



RELATÓRIO DE IMPACTO

das operações no combate
às desigualdades **2025**



Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

RELATÓRIO DE IMPACTO

das operações no combate
às desigualdades **2025**

Rio de Janeiro
Abril, 2026



Sumário

Introdução.....	5
Questão regional.....	7
Dispersão regional.....	7
Dispersão municipal e capilaridade.....	8
Acesso e desenvolvimento humano	10
Participação de mulheres e não brancos no corpo funcional	13
Participação feminina no corpo funcional.....	14
Participação de pessoas não brancas no corpo funcional.....	16
Observações	18
Diversidade na liderança	19
Índice de Diversidade.....	22
Conclusão.....	23
Referências.....	25
APÊNDICE METODOLÓGICO	29
Introdução.....	29
Base de dados e caracterização da economia brasileira.....	30
Definições de variáveis e recortes.....	30
Classificação e agrupamento setorial (Cnae)	31
Caracterização setorial: o desafio da comparabilidade	31
Metodologia de padronização setorial.....	32
O Índice de Diversidade	32
Representatividade geral	33
Representatividade na liderança	33
Metas regionais de representatividade.....	33
Pontuação de representatividade	34
Equidade salarial	34
Cálculo do índice final.....	35

Introdução

O Brasil tem sido historicamente caracterizado como um país de elevada desigualdade social. O índice de Gini¹ da renda domiciliar – uma tradicional medida de desigualdade que avalia a concentração da renda – alcançou, segundo Carvalho (2025), o valor de 0,513 no terceiro trimestre de 2025. A título de comparação, esse valor superava o índice alcançado nos Estados Unidos (0,42 em 2023), uma economia caracterizada por um baixo nível de proteção social quando comparada a países europeus com nível de desenvolvimento similar. A desigualdade brasileira também é elevada mesmo quando comparada a países da América Latina, como Argentina (Gini de 0,424 em 2024), Chile (0,43 em 2022) e México (0,435 em 2022), conforme dados do Banco Mundial (World Bank, [202-]).

Há diversos vetores que contribuem para explicar a elevada desigualdade de renda no Brasil. De particular importância são as dimensões regional, de gênero e de raça. Esses aspectos serão avaliados no contexto das operações de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no âmbito deste relatório.

A desigualdade regional implica a existência de regiões marcadas por baixo desenvolvimento econômico e social, nas quais boa parte da população não tem acesso a condições de vida dignas ou oportunidades para sua realização pessoal.

Os últimos dados disponíveis (4º trimestre de 2024) apontam uma grande disparidade de renda e de inserção no mercado de trabalho entre as macrorregiões brasileiras. O rendimento médio mensal foi inferior à média nacional (cerca de R\$ 3.500) na região Norte, representando 78% da média nacional, ao passo que o Nordeste apresentou apenas 68% dessa média. Por outro lado, os rendimentos mensais médios nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste foram relativamente similares e superaram a média nacional em 14%, 12% e 16%, respectivamente. A taxa de participação na força de trabalho (proporção de pessoas em idade de trabalhar que estão ocupadas ou procurando trabalho) das regiões Norte e Nordeste ficou abaixo da taxa de participação total do país, alcançando, respectivamente, 97% e 88% da média nacional. A taxa de desocupação também apresentou grande variação regional, com o Nordeste (região com resultado mais baixo nesse quesito) tendo uma taxa 39% superior à da média nacional, ao passo que a taxa de desocupação na região Sul, a mais baixa do país, foi de apenas 61% da média nacional (IBGE, 2024a).

As desigualdades de gênero e raça também são relevantes, não apenas em termos da preocupação com equidade em si, mas também em virtude de a diversidade ser, segundo apontamentos na pesquisa econômica, um fator importante para a boa performance das empresas e o maior desenvolvimento econômico (Bove; Elia, 2017; Levine, 2020).

Os dados, entretanto, mostram que ainda há disparidades significativas de renda e acesso (especialmente em posições de chefia) nas dimensões de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. No quesito gênero, um estudo especial do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

¹ O índice de Gini é uma tradicional medida de desigualdade que varia entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, mais concentrada é a distribuição de renda.

apresentou uma radiografia dos diferenciais entre homens e mulheres para o ano de 2022. Os principais resultados mostram que os homens estão mais inseridos no mercado de trabalho (a taxa de participação foi de 73,2% para os homens e 53,3% para as mulheres, uma diferença de quase 20 p.p.), o que é explicado, essencialmente, pelo maior envolvimento das mulheres em atividades não remuneradas, como tarefas domésticas e de cuidado. A taxa de desocupação, por sua vez, foi maior para as mulheres do que para os homens: 11,8% e 7,9%, respectivamente. Em termos de rendimentos, a remuneração das mulheres foi 78,9% do rendimento masculino, o que pode ser explicado, entre outros fatores, não apenas pela menor participação feminina em cargos gerenciais (cerca de 61% ocupados por homens contra apenas 39% ocupados pelas mulheres), mas, também, pelo diferencial de rendimento (ainda mais exacerbado) em grupos ocupacionais mais bem pagos – na categoria “diretores e gerentes”, o rendimento feminino é apenas 73,9% do masculino (o que, por sua vez, pode ser explicado por uma questão de acesso, nos casos em que homens estejam ocupando as hierarquias mais elevadas dos cargos gerenciais) (IBGE, 2024b).²

Ao considerar o recorte de raça, também existem disparidades relevantes no mercado de trabalho brasileiro. Em 2024, pretos ou pardos constituíam a maior proporção de pessoas ocupadas (56,3%). No entanto, a ocupação desse grupo estava sobrerrepresentada em atividades com baixa remuneração, como agropecuária, construção e serviços domésticos, o que se reflete em um grande diferencial de rendimento: brancos ganharam cerca de 65% a mais que pretos ou pardos (R\$ 3.988 contra R\$ 2.409) (IBGE, 2024c). Outra explicação para a desigualdade de rendimentos diz respeito, assim como no caso de gênero, ao baixo acesso (e menor remuneração quando empregados) às ocupações de liderança. Segundo França e Tavares (2022), tomando como base as empresas listadas no Ibovespa, a população negra compõe apenas cerca de 9% do quadro de diretores e 24% dos cargos de gerência – e, nessas categorias, as pessoas negras recebem cerca de 68% dos rendimentos das pessoas brancas como gerentes, e cerca de 75%, como diretores.

Ainda, é importante ressaltar que mulheres e pessoas não brancas são particularmente afetadas em momentos de crise. Costa, Barbosa e Hecksher (2021) destacam que, na crise de 2020, associada à pandemia de Covid-19, houve um intenso aumento nas chances de mulheres e negros – além de pessoas mais jovens – de sair da condição de ocupado para inatividade (uma característica, aliás, também presente em outros momentos de desaceleração econômica) e uma redução das chances de conseguir um emprego.

Portanto, este relatório examina de maneira descritiva os elementos relacionados à distribuição dos recursos do BNDES e à variedade nos quadros funcionais das empresas apoiadas. Será apresentada a participação de mulheres e não brancos no corpo funcional das empresas, para o apoio como um todo e com agregações por porte, por setor da Classificação Nacional das Atividades Econômicas (Cnae) e

² Note que os dados mais recentes, disponíveis na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua referentes ao ano de 2024, não indicam qualquer mudança significativa nos diferenciais de gênero associados aos indicadores de rendimento, participação ou desocupação citados no texto (IBGE, 2024a).

por macrorregião. As fontes dos dados usados são a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) para o ano de 2024 (Brasil, 2025) e os dados internos do BNDES para o ano de 2025.

A base da Rais abrange a quase totalidade das empresas brasileiras e apresenta detalhes sobre os empregados. Utilizando esses dados, podemos comparar as empresas apoiadas pelo BNDES *vis-à-vis* às empresas não apoiadas em termos da distribuição geográfica (montante de crédito e presença de apoio) e da composição de gênero e raça do corpo funcional. Porém, esse instrumental restringe a análise ao conjunto de pessoas jurídicas apoiadas, excluindo o apoio a pessoas físicas, e observa apenas efeitos sobre o trabalho formal. Além disso, a cobertura amostral para as empresas apoiadas na Rais é elevada, com mais de 91% das empresas apoiadas identificadas na Rais do ano anterior.³

Este relatório apresentará um índice de diversidade (ID) multidimensional que avalia a performance das empresas com base em três pilares fundamentais: representatividade, equidade salarial e acesso a cargos de liderança, tratando as questões de gênero e raça/cor como pilares independentes e igualmente essenciais.

Questão regional

Nesta seção, será descrita a forma como o desembolso do BNDES se distribui geograficamente. Primeiro, será avaliada sua distribuição nas modalidades direta e indireta entre as macrorregiões brasileiras, adotando como contraponto a participação da região na carteira de crédito ativa do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Em seguida, será indicada a dispersão das modalidades de apoio de crédito de alocação indireta entre os municípios brasileiros, considerando sua inserção no sistema bancário. Finalmente, para os mesmos instrumentos, será apresentada a distribuição entre municípios com índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM) inferior a 0,7.

Dispersão regional

Para analisar o acesso ao apoio do BNDES no enfoque regional, apresenta-se, no Gráfico 1, a participação de cada região do país em relação ao valor total de desembolsos do BNDES em cada um dos recortes destacados anteriormente e para o total do apoio, com legendas “diretas”, “indiretas” e “total do apoio”, respectivamente. A título de comparação, apresenta-se a participação de cada região na carteira de crédito ativa do SFN.⁴

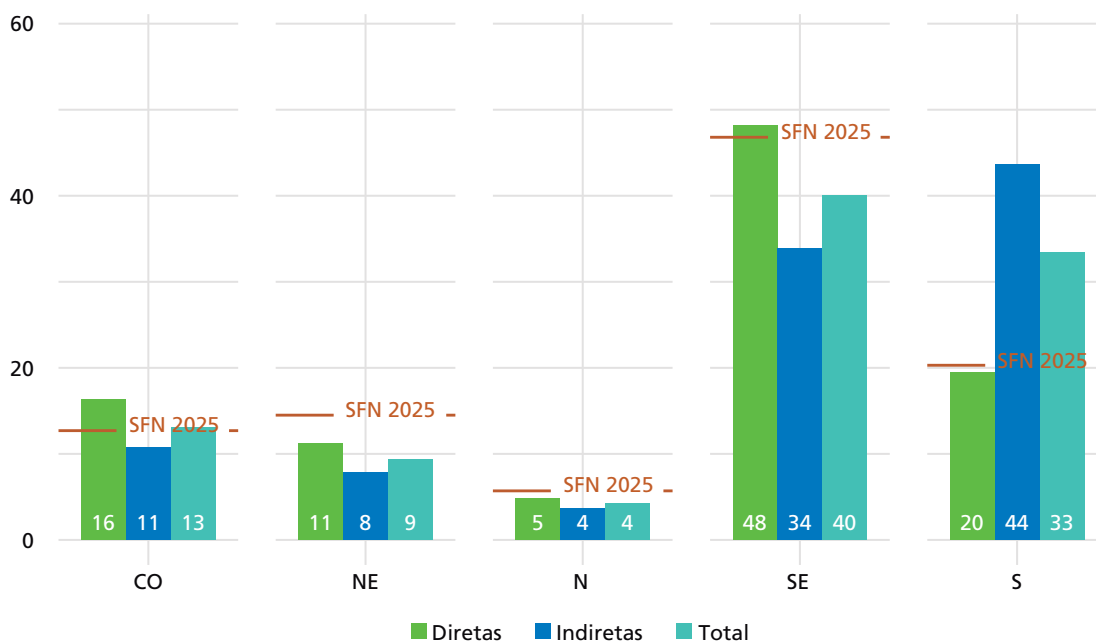
Os dados do Gráfico 1 revelam que a região Sul teve participação nos desembolsos do BNDES superior a sua participação na carteira de crédito ativa no SFN para todas as formas de apoio. Por outro lado, a região Sudeste, que responde por quase 50% da carteira de crédito do país, apresentou participação relativamente inferior à carteira de crédito ativa para o total do apoio do BNDES.

³ Os 10% não cobertos podem ser explicados pelo fato de apenas empresas com vínculos empregatícios deverem enviar a Rais. Adicionalmente, após o cruzamento com a Rais, da cobertura de 90% iniciais, foram filtradas empresas com Rais negativa (sem funcionários declarados em 2023), retiradas empresas públicas e microempreendedores individuais (MEI).

⁴ Considerando a carteira, conforme dados disponíveis no *IF.Data* do Banco Central do Brasil (BCB, [2026]) para novembro de 2025.

A região Nordeste, por sua vez, teve participação inferior a sua participação na carteira de crédito ativa nas operações diretas e indiretas. Para o ano de 2025, no apoio total, a região Centro-Oeste teve participação semelhante a seu peso na carteira de crédito no SFN, puxado pelas operações indiretas. Já a região Norte apresenta participação semelhante a seu peso na carteira, para todas as formas de atuação.

