UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: ATHENA - Laboratório de estudos em organizações, inovação e colaboração

MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO: ANÁLISE EM EMPRESAS DO SETOR DE ENERGIA LISTADAS NA B3 (2022-2025)

086.767.966-29

Florianópolis
2026

1. INTRODUÇÃO – CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

A agenda de diversidade e inclusão (D&I) consolidou-se como tema relevante no campo da Administração, especialmente nas discussões sobre gestão de pessoas, governança corporativa e sustentabilidade organizacional. No plano teórico, a literatura já demonstrou que a diversidade pode ampliar a criatividade, qualificar a tomada de decisão e fortalecer a capacidade adaptativa das organizações, desde que não seja tratada apenas como imperativo normativo ou reputacional, mas incorporada de forma efetiva à dinâmica organizacional. Nesse sentido, a literatura também mostra que as organizações não respondem de maneira homogênea a essa agenda: variam quanto ao grau em que internalizam a diversidade em sua estrutura, em seus processos e em seus mecanismos de gestão.

No contexto brasileiro, a discussão adquire particular relevância diante da persistência de desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho. Dados recentes evidenciam que mulheres e pessoas negras permanecem sub-representadas em cargos de liderança e em posições de maior remuneração, inclusive em setores estratégicos da economia. Esse quadro revela que a desigualdade não se restringe ao acesso ao emprego, mas se expressa também na distribuição de poder, reconhecimento e oportunidades dentro das organizações. No setor de energia elétrica, tal cenário tende a ser ainda mais sensível, em razão de características historicamente associadas ao segmento, como predominância masculina, forte valorização de perfis técnicos e hierarquias organizacionais pouco diversas.

Nas companhias abertas, a agenda de D&I ganhou impulso adicional com o fortalecimento das exigências de transparência. A Resolução CVM nº 80/2022 passou a demandar a divulgação de informações relacionadas a gênero, cor ou raça, faixa etária e pessoas com deficiência nos órgãos de administração e por nível hierárquico. Paralelamente, a B3 ampliou a visibilidade do tema ao incorporar critérios relacionados à diversidade em seus referenciais de sustentabilidade e ao divulgar estudos sobre o perfil das companhias listadas. Contudo, a ampliação do disclosure não equivale, necessariamente, à institucionalização substantiva da agenda. A existência de informações reportadas ao mercado, de compromissos públicos ou de documentos formais não assegura, por si só, que a diversidade esteja integrada à estratégia, à governança e à tomada de decisão das empresas.

É nesse ponto que a noção de maturidade organizacional em D&I se torna central para esta pesquisa. Neste estudo, maturidade organizacional em D&I é entendida como o grau em que a

organização incorpora essa agenda à sua governança, à formalização de práticas, aos mecanismos de mensuração e à transparência. Trata-se, portanto, de um construto analítico que permite diferenciar organizações em que a diversidade aparece sobretudo como resposta reativa a pressões externas daquelas em que ela se encontra mais enraizada nos processos de gestão. O problema que motiva esta pesquisa não reside apenas na persistência das desigualdades no setor de energia, mas na ausência de um diagnóstico estruturado sobre como a agenda de D&I se organiza internamente nas empresas do setor de energia elétrica listadas na B3 e em que medida elas apresentam níveis distintos de desenvolvimento nessa agenda.

Dessa lacuna deriva o problema central da pesquisa: como se caracteriza a maturidade organizacional em diversidade e inclusão nas empresas do setor de energia elétrica listadas na B3, considerando as dimensões de governança, formalização de práticas, mensuração e transparência?

1.1 Objetivo geral

Analisar a maturidade organizacional em diversidade e inclusão nas empresas do setor de energia elétrica listadas na B3, considerando as dimensões de governança, formalização de práticas, mensuração e transparência, com vistas à proposição de uma matriz de diagnóstico aplicável à gestão da D&I.

