas políticas de segurança.
- ▶ **Transparência e prestação de contas:** Publicar relatórios anuais comparáveis, alinhados a CVM 87, ESG e melhores práticas globais.



# Apêndices

Imagem cedida por: Nexa

# Censo de diversidade da WIM

Assim como o setor, a WIM Brasil também está em jornada de amadurecimento em representatividade, ampliando a diversidade entre diretoras e integrantes dos comitês, trazendo múltiplas vozes, experiências e identidades para os processos decisórios. Seguimos comprometidas em acelerar essa evolução.

## Atuação



**75%** Diretoras  
**17%** Equipe de suporte  
**8%** Outros

## Cor



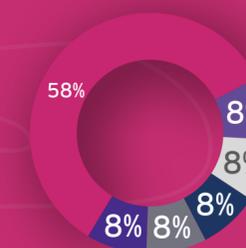
**83%** Diretoras  
**8%** Equipe de suporte  
**9%** Outros

## Cuidador(a) primário(a) de criança menor, idoso(a) ou pessoa incapaz



**58%** Não  
**42%** Sim

## Religião



## Sexo biológico e identidade de gênero



**100%**  
 ▶ Sexo biológico feminino  
 ▶ Cisgênero

## Geração



**67%** Geração Y  
**25%** Geração X  
**8%** Baby boomer

## Deficiência



**75%** Não tem  
**9%** Múltiplas  
**8%** Visual  
**8%** Físico-motora

## Formação



**67%** MBA/pós  
**8%** Faculdade  
**17%** Mestrado  
**8%** Ensino superior

## Orientação sexual



**100%**  
 Heterossexual

## Migrantes - não moram no local de nascimento



**67%** Sim  
**33%** Não

## Neurodiversidade



**67%** Não tem  
**8%** Dislexia  
**17%** Depressão  
**8%** Ansiedade

## Primeira geração da família a concluir ensino superior



**58%** Não  
**42%** Sim

## Patrocinadores 2025



### Parceiros Estratégicos

### Apoio Institucional





Imagem cedida por: Nexa

## Glossário

- ▶ 50+ - Pessoas acima de 50 anos de idade
- ▶ ASG - Ambiental, Social e Governança
- ▶ CVM - Comissão de Valores Mobiliários
- ▶ DEI - Diversidade, Equidade e Inclusão
- ▶ EPI - Equipamento de Proteção Individual
- ▶ EY - Ernst & Young
- ▶ FTE - Full-time Equivalent
- ▶ ICVM - Instrução CVM
- ▶ PcD - Pessoa com Deficiência
- ▶ PCO - Pesquisa de Clima Organizacional
- ▶ RH - Recursos Humanos
- ▶ WIM Brasil - Women in Mining Brasil

O relatório de Indicadores WIM Brasil apresenta indicadores que retratam o cenário atual em relação à DEI no contexto brasileiro das empresas signatárias.

O questionário desta pesquisa foi atualizado pelo WIM Brasil e EY, com o objetivo de incorporar sugestões de melhoria e abordar questões pertinentes ao contexto atual do movimento. Os resultados neste relatório consolidam os dados submetidos por 57 signatárias sobre a maturidade de suas políticas, seus processos e suas práticas de DEI, além de seus indicadores de representatividade feminina no setor de mineração brasileiro.

Os itens do questionário foram agrupados nas 5 categorias a seguir:



**Perfil das empresas respondentes**



**Estratégia e Oportunidade de Carreira**



**Ética e Cultura Organizacional**



**Desenvolvimento e Capacitação**



**Impacto Social**

## Metodologia

### Detalhamento de Pilares



**ESTRATÉGIA E OPORTUNIDADE DE CARREIRA**

- ▶ **Maturidade:** estratégia de DEI da organização, como se conecta ao negócio e à liderança e é integrada a políticas e processos.
- ▶ **Indicadores:** composição da força de trabalho, interseccionalidade e desligamentos.



**ÉTICA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

- ▶ **Maturidade:** foco em governança, segurança do trabalho, saúde mental e flexibilidade.
- ▶ **Indicadores:** atendimento de demandas do canal de ética, adaptação de EPIs às necessidades individuais, licença parental e satisfação do empregado(a).



**DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO**

- ▶ **Maturidade:** aborda capacitação, desenvolvimento de lideranças e grupos de afinidade.
- ▶ **Indicadores:** contratação, promoção e sucessão.



**IMPACTO SOCIAL**

- ▶ **Maturidade:** iniciativas de conscientização e investimento na cadeia de valor e mensuração do impacto do negócio.
- ▶ **Indicadores:** fornecedores, investimento financeiro e número de parcerias com foco em impacto social.

### Correspondência de Estratégias Sistêmicas WIM Brasil



**ESTRATÉGIA E OPORTUNIDADE DE CARREIRA**

1. Práticas inclusivas para oportunidades de carreira.
4. Sinais e símbolos de inclusão de gênero na cultura e no local de trabalho.



**ÉTICA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

2. Ambientes de trabalho seguros do ponto de vista físico e psicológico.
3. Habilidade de conciliar trabalho e compromissos pessoais.



**DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO**

5. Uma indústria que é ímã de talentos.
8. Desenvolvimento de talentos para o futuro investimento em STEM.



**IMPACTO SOCIAL**

6. Diversidade de fornecedores, contratação de organização liderada por mulheres.
7. Investimento nas mulheres presentes na comunidade.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Perfil de Respondentes

Em qual categoria sua empresa melhor se encaixa?	2025	2024	2023	2022	2021
Mineração	53%	62%	67%	76%	
Fornecedor de produto para a Mineração	12%	10%	12%	18%	NA*
Prestador de serviços para a Mineração	35%	28%	21%	6%	
Qual o porte da empresa (faturamento: receita operacional líquida no exercício social de 2022)?	2025	2024	2023	2022	2021
Até R\$ 4,8 milhões	11%	8%	3%	6%	
De R\$ 4,8 milhões até R\$ 300 milhões	19%	16%	12%	18%	
De R\$ 300 milhões até R\$ 500 milhões	7%	8%	3%	3%	
De R\$ 500 milhões até R\$ 1 bilhão	7%	14%	15%	26%	NA*
De R\$ 1 bilhão até R\$ 3 bilhões	18%	18%	21%	15%	
Acima de R\$ 3 bilhões	21%	18%	30%	24%	
A empresa não divulga faturamento	18%	18%	15%	9%	
Cargo do(a) representante	2025	2024	2023	2022	2021
Gerente	25%	26%	33%	38%	31%
Supervisor(a)/ coordenador(a)	14%	18%	18%	18%	25%
Diretor(a)	26%	28%	24%	15%	6%
Analista	12%	12%	6%	15%	31%
Assistente	4%	2%	NA*	NA*	NA*
Outro	19%	14%	18%	15%	6%

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Perfil de Respondentes

Nacionalidade da empresa.	2025	2024	2023	2022	2021
Nacional (brasileira)	44%				
Multinacional	0%	NA*	NA*	NA*	NA*
Estrangeira	56%				

A empresa atua em mais de um país?	2025	2024	2023	2022	2021
Sim	67%	NA*	NA*	NA*	NA*
Não	33%				

Estratégia e oportunidade de carreira					
Minha organização possui um programa de diversidade, equidade e inclusão estruturado.	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	63%	64%	73%	56%	69%
Existente e não formalizado	25%	30%	24%	41%	12%
Não existente	12%	6%	3%	3%	19%

\*Dados não foram capturados neste ano.

# Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

O principal objetivo do programa de diversidade, equidade e inclusão é:					
1ª prioridade	2025	2024	2023	2022	2021
Criar uma cultura organizacional diversa e inclusiva para sermos exemplo para o setor	52%	55%	63%	70%	
Aumentar representatividade feminina no setor e remover barreiras para grupos sub-representados na organização	0%	17%	19%	18%	
Atrair e reter talentos através da criação de um ambiente de trabalho diverso e inclusivo	19%	26%	16%	12%	
Remover barreiras para grupos sub-representados na organização	19%	NA*	NA*	NA*	NA*
Melhorar a reputação da organização e sermos reconhecidos pelas comunidades em que atuamos como parceiros inclusivos.	6%	0%	3%	0%	
Cumprir requisitos legais	4%	2%	0%	0%	
2ª prioridade	2025	2024	2023	2022	2021
Criar uma cultura organizacional diversa e inclusiva para sermos exemplo para o setor	23%	21%	41%	52%	
Aumentar representatividade feminina no setor e remover barreiras para grupos sub-representados na organização	0%	38%	34%	30%	
Atrair e reter talentos através da criação de um ambiente de trabalho diverso e inclusivo	49%	36%	13%	12%	
Remover barreiras para grupos sub-representados na organização	0%	NA*	NA*	NA*	NA*
Melhorar a reputação da organização e sermos reconhecidos pelas comunidades em que atuamos como parceiros inclusivos.	17%	2%	13%	6%	
Cumprir requisitos legais	11%	2%	0%	0%	
3ª prioridade	2025	2024	2023	2022	2021
Criar uma cultura organizacional diversa e inclusiva para sermos exemplo para o setor	26%	13%	31%	36%	
Aumentar representatividade feminina no setor e remover barreiras para grupos sub-representados na organização	0%	34%	25%	30%	
Atrair e reter talentos através da criação de um ambiente de trabalho diverso e inclusivo	48%	21%	28%	15%	
Remover barreiras para grupos sub-representados na organização	0%	NA*	NA*	NA*	NA*
Melhorar a reputação da organização e sermos reconhecidos pelas comunidades em que atuamos como parceiros inclusivos.	15%	26%	13%	15%	
Cumprir requisitos legais	11%	6%	3%	3%	

\*Dados não foram capturados neste ano.

# Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

O programa de diversidade, equidade e inclusão na minha organização tem foco maior em:					
1ª prioridade	2025	2024	2023	2022	2021
Gênero	88%	89%	75%	82%	
Pessoa com deficiência	4%	6%	22%	12%	
Classe socioeconômica	2%	0%	3%	3%	
Raça/etnia	4%	4%	0%	0%	
Idade/gerações	2%	0%	0%	0%	
LGBTQIAP+	0%	0%	0%	3%	
Pessoas em situação de refúgio/migrantes em situação de vulnerabilidade	0%	NA*	NA*	NA*	NA*
Pessoas em situação de rua	0%	NA*	NA*	NA*	
Pessoas encarceradas	0%	NA*	NA*	NA*	
Cuidadores de crianças, pessoas com deficiência e idosos	0%	NA*	NA*	NA*	
Diversidade religiosa	0%	NA*	NA*	NA*	
Diversidade corporal (inclusão de pessoas com diferentes características físicas)	0%	NA*	NA*	NA*	

\*Dados não foram capturados neste ano.

# Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

O programa de diversidade, equidade e inclusão na minha organização tem foco maior em:					
2ª prioridade	2025	2024	2023	2022	2021
Gênero	6%	11%	34%	33%	
Pessoa com deficiência	40%	41%	22%	12%	
Classe socioeconômica	2%	5%	13%	6%	
Raça/etnia	32%	36%	13%	9%	
Idade/gerações	10%	7%	16%	30%	
LGBTQIAP+	10%	0%	0%	3%	
Pessoas em situação de refúgio/migrantes em situação de vulnerabilidade	0%	NA*	NA*	NA*	NA*
Pessoas em situação de rua	0%	NA*	NA*	NA*	
Pessoas encarceradas	0%	NA*	NA*	NA*	
Cuidadores de crianças, pessoas com deficiência e idosos	0%	NA*	NA*	NA*	
Diversidade religiosa	0%	NA*	NA*	NA*	
Diversidade corporal (inclusão de pessoas com diferentes características físicas)	0%	NA*	NA*	NA*	

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

O programa de diversidade, equidade e inclusão na minha organização tem foco maior em:					
3ª prioridade	2025	2024	2023	2022	2021
Gênero	2%	0%	34%	24%	
Pessoa com deficiência	19%	24%	16%	9%	
Classe socioeconômica	6%	6%	13%	18%	
Raça/etnia	26%	53%	9%	18%	
Idade/gerações	15%	18%	6%	36%	
LGBTQIAP+	30%	0%	3%	3%	
Pessoas em situação de refúgio/migrantes em situação de vulnerabilidade	0%	NA*	NA*	NA*	NA*
Pessoas em situação de rua	2%	NA*	NA*	NA*	
Pessoas encarceradas	0%	NA*	NA*	NA*	
Cuidadores de crianças, pessoas com deficiência e idosos	0%	NA*	NA*	NA*	
Diversidade religiosa	0%	NA*	NA*	NA*	
Diversidade corporal (inclusão de pessoas com diferentes características físicas)	0%	NA*	NA*	NA*	
Minha organização comunica publicamente seu compromisso com diversidade, equidade e inclusão, bem como seus objetivos, metas e ações sobre o assunto.					
	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	61%	64%	76%	65%	44%
Existente e não formalizado	30%	24%	21%	26%	44%
Não existente	9%	12%	3%	9%	12%

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

<b>Minha organização tem um(a) executivo(a) sênior como responsável por iniciativas de gênero, equidade e inclusão.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	65%	68%	76%	79%	63%
Existente e não formalizado	19%	20%	6%	9%	6%
Não existente	16%	12%	18%	12%	31%
<b>Na minha organização o(a) responsável pela gestão e disseminação do programa de diversidade, equidade e inclusão é:</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Uma pessoa do RH que abrange diversidade, equidade e inclusão entre suas responsabilidades.	51%	50%	48%	44%	50%
Minha organização não tem um(a) líder ou área definidos(as) para o tema de diversidade, equidade e inclusão.	14%	8%	12%	12%	19%
Uma pessoa de outra área que abrange diversidade, equidade e inclusão entre suas responsabilidades.	9%	12%			
Uma pessoa dedicada à gestão e disseminação do programa de diversidade, equidade e inclusão.	9%	12%			
Uma Gerência dedicada ao programa de diversidade, equidade e inclusão.	9%	10%	NA*	NA*	NA*
Uma Diretoria dedicada ao programa de diversidade, equidade e inclusão.	9%	8%			
<b>A supervisão primária e a autoridade de decisão nas iniciativas de diversidade, equidade e inclusão são vinculadas à área de:</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Recursos Humanos	68%	76%	64%	59%	73%
Liderança Sênior	16%	14%	33%	35%	13%
Conselho Administrativo	4%	7%	3%	3%	0%
Jurídico e Compliance	5%	2%	0%	0%	7%
Outra(s)	7%	0%	0%	3%	7%