Gráfico 1. Participação (em %) das regiões do país no apoio do BNDES em 2025 e na carteira de crédito ativa no SFN



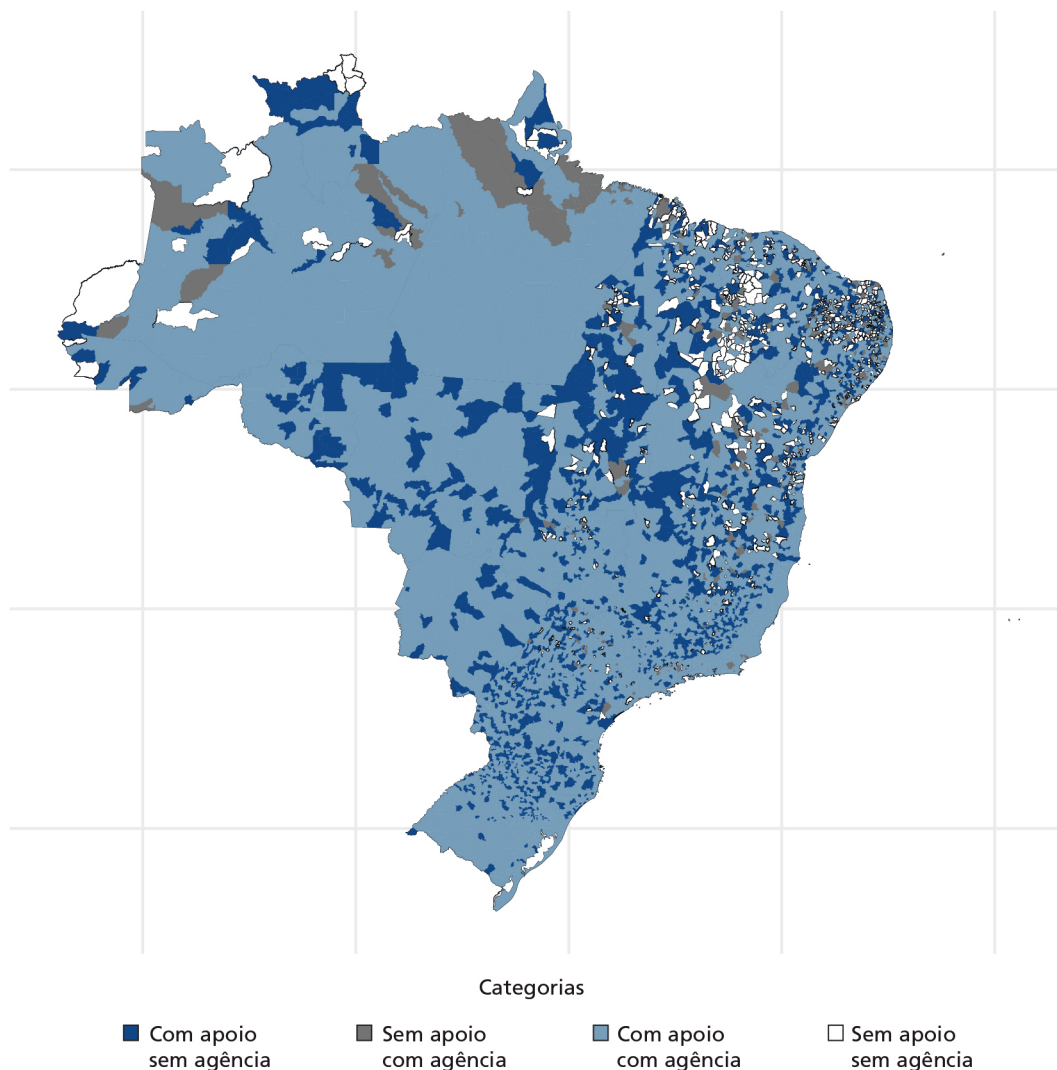
Fonte: Elaboração própria com base em BCB ([2026]).

Dispersão municipal e capilaridade

Para aprofundar a análise da dispersão geográfica do apoio do BNDES, os dados são analisados por município. Nesta seção, a dispersão territorial enfoca apenas os modelos de alocação indireta, que têm como objetivo dar capilaridade aos recursos do BNDES. Nessa modalidade de apoio, o BNDES esteve presente em 81% dos municípios brasileiros, que representam 95% da população nacional, totalizando 202,9 milhões de pessoas residentes em municípios apoiados.

A Figura 1 apresenta os municípios segmentados em grupos, de acordo com a existência de agência bancária e a presença de apoio do BNDES em 2025. Primeiro, nota-se ampla cobertura do apoio total do Banco no território nacional, explicada, principalmente, pelo alcance abrangente do apoio indireto. Adicionalmente, verifica-se que, nas cinco regiões do país, há número significativo de municípios que não têm agência bancária, mas receberam apoio do BNDES (azul escuro).

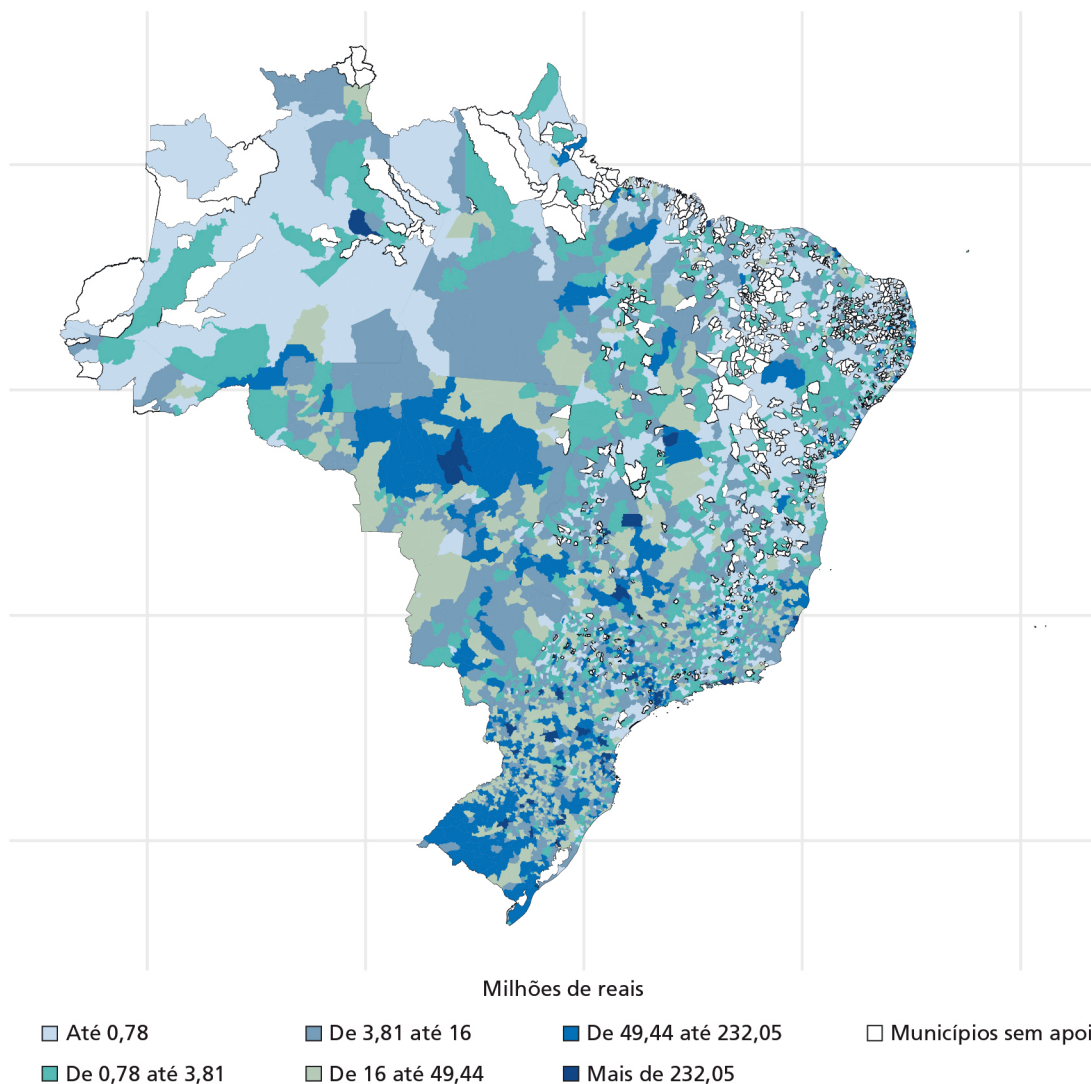
Figura 1. Existência de agência bancária e de apoio do BNDES, na modalidade indireta, por município, em 2025



Fonte: Elaboração própria com base em dados internos do BNDES e BCB (2025).

Na Figura 2, os municípios do país estão representados em seis cores, de acordo com o valor total do apoio do BNDES recebido em 2025 para a categoria de apoio indireto. Observa-se que o apoio do BNDES alcançou a maior parte dos municípios brasileiros e com elevada heterogeneidade espacial quanto ao volume de recursos. Percebe-se a concentração nos municípios da fronteira agrícola no Centro-Oeste e no Sul (aqui também se destaca o crédito emergencial), como visto anteriormente. Observa-se, também, que os municípios não cobertos pelo apoio tendem a estar localizados na região Nordeste.

Figura 2. Valor de apoio financeiro do BNDES, modalidade indireta, por município em 2025



Fonte: Elaboração própria com base em dados internos do BNDES.

Notas: as faixas de cores foram definidas com base na distribuição do total do apoio financeiro do BNDES. Utilizaram-se os seguintes percentis da distribuição dos desembolsos para definição das faixas: primeiro quartil (p25), mediana (p50), terceiro quartil (p75), nonagésimo percentil (p90) e nonagésimo nono percentil (p99).

Acesso e desenvolvimento humano

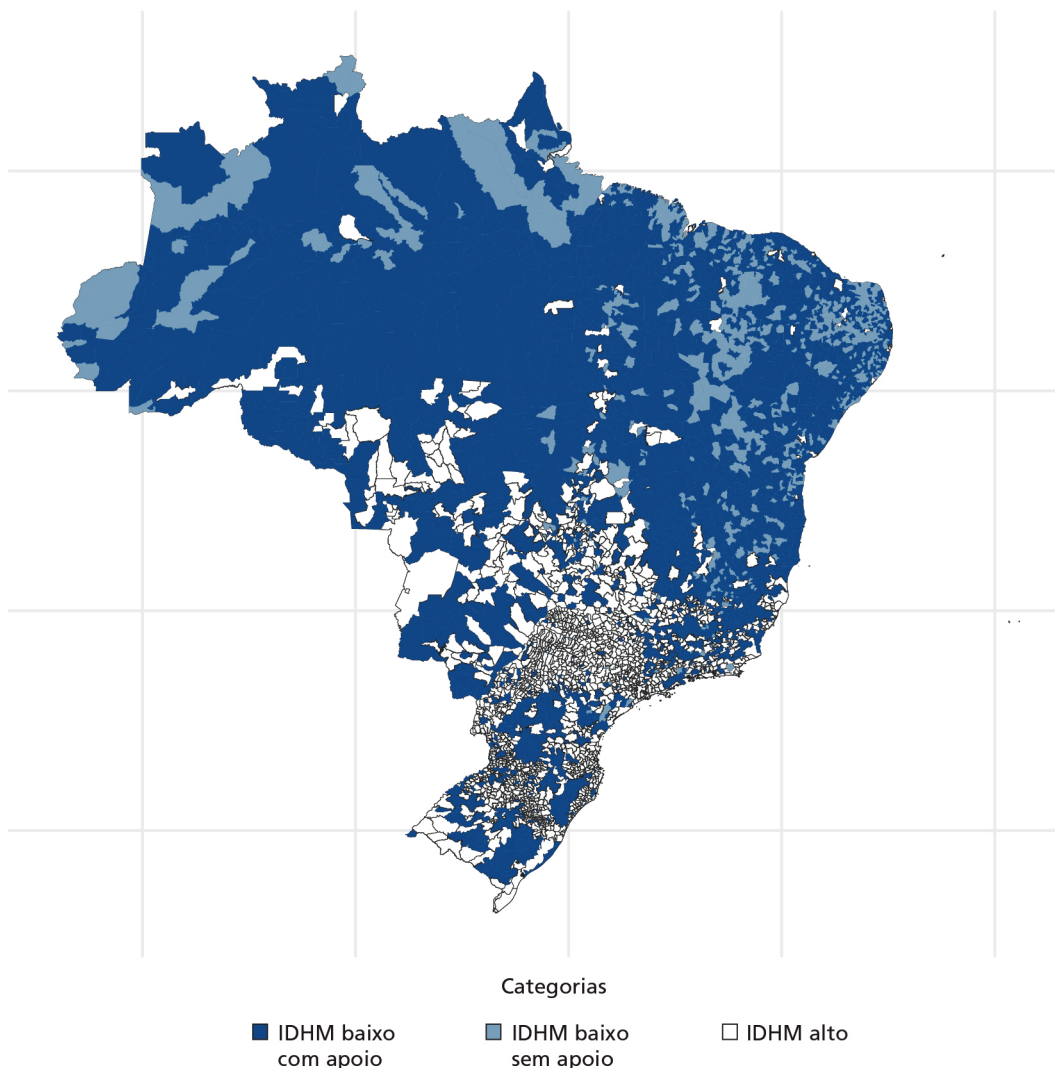
O IDHM é publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) e consiste em uma medida composta de indicadores de três dimensões do desenvolvimento humano: longevidade, educação e renda. O índice varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, maior o desenvolvimento humano.⁵ Municípios com baixo IDHM costumam ter economias locais mais frágeis e menos acesso bancário e, conseqüentemente, a crédito.