1.2 Objetivos específicos

a) caracterizar, com base nos dados públicos disponíveis, o perfil demográfico da força de trabalho e da liderança das empresas do setor de energia elétrica listadas na B3;

b) mapear como a agenda de D&I se posiciona na estrutura organizacional dessas empresas, observando instâncias de governança, responsabilidades atribuídas e mecanismos formais de coordenação;

c) identificar e analisar políticas, compromissos, programas e instrumentos formais relacionados à D&I, com atenção ao grau de formalização das práticas;

d) examinar os indicadores de capital humano e diversidade divulgados pelas empresas, bem como os mecanismos de monitoramento e prestação de contas associados à agenda;

e) compreender, por meio de entrevistas com profissionais do setor, como a agenda de D&I é percebida e operacionalizada nas organizações, cotejando tais percepções com o discurso e os dados divulgados publicamente;

f) propor uma matriz de diagnóstico da maturidade organizacional em D&I, composta por dimensões, critérios e níveis descritivos de análise, com potencial de aplicação na gestão estratégica de pessoas.

2. JUSTIFICATIVA

2.1 Para a organização, o setor e a sociedade

A relevância desta pesquisa se expressa em três planos complementares. No plano setorial, o estudo responde a uma lacuna analítica: embora as empresas do setor de energia elétrica listadas na B3 estejam submetidas a exigências regulatórias semelhantes, ainda não há, no recorte proposto, um diagnóstico comparativo sistematizado sobre como a agenda de D&I se estrutura internamente, quais capacidades organizacionais a sustentam e em que estágio de desenvolvimento as empresas se encontram. Ao focalizar um setor específico, a pesquisa amplia a comparabilidade entre os casos e permite observar a diversidade não apenas como valor abstrato, mas como tema situado em um ambiente institucional, técnico e concorrencial particular.

No plano organizacional, a pesquisa oferece uma contribuição aplicada. Ao propor uma matriz de diagnóstico, o estudo pretende fornecer um instrumento que auxilie empresas a identificar em que medida a agenda de D&I se encontra restrita ao plano declaratório ou já se converteu em prática de gestão. Trata-se de uma contribuição relevante para organizações que buscam avançar de uma postura predominantemente reativa, voltada ao atendimento de exigências externas, para uma abordagem mais estruturada e estratégica.

No plano social, a pesquisa é pertinente porque incide sobre um setor estratégico para o desenvolvimento econômico e para a transição energética do país, mas que ainda reproduz desigualdades historicamente documentadas. Produzir evidências sobre o estágio de institucionalização da D&I nessas empresas contribui para qualificar o debate público, ampliar a compreensão sobre os limites do reporte corporativo e subsidiar a formulação de políticas e práticas mais consistentes no campo da gestão de pessoas e da governança corporativa.

2.2 Para a trajetória profissional da pesquisadora

A proposta também se justifica pela aderência entre o objeto de investigação e a trajetória profissional da pesquisadora. A experiência anterior em consultoria especializada em diversidade e inclusão, somada à atuação atual em Recursos Humanos no setor de energia, proporciona familiaridade com o campo empírico, compreensão das linguagens organizacionais

mobilizadas na agenda e acesso qualificado a interlocutores relevantes. No contexto de um mestrado profissional, essa inserção favorece a construção de um produto tecnicamente aplicável e academicamente fundamentado.

Ao mesmo tempo, a proximidade com o campo exige atenção reflexiva. Por essa razão, a pesquisa parte do entendimento de que a experiência profissional da pesquisadora constitui recurso analítico relevante, mas não substitui o rigor metodológico. A interpretação dos dados será conduzida com base em categorias teóricas explicitadas previamente, triangulação de fontes e distinção clara entre evidências empíricas, percepção profissional e inferência analítica. Dessa forma, busca-se transformar a inserção no campo em elemento de qualificação da pesquisa, e não em fator de comprometimento de sua consistência.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A maturidade organizacional em diversidade e inclusão pode ser compreendida como o grau em que a organização incorpora essa agenda à sua estratégia, à sua estrutura decisória, às práticas de gestão de pessoas e aos mecanismos de acompanhamento e prestação de contas. Nessa perspectiva, maturidade não se confunde com a simples existência de políticas formais ou compromissos públicos, mas com a capacidade institucional de transformar a diversidade em dimensão efetiva da gestão. Essa definição permite articular, de forma analítica, quatro dimensões centrais para a pesquisa: governança, formalização de práticas, mensuração e transparência.