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

<b>Minha organização estabeleceu uma ligação direta entre o pagamento dos executivos e metas de diversidade, equidade e inclusão.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	26%	38%	36%	35%	13%
Existente e não formalizado	12%	6%	3%	3%	0%
Não existente	61%	56%	61%	62%	88%
<b>Minha organização analisa e monitora a remuneração de todos os empregados(as) e funcionárias segmentando por gênero, área de atuação e nível hierárquico com o objetivo de garantir remuneração equitativa.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	67%	64%	39%	44%	31%
Existente e não formalizado	21%	28%	39%	26%	31%
Não existente	12%	8%	22%	29%	38%
<b>Os dados analisados e mencionados na pergunta anterior são cruzados com outras diversidades para avaliar interseccionalidade na organização?</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Sim	40%	NA*	NA*	NA*	NA*
Não	60%				
<b>A análise e o monitoramento da remuneração dos empregados(as) são realizados com base nos requisitos legais?</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Sim, somente no requisito legal	56%				
Sim, além do requisito legal	38%	NA*	NA*	NA*	NA*
Não	6%				

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

A minha organização possui políticas e processos internos que integram considerações sobre diversidade, equidade e inclusão.	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	72%	68%	67%	65%	50%
Existente e não formalizado	23%	26%	27%	21%	19%
Não existente	5%	6%	6%	15%	31%
Considerando a existência de políticas e processos internos que integram considerações sobre diversidade, equidade e inclusão, a qual(is) dimensão(es) da diversidade eles se relacionam?	2025	2024	2023	2022	2021
Gênero	20%	105%			
Raça/etnia	17%	93%			
Pessoa com deficiência	20%	93%			
Idade/gerações	13%	74%			
LGBTQIAP+	17%	74%			
Pessoas em situação de refúgio/migrantes em situação de vulnerabilidade	1%	NA*	NA*	NA*	NA*
Classe socioeconômica	5%	NA*			
Pessoas em situação de rua	0%	NA*			
Pessoas encarceradas	0%	NA*			
Cuidadores de crianças, pessoas com deficiência e idosos	0%	NA*			
Diversidade religiosa	4%	NA*			
Diversidade corporal (inclusão de pessoas com diferentes características físicas)	0%	NA*			

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

Dentre as políticas estruturadas que consideram aspectos de diversidade, equidade e inclusão temos:	2025	2024	2023	2022	2021
Política interna de diversidade, equidade e inclusão	61%	62%	65%	72%	43%
Política de recrutamento e seleção	81%	83%	65%	86%	100%
Política de promoção	24%	30%	16%	38%	29%
Política de capacitação	44%	49%	45%	72%	29%
Política de avaliação de desempenho	28%	38%	39%	55%	43%
Política de parentalidade	44%	36%	39%	38%	29%
Política de flexibilidade destinada a melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, principalmente a empregados(as) em fase de transição de vida.	37%	49%	52%	38%	43%
Política de comunicação	22%	30%	45%	52%	29%
Dentre as políticas estruturadas que consideram aspectos de diversidade, equidade e inclusão temos:	2025	2024	2023	2022	2021
Recrutamento e seleção	80%	79%	74%	76%	100%
Programas de orientação/mentoria	0%	57%	68%	52%	20%
Mapa sucessório	19%	36%	32%	45%	40%
Avaliação de desempenho	37%	34%	29%	41%	10%
Ajuste salarial	20%	45%	42%	34%	10%
Promoção	15%	15%	6%	21%	0%
Melhoria contínua das infraestruturas administrativas e operacionais	63%	NA*	NA*	NA*	NA*

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

<b>Minha organização monitora e analisa dados de diversidade, equidade e inclusão no contexto organizacional, garantindo encaminhamento apropriado aos resultados.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	65%	62%	73%	71%	31%
Existente e não formalizado	21%	32%	21%	18%	50%
Não existente	14%	6%	6%	12%	19%
<b>Minha organização coleta e analisa os seguintes tipos de dados:</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Composição e distribuição da força de trabalho	76%	89%	100%	83%	83%
Participação de homens e mulheres em posições geradoras de receita	51%	49%	58%	63%	50%
Feedback dos empregados(as) e investidores sobre as práticas organizacionais DEI	47%	62%	61%	60%	33%
Remuneração e possíveis discrepâncias na compensação	51%	57%	52%	53%	42%
Promoções e possíveis discrepâncias por nível hierárquico	39%	34%	29%	43%	58%
Avaliações de desempenho e possíveis discrepâncias na compensação	29%	28%	23%	43%	8%
Rotatividade de empregados(as) e tempo de permanência após o retorno da licença de maternidade	33%	34%	32%	33%	42%
Absenteísmo, motivos e/ou duração de afastamentos	6%	21%	16%	17%	25%
<b>A minha organização está preparada para responder as questões relacionadas aos indicadores de diversidade no próximo Formulário de Referência?</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Sim, estamos nos preparando para atender a esta resolução. A consolidação de dados para responder a pesquisa da WIM já nos ajuda no reporte de dados no Formulário	23%	28%	42%		
Não temos conhecimento sobre os requerimentos desta resolução	2%	12%	16%	NA*	NA*
Não aplicável, pois minha companhia não está listada na bolsa de valores nas categorias A ou B	75%	60%	42%		

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

A minha organização possui ou realiza periodicamente um censo de diversidade.	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	54%	54%	42%		
Existente e não formalizado	12%	16%	18%	NA*	NA*
Não existente	33%	30%	39%		
Com que frequência este censo de diversidade é realizado?	2025	2024	2023	2022	2021
Anualmente	29%				
Bienalmente	26%	NA*	NA*	NA*	NA*
Outro	45%				
A minha organização analisa e monitora diferenças salariais entre homens e mulheres.	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	56%	60%	36%	35%	
Existente e não formalizado	26%	26%	42%	29%	NA*
Não existente	18%	14%	21%	35%	