⁵ Os dados usados para sua construção são do censo demográfico do IBGE. Como a versão mais atual desses dados é de 2010, ela foi utilizada como referência nesta análise (IBGE, [201-]).

Dos municípios com IDHM baixo (inferior a 0,7), o BNDES esteve presente, considerando apenas a modalidade indireta, em 74% destes. Essa presença representa 86% da população residente de municípios de IDHM baixo, ou seja, 58,5 milhões de pessoas (IBGE, [201-]).

A Figura 3 mostra ampla cobertura de apoio do BNDES em municípios com IDHM baixo, considerando apenas o modelo indireto. Por outro lado, a maior ausência de apoio em 2025 em municípios com IDHM baixo ocorre novamente na região Nordeste.

Figura 3. Apoio do BNDES, na modalidade indireta, em 2025 e municípios com IDHM abaixo de 0,7

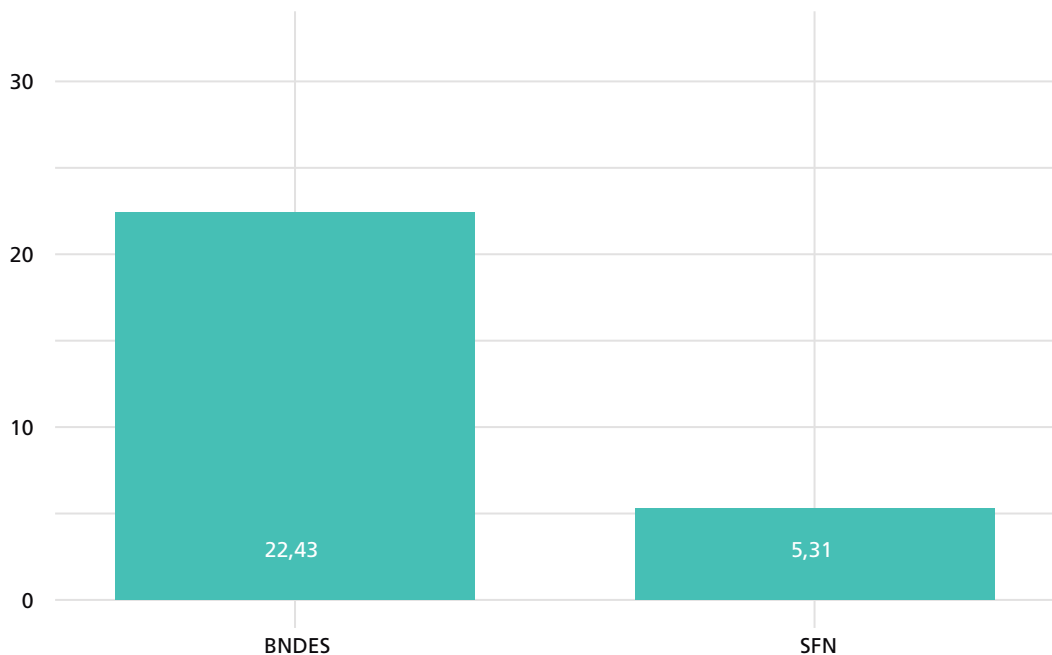


Fonte: Elaboração própria com base em dados internos do BNDES, Pnud ([202-]) e BCB (2025).

O Gráfico 2 mostra a proporção do apoio financeiro do BNDES, em operações indiretas, destinada a municípios com IDHM de 2010 abaixo de 0,7, e a participação desses municípios na carteira de crédito do SFN, a título de comparação. Pode-se perceber que a participação desses municípios no apoio do BNDES (cerca de 23% do total do apoio) foi superior a sua participação no estoque de crédito do SFN⁶ (cerca de 6% do total).

⁶ Para estimar a participação do município no crédito, utilizou-se o verbete 160 da Estatística Bancária Mensal por município do BCB (Estban de dezembro de 2025), que corresponde ao ativo, por agência, relativo às operações de crédito.

Gráfico 2. Participação (em %) dos municípios com menor IDHM no apoio indireto do BNDES em 2025 e na carteira de crédito do SFN



Fonte: Elaboração própria com base em dados internos do BNDES, Pnud ([202-]) e BCB (2025).

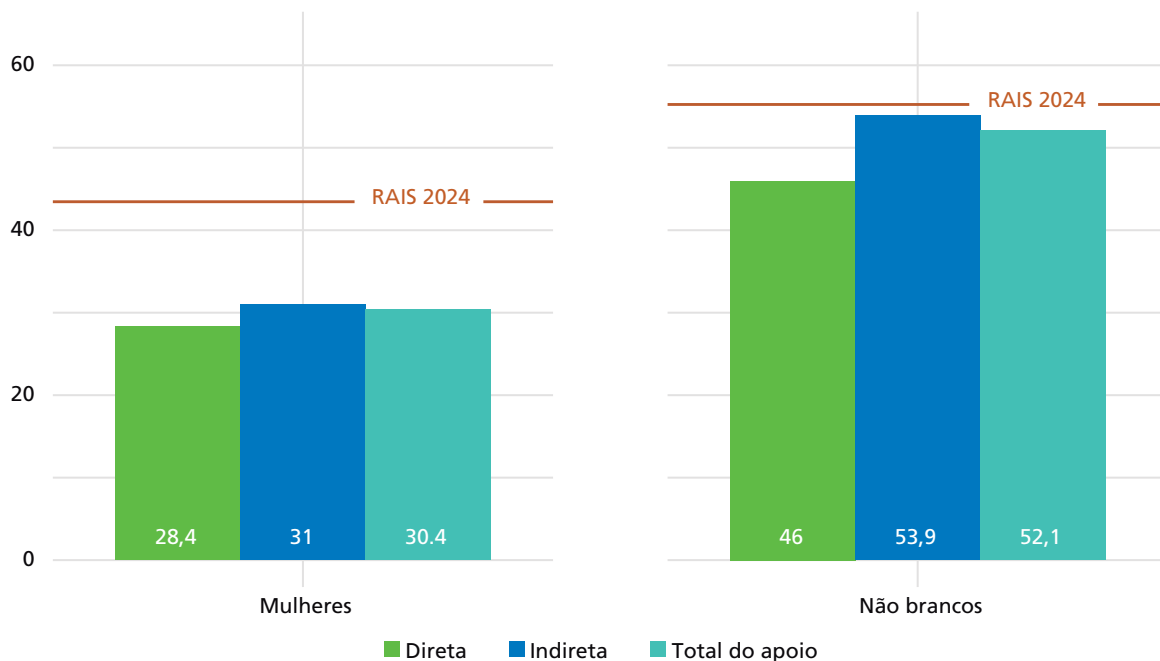
Notas: municípios de menor IDHM são aqueles com valores do indicador abaixo de 0,7.



Participação de mulheres e não brancos no corpo funcional

A participação de mulheres e pessoas não brancas no corpo funcional das empresas apoiadas em 2025 é menor que a observada em empresas não apoiadas. Porém, a diferença é bastante reduzida para a participação de não brancos nas empresas apoiadas por operações indiretas.

Gráfico 3. Participação das mulheres e de pessoas não brancas no corpo funcional das empresas apoiadas pelo BNDES (%)



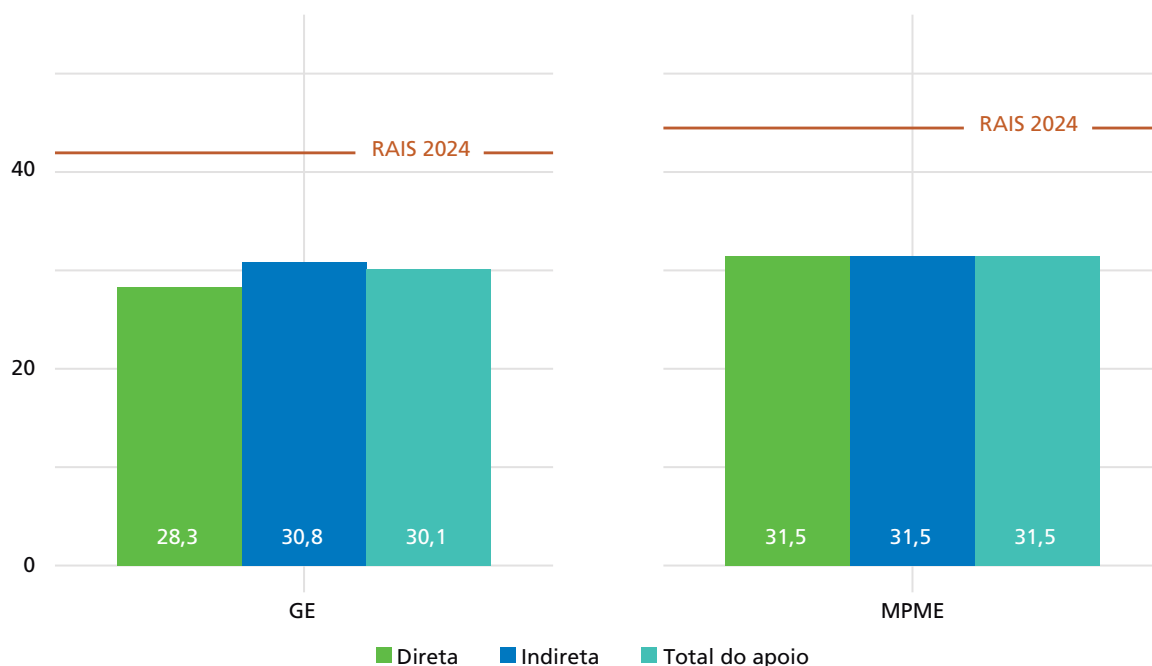
Fonte: Brasil (2025) e dados internos do BNDES para o ano de 2025.



Participação feminina no corpo funcional

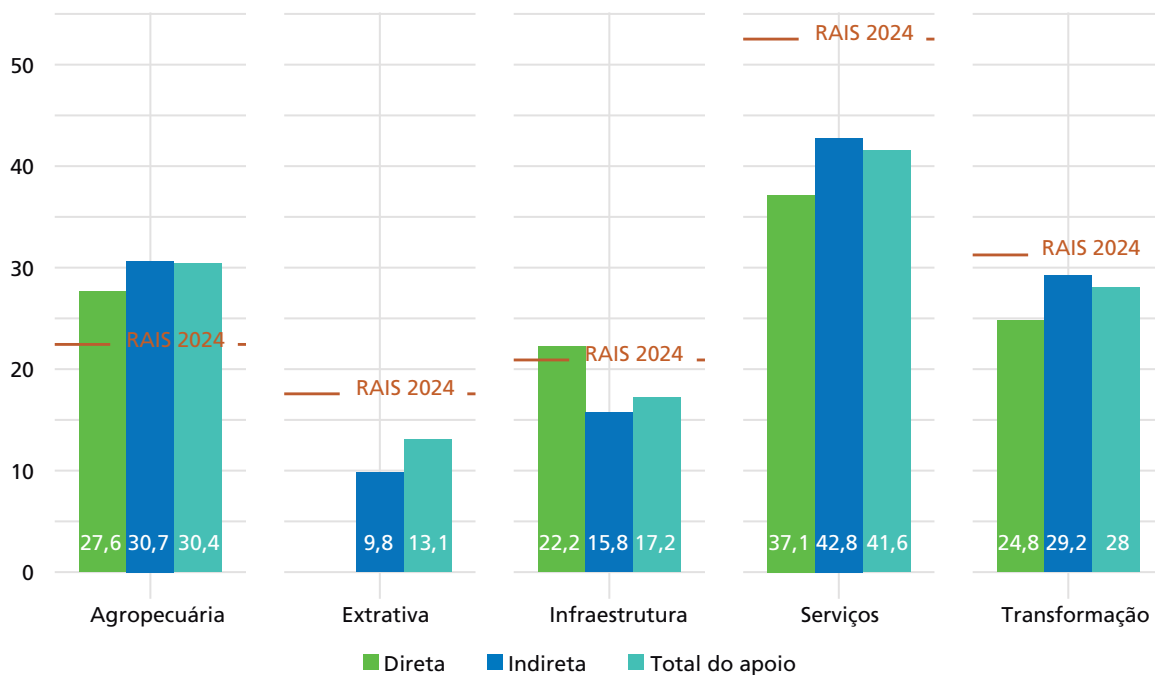
Como podemos ver no Gráfico 4, empresas com até 249 empregados (micro, pequenas ou médias empresas – MPME) apresentam maior representatividade feminina do que empresas de grande porte (GE), tanto para a referência da Rais quanto para as empresas apoiadas pelo BNDES. Porém, a participação inferior de mulheres nas empresas apoiadas pelo BNDES é independente de seu porte.

Gráfico 4. Participação feminina no corpo funcional das empresas apoiadas pelo BNDES por porte (%)



Fonte: Brasil (2025) e dados internos do BNDES para o ano de 2025.

