Agendas de Diversidade das Empresas Listadas no IDiversa da B3: Um olhar a partir do Ventriloquismo

Bruno Eduardo Slongo Garcia
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Beatriz Lima Zanoni
Centro Universitário Autônomo do Brasil (UniBrasil)
Cecília Nunes de Sá
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Mariana Markendorf Noda
Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Contextualização

A gestão da diversidade permaneceu por décadas como uma resposta organizacional para as demandas sociais, na qual as organizações, por meio de políticas e práticas, desenvolveram estratégias para comportar diferentes identidades sociais nas empresas. Contudo, a perspectiva crítica problematiza a ênfase nos resultados financeiros e o 'daltonismo organizacional', expressão que se refere a prática de ignorar as diferenças e desconsiderar historicidades, desigualdades e estereótipos associados a grupos marginalizados (PASSAD; PRINGLE; KONRAD, 2006).

É possível observar a emergência de uma lógica na qual a diversidade é traduzida, mensurada e operacionalizada por meio de indicadores, métricas e dispositivos de avaliação. No contexto brasileiro, a diversidade tem sido abordada pelas companhias por meio de índices, *rankings* e premiações, os quais frequentemente não aprofundam os impactos reais das práticas de diversidade e inclusão (DEI) nas organizações e nos indivíduos. Um exemplo disso é o IDiversa da Bolsa Balcão Brasil (B3), uma carteira teórica de ativos que tem como objetivo destacar a diversidade como tese de investimento e valida as organizações ranqueadas por meio de análise de relatos em formulários de referência. O índice atribui às organizações o papel de *disclosure* de suas práticas e assume a função simbólica de fiscalização para a bolsa de valores do Brasil.

Contudo, o IDiversa contribui para a normalização de práticas que transformam a diversidade em indicador de mercado. Essa estratégia pode silenciar vozes e reduzir a complexidade do fenômeno a métricas padronizadas. Qualquer mensuração da diversidade é um desafio, seja pelas categorias de análise, pelos instrumentos de medição ou pela natureza complexa deste fenômeno (CAMERON; STINSON, 2019; MANHIRE, 2023; SCHAEFFER, 2013), portanto, não deve ser reduzido a um índice ou delimitado a marcadores sociais.

Índices como o IDiversa não somente refletem práticas organizacionais, mas operam como um dispositivo que delimita o que pode ser reconhecido, mensurado e legitimado como diversidade nas organizações. Nesse contexto, autores como Zanoni, Janssens, Benschop e Nkomo (2010) propõem superar visões essencialistas, reconhecendo as identidades diversas como construções sociais. Essa abordagem é pertinente para avaliar índices, como o IDiversa B3, uma vez que, embora esses mecanismos incentivem as organizações a relatar políticas e ações de diversidade, raramente garantem espaço para que as vozes dos grupos diversos sejam efetivamente ouvidas.

Embora, neste cenário, a comunicação seja fundamental, as análises que investigam dispositivos como índices, *rankings* e relatórios corporativos tendem a desconsiderar como esses elementos participam ativamente da constituição discursiva da diversidade, definindo quais vozes

são mobilizadas e quais permanecem silenciadas. Apesar da relevância, a comunicação permanece pouco explorada nos estudos de diversidade nas organizações.

Assim sendo, para avançar na compreensão da diversidade no contexto organizacional, é necessário um olhar pela lente comunicacional. Nosso argumento é fundamentado na compreensão de que os discursos sobre diversidade são constantemente apropriados, negociados ou contestados, nas organizações, assumindo o papel de instrumentos de legitimação ou resistência (CAIDOR, 2016; CAIDOR; COOREN, 2018).

Compreendemos que a perspectiva da Comunicação como Constitutiva da Organização (CCO) é um caminho profícuo para avançar nos estudos da área, especialmente a partir da lente do ventriloquismo, o qual se refere ao ato de dar voz a algo e fazê-lo existir nas interações. Nessa perspectiva, a diversidade é constituída discursivamente, de modo que práticas comunicacionais, como os relatos em relatórios, não apenas descrevem, mas reproduzem realidades organizacionais.