O ponto de partida conceitual está em Thomas e Ely (1996), cuja formulação permite compreender a gestão da diversidade como um continuum de desenvolvimento organizacional. No paradigma da discriminação e equidade, predominam ações voltadas à representatividade e ao cumprimento de exigências legais. No paradigma do acesso e legitimidade, a diversidade passa a ser valorizada por sua utilidade para a relação com mercados e públicos específicos, mas sem alterar de modo substantivo os processos internos. Já no paradigma da aprendizagem e integração, as diferenças são incorporadas ao núcleo do trabalho organizacional, influenciando decisões, rotinas e produção de conhecimento. Esse último estágio oferece a base mais consistente para a noção de maturidade adotada nesta pesquisa, pois desloca a diversidade de uma posição periférica para um plano estratégico.

A literatura sobre institucionalização mostra, contudo, que essa passagem não ocorre de forma espontânea. Dobbin (2009) e Kalev, Dobbin e Kelly (2006) demonstram que a efetividade das

iniciativas de D&I depende de condições organizacionais concretas, como comprometimento da liderança, definição de responsabilidades, estabelecimento de metas e uso sistemático de métricas. Nessa chave, governança é entendida, neste estudo, como o conjunto de arranjos formais que sustenta, legitima e coordena a agenda de diversidade e inclusão. Ao mesmo tempo, a teoria institucional de DiMaggio e Powell (1983) permite problematizar a adoção dessas práticas ao mostrar que organizações submetidas a pressões regulatórias, normativas e miméticas tendem a convergir em estruturas e discursos, ainda que nem sempre produzam mudanças substantivas. Assim, a formalização de políticas, programas e compromissos públicos pode representar tanto um avanço real de institucionalização quanto uma resposta predominantemente simbólica às exigências do ambiente.

No contexto brasileiro, essa discussão assume contornos específicos. Fleury (2000) argumenta que a gestão da diversidade no Brasil não pode ser analisada pela simples transposição de modelos estrangeiros. Entre as razões para isso está a persistência do mito da democracia racial, entendido como a crença de que a miscigenação brasileira teria produzido relações raciais harmoniosas e, por isso, dispensaria o reconhecimento do racismo como estrutura social. Esse imaginário dificulta a explicitação das desigualdades e enfraquece respostas institucionais mais consistentes. Hasenbalg (1979), em sentido convergente, demonstra que as desigualdades raciais no mercado de trabalho decorrem de mecanismos ativos de discriminação, e não apenas de heranças históricas. No campo do gênero, Steil (1997) e Morrison e Von Glinow (1990) evidenciam a persistência do teto de vidro, isto é, das barreiras estruturais que limitam a ascensão de mulheres a posições hierárquicas superiores mesmo quando dispõem de qualificação equivalente. Em setores de forte tradição técnica e masculina, como o de energia, essas barreiras tornam ainda mais relevante examinar se as práticas de D&I alcançam a dinâmica real da gestão.

A maturidade organizacional também depende de mensuração e transparência. A partir de Becker (1964), a exclusão de grupos sub-representados pode ser compreendida não apenas como problema normativo, mas também como perda de capital humano e de capacidade organizacional. Fitz-enz (2000) reforça essa perspectiva ao defender que a gestão de pessoas deve operar com indicadores capazes de traduzir valor estratégico. Nessa linha, a ausência de mensuração estruturada em D&I representa uma fragilidade de governança, pois compromete a capacidade da organização de diagnosticar desigualdades, estabelecer prioridades, monitorar avanços e prestar contas sobre resultados. A transparência, por sua vez, conecta a gestão interna da diversidade às expectativas externas do mercado e da regulação. O Relato Integrado, a ISO

30414:2018, a Resolução CVM nº 80/2022 e os critérios do ISE B3 reforçam que dados de diversidade compõem o conjunto de informações relevantes para avaliar a capacidade organizacional e a criação de valor. Com base nesse referencial, a análise proposta neste estudo se organiza em quatro dimensões interdependentes: governança, formalização de práticas, mensuração e transparência.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com desenho de estudo comparativo de múltiplos casos, apoiado em duas frentes complementares de produção de dados: análise documental e entrevistas semiestruturadas. A opção por esse desenho decorre do próprio problema de pesquisa, que exige compreender simultaneamente o que as empresas formalizam e divulgam ao ambiente externo e como a agenda de D&I é percebida e operacionalizada por profissionais que atuam no setor.