O Gráfico 5 exibe a diferença da participação feminina no corpo funcional das empresas apoiadas, e a referência da Rais diminui quando os dados são desagregados por setor de atividade, apesar da elevada diferença observada entre a participação de mulheres no corpo funcional das empresas apoiadas pelo BNDES e a Rais. Como visto no relatório do ano anterior, parte importante da explicação para a participação percentual inferior de mulheres nas empresas apoiadas pelo BNDES pode estar na composição setorial. Percebe-se que a participação feminina no corpo funcional das empresas do setor de serviços é bastante superior à observada no setor de infraestrutura. Considerando o papel do BNDES no financiamento de longo prazo e a consequente centralidade de seu apoio à infraestrutura, esse setor tem participação elevada no total dos empregos das empresas apoiadas, ao passo que o setor de serviços tem participação reduzida. Isso faz com que a média de participação das mulheres nas empresas apoiadas seja inferior.

Gráfico 5. Participação feminina no corpo funcional das empresas apoiadas pelo BNDES por setor da Cnae (%)

Fonte: Brasil (2025) e dados internos do BNDES para o ano de 2025.

Nota: o apoio direto à atividade extrativa foi retirado do gráfico em função da possibilidade de identificação, por contar com menos de três observações.

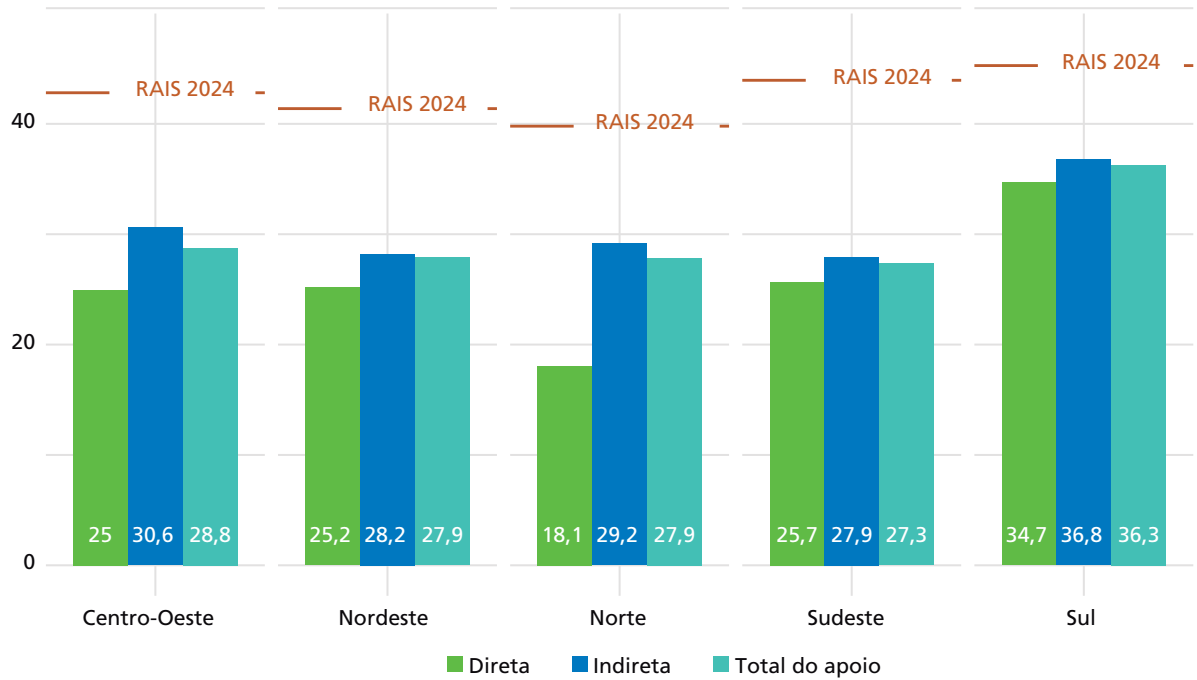
Cabe ressaltar que fatores culturais, sociais e históricos estão diretamente relacionados a essa disparidade de gênero no setor de infraestrutura, além de explicar a participação feminina mais expressiva no setor de serviços.⁷ Entre esses fatores, podemos destacar a baixa participação de mulheres em carreiras de engenharia.⁸

O Gráfico 6 exhibe a participação de mulheres no corpo funcional das empresas apoiadas, agrupadas por região, e nota-se que sua menor participação é um fenômeno generalizado e independente da região.

⁷ “The U-Shaped Curve” – apresentada por Claudia Goldin (1994) no trabalho que lhe concedeu o Prêmio Nobel de Economia em 2023 – evidencia a forma como o crescimento do setor de serviços trouxe uma demanda crescente por mão de obra feminina ao longo do tempo.

⁸ Estudo realizado pelo Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea), em 2022, aponta participação feminina de apenas 19,6% entre o total de engenheiros registrados (Confea, 2022). Já o último Censo da Educação Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep, 2024) aponta que somente 37,3% dos formandos em cursos de graduação de engenharia, produção e construção são do sexo feminino.

Gráfico 6. Participação feminina no corpo funcional das empresas apoiadas pelo BNDES por macrorregião (%)

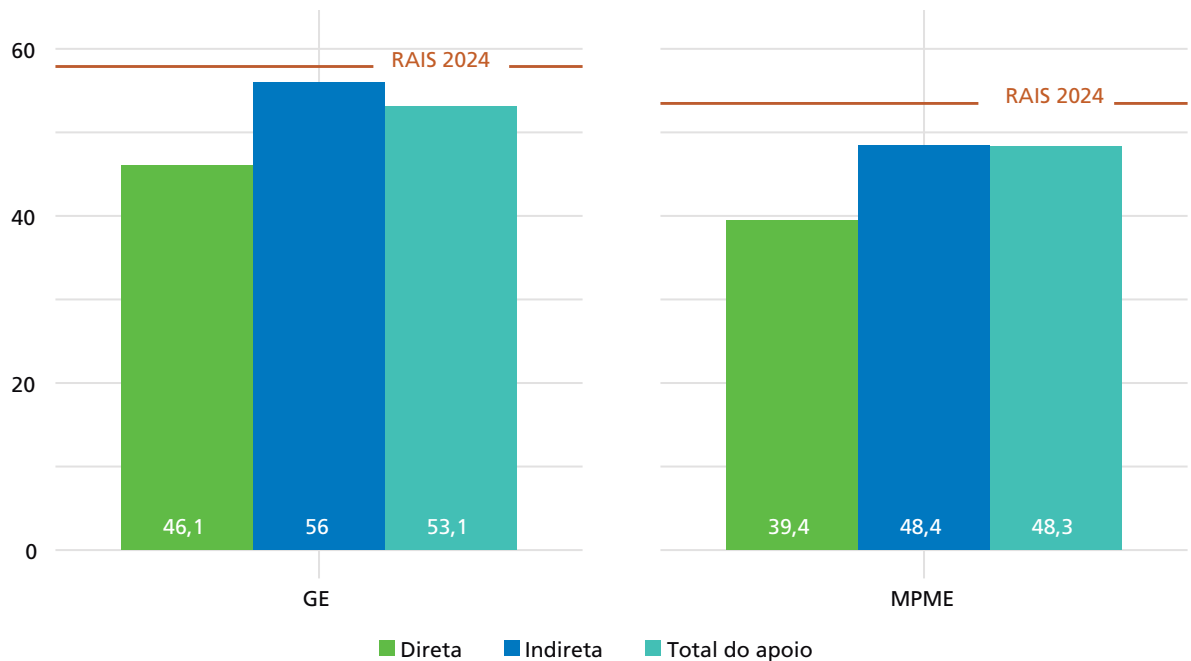


Fonte: Brasil (2025) e dados internos do BNDES para o ano de 2025.

Participação de pessoas não brancas no corpo funcional

É possível perceber que a participação de não brancos entre os empregados de empresas é semelhante, independentemente do porte. Porém, vale destacar sua maior participação nas empresas apoiadas indiretamente.

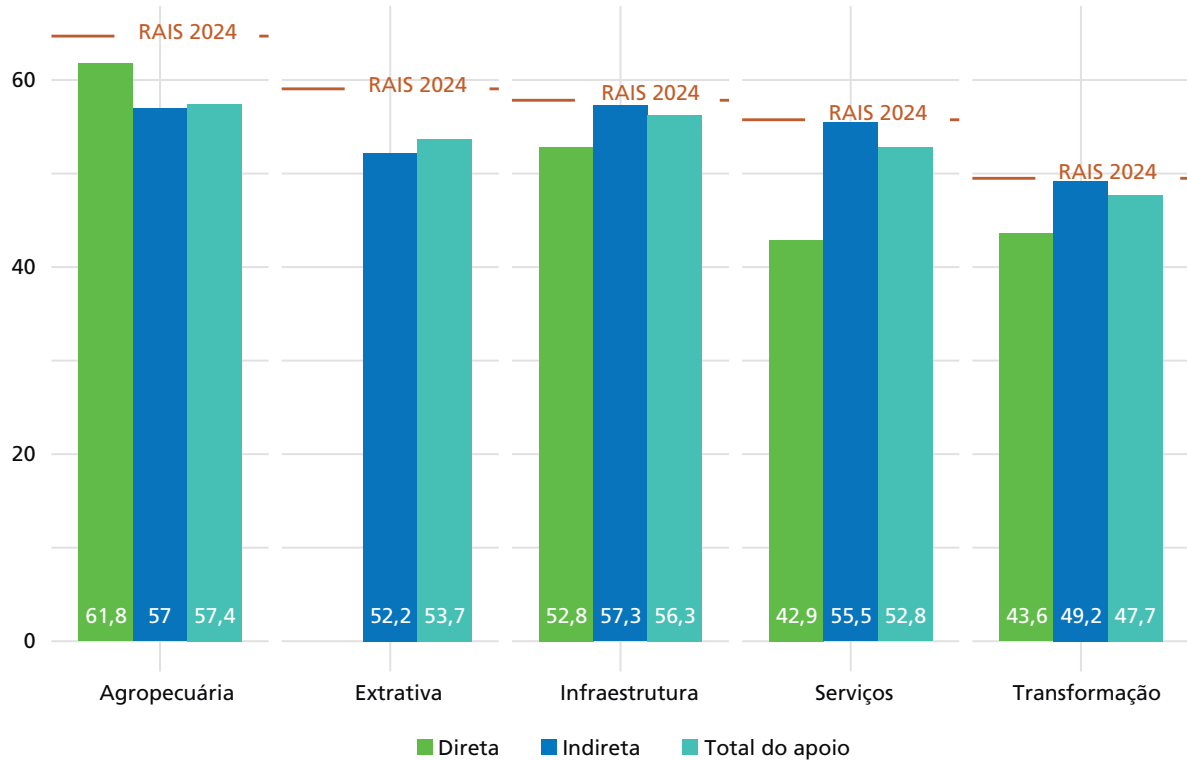
Gráfico 7. Participação de pessoas não brancas no corpo funcional das empresas apoiadas pelo BNDES por porte (%)



Fonte: Brasil (2025) e dados internos do BNDES para o ano de 2025.

As empresas apoiadas indiretamente apresentam valores de participação de não brancos mais próximos à referência da Rais como um todo, mesmo quando desagregadas por setor.

Gráfico 8. Participação de pessoas não brancas no corpo funcional das empresas apoiadas pelo BNDES por setor da Cnae (%)

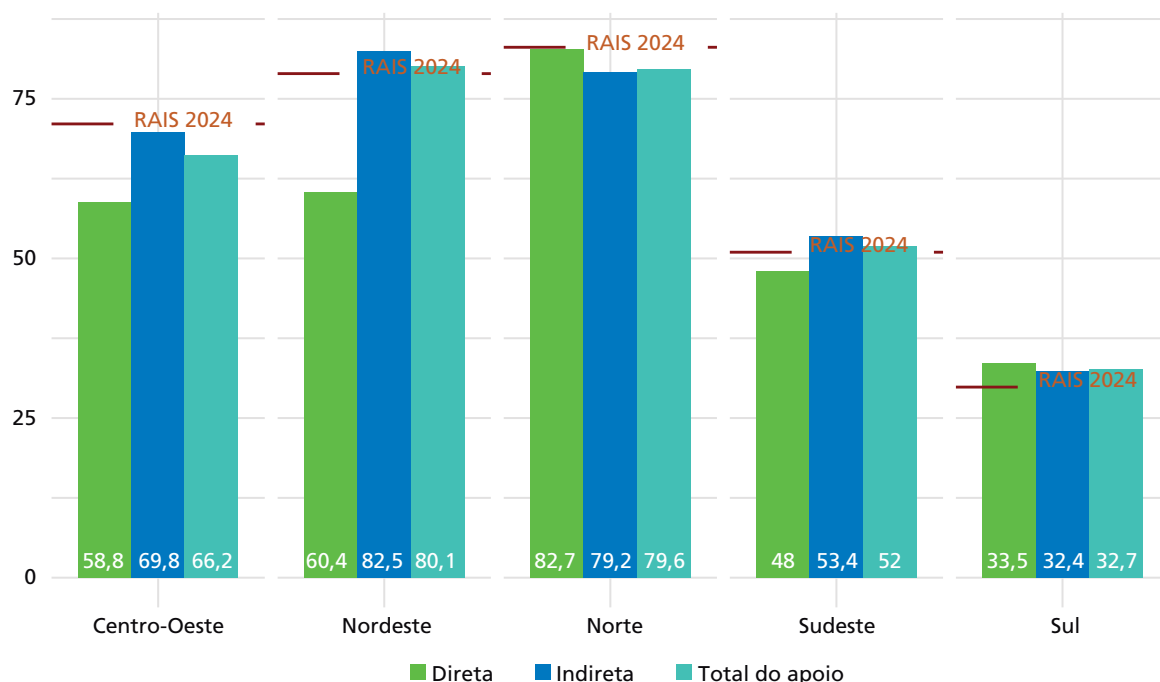


Fonte: Brasil (2025) e dados internos do BNDES para o ano de 2025.