A perspectiva ventríloqua nos permite explorar dimensões dialógicas, dialéticas e relacionais, reconhecendo que não há neutralidade no ato de "dar voz", mas que trata-se de uma prática intencional (CHRISTENSEN; CHRISTENSEN, 2022; COOREN, 2012, 2016, 2020; NATHUES ET AL., 2021). Ao conduzir a análise da diversidade de uma perspectiva substantiva para uma perspectiva comunicacional, este estudo busca compreender como atores humanos e não humanos participam da produção, legitimação e silenciamento de determinadas formas de diversidade.

Objetivo

Diante disso, temos como objetivo compreender como as organizações listadas no IDiversa da B3 comunicam suas agendas de diversidade a partir da perspectiva do ventriloquismo. Ao reconhecer que ventriloquizar implica dar voz e que falar constitui uma forma de agir, buscamos contribuir ao enfatizar a dimensão dialética das interações organizacionais (AUSTIN, 1962; CHRISTENSEN; CHRISTENSEN, 2022; COOREN, 2012, 2016, 2020; NATHUES ET AL., 2021).

Metodologia

Diante do objetivo proposto, estudo segue por uma abordagem qualitativa, no qual buscamos analisar as políticas e práticas documentadas nos relatórios de sustentabilidade e formulários de referência disponibilizados pelas empresas listadas no IDiversa da B³. O índice IDiversa corresponde a uma carteira teórica de ativos, com intuito de guiar investidores. Como justificativa para sua composição, a B3 argumenta que os *stakeholders* estão interessados em temáticas contemporâneas e emergentes, que caracterizem questões sociais.

Para proceder esta análise, como critério de inclusão e exclusão, utilizamos as organizações listadas no quadrimestre de setembro a dezembro de 2025 e excluímos a B3 por se tratar da organização responsável pelo índice, totalizando 72 empresas com ativos negociados na bolsa de valores brasileira.

Como fonte de dados, coletamos documentos produzidos pelas empresas listadas no IDiversa B3 2025, a saber: formulários de referência de entrega obrigatória para negociar ativos na bolsa de valores e relatórios de sustentabilidade que caracterizam o documento oficial produzido pelas empresas para divulgar suas ações no ano anterior. Os relatórios mencionados são produzidos com dados defasados, um panorama do ano anterior, assim sendo, para que a companhia integre o

índice em 2025, os dados analisados se referem a 2024, utilizamos, portanto, esse ano como base para nossa análise.

Como caminho metodológico para a análise dos dados coletados, por sua vez, utilizamos a estrutura proposta por Nathues, Van Vuuren e Cooren (2021), considerando que as análises podem revelar múltiplas vozes que moldam situações e realidades, conforme disposto nos Figura 01.

Figura 01 - Etapas da análise ventriloquial

Fase	**Percurso**
1. Identificação	Identificação de invocações (figuras) e animações (vents) explícitas e implícitas.
2. Agrupamento e atribuição de atividades	2a. Agrupar aberturas e figuras em conjuntos 2b. Atribuir atividades aos conjuntos 2c. Agrupar conjuntos em coleções e identificar as principais atividades
3. Relacionando	Relacionar agrupamentos e coleções às vozes principais rastreando as cadeias de autoria, possivelmente incluindo um modelo visual.
4. Exibindo	4a. Selecionando vinhetas 4b. Apresentando as descobertas junto com as vinhetas

Fonte: Adaptado de Nathues, Van Vuuren e Cooren (2021)

Em termos práticos, após a leitura dos relatórios, organizamos os dados em uma planilha do *Microsoft Excel* contendo a identificação de cada companhia e as constatações iniciais dos pesquisadores. Em um segundo momento, essas constatações foram revisitadas com intuito de identificar o conteúdo e a quem ou o que estava atribuído. Desse processo, foi possível agrupar e selecionar trechos e, posteriormente, apresentar as descobertas, conforme exposto na Figura 2.