O universo da pesquisa será composto pelas empresas do setor de energia elétrica listadas na B3, abrangendo, conforme a classificação setorial vigente no período de coleta, companhias dos segmentos de geração, transmissão, distribuição e holdings do setor elétrico. A amostra documental será intencional e corresponderá ao conjunto das empresas que, no momento da coleta, atenderem cumulativamente aos seguintes critérios: a) estarem listadas na B3 no setor de energia elétrica; b) terem publicado Formulário de Referência; e c) disponibilizarem, no período entre 2022 e 2025, ao menos um relatório de sustentabilidade, relatório anual ou documento público equivalente com informações sobre pessoas, governança ou sustentabilidade. Desse modo, a pesquisa buscará trabalhar com o universo elegível de companhias comparáveis, estimado preliminarmente entre oito e dez empresas.

A análise documental incidirá sobre Formulários de Referência, relatórios de sustentabilidade ou anuais, políticas públicas de diversidade, códigos de ética, páginas institucionais e demais documentos disponíveis publicamente que contenham informações pertinentes às quatro dimensões analíticas do estudo. Para cada empresa, será elaborado um protocolo de análise contendo critérios e evidências observáveis, organizados em torno das dimensões de governança, formalização de práticas, mensuração e transparência. Esse protocolo será construído a partir da literatura mobilizada no referencial teórico e de parâmetros normativos presentes na regulação e nos referenciais de reporte.

A etapa de entrevistas terá caráter intencional e buscará compor um conjunto de participantes capazes de qualificar a interpretação dos achados documentais. Serão entrevistados, preferencialmente, profissionais vinculados às empresas da amostra documental que atuem ou tenham atuado em funções relacionadas a D&I, Recursos Humanos, ESG ou governança. Estima-se a realização de 10 a 15 entrevistas, número que poderá ser ajustado em função do critério de saturação teórica e da diversidade de perfis necessária à análise.

A coleta de dados será organizada em três etapas. Na primeira, será realizado o levantamento e a sistematização dos documentos públicos das empresas elegíveis. Na segunda, será conduzida a análise documental com base no protocolo previamente definido. Na terceira, serão realizadas entrevistas semiestruturadas, orientadas por roteiro alinhado às quatro dimensões analíticas da pesquisa. O roteiro buscará explorar: o posicionamento organizacional da agenda de D&I; os arranjos de governança que a sustentam; o grau de formalização de práticas e responsabilidades; os mecanismos de mensuração e monitoramento; as dinâmicas de prestação de contas; e as tensões entre discurso público, exigência regulatória e prática organizacional.

Os dados serão tratados por meio de análise de conteúdo qualitativa, nos termos de Bardin (2016). Na etapa documental, as categorias iniciais serão definidas a priori, com base na literatura e nos referenciais institucionais mobilizados. Na etapa das entrevistas, será adotada estratégia combinada, articulando categorias previamente definidas com categorias emergentes dos relatos dos participantes. A triangulação entre documentos e entrevistas constituirá o núcleo analítico da pesquisa: os documentos permitirão observar o que as empresas formalizam e divulgam, enquanto as entrevistas contribuirão para interpretar o grau de enraizamento organizacional dessas evidências e as possíveis distâncias entre estrutura formal e prática efetiva.

A partir dessa triangulação, será construída a matriz de diagnóstico da maturidade organizacional em D&I. Essa matriz será composta por quatro dimensões analíticas, desdobradas em critérios observáveis e descritores qualitativos de nível de desenvolvimento. Em vez de funcionar como instrumento meramente classificatório baseado em pontuação arbitrária, a matriz será estruturada como dispositivo analítico-descritivo, permitindo posicionar as empresas em níveis de maturidade definidos por evidências convergentes. Preliminarmente, prevê-se a adoção de quatro níveis descritivos: incipiente, emergente, estruturado e integrado. A versão final da matriz será refinada à luz da análise empírica e submetida à apreciação crítica

de interlocutores com experiência no campo, com a finalidade de ampliar sua clareza e aplicabilidade como produto técnico do mestrado profissional.