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

A área de Recursos Humanos possui política(s) e/ou iniciativa(s) de não discriminação nos processos seletivos em relação aos seguintes pilares de diversidade?	2025	2024	2023	2022	2021
Idade	18%				
Gênero	21%				
Raça/etnia	18%				
Orientação sexual	18%	NA*	NA*	NA*	NA*
Deficiência	18%				
Outro	5%				
Nenhum	4%				
O tema envelhecimento da força de trabalho está na agenda da sua organização?	2025	2024	2023	2022	2021
Sim, com ações em andamento	7%				
Sim, com plano de ação para o próximo ano	1%				
Sim, mas sem plano estruturado	15%	NA*	NA*	NA*	NA*
Não	8%				
Não sei dizer	1%				
A minha organização possui programa de aposentadoria compulsória?	2025	2024	2023	2022	2021
Sim	0%	2%	NA*	NA*	NA*
Não	100%	98%			

\*Dados não foram capturados neste ano.

# Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

Desenvolvimento e capacitação					
<b>Minha organização identifica barreiras e oportunidades à diversidade, equidade e inclusão em áreas predominantemente masculinas investindo em políticas e práticas de aceleração de diversidade e igualdade.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	56%	52%	61%	38%	38%
Existente e não formalizado	30%	32%	30%	44%	38%
Não existente	14%	16%	9%	18%	25%
<b>A minha organização oferece capacitações considerando princípios de diversidade, equidade e inclusão.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	60%	60%	67%	53%	38%
Existente e não formalizado	25%	30%	18%	21%	19%
Não existente	16%	10%	25%	26%	44%
<b>Quais níveis de liderança estão sendo treinados em aspectos de diversidade, equidade e inclusão?</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Alta liderança	85%	74%			
Gerente	77%	78%			
Supervisor(a)/Coordenador(a)	75%	74%	NA*	NA*	NA*
Outros	21%	NA*			
Nenhum nível	4%	NA*			

\*Dados não foram capturados neste ano.

# Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

Minha organização oferece os seguintes tipos de capacitação:					
Líderes	2025	2024	2023	2022	2021
Não discriminação e conformidade com a legislação atual	26%	8%			
Conscientização de vieses inconscientes	23%	14%			
Atuação inclusiva nas rotinas de trabalho	18%	14%			
Desenvolvimento de competências técnicas da força de trabalho feminina	16%	18%	NA*	NA*	NA*
Treinamento sobre gerenciamento de equipes diversas e inclusivas	37%	56%			
Treinamento sobre oportunidades iguais de desenvolvimento e carreira	21%	52%			
Demais empregados(as)	2025	2024	2023	2022	2021
Não discriminação e conformidade com a legislação atual	0%	2%			
Conscientização de vieses inconscientes	2%	4%			
Atuação inclusiva nas rotinas de trabalho	0%	14%			
Desenvolvimento de competências técnicas da força de trabalho feminina	4%	14%	NA*	NA*	NA*
Treinamento sobre gerenciamento de equipes diversas e inclusivas	0%	2%			
Treinamento sobre oportunidades iguais de desenvolvimento e carreira	0%	0%			
Líderes e demais empregados(as)	2025	2024	2023	2022	2021
Não discriminação e conformidade com a legislação atual	51%	78%			
Conscientização de vieses inconscientes	47%	68%			
Atuação inclusiva nas rotinas de trabalho	18%	42%			
Desenvolvimento de competências técnicas da força de trabalho feminina	35%	40%	NA*	NA*	NA*
Treinamento sobre gerenciamento de equipes diversas e inclusivas	18%	20%			
Treinamento sobre oportunidades iguais de desenvolvimento e carreira	32%	20%			

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

A minha organização possui programa de desenvolvimento específico para mulheres em STEM (Engenharias, Matemática, Ciência e Tecnologia).	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	12%	6%			
Existente e não formalizado	9%	8%	NA*	NA*	NA*
Não existente	79%	86%			
Minha organização incentiva a conscientização da liderança sobre vieses inconscientes no processo de Recrutamento e Seleção.	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	44%	40%	48%		
Existente e não formalizado	40%	42%	36%	NA*	NA*
Não existente	16%	18%	15%		
Minha organização possui programa de desenvolvimento de lideranças específico para mulheres.	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	42%	40%	42%	26%	
Existente e não formalizado	14%	20%	6%	15%	NA*
Não existente	44%	40%	52%	59%	
Minha organização mensura e acompanha métricas relacionadas a mulheres em posição de liderança.	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	67%	66%			
Existente e não formalizado	11%	18%	NA*	NA*	NA*
Não existente	23%	16%			