Figura 2. Análise Ventríloqua

Tipo de diversidade	**Fonte da Voz**	**O que a figura faz**	**Modos de enunciação**	**Grau de Institucionalização**	**Silêncios**
1.Gênero 2.Raça/etnia 3.Deficiências 4.Geracional 5.LGBTQIAPN	1.Consultoria Interna 2.Empregados 3.Políticas Internas e indicadores 4.Mercadológica 5.Missão, Visão e Valores 6.Leis e Regulações 7.Demandas da Sociedade	1.Celebrar 2.Explicar 3.Justificar 4.Legitimar 5.Moralizar 6.Prometer 7.Responsabilizar	1.Celebratório 2.Descritivo 3.Justificativo 4.Prescritivo	1.Declarado 2.Monitorado 3.Procedimental 4.Vinculado a metas	1.Ausência 2.Suavizações 3.Generalizações 4.Exclusões

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Os achados foram debatidos sob a ótica do ventriloquismo, compreendendo os elementos trazidos à cena e as narrativas que foram construídas a respeito da diversidade, para isso procedemos ao agrupamento de organizações em narrativas comuns.

Resultados

O IDiversa como ator não humano e ventríloquo da diversidade

O IDiversa opera como um mecanismo de legitimação das organizações consideradas diversas, estruturando-se como uma carteira teórica de ativos voltada ao mercado financeiro. O índice parte da premissa de que investidores valorizam boas práticas relacionadas à diversidade e, por isso, estabelece critérios quantitativos para inclusão das empresas. Esses critérios consideram especialmente gênero feminino e raça/etnia, utilizando dados populacionais do IBGE para cálculo do escore de diversidade.

Ao limitar o cálculo do índice a categorias específicas, o IDiversa atua como um ventríloquo que define quais diversidades são consideradas legítimas no contexto organizacional. Dessa forma, grupos como LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência e diversidade geracional tornam-se secundários ou invisibilizados nas métricas centrais do índice. Não se trata apenas de uma limitação metodológica, mas de um processo de produção da realidade organizacional, no qual determinadas vozes ganham presença institucional enquanto outras são silenciadas.

Além disso, o índice molda a linguagem organizacional. Como as empresas precisam responder aos formulários de referência e demonstrar conformidade com os critérios do IDiversa, seus discursos passam a reproduzir categorias previamente definidas, alinhadas à lógica da mensuração, comparabilidade e legitimação mercadológica. A diversidade deixa de ser apenas uma pauta social e passa a ser performada como ativo estratégico e econômico.

Entretanto, o índice também é ventriloquizado. A B3 o utiliza como resposta institucional às demandas do mercado, enquanto as organizações mobilizam sua presença no índice como prova de legitimidade e compromisso com diversidade. Forma-se, assim, um circuito ventriloquial em que índice, organizações e mercado se reforçam mutuamente, produzindo discursos legitimados sobre inclusão.

O “porta-voz” da diversidade nas organizações

Os relatórios analisados demonstram que o principal porta-voz da diversidade não são sujeitos humanos específicos, como CEOs ou gestores, mas a própria organização. Os documentos corporativos constroem uma voz unívoca e impessoal, produzindo aparência de neutralidade e consenso. Nesse processo, a companhia absorve o valor moral da diversidade e o transforma em ativo corporativo institucionalizado.

A análise identificou forte predominância da “técnica” como fonte de voz organizacional. Indicadores, métricas e números aparecem como principais formas de evidenciar diversidade. As organizações tornam-se ventriloquizadas por exigências regulatórias e mercadológicas, reproduzindo tabelas, percentuais e dados quantitativos sobre grupos diversos. A diversidade, assim, transforma-se em categoria rígida, facilmente mensurável e comparável.

Outro aspecto recorrente refere-se ao uso de políticas internas, comitês e programas institucionais como mecanismos de legitimação discursiva. As empresas preferem falar de suas próprias estruturas organizacionais do que dar voz direta aos grupos diversos ou aos movimentos sociais. Cria-se um “circuito fechado”, no qual a organização fala sobre si mesma utilizando seus próprios dispositivos internos como prova de compromisso com inclusão.

Os resultados também demonstram distância significativa entre “explicar” e “responsabilizar”. As organizações frequentemente descrevem iniciativas, políticas e indicadores relacionados à diversidade, mas raramente assumem responsabilidades concretas sobre desigualdades estruturais ou discriminações presentes no ambiente organizacional. O discurso

empresarial associa diversidade à inovação, competitividade e legitimidade perante stakeholders, reforçando uma lógica instrumental e mercadológica.