Nota: o apoio direto à atividade extrativa foi retirado do gráfico em função da possibilidade de identificação, por contar com menos de três observações.

Vimos que parte da diferença de participação das mulheres no corpo funcional das empresas apoiadas e não apoiadas é explicada pela composição setorial. No Gráfico 9, podemos ver que, no caso de não brancos, parte dessa diferença pode ser explicada pela composição regional do apoio.

Como vimos anteriormente neste relatório, as regiões que concentram a maior parte do apoio do BNDES são Sudeste e Sul, que, conforme mostra o Gráfico 9, são as regiões com menor participação de não brancos.

Gráfico 9. Participação de pessoas não brancas no corpo funcional das empresas apoiadas pelo BNDES por macrorregião (%)

Fonte: Brasil (2025) e dados internos do BNDES para o ano de 2025.

Observações

As diferenças observadas entre a participação de mulheres e não brancos nas empresas apoiadas pelo BNDES e na Rais podem ser explicadas, parcialmente, pela composição setorial e regional do apoio do BNDES, resultado de seu papel destacado no financiamento de longo prazo e no investimento em capacidade produtiva, que acaba por fazer com que os setores de infraestrutura e transformação apresentem participação na atuação do BNDES superior a suas respectivas participações no mercado como um todo.

Vale destacar que a desagregação e o agrupamento tratados neste trabalho explicam mais do diferencial observado entre as empresas apoiadas e não apoiadas na participação de pessoas não brancas no corpo funcional do que da participação de mulheres.

Por outro lado, mesmo que a atuação do BNDES seja menos concentrada que a atuação do setor financeiro como um todo, o peso das regiões Sul e Sudeste no produto interno bruto (PIB) e a atuação do BNDES nas medidas emergenciais em resposta à emergência climática ocorrida na região Sul acabaram reduzindo, na média, a participação de empregados não brancos no total de empregados de empresas apoiadas em 2025.

Ou seja, com relação à participação de mulheres e não brancos no corpo funcional, a dinâmica observada no perfil das empresas apoiadas pelo BNDES é reflexo de evoluções estruturais no mercado de trabalho de maneira geral.

Importante destacar que o BNDES oferece suporte a diferentes segmentos da economia com a finalidade de viabilizar investimentos, promovendo, assim, a dinamização de setores e o desenvolvimento sustentável, incluindo as dimensões socioambiental e climática. Mas ainda há espaço para que o

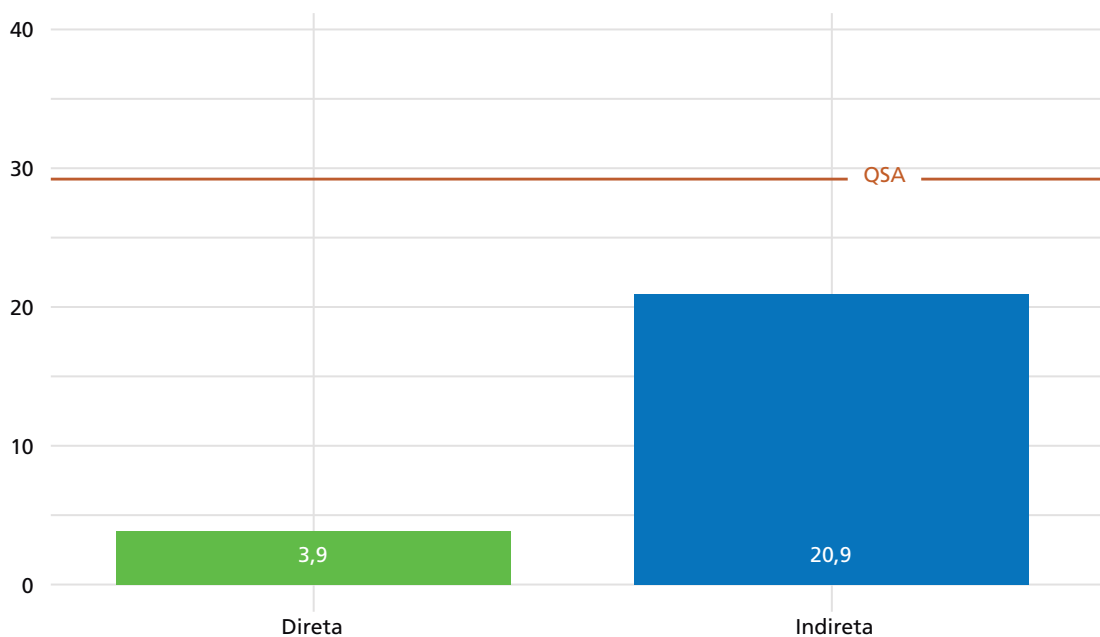
Banco avalie a assunção, conforme pertinente, de um papel indutor de aumento da diversidade no corpo funcional das empresas apoiadas, buscando a diferenciação no perfil dos empregados.

Vale destacar que este estudo, por se basear exclusivamente na Rais, é limitado aos empregos formais e não consegue destacar se alguma dessas dinâmicas é resultado de mudanças na formalização de empregos.

Diversidade na liderança

O Gráfico 10 mostra o percentual de entidades lideradas por mulheres⁹ para o total do apoio do BNDES, para cada uma das formas de apoio e para o total do quadro de sócios e administradores (QSA) (Brasil, [202-]), a título de comparação. O valor verificado para o apoio do BNDES é de 20,9% para as operações indiretas e 3,9% para as operações diretas, ao passo que esse percentual é de 29% no QSA como um todo. Entre as categorias, observa-se que o apoio direto apresenta participação de empresas lideradas por mulheres bem inferior à observada no QSA entre as não apoiadas.

Gráfico 10. Percentual de entidades lideradas por mulheres no apoio do BNDES e no QSA 2025 e na carteira de crédito do SFN



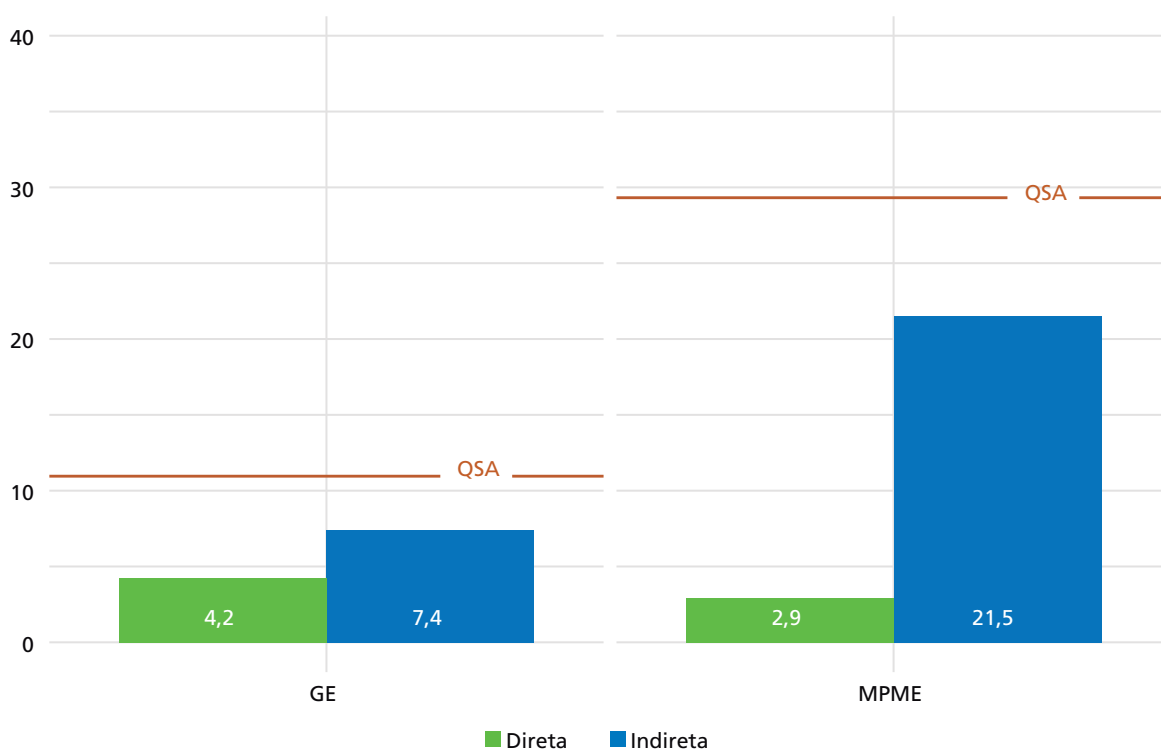
Fonte: Elaboração própria com base em dados internos do BNDES para o ano de 2025 e Brasil (2025, [202-]).

⁹ A análise considera o gênero presumido com base no nome do integrante do QSA da Receita Federal e sua qualificação para identificar entidades lideradas por mulheres. Inicialmente, analisam-se os sócios administradores. Se a empresa tem pelo menos um sócio administrador, considera-se que é liderada por mulher se mais da metade são mulheres. Se a entidade não tem sócio administrador, analisam-se os membros do Conselho de Administração. Se mais da metade deles são mulheres, considera-se que a instituição é liderada por esse gênero. Se a empresa não tem sócio administrador nem membro do Conselho de Administração, analisam-se, nessa ordem, os integrantes do QSA com as seguintes qualificações: presidente, diretor, administrador e titular pessoa física residente ou domiciliada no Brasil.

A fim de verificar como o tamanho das entidades se relaciona com a liderança feminina, o Gráfico 11 apresenta as informações anteriores por faixa de empregados. Novamente, o recorte das operações diretas se destaca pela baixa representatividade de entidades lideradas por mulheres, com desempenho inferior aos demais recortes e ao conjunto da QSA de dezembro de 2025.

A presença de lideranças femininas nas entidades apoiadas pelo BNDES é inferior à observada entre as não apoiadas, independentemente do porte.

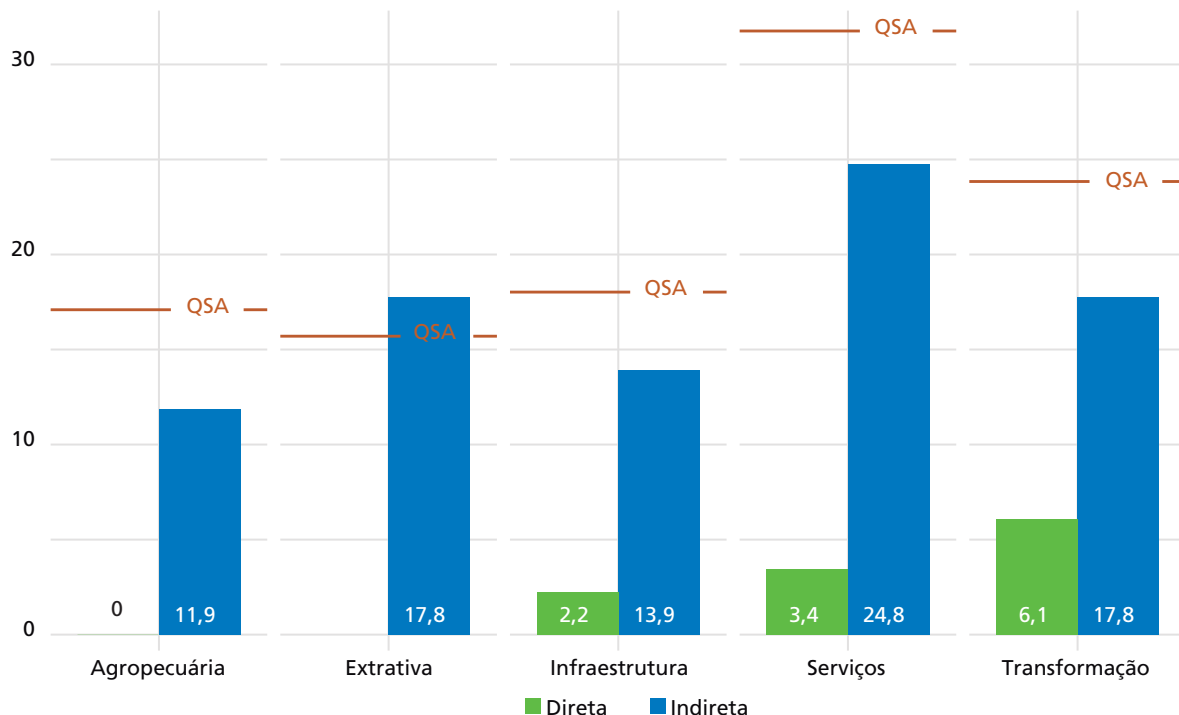
Gráfico 11. Percentual de entidades lideradas por mulheres no apoio do BNDES, por faixa de número de empregados



Fonte: Elaboração própria com base em dados internos do BNDES para o ano de 2025 e Brasil (2025, [202-]).