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

A minha empresa possui grupos de afinidade de diversidade, equidade e inclusão e/ou definiu os seus pontos focais de equidade de gênero.	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	49%	42%	58%	50%	38%
Existente e não formalizado	7%	13%	9%	9%	19%
Não existente	44%	44%	33%	41%	44%
Minha organização possui Grupos de Afinidade de diversidade, equidade e Inclusão nas seguintes dimensões:	2025	2024	2023	2022	2021
Gênero	94%	52%			
Raça/Etnia	69%	46%			
Pessoa com deficiência	63%	42%	NA*	NA*	NA*
Idade/Gerações	47%	26%			
LGBTQIAP+	72	48%			
Minha organização possui grupos de afinidade com atuação em:	2025	2024	2023	2022	2021
Execução de programas como campanhas de conscientização sobre a diversidade, equidade e inclusão	81%	83%	86%	95%	83%
Impulsioneamento de prioridades estratégicas do negócio relacionadas à diversidade, equidade e inclusão	41%	52%	73%	90%	50%
Conexão entre pessoas de diferentes origens ou experiências	66%	66%	59%	70%	50%
Suporte e orientação a empregados(as) de origens ou experiências semelhantes	50%	0%	32%	35%	42%
Suporte para construção de estratégias de atuação em diversidade, equidade e inclusão	72%	NA*	NA*	NA*	NA*

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

Em termos práticos, quais ações são desenvolvidas dentro da temática do envelhecimento da força de trabalho em sua organização?	2025	2024	2023	2022	2021
Grupo de afinidade	21%	16%	21%		
Palestras pontuais	39%	38%	36%		
Pilar de gerações em DEI	0%	24%	21%		
Divulgação da vaga em plataforma nichada	0%	6%	0%		
Programa de contratação de 50+	5%	4%	0%		
Programa de desenvolvimento de 50+ (lifelong learning)	0%	0%	0%		
Programa de preparação para aposentadoria	5%	12%	24%		
Programa de postergação da aposentadoria	0%	0%	0%	NA*	NA*
Programa de mentoria tradicional	7%	14%	12%		
Programa de mentoria reversa	2%	2%	3%		
Programa de mentoria intergeracional	4%	0%	3%		
Diferentes formatos de contratação para profissionais 50+ (Part-time, temporário, PJ, intermitente, etc)	0%	0%	3%		
Plano de benefícios diferenciados	2%	6%	9%		
Nenhuma	37%	42%	39%		
Outro	0%	0%	3%		
<b>Ética e cultura organizacional</b>					
Diversidade, equidade e inclusão é um dos valores declarados da minha organização e/ou áreas prioritárias e explicitamente expresso em nosso Código de Conduta.	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	77%	84%	85%	79%	75%
Existente e não formalizado	16%	10%	6%	18%	13%
Não existente	7%	6%	9%	3%	13%

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

<b>Minha organização equipa o local de trabalho e seus empregados(as) considerando as necessidades de diferentes gêneros - por exemplo: adequações em Equipamentos de Proteção Individual (EPI).</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	77%	70%	45%	71%	50%
Existente e não formalizado	9%	20%	42%	9%	13%
Não existente	14%	10%	13%	21%	38%
<b>Minha organização oferece carga horária flexível para atender melhor às necessidades de seus empregados(as) em momentos específicos de sua vida.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	40%	48%	39%	53%	44%
Existente e não formalizado	40%	30%	36%	21%	25%
Não existente	20%	22%	25%	26%	31%
<b>Minha organização oferece algum tipo de auxílio ou benefício para mulheres em fase de amamentação ou com filhos até 3 anos de idade.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	65%	56%	64%		
Existente e não formalizado	5%	16%	3%	NA*	NA*
Não existente	30%	28%	33%		
<b>Minha organização analisa e promove a retenção de mulheres que retornam da licença maternidade.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	32%	31%	38%		
Existente e não formalizado	59%	60%	50%	NA*	NA*
Não existente	10%	9%	13%		

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

<b>Minha organização possui política, processo ou práticas específicas para endereçar questões de burnout e saúde mental no trabalho.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	46%	46%	58%	65%	
Existente e não formalizado	42%	34%	39%	12%	NA*
Não existente	12%	20%	3%	24%	
<b>Minha organização possui comitê constituído para tratar e desenvolver ações de diversidade, equidade e inclusão com orçamento específico e FTEs (Full-Time Equivalent)** atribuídos.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	30%	32%	36%	35%	438%
Existente e não formalizado	10%	14%	12%	15%	6%
Não existente	60%	54%	52%	50%	56%
<b>O comitê de diversidade, equidade e inclusão reporta ao:</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Comitê Executivo (liderança)	67%	56%	63%	59%	29%
Outro	0%	0%	6%	24%	57%
Comitê de Gestão de Pessoas	19%	22%	25%	12%	14%
Conselho de Administração	10%	17%	6%	6%	0%
Comitê de Riscos/Auditoria	0%	0%			
Comitê de Responsabilidade Social/Sustentabilidade	5%	6%	NA*	NA*	NA*
<b>Minha organização possui canal confidencial e confiável para endereçar temas de discriminação e assédio.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	84%	90%	94%	97%	94%
Existente e não formalizado	7%	6%	0%	3%	0%
Não existente	9%	4%	6%	0%	6%

\*Dados não foram capturados neste ano.

# Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

Impacto social					
Minha organização possui uma estratégia de investimento social, direcionando um orçamento específico para comunidade.	2025	2024	2023	2022	2021
Existente e formalizado	79%	78%	88%	88%	88%
Existente e não formalizado	9%	12%	0%	12%	6%
Não existente	12%	10%	12%	0%	6%
Minha organização realiza investimentos sociais por meio de:	2025	2024	2023	2022	2021
Iniciativas locais para fornecedores que visam o crescimento e suporte da comunidade onde a organização atua	68%	71%	79%	62%	67%
Programas de incentivo a empreendedoras locais que possam oferecer serviços à organização	54%	53%	62%	59%	47%
Iniciativas de formação educacional de meninas e mulheres para que possam ser capacitadas e contratadas pela organização	62%	38%	59%	59%	27%
Iniciativas de empoderamento feminino	52%	49%	41%	38%	40%
Nenhuma das opções acima. Equidade de gênero não é o foco dos investimentos sociais da organização	8%	0%	3%	15%	20%

\*Dados não foram capturados neste ano.

## Questionário WIM Brasil 2025 | Maturidade

<b>Minha organização considera métricas de diversidade, equidade e inclusão como parte essencial na seleção de terceiros (fornecedores e parceiros comerciais), priorizando os que apresentam melhor desempenho.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	14%	18%	0%	15%	0%
Existente e não formalizado	22%	6%	15%	12%	25%
Não existente	78%	76%	85%	74%	75%
<b>Minha organização monitora indicadores de gênero para entender o impacto social de seus negócios em seus relatórios e divulgações regulares, a fim de ser transparente sobre os resultados e impactos que está gerando.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	42%	44%	42%	50%	81%
Existente e não formalizado	18%	22%	24%	24%	19%
Não existente	40%	34%	34%	26%	0%
<b>Minha organização possui iniciativas projetadas para atender às necessidades específicas das mulheres das comunidades em que atua, de modo a abordar as diferenças de gênero.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Existente e formalizado	28%	34%	30%	35%	25%
Existente e não formalizado	26%	24%	27%	18%	19%
Não existente	46%	42%	43%	47%	56%

\*Dados não foram capturados neste ano.

# Questionário WIM Brasil 2025 | Indicadores

Estratégia e oportunidade de carreira					
Indicador	Item	%	Respondentes <sup>1</sup>	Reportado por (%) <sup>2</sup>	Não reportado por (%) <sup>3</sup>
Composição da força de trabalho geral	Mulheres	22%	57	100%	0%
	Homens	78%	57	98%	2%
Gestão corporativa	Mulheres	28%	57	46%	54%
	Homens	72%	57	46%	54%
Gestão operacional	Mulheres	17%	57	32%	68%
	Homens	83%	57	32%	68%
Não gerenciais	Mulheres	16%	57	47%	53%
	Homens	84%	57	47%	53%
Time executivo	Mulheres	25%	57	74%	26%
Conselho Administrativo	Mulheres	28%	57	35%	65%
Interseccionalidade idade	Mulheres 18 a 27 anos	37%	57	93%	7%
	Homens 18 a 27 anos	63%	57	89%	11%
	Mulheres 28 a 42 anos	24%	57	89%	11%
	Homens 28 a 42 anos	76%	57	91%	9%
	Mulheres 43 a 62 anos	15%	57	91%	9%
	Homens 43 a 62 anos	85%	57	91%	9%
	Mulheres 63 anos e acima	12%	57	49%	51%
	Homens 63 anos e acima	88%	57	75%	25%

<sup>1</sup> Quantidade de empresas que visualizaram e responderam este item.

<sup>2</sup> Porcentagem de empresas respondentes que submeteram valores diferentes de zero.

<sup>3</sup> Porcentagem de empresas respondentes que submeteram valor nulo.

# Questionário WIM Brasil 2025 | Indicadores

Estratégia e oportunidade de carreira						
Indicador	Item	%	Respondentes <sup>1</sup>	Reportado por (%) <sup>2</sup>	Não reportado por (%) <sup>3</sup>	
Interseccionalidade Pcd	Mulheres com deficiência visual	27%	57	47%	53%	
	Homens com deficiência visual	73%	57	46%	54%	
	Mulheres com deficiência auditiva	38%	57	37%	63%	
	Homens com deficiência auditiva	62%	57	46%	54%	
	Mulheres com deficiência motora	25%	57	12%	88%	
	Homens com deficiência motora	75%	57	14%	86%	
	Mulheres com deficiência intelectual	33%	57	37%	63%	
	Homens com deficiência intelectual	67%	57	44%	56%	
	Mulheres com outros tipos de deficiência	28%	57	26%	74%	
	Homens com outros tipos de deficiência	72%	57	26%	74%	
	Mulheres com deficiência física	27%	57	2%	98%	
	Homens com deficiência física	73%	57	0%	100%	
	Mulheres com deficiência verbal	100%	57	2%	98%	
	Homens com deficiência verbal	0%	57	0%	100%	
	Mulheres com deficiência múltipla	40%	57	4%	96%	
	Homens com deficiência múltipla	60%	57	7%	93%	
Desligamentos cargos não gerenciais	Mulheres	27%	57	46%	54%	
	Homens	73%	57	49%	51%	
Desligamentos cargos gerenciais	Mulheres	17%	57	30%	70%	
	Homens	83%	57	40%	60%	

<sup>1</sup> Quantidade de empresas que visualizaram e responderam este item.  
<sup>2</sup> Porcentagem de empresas respondentes que submeteram valores diferentes de zero.  
<sup>3</sup> Porcentagem de empresas respondentes que submeteram valor nulo.