Entre vozes e silenciamentos

A análise dos relatórios evidenciou que determinados grupos diversos ocupam posições centrais nas narrativas organizacionais, enquanto outros permanecem marginalizados. As categorias mais mencionadas foram gênero e raça/etnia, justamente os grupos priorizados pelo IDiversa. Em segundo plano aparecem pessoas com deficiência, diversidade geracional e LGBTQIAPN+.

Observou-se ainda elevado número de menções genéricas à diversidade sem especificação de grupos. Essas referências amplas e abstratas permitem às organizações demonstrar compromisso simbólico com inclusão sem necessariamente abordar desigualdades concretas, interseccionalidades ou conflitos relacionados aos grupos marginalizados. Essa generalização favorece uma abordagem mais neutra e menos politizada da diversidade.

Os silenciamentos tornaram-se especialmente evidentes nos grupos LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência e diversidade geracional. Embora possam aparecer em métricas ou descrições pontuais, frequentemente não recebem o mesmo nível de aprofundamento, políticas específicas ou atenção organizacional observados em gênero e raça/etnia. Assim, o silêncio opera estrategicamente ao permitir que as empresas evitem temas considerados mais controversos ou que exigiriam mudanças estruturais mais profundas.

O estudo também identificou uma hierarquia entre grupos diversos nas agendas organizacionais. Gênero ocupa posição central, seguido por raça/etnia. Pessoas com deficiência e diversidade geracional aparecem em posição intermediária, enquanto LGBTQIAPN+ ocupa lugar periférico e mais vulnerável ao silenciamento. Essa hierarquia reflete processos históricos e institucionais que favoreceram pautas mais facilmente mensuráveis e legitimadas socialmente.

Ao privilegiar categorias alinhadas à lógica dos indicadores e métricas, o IDiversa contribui para reforçar essas assimetrias. As organizações tendem a concentrar esforços em grupos considerados mais legítimos, visíveis e comparáveis, deixando outras demandas em segundo plano. Como consequência, iniciativas de diversidade podem reproduzir desigualdades e disputas por reconhecimento entre os próprios grupos marginalizados.

Conclusão: O discurso ambíguo da diversidade

O estudo demonstra que o discurso organizacional sobre diversidade é profundamente ambíguo. A diversidade aparece simultaneamente como valor moral e ativo estratégico, sendo mobilizada tanto para demonstrar compromisso ético quanto para reforçar competitividade, reputação e legitimidade no mercado.

Essa ambiguidade manifesta-se em três dimensões principais. A primeira refere-se à própria fluidez conceitual da diversidade. Embora o IDiversa estabeleça critérios padronizados, as organizações interpretam e mobilizam diversidade de formas distintas e desproporcionais. Certas pautas recebem destaque enquanto outras permanecem secundárias ou invisibilizadas.

A segunda dimensão refere-se à distância entre discurso e prática organizacional. Os relatórios corporativos associam diversidade a justiça, inclusão e dignidade, mas simultaneamente a vinculam à performance, inovação e vantagem competitiva. As iniciativas apresentadas aparecem fortemente institucionalizadas, monitoradas e orientadas a metas, revelando proximidade maior com demandas de mercado do que com transformações sociais efetivas.

A terceira ambiguidade relaciona-se à captura da voz dos grupos diversos por métricas e indicadores. KPIs, rankings e metas quantitativas tornam-se mecanismos centrais de

monitoramento da diversidade, mas pouco esclarecem sobre os significados sociais dessas iniciativas ou sobre as experiências concretas dos grupos marginalizados. As narrativas organizacionais priorizam informações objetivas e mensuráveis, enquanto relatos de discriminação, invisibilidade e exclusão permanecem pouco explorados.

Nesse contexto, a diversidade não deixa de ser reconhecida como valor organizacional, mas passa a operar também como ativo financeiro e instrumento de legitimação institucional. Ao transformar experiências complexas de desigualdade em números e indicadores, os discursos organizacionais simplificam tensões sociais e reforçam uma lógica instrumental da inclusão.

Assim sendo, este estudo contribui para os estudos organizacionais ao demonstrar que índices de diversidade participam ativamente da constituição discursiva daquilo que pode ser reconhecido como legítimo nas organizações. Ao compreender o IDiversa como um ator não humano inserido em circuitos ventriloquiais, avançamos teoricamente ao evidenciar como métricas, *rankings* e indicadores possuem capacidade de produzir realidades organizacionais, hierarquizar grupos diversos e delimitar as fronteiras do dizível sobre inclusão.