A mesma conclusão, de que a presença de lideranças femininas nas entidades apoiadas pelo BNDES é inferior à observada entre as não apoiadas, independentemente do porte, vale para os cortes relativos aos setores de atividade, conforme o Gráfico 12. A exceção é o setor extrativo.

Gráfico 12. Percentual de entidades lideradas por mulheres no apoio do BNDES, por setor de atividade

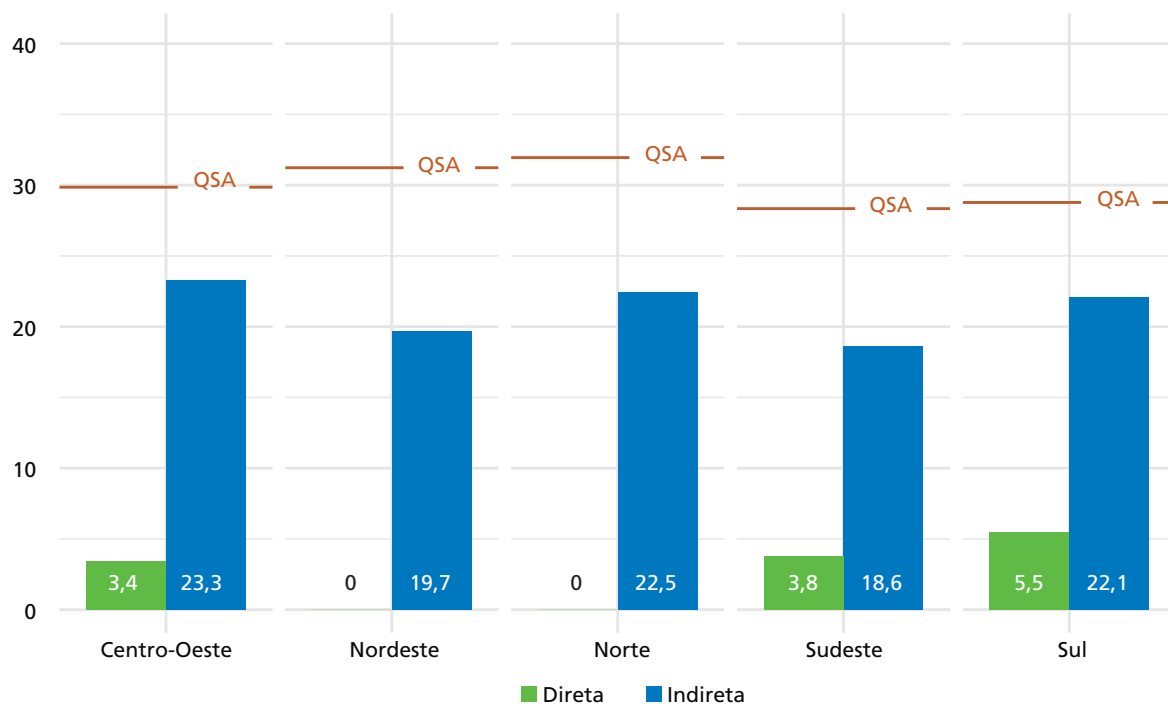


Fonte: Elaboração própria com base em dados internos do BNDES para o ano de 2025 e Brasil (2025, [202-]).

Nota: o apoio direto à atividade extrativa foi retirado do gráfico por causa do baixo número de observações e da consequente possibilidade de identificação.

Assim como visto na abertura setorial, a baixa participação de mulheres em cargos de liderança nas empresas apoiadas não pode ser atribuída à composição regional do apoio do BNDES, como podemos ver no Gráfico 13.

Gráfico 13. Percentual de entidades lideradas por mulheres por macrorregião



Fonte: Elaboração própria com base em dados internos do BNDES para o ano de 2025 e Brasil (2025, [202-]).

Diferentemente do observado no que tange à participação das mulheres no corpo funcional das empresas apoiadas pelo BNDES, a participação delas na liderança de tais organizações não pode ser explicada pela composição setorial.¹⁰ Assim, o caso é passível de uma avaliação mais aprofundada sobre aprimoramentos da atuação do BNDES como indutor de mudança nessa dimensão. Porém, esse aspecto depende de a instituição ter instrumentos compatíveis com seu papel, de maneira que possa contribuir para o direcionamento das decisões das empresas nesse sentido.

Índice de Diversidade

A mensuração da diversidade nas organizações tem avançado para além de simples contagens demográficas, exigindo métricas que capturem a complexidade das desigualdades estruturais. No contexto brasileiro, grandes corporações frequentemente operam sob o que a literatura define como “fechamento social” (Weber, 1999), em que estruturas de prestígio e altos salários tendem a proteger perfis tradicionais.

Nesse cenário, desenvolveu-se um Índice de Diversidade (ID)¹¹ multidimensional que avalia a performance das empresas com base em três pilares fundamentais: (i) representatividade; (ii) equidade salarial; e (iii) acesso a cargos de liderança. Diferente de indicadores tradicionais, que muitas vezes priorizam uma única dimensão social, o ID adota uma abordagem multidimensional, tratando as questões de gênero e raça/cor como pilares independentes e igualmente essenciais. Essa estrutura impede que o sucesso em uma frente de inclusão, como a maior participação feminina, oculte ou compense a estagnação em outra, como a sub-representação racial. Ao exigir equilíbrio entre esses diferentes eixos, o índice revela se as políticas de diversidade das organizações são sistêmicas ou se ocorrem de forma compartimentada, permitindo um diagnóstico mais preciso sobre a pluralidade real do quadro funcional.

Metodologicamente, o índice inova ao aplicar uma normalização setorial e regional. Dado que a carteira do BNDES é concentrada em setores de capital intensivo, o indicador utiliza um critério de comparabilidade justa, ajustando os pesos da base de referência para mimetizar a configuração da carteira. Com isso, eliminam-se as distorções causadas pelas especificidades de cada setor, permitindo que o resultado foque estritamente a gestão da diversidade no ambiente de trabalho.

Complementarmente, a arquitetura do indicador atribui relevância estratégica ao acesso a cargos de decisão, conferindo pesos diferenciados aos estratos superiores da hierarquia organizacional. Essa escolha metodológica é inspirada na estrutura do Índice de Desigualdade de Gênero (GII) (UNDP, 2024) do Pnud e alinha-se às diretrizes da agenda de trabalho decente, que prioriza a qualidade da inserção laboral sobre a simples ocupação de postos operacionais. Ao focar a distribuição da autoridade decisória, o ID consolida-se como uma ferramenta capaz de

¹⁰ Vale destacar que, para o apoio direto, em especial às atividades agropecuária e extrativa, temos uma amostra reduzida, que pode trazer um forte viés de porte.

¹¹ Detalhes sobre a metodologia são encontrados no apêndice deste relatório e uma análise aprofundada e as discussões sobre os resultados estão em Buarque (2026).

evidenciar se a robustez econômica das empresas é acompanhada por uma superação efetiva da segregação vertical e das barreiras de acesso ao topo das corporações.

O índice é construído de forma que, ao assumir o valor unitário, o ID indica que a empresa apresenta uma estrutura perfeitamente igualitária. Ou seja, que a participação de mulheres e pessoas não brancas no corpo funcional e nos cargos gerenciais é igual à participação na população da região, e não existe diferenciação salarial ao comparar mulheres e não brancos com homens brancos.

A análise estratificada dos resultados evidencia uma correlação negativa entre o tamanho da organização e seus indicadores de inclusão. Conforme detalhado na Tabela 1, as grandes empresas da carteira do BNDES registram o menor índice médio de todo o estudo (0,694), performando abaixo não apenas de seus pares de mercado (0,730), mas situando-se significativamente aquém das MPMEs apoiadas (0,823).

Tabela 1. Índice de Diversidade médio: comparativo por porte e região

Recorte	Categoria	Apoiadas	Não apoiadas	Diferença
Porte	Grandes empresas (GE)	0,694	0,730	-0,036
	MPME	0,823	0,849	-0,026
Região	Centro-Oeste (CO)	0,769	0,796	-0,027
	Nordeste (NE)	0,727	0,817	-0,090
	Norte (N)	0,767	0,791	-0,024
	Sudeste (SE)	0,715	0,783	-0,068
	Sul (S)	0,724	0,818	-0,094

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Conclusão

Os dados apresentados indicam que o BNDES pode ter papel relevante no combate às desigualdades. Podemos destacar os efeitos sobre a questão regional, com o crédito do BNDES atuando de maneira menos concentrada regionalmente do que o SFN. Outro ponto é a cobertura geográfica do apoio do BNDES, que inclui municípios onde não existe agência bancária e apresenta uma participação de municípios de baixo IDHM no crédito bastante superior à participação do SFN.

Além disso, vimos que a diferença da participação de mulheres nas empresas apoiadas com relação ao observado na Rais como um todo pode ser explicada pela composição setorial do apoio do BNDES. Dado seu papel de principal fonte de financiamento de longo prazo na economia brasileira, a participação do BNDES no setor de serviços é inferior a sua participação no emprego formal como um todo, ao passo que o contrário pode ser observado nos setores de infraestrutura e transformação. A diferença de resultados entre empresas apoiadas e não apoiadas pode se dever, então, ao fato de nesses últimos setores a participação de mulheres, de forma geral, ser inferior à observada no setor de serviços.¹²

¹² Mais detalhes podem ser encontrados em BNDES (2024b).

De modo similar, a menor participação média de não brancos no corpo funcional das empresas apoiadas pode ser explicada pela composição regional do apoio do BNDES, com maior concentração nas regiões Sudeste e Sul do país, onde a participação de não brancos na população é relativamente menor.

Adicionalmente, mesmo considerando o nível reduzido de empresas lideradas por mulheres no país, é ainda menor a liderança de mulheres nas empresas apoiadas pelo BNDES. E, ao contrário do que vimos para a participação feminina no corpo funcional, isso não pode ser explicado pela composição setorial ou regional, pois as empresas apoiadas apresentam participação de empresas lideradas por mulheres menor que o observado na referência nacional para todos os setores e regiões.

Finalmente, com a apresentação do ID, são incluídas outras dimensões não exploradas em relatórios anteriores: acesso a cargos gerenciais e equidade salarial. Como o ID corrige o desempenho das empresas por questões regionais e setoriais, observamos um resultado semelhante ao descrito nas demais sessões, ou seja, apesar de o resultado para as empresas apoiadas pelo BNDES ser persistentemente inferior à referência geral, a diferença pode ser considerada pequena.

Reconhecendo a importância da redução das desigualdades para o desenvolvimento do Brasil, este é um tema presente na estratégia de longo prazo do Sistema BNDES, destacando-se a incorporação da diretriz estratégica “Reduzir as desigualdades econômicas, sociais e territoriais” (BNDES, 2026). Também na Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) do Sistema BNDES (BNDES, 2025), já em sua introdução, é reiterado que essa política “reafirma o compromisso histórico do Banco com o desenvolvimento sustentável do país, contribuindo para a erradicação da pobreza e redução das desigualdades sociais [...]”.

O BNDES já busca concretizar essas diretrizes, promovendo diversas iniciativas para combater as desigualdades, incluindo: expandir crédito e garantias para MPMEs; promover o acesso a crédito, à agropecuária sustentável e ao cooperativismo; e fomentar o mercado de capitais e a atuação internacional do BNDES a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável. Vale destacar, entre essas iniciativas, a utilização de prazos diferenciados e *spreads* mais reduzidos para empreendimentos localizados nas regiões Norte e Nordeste em diversos programas, como no Programa de Capitalização de Cooperativas de Crédito (Procapcred).

Além disso, o BNDES conta com recursos não reembolsáveis do Fundo Socioambiental, o qual envolve projetos voltados a melhorias nas condições de vida das populações de baixa renda, com geração de emprego e renda, a exemplo da iniciativa BNDES Periferias, voltada ao apoio a periferias urbanas. Apoio por diversos meios, como recursos não reembolsáveis, geram possibilidades de acesso a crédito, com inclusão financeira no futuro. Ademais, o BNDES apoia a expansão e a melhoria de serviços públicos básicos, contribuindo para uma maior equidade no acesso a serviços essenciais como saúde, educação, saneamento e transporte.

Por meio de seus diversos instrumentos de apoio, tanto diretos quanto indiretos, o BNDES tem perseguido esses objetivos e, em 2025, cerca de R\$ 31,5 bilhões das operações aprovadas pelo Banco estavam relacionadas ao objetivo de desenvolvimento sustentável (ODS) de redução das desigualdades (BNDES, 2024a).