Do ponto de vista ético, as entrevistas serão realizadas mediante consentimento livre e esclarecido, com preservação da identidade dos participantes. A pesquisa não pretende expor avaliações individuais nem atribuir a entrevistados a posição oficial das empresas. A distinção entre fala profissional, interpretação analítica e evidência documental será mantida ao longo de todo o processo, como forma de assegurar rigor e cautela interpretativa.

5. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

A viabilidade da pesquisa apoia-se em quatro elementos. O primeiro é a disponibilidade de dados públicos padronizados, uma vez que as empresas listadas na B3 divulgam, em diferentes graus, informações sobre governança, capital humano e diversidade em documentos acessíveis ao mercado. O segundo é a delimitação setorial, que reduz a heterogeneidade do universo empírico e favorece a comparação entre empresas submetidas a pressões institucionais semelhantes. O terceiro é a experiência profissional da pesquisadora no campo de diversidade e inclusão e no setor de energia, o que facilita a compreensão do objeto e amplia as possibilidades de acesso a interlocutores qualificados. O quarto é a aderência entre o problema investigado e o produto proposto, já que a matriz de diagnóstico poderá ser construída diretamente a partir das evidências produzidas ao longo da pesquisa.

Quanto à implementação, espera-se que o principal resultado do estudo seja uma matriz de diagnóstico da maturidade organizacional em D&I aplicável ao contexto das empresas de energia elétrica. Essa matriz poderá ser utilizada como instrumento de autodiagnóstico por organizações do setor, apoiando a identificação de lacunas, o fortalecimento da governança da agenda, o aprimoramento dos mecanismos de mensuração e a qualificação da transparência corporativa. Além disso, as diretrizes derivadas da análise poderão subsidiar decisões de gestão de pessoas e de governança, especialmente em contextos nos quais a agenda de diversidade ainda se encontra em estágio inicial ou predominantemente orientada por exigências externas. Assim, o produto final da pesquisa não se limitará à descrição do fenômeno, mas buscará oferecer um instrumento com utilidade prática para o campo profissional em que a investigação se insere.

6. CRONOGRAMA

Atividade / Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Disciplinas								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
Revisão e aprofundamento da literatura	x	x	x	x	x	x	x																	
Delimitação final da amostra e levantamento dos documentos			x	x	x																			
Definição das categorias analíticas e construção do protocolo documental				x	x	x	x																	
Análise documental das empresas					x	x	x	x																
Construção do roteiro e preparação das entrevistas						x	x	x																
Recrutamento e realização das entrevistas							x	x	x	x														
Transcrição, organização e análise das entrevistas								x	x	x	x													
Triangulação dos dados e consolidação dos achados										x	x	x	x	x	x									
Elaboração do diagnóstico												x	x	x	x									
Redação da dissertação												x	x	x	x	x	x	x						
Qualificação																		x						
Ajustes pós-qualificação																		x	x					
Revisão final e preparação para defesa																				x	x			
Defesa																								x

7. REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BECKER, Gary S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: Columbia University Press, 1964.

B3. *Estudo sobre diversidade em companhias listadas*. São Paulo: B3, 2023.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). *Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022*. Rio de Janeiro: CVM, 2022.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DOBBIN, Frank. *Inventing equal opportunity*. Princeton: Princeton University Press, 2009.

ELY, Robin J.; THOMAS, David A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

FITZ-ENZ, Jac. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York: AMACOM, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

HASENBALG, Carlos Alfredo. *Discriminação e desigualdades raciais no Brasil*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC). *The International Framework*. London: IIRC, 2013.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *ISO 30414:2018: Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting*. Geneva: ISO, 2018.

KALEV, Alexandra; DOBBIN, Frank; KELLY, Erin. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, v. 71, n. 4, p. 589-617, 2006.

MORRISON, Ann M.; VON GLINOW, Mary A. Women and minorities in management. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 200-208, 1990.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.