Além disso, contribuímos para os estudos da área ao demonstrar que processos de visibilização e silenciamento ocorrem simultaneamente nas agendas corporativas. Ao mesmo tempo em que determinadas categorias ganham legitimidade institucional, outras permanecem subordinadas, invisibilizadas ou instrumentalizadas pelas organizações. Assim, argumentamos que a diversidade corporativa não deve ser compreendida apenas como mecanismo de inclusão, mas também como espaço político de disputa, hierarquização e produção de silenciamentos.

Como implicação teórica, defendemos que a transformação da diversidade em métricas comparáveis privilegia categorias mensuráveis e alinhadas às expectativas do mercado, limitando as agendas de inclusão. Por fim, o estudo sugere que futuras pesquisas investiguem como grupos marginalizados resistem, reinterpretam ou tensionam essas estruturas discursivas e métricas organizacionais, especialmente em contextos nos quais índices, *rankings* e dispositivos de mensuração passam a definir quais diversidades podem efetivamente existir no espaço organizacional.

Referências

AUSTIN, J. L. *How to do things with words*. Oxford: Oxford University Press, 1962.

CAÏDOR, P. La constitution communicationnelle d'un programme de valorisation de la diversité ethnoculturelle : une étude de cas. *Communication & Organisation*, Bordeaux, v. 49, n. 1, p. 169–183, 2016. DOI: https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5431.

CAÏDOR, P.; COOREN, F. The appropriation of diversity discourses at work: a ventriloquial approach. *The Journal of Business Diversity*, West Palm Beach, v. 18, n. 4, p. 22–41, 2018. DOI: https://doi.org/10.33423/jbd.v18i4.244.

CAMERON, J. J.; STINSON, D. A. Gender (mis)measurement: guidelines for respecting gender diversity in psychological research. *Social and Personality Psychology Compass*, Hoboken, v. 13, n. 11, e12506, 2019.

CHRISTENSEN, L. T.; CHRISTENSEN, E. Preparing the show: organizational ventriloquism as autocommunication. *Organization Theory*, Thousand Oaks, v. 3, p. 1–21, 2022.

COOREN, F. Communication theory at the center: ventriloquism and the communicative constitution of reality. *Journal of Communication*, Oxford, v. 62, n. 1, p. 1–20, 2012.

COOREN, F. Ethics for dummies: ventriloquism and responsibility. *Atlantic Journal of Communication*, Philadelphia, v. 24, n. 1, p. 17–30, 2016.
COOREN, F. A communicative constitutive perspective on corporate social responsibility: ventriloquism, undecidability, and surprisability. *Business & Society*, Thousand Oaks, v. 59, n. 1, p. 175–197, 2020.

MANHIRE, J. T. Beyond the U.S. News index: a better measure of law school diversity. *Iowa Law Review Online*, Iowa City, v. 101, p. 1–19, 2016.

NATHUES, E.; VAN VUUREN, M.; COOREN, F. Speaking about vision, talking in the name of so much more: a methodological framework for ventriloquial analyses in organization studies. *Organization Studies*, London, v. 42, n. 9, p. 1457–1476, 2021.

PRASAD, P.; PRINGLE, J. K.; KONRAD, A. M. Examining the contours of workplace diversity. In: PRASAD, P.; PRINGLE, J. K.; KONRAD, A. M. (org.). *Examining the contours of workplace diversity*. Amsterdam: Elsevier, 2006. p. 1–22.

SCHAEFFER, M. Can competing diversity indices inform us about why ethnic diversity erodes social cohesion? A test of five diversity indices in Germany. *Social Science Research*, San Diego, v. 42, n. 3, p. 755–774, 2013.

ZANONI, P.; JANSSENS, M.; BENSCHOP, Y.; NKOMO, S. Guest editorial: unpacking diversity, grasping inequality—rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, London, v. 17, n. 1, p. 9–29, 2010.

ZANONI, P. Critical diversity studies at a juncture: mobilizing theories of difference in and beyond capitalism. *DiGeSt: Journal of Diversity and Gender Studies*, Ghent, v. 11, n. 1, p. 28–35, 2024. DOI: https://doi.org/10.21825/digest.91461.