Apesar das diversas linhas de ação que o BNDES tem adotado no combate às desigualdades, é importante frisar que a utilização de instrumentos de crédito tem capacidade limitada para mitigar certas desigualdades profundamente entranhadas na sociedade, em particular de gênero e raça, e deve ser considerada parte de um conjunto de ações de políticas públicas complementares que visem alterar a estrutura de relações sociais.

Nessas situações em que a atuação do BNDES reflete as dinâmicas do mercado de trabalho em geral, há o peso de estruturas sociais históricas, como a participação reduzida de mulheres na força de trabalho e a concentração de pessoas não brancas em ocupações manuais. Por outro lado, como um banco de desenvolvimento, o BNDES busca aprimorar mecanismos de indução de boas práticas.

Considerando, por exemplo, a menor participação de liderança feminina nas empresas apoiadas em relação às não apoiadas, pode-se inferir que essa seria uma dimensão com maior potencial de avaliação da possibilidade de atuação do BNDES, uma vez que esse diferencial não pode ser explicado pela composição setorial ou regional da atuação do BNDES.

Vale lembrar que as categorias de apoio do BNDES analisadas neste trabalho têm distribuições diferentes de acordo com o tamanho das entidades apoiadas. O apoio direto tende a estar concentrado em empresas maiores (250 empregados ou mais), ao passo que as demais são voltadas a empresas menores (até 49 funcionários). Esse destaque é importante porque empresas de tamanhos diferentes respondem a exigências distintas e têm políticas de contratação diferentes, influenciando a diversidade no quadro funcional.

Em síntese, o impacto das operações de crédito no combate às desigualdades é mensurado em diferentes recortes. Além de buscar identificar de maneira mais precisa as diferenças entre as empresas apoiadas e as referências de mercado, essa diversidade de recortes procura identificar dimensões em que o BNDES poderia reforçar sua atuação como indutor de boas práticas. Porém, dados os limites inerentes às ferramentas de crédito disponíveis, é necessário abordar, além da atuação do BNDES, questões culturais, sociais e estruturais que contribuem para a desigualdade regional, de gênero e raça no ambiente de trabalho, a fim de promover uma representação mais equitativa em todos os níveis organizacionais.

Referências

BCB – BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Estatística Bancária Mensal por município (Estban)*. Brasília, DF: BCB, 2025. Disponível em: <https://aprendervalor.bcb.gov.br/estatisticas/estatisticabancariamunicipios>. Acesso em: 10 fev. 2026.

BCB – BANCO CENTRAL DO BRASIL. *IF.data: dados de instituições financeiras*. Brasília, DF: BCB, [2026]. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>. Acesso em: 10 abr. 2026.

BLAU, F.; KAHN, L. Gender differences in pay. *Journal of Economic Perspectives*, v. 14, n. 4, p. 75-99, 2000. DOI: 10.1257/jep.14.4.75.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Estratégia de Longo Prazo 2026-2030*. Rio de Janeiro: BNDES, 2026. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/914b0bc9-00f1-4aa7-9b60-07580814ca8e/Anexo+2+-+Estrat%C3%A9gia+de+Longo+Prazo+2026-2030.pdf?MOD=AJPERES&CVID=pJGSwIY>. Acesso em: 17 abr. 2026.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Taxonomia e painel de sustentabilidade*. Rio de Janeiro: BNDES, 2024a. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/desenvolvimento-sustentavel/resultados/taxonomia-sustentabilidade/taxonomia-sustentabilidade>. Acesso em: 17 abr. 2026.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) do Sistema BNDES*. Rio de Janeiro: BNDES, 2025. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/4f6c217f-c744-4099-a098-b58ebb5fac41/BNDES_NOVA+PRSAC_final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=psXTcO4. Acesso em: 17 abr. 2026.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Relatório de impacto das operações de crédito no combate às desigualdades 2023*. Rio de Janeiro: BNDES, 2024b. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/24725>. Acesso em: 31 mar. 2025.

BOVE, V.; ELIA, L. Migration, diversity, and economic growth. *World Development*, Amsterdam, v. 89, p. 227-239, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X16304466>. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Rais 2024*. Brasília, DF: MTE, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/rais/rais-2024>. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. *Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ: dados abertos*. Brasília, DF: Receita Federal, [202-]. Disponível em: <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/cadastro-nacional-da-pessoa-juridica--cnpj>. Acesso em: 10 abr. 2026.

BUARQUE, R. S. F. *Um indicador multidimensional de desigualdade com dados da Rais*. 2026. Mimeo.

CARVALHO, S. S. *Retrato dos rendimentos do trabalho: resultados da PNAD Contínua do terceiro trimestre de 2025*. Brasília, DF: Ipea, 2025. (Carta de Conjuntura n. 69, Nota de Conjuntura 13). Disponível em: https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2025/12/251202_cc_69_nota_13_rendimentos.pdf. Acesso em: 10 abr. 2026.

CONFEEA – CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA. *Programa Mulher: Sistema Confea/Crea e Mútua 2021-2023*. Brasília, DF: Confea, 2022. Disponível em: [https://www.confear.org.br/midias/uploads-imce/cartilha_mulher_A4-web%20\(1\).pdf](https://www.confear.org.br/midias/uploads-imce/cartilha_mulher_A4-web%20(1).pdf). Acesso em: 10 abr. 2026.

COSTA, J. S.; BARBOSA, A. L. H.; HECKSHER, M. Desigualdades no mercado de trabalho e pandemia da Covid-19. *Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise*, Brasília, DF, ano 27, p. 307-334, 2021. Disponível em https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10660/1/bmt_71_desigualdades.pdf. Acesso em: 10 abr. 2026.

FRANÇA, M.; TAVARES, R. *Desigualdade racial e de gênero nas empresas listadas na Bolsa de Valores – Relatório 2*. São Paulo: Insper, 2022. Disponível em: https://www.insper.edu.br/content/dam/insper-portal/legacy-media/2022/11/Desigualdade_Bolsa_Valores_2.pdf. Acesso em: 10 abr. 2026.

GOLDIN, C. *Career and family: women's century-long journey toward equity*. Princeton: Princeton University Press, 2021.

GOLDIN, C. *The U-Shaped Female Labor Force Function in Economic Development and Economic History*. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1994. (NBER Working Paper, n. 4707). Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w4707>. Acesso em: 10 abr. 2026.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo Demográfico 2022: resultados preliminares*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/22827-censo-demografico-2022.html>. Acesso em: 17 abr. 2026.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Dados da PNAD Contínua*. Rio de Janeiro: IBGE, 2024a. Acesso em: 31 mar. 2025. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/17270-pnad-continua.html>. Acesso em: 10 abr. 2026.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024b. (Estudos e Pesquisas – Informação Demográfica e Socioeconômica n. 38). Disponível em https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 10 abr. 2026.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *O IDHM brasileiro: resultados*. Rio de Janeiro: IBGE, [201-]. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/resultados.htmloidhm.html>. Acesso em: 10 abr. 2026.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira*. Rio de Janeiro: IBGE, 2024c. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>. Acesso em: 10 abr. 2026.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Censo da Educação Superior 2023: apresentação de resultados*. Brasília, DF: Inep, 2024. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2023/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2023.pdf. Acesso em: 10 abr. 2026.

LEVINE, S. Diversity confirmed to boost innovation and financial results. *Forbes*, Nova York, 15 jan. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2020/01/15/diversity-confirmed-to-boost-innovation-and-financial-results/>. Acesso em: 10 abr. 2026.

MILLER, W. The glass wall: the barrier to the lateral movement of women in the federal service. *The American Review of Public Administration*, Thousand Oaks, v. 24, n. 4, p. 427–441, 1994.

MORRISON, A. M.; WHITE, R. P.; VAN VELSOR, E. *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporation?* Reading: Basic Books, 1987.

PAIXÃO, M.; SILVA, G. M. D. *Mixed and Unequal: new perspectives on Brazilian ethnoracial relations*. In: TELLES, E. (Org.). *Pigmentocracies: ethnicity, race, and color in Latin America*. 1 ed. Chapel Hill: The University of North Carolina Press, 2014. v. 1. p. 172-217.

PENDAKUR, K.; PENDAKUR, R. Colour my world: have earnings gaps for Canadian-born ethnic minorities changed over time? *Canadian Public Policy/Analyse de Politiques*, v. 28, n. 4, p. 489-512, 2002.

PENDAKUR, K.; WOODCOCK, S. *Glass ceilings or glass doors? Wage disparity within and between firms*. Bonn: Institute for the Study of Labor (IZA), 2009. (IZA Discussion Papers n. 4626).

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *PNUD Brasil*. Brasília, DF: PNUD, [202-]. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil>. Acesso em: 10 abr. 2026.

SILVEIRA, L. S.; LEÃO, N. S. Segregação ocupacional e diferenciais de renda por gênero e raça no Brasil. *Revista Brasileira de Estudos de População*, v. 38, p. 1-22, 2021.

SMITH, J. P.; WELCH, F. R. Black economic progress after myrdal. *Journal of Economic Literature*, v. 27, n.2, p. 519-564, 1989.

UNDP – UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *Human Development Report 2023-24: technical notes*. New York: UNDP, 2024. Disponível em: https://hdr.undp.org/sites/default/files/2023-24_HDR/hdr2023-24_technical_notes.pdf. Acesso em: 10 abr. 2026.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999. 2 v.

WORLD BANK. *Gini index*. Washington, DC: World Bank, [202-]. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>. Acesso em: 10 abr. 2026.

APÊNDICE METODOLÓGICO

Introdução

Esta é a descrição da metodologia presente em Buarque (2026).

A desigualdade socioeconômica é o traço distintivo da formação histórica brasileira. Embora políticas de transferência de renda tenham mitigado a pobreza extrema nas últimas décadas, a desigualdade estrutural (enraizada nas dinâmicas de raça e gênero) persiste de forma resiliente no mercado de trabalho. Nesse contexto, a empresa não é apenas uma unidade produtiva, mas um lócus central de reprodução ou superação dessas disparidades.

Historicamente, a atuação dos bancos de desenvolvimento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), pautou-se pela métrica do crescimento econômico agregado: geração de emprego, renda e arrecadação fiscal. Contudo, a emergência da agenda ASG (ambiental, social e governança) e o compromisso com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) impõem uma nova camada de complexidade à função de fomento: não basta apenas gerar empregos, é preciso qualificar quem ocupa esses postos e em quais condições de equidade.

A alocação de recursos de longo prazo em grandes corporações confere ao financiamento público um papel estratégico na difusão de melhores práticas corporativas. Contudo, a avaliação dessa efetividade no campo da diversidade enfrenta desafios metodológicos. Indicadores convencionais mostram-se insuficientes ao se restringirem ao volume absoluto de vínculos empregatícios, métrica que não captura fenômenos complexos como a segregação vertical (barreiras à ascensão) e a horizontal (concentração em ocupações específicas).

O artigo visa preencher essa lacuna ao propor um Índice de Diversidade (ID) sintético e multidimensional, aplicado para diagnosticar o estado das empresas apoiadas pelo BNDES em comparação às empresas não apoiadas (Rais).

O desafio metodológico central deste estudo reside na incomparabilidade direta entre os dois universos. As empresas apoiadas são fortemente concentradas em setores de capital intensivo (indústria e infraestrutura) e empresas de grande porte, ao passo que a média nacional é diluída pelo setor de serviços e por microempresas. Para superar esse viés de composição, o estudo adota uma estratégia de padronização setorial, permitindo isolar o “efeito gestão” das determinantes produtivas.

Os resultados, baseados em dados de 2024, revelam um cenário complexo. Se, por um lado, as empresas apoiadas demonstram níveis razoáveis de equidade salarial interna, por outro, enfrentam barreiras severas na porta de entrada, especialmente para mulheres, e apresentam uma notável rigidez organizacional (inércia) típica de grandes estruturas. Mais crítico ainda é o achado sobre a falta de interseccionalidade: as políticas de inclusão de gênero e raça operam de forma desconexa, sugerindo uma gestão fragmentada da diversidade.

Base de dados e caracterização da economia brasileira

Esta seção detalha os procedimentos metodológicos adotados para a construção da base de dados utilizada no estudo, bem como os critérios de classificação das unidades produtivas e a estratégia de padronização setorial necessária para a comparabilidade dos dados regionais.

Definições de variáveis e recortes

A principal fonte de dados utilizada do trabalho foi a Relação Anual de Informações Sociais (Rais), disponibilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego. A Rais constitui o censo do mercado de trabalho formal brasileiro, cobrindo a quase totalidade dos vínculos empregatícios regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e estatutários.

Para a segmentação das empresas por porte, adotou-se um critério unificado baseado no número de vínculos empregatícios formais ativos em dezembro. Diferentemente de abordagens que segregam critérios por setor de atividade, optou-se por um corte transversal, para facilitar a comparabilidade agregada entre as regiões.

As unidades foram classificadas em dois grupos:

- i) **Micro, pequenas e médias empresas (MPME):** estabelecimentos com menos de 250 empregados (<250);
- ii) **Grandes empresas (GE):** estabelecimentos com 250 empregados ou mais (≥250).

Registros que não apresentavam informações conclusivas sobre o número de vínculos ou que resultaram em classificação indefinida foram excluídos da amostra final, garantindo a robustez das estimativas apresentadas.