# Questionário WIM Brasil 2025 | Indicadores

Estratégia e oportunidade de carreira					
Indicador	Item	%	Respondentes <sup>1</sup>	Reportado por (%) <sup>2</sup>	Não reportado por (%) <sup>3</sup>
Contratações cargos gerenciais	Mulheres	30%	57	19%	81%
	Homens	70%	57	26%	74%
Contratações cargos não gerenciais	Mulheres	42%	57	25%	75%
	Homens	58%	57	25%	75%
Promoções cargos gerenciais	Mulheres	31%	57	28%	72%
	Homens	69%	57	25%	75%
Promoções cargos não gerenciais	Mulheres	25%	57	32%	68%
	Homens	75%	57	35%	65%
Sucessão	Mulheres	18%	57	30%	70%
	Homens	82%	57	30%	70%

<sup>1</sup> Quantidade de empresas que visualizaram e responderam este item.

<sup>2</sup> Porcentagem de empresas respondentes que submeteram valores diferentes de zero.

<sup>3</sup> Porcentagem de empresas respondentes que submeteram valor nulo.

# Questionário WIM Brasil 2025 | Indicadores

Ética e cultura organizacional						
Indicador	Item	%	Respondentes <sup>1</sup>	Reportado por (%) <sup>2</sup>	Não reportado por (%) <sup>3</sup>	
Canal de ética	Demandas procedentes	24%	57	42%	58%	
	Total de operações	-	57	82%	18%	
Segurança no trabalho	Operações com EPI	100%	57	79%	21%	
	Operações com instalações adequadas às necessidades de homens e mulheres	20%	57	79%	21%	
	Homens aptos	-	57	54%	46%	
Licença parental	Homens que aderiram	18%	57	56%	44%	
	Mulheres aptas	-	57	56%	44%	
	Mulheres que aderiram	23%	57	56%	44%	
	Mulheres respondentes à PCO	-	57	47%	53%	
Satisfação no trabalho	Homens respondentes à PCO	-	57	47%	53%	
	Mulheres satisfeitas	77%	57	42%	58%	
	Homens satisfeitos	81%	57	42%	58%	

<sup>1</sup> Quantidade de empresas que visualizaram e responderam este item.

<sup>2</sup> Porcentagem de empresas respondentes que submeteram valores diferentes de zero.

<sup>3</sup> Porcentagem de empresas respondentes que submeteram valor nulo.

# Questionário WIM Brasil 2025 | Indicadores

Ética e cultura organizacional						
Indicador	Item	%	Respondentes <sup>1</sup>	Reportado por (%) <sup>2</sup>	Não reportado por (%) <sup>3</sup>	
Fornecedores	Total de fornecedores	-	57	54%	46%	
	Fornecedores que possuem prática DEI	4,20%	57	19%	81%	
	Fornecedores de liderança feminina	0,80%	57	16%	84%	
Investimento financeiro em impacto social	Valor Total	-	57	51%	49%	
	Valor investido em iniciativas com foco no público feminino	19%	57	30%	70%	
Investimento financeiro em impacto social	Total	-	57	51%	49%	
	Iniciativas com foco no público feminino	7%	57	33%	67%	

<sup>1</sup> Quantidade de empresas que visualizaram e responderam este item.

<sup>2</sup> Porcentagem de empresas respondentes que submeteram valores diferentes de zero.

<sup>3</sup> Porcentagem de empresas respondentes que submeteram valor nulo.

## **EY | Building a better working world**

A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor em longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Utilizando dados, inteligência artificial e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY ajudam clientes a moldar o futuro com confiança e a solucionar as questões mais complexas do mundo atual.

As equipes da EY atuam em todo espectro de serviços em assurance, consulting, tax e strategy and transactions. Impulsionadas pela visão dos setores da indústria, parceiros de diversos ecossistemas e uma rede multidisciplinar e globalmente conectada, as equipes da EY podem fornecer serviços em mais de 150 países.

Todos juntos para moldar o futuro com confiança.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited, cada uma das quais é uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, uma empresa do Reino Unido limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY coleta e usa dados pessoais, bem como a descrição dos direitos dos indivíduos sob a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). As firmas-membro da EY não exercem a advocacia onde são proibidas da prática pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite [ey.com.br](https://ey.com.br).

Este comunicado foi emitido pela EYGM Limited, integrante da organização global da EY que também não presta serviços a clientes.

©2025 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

[ey.com](https://ey.com)

[Facebook | EYBrasil](#)

[Instagram | eybrasil](#)

[LinkedIn | EY](#)

[Youtube | EYBrasil](#)