A análise adota também definições operacionais específicas para as dimensões de gênero, raça e hierarquia:

- **Gênero:** a variável considera a classificação binária disponível nos registros administrativos (masculino e feminino);
- **Raça ou cor:** para fins de mensuração das disparidades raciais, os trabalhadores foram agrupados em duas macrocategorias:
 - i) **Branco:** compreendendo exclusivamente os trabalhadores autodeclarados brancos;
 - ii) **Não brancos:** agregando todas as demais categorias de raça e cor disponíveis na Rais (pretos, pardos, indígenas e amarelos). Essa abordagem binária visa mensurar o hiato entre o grupo socialmente hegemônico e o conjunto dos demais grupos populacionais, seguindo a lógica de polarização das desigualdades raciais (Paixão, 2014). Vínculos sem declaração de raça (“Ignorado”) foram excluídos dos cálculos deste recorte.
- **Liderança:** a identificação de cargos de liderança baseia-se na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Foram considerados líderes todos os trabalhadores pertencentes ao “Grande

Grupo 1" (membros superiores do poder público, dirigentes de organizações de interesse público e de empresas e gerentes).

Classificação e agrupamento setorial (Cnae)

A identificação da atividade econômica dos estabelecimentos baseou-se na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (Cnae 2.0).

Os códigos Cnae foram consolidados em seis macrossetores analíticos, definidos pela afinidade produtiva e tecnológica. Os agrupamentos utilizados no estudo foram:

- **Agropecuária:** agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura;
- **Indústria extrativa:** extração de minerais metálicos, não metálicos e petróleo;
- **Indústria de transformação:** compreende todas as atividades de manufatura e transformação física/química de materiais;
- **Infraestrutura:** agrupamento estratégico que reúne quatro seções da Cnae: (i) eletricidade e gás; (ii) água, esgoto e gestão de resíduos; (iii) construção civil; e (iv) transporte, armazenagem e correio;
- **Comércio:** comércio atacadista e varejista, além de reparação de veículos automotores;
- **Serviços:** categoria residual que engloba as demais atividades terciárias (serviços financeiros, tecnologia da informação, administração pública, saúde, educação, artes, entre outros).

Caracterização setorial: o desafio da comparabilidade

Um dos desafios centrais na comparação entre as empresas apoiadas pelo BNDES (direta e indiretamente) e as empresas não apoiadas reside na distinta composição setorial dos dois grupos.

A discrepância na composição setorial entre os dois grupos é expressiva, conforme demonstra a Tabela 1. O grupo das empresas apoiadas pelo BNDES apresenta um forte viés industrial, com 35,2% dos vínculos concentrados na indústria de transformação, e 21,8% em infraestrutura. A análise da base de dados da Rais confirma que estes são precisamente os setores com os menores índices de participação feminina. Esse padrão de segregação ocupacional não é apenas um resquício histórico, mas uma dinâmica persistente no mercado brasileiro (Silveira; Leão, 2021) e global, associada à rigidez de jornadas em setores de capital intensivo, fenômeno descrito por Goldin (2021) como "trabalhos gananciosos" (*greedy jobs*).

Em contraste, o grupo das empresas não apoiadas apresenta uma distribuição mais voltada ao setor terciário: o setor de serviços responde por 38,4% das empresas não apoiadas, ao passo que nas empresas apoiadas essa participação é de apenas 10,1%. Considerando que o setor de serviços tende a apresentar maior equidade de gênero que a indústria pesada, a comparação direta das médias globais penalizaria as empresas apoiadas por causa de sua especialização produtiva, e não necessariamente por vieses em seus critérios de seleção de empresas apoiadas.

Tabela 1. Distribuição dos vínculos por macrossetor: apoiadas vs. não apoiadas

Macrossetor	Apoiadas	Não apoiadas	Diferença (p.p)
Indústria de transformação	35,2%	18,5%	+16,7
Infraestrutura	21,8%	14,2%	+7,6
Agropecuária	5,8%	1,9%	+3,9
Comércio	26,6%	26,2%	+0,4
Extrativa	0,5%	0,8%	-0,3
Serviços	10,1%	38,4%	-28,3

Fonte: Elaboração própria com dados da Rais (Brasil, 2025) e do BNDES para o ano de 2025.

Metodologia de padronização setorial

Dada a diferença na composição setorial demonstrada na seção anterior, a comparação direta dos indicadores agregados (médias simples) incorreria em um viés de composição. Para isolar o efeito da estrutura produtiva e permitir uma comparação focada nas práticas de gestão das empresas, adotou-se uma estratégia de reponderação estatística (padronização direta).

O procedimento consiste em recalculiar os indicadores das empresas apoiadas simulando a distribuição setorial da economia brasileira. Para cada macrossetor s , calculou-se um fator de ajuste (θ_s) dado pela razão entre o peso desse setor nas empresas não apoiadas e seu peso nas empresas apoiadas:

$$\theta_s = \frac{Peso_{RAIS,s}}{Peso_{BNDES,s}}$$

Esse fator é aplicado à população de cada estrato das empresas apoiadas. Na prática, isso significa que os resultados de setores sub-representados nas empresas apoiadas (como serviços) têm seu peso ampliado para igualar a proporção observada na economia nacional, ao passo que os setores super-representados (como indústria) têm seu peso normalizado.

Dessa forma, o ID (ponderado) apresentado nos resultados reflete o desempenho que as empresas apoiadas pelo BNDES teriam caso sua distribuição setorial fosse idêntica à das empresas não apoiadas.

O Índice de Diversidade

Para mensurar o grau de inserção dos grupos minorizados no mercado de trabalho formal, este artigo propõe um indicador sintético e multidimensional: o Índice de Diversidade (ID). O índice integra três dimensões centrais da desigualdade nas empresas: (i) representatividade geral, (ii) representatividade em cargos de liderança e (iii) equidade salarial, considerando gênero e raça, além de incorporar a heterogeneidade regional e setorial da economia brasileira.

A literatura sobre estratificação social e econômica do trabalho enfatiza que a mera inserção quantitativa não garante a inclusão efetiva (Pendakur; Woodcock, 2009). Fenômenos como a segregação vertical, o “teto de vidro” (Morrison *et al.*, 1987), e disparidades salariais persistentes indicam que a avaliação da diversidade deve transcender a contagem absoluta de vínculos empregatícios, focando a qualidade da inserção laboral e as oportunidades de ascensão e isonomia salarial.

Representatividade geral

A primeira dimensão do índice avalia a presença de mulheres e pessoas não brancas no conjunto dos trabalhadores formais. Para cada combinação de região, setor e porte da empresa, calcula-se a razão entre o total de vínculos do grupo g na ocupação o (qo,g) e o total de vínculos de todas as ocupações (qo):

$$Rep_g^{Geral} = \frac{\sum_o qo,g}{\sum_o qo}$$

Representatividade na liderança

A segunda dimensão do índice corresponde à literatura que destaca a persistência de barreiras para a ascensão profissional, frequentemente referidas como “teto de vidro” (Morrison *et al.*, 1987) e “paredes invisíveis” (Miller, 1994), que afetam de maneira desproporcional mulheres e pessoas não brancas. Por essa razão, a representatividade na liderança recebe peso maior na composição do índice, conforme detalhado mais à frente.

Os cargos de liderança são identificados com base na Classificação Brasileira de Ocupação (CBO), considerando líderes aqueles pertencentes ao primeiro grande grupo ocupacional. Para cada setor, região e porte, calcula-se a proporção de mulheres e de pessoas não brancas entre os trabalhadores em cargos de liderança:

$$Rep_g^{Liderança} = \frac{L_g}{L}$$

em que L_g denota o número de trabalhadores do grupo g ocupando cargos de liderança, e L o total de trabalhadores nessas posições. Essa métrica avalia a presença relativa de mulheres e de pessoas não brancas em posições de maior poder decisório nas organizações, permitindo que o índice penalize empresas que apresentam alta diversidade na base operacional, mas que falham em promover a ascensão desses grupos aos níveis decisórios (Pendakur; Woodcock, 2009).

Metas regionais de representatividade

Dada a expressiva heterogeneidade regional em termos de gênero e raça no Brasil, comparações diretas sem ajustes podem gerar interpretações distorcidas e, portanto, a análise de representatividade é realizada em relação a metas únicas para cada região, determinadas com base na composição populacional observada no Censo Demográfico de 2022 (IBGE, 2023), evitando penalizar regiões cuja estrutura demográfica difere substancialmente da média nacional. Portanto, a meta fica definida como:

$$Meta_{g,r} = \frac{Pop_{g,r}}{Pop_r}$$

em que $Pop_{g,r}$ corresponde à população do grupo g na região r , e Pop_r à população total da região.

As notas de representatividade geral e de liderança são normalizadas em relação a essas metas regionais. Dessa forma, valores iguais ou superiores a 1 indicam paridade ou sobre-representação em relação à estrutura demográfica local, ao passo que valores inferiores indicam sub-representação.

Pontuação de representatividade

A pontuação de representatividade do grupo (PR_g) combina a representatividade geral no emprego e a representatividade em cargos de liderança, normalizadas pela meta regional correspondente. Formalmente:

$$PR_g = \frac{1}{3} \left(\frac{Rep_g^{Geral}}{Meta_{g,r}} \right) + \frac{2}{3} \left(\frac{Rep_g^{Lid}}{Meta_{g,r}} \right)$$

O valor resultante é uma média ponderada que mantém a escala comparável às metas regionais, de modo que o resultado 1,0 indica a paridade plena entre a representatividade observada e a demografia local.

A atribuição de peso maior ao componente de liderança fundamenta-se na literatura sobre segregação vertical e no conceito de “teto de vidro” (Morrison *et al.*, 1987), partindo da premissa de que as barreiras à ascensão profissional constituem mecanismos de exclusão mais rígidos que os obstáculos à entrada na base operacional.

Adicionalmente, testes de sensibilidade realizados com pesos equiponderados ($w_1=w_2=0,5$) demonstraram que, embora a magnitude absoluta dos índices se altere, a ordenação relativa das empresas e o hiato em relação ao mercado permanecem inalterados, confirmando a robustez do indicador.

Equidade salarial

A dimensão de equidade salarial avalia as diferenças de remuneração média entre grupos populacionais. A literatura econômica aponta que a discriminação no mercado de trabalho frequentemente se manifesta por meio de diferenciais de rendimento não explicados por produtividade ou educação, fenômeno que exige mensuração específica.

Para cada grupo g , calcula-se a razão entre seu salário médio do grupo (\bar{w}_g) e o salário médio dos homens brancos (\bar{w}_{hb}), definidos como grupo de referência. A escolha desse grupo comparativo específico justifica-se pelas evidências empíricas de que mulheres e minorias raciais tendem a receber remunerações sistematicamente inferiores às de homens brancos com qualificações comparáveis (Blau; Kahn, 2000; Pendakur; Pendakur, 2002; Smith; Welch, 1989).

A pontuação de equidade (Eq_g) é definida matematicamente por:

$$Eq_g = \frac{\bar{w}_g}{\bar{w}_{hb}}$$

Valores inferiores a 1 indicam desigualdade salarial em desfavor do grupo analisado. Na ausência de observações do grupo de referência, o denominador é substituído pelo maior salário médio observado entre os grupos, evitando distorções decorrentes de ausência amostral.

Cálculo do índice final

O ID consolida as quatro dimensões de representatividade e equidade calculadas anteriormente em um único indicador sintético. A agregação é realizada por meio da média geométrica dos quatro subcomponentes: (i) representatividade de gênero (PR_{gen}); (ii) representatividade de raça ($PR_{raça}$); (iii) equidade de gênero (Eq_{gen}); e (iv) equidade de raça ($Eq_{raça}$).

Para viabilizar o cálculo matemático e evitar que a nulidade de um único componente resulte em um índice final zero, aplica-se um piso técnico de 0,1 a todos os indicadores parciais antes da agregação. O índice é definido por:

$$ID = \sqrt[4]{PR_{gen}^* \times PR_{raça}^* \times Eq_{gen}^* \times Eq_{raça}^*}$$

em que o sobrescrito (*) denota a aplicação do piso mínimo ($\max[0,1 ; \text{Indicador}]$).

A escolha metodológica pela média geométrica, em detrimento da aritmética, fundamenta-se na propriedade de penalização de desequilíbrios entre os pilares. Diferentemente da média aritmética, que permite compensação perfeita entre os fatores, a média geométrica é sensível a valores muito baixos em qualquer um dos componentes. Isso assegura que o índice final reflita uma diversidade integral, impedindo que uma alta performance em gênero mascare, por exemplo, a ausência de diversidade racial e de cor.

Área de Planejamento e Pesquisa Econômica – Departamento
de Pesquisa Econômica e Análise de Dados

Gilberto Rodrigues Borça Junior

Equipe técnica

Raphael Simas Zylberberg

Raquel da Silva Fonseca Buarque

Antonio Marcos Hoelz Pinto Ambrózio

Copidesque

Tikinet

Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica

Refinaria Design

Editado pelo Departamento de Relacionamento
da Área de Relacionamento, Marketing e Cultura do BNDES

Abril, 2026



MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO,
INDÚSTRIA, COMÉRCIO
E SERVIÇOS

