

## **MEDIDAS INCLUSIVAS: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA EM SÃO BERNARDO DO CAMPO**

**Daniele Luz de Sena  
Edson Matheos Eugênio Junior  
Kamilla Lima Costa  
Marcelo Jose Ribeiro  
Orientadora: Marcia Eliza de Godoi dos Santos**

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo analisar a implementação de medidas inclusivas em uma indústria automotiva localizada em São Bernardo do Campo, com foco principal nos impactos sociais e corporativos dessas ações. A introdução enfatiza a importância da inclusão no mercado de trabalho como estratégia ética e de crescimento organizacional, destacando a relevância da diversidade e da equidade. A metodologia adotada foi qualitativa, com uso de questionários aplicados à comunidade local e colaboradores da empresa, permitindo uma análise aprofundada das percepções sobre as práticas inclusivas. Os resultados obtidos indicaram que a maioria dos participantes reconhece e valoriza as ações inclusivas, como por exemplo a inclusão de pessoas com deficiência, políticas de recrutamento inclusivo e grupos de afinidade. No entanto, identificamos desafios como resistência cultural, necessidade de capacitação e maior engajamento das lideranças para obter melhores resultados. Em resumo, concluímos que embora haja avanços, é necessário fortalecer a comunicação interna, investir em treinamentos e alinhar as lideranças às estratégias inclusivas, uma vez que as medidas inclusivas não apenas promovem justiça social, mas também fortalecem a cultura organizacional e contribuem para o desenvolvimento sustentável, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

**Palavras-chave:** inclusão; diversidade; equidade; integridade; sustentabilidade.

### **1. INTRODUÇÃO**

A entrada no mercado de trabalho é um assunto cada vez mais relevante dentro das organizações. Cléia (2020) que diz "A inclusão e o mercado de trabalho são uma conquista viável" destaca a importância de criar um ambiente de trabalho

que seja acolhedor e que valorize a diversidade, não só por uma questão ética, mas também como uma estratégia inteligente para o crescimento das organizações.

De acordo com Gala (2023) “Um mercado de trabalho inclusivo oferece oportunidades para todas as pessoas em atividades remuneradas. Mesmo quem tiver condições diferenciadas deve ter acesso e participação efetiva no universo profissional” a autora ainda afirma que há menos de 3 pessoas com deficiência a cada 10 profissionais atuando no mercado de trabalho formal. Também é importante destacar que há uma grande diferença entre diversidade e inclusão, sendo ambas formas complementares de abordar a participação das pessoas no mercado de trabalho. “Promover a diversidade significa inserir no ambiente de trabalho uma quantidade maior de diferentes tipos de profissionais, [...] promover inclusão, significa garantir que todos ali terão as mesmas oportunidades e condições de desenvolvimento” (Sebrae, 2023), sendo assim podemos dizer que a diversidade tem foco no “quê” e a inclusão lida o “como” da questão. Assim, a primeira se relaciona à composição demográfica e aos grupos sociais que podem (e devem) fazer parte dos quadros profissionais, enquanto a outra parte de esforços para o acesso e a integração dessas pessoas de um modo justo e respeitoso.

Sendo um dos centros industriais mais importantes da região do Grande ABC, São Bernardo do Campo possui uma história de sucesso e competição no ramo automotivo. No entanto, a mão de obra enfrenta obstáculos em relação à inclusão de grupos historicamente excluídos, como pessoas com deficiência, mulheres em áreas técnicas e profissionais de diversas origens étnicas. A adoção de políticas inclusivas não só contribui para a equidade social, mas também pode enriquecer a cultura empresarial, aumentar a eficiência e melhorar a reputação da empresa diante da sociedade.

Este estudo visa analisar a implementação das medidas inclusivas em uma indústria automotiva localizada em São Bernardo do Campo. A análise permitirá identificar métodos eficientes, obstáculos enfrentados e aprendizados adquiridos, auxiliando no desenvolvimento de estratégias mais eficazes. Além disso, a variedade no ambiente de trabalho é vista como um fator que contribui para a criatividade e a inovação. Segundo uma pesquisa realizada e publicada pelo escritório de consultoria empresarial McKinsey (2018), empresas que possuem uma mistura de gêneros e etnias tendem a apresentar um desempenho financeiro melhor. Esses dados

reforçam a importância de adotar práticas inclusivas como parte da estratégia da organização, possibilitando que a indústria automobilística em São Bernardo do Campo não apenas se adeque às necessidades de um mercado em constante mudança, mas também se destaque como referência socialmente responsável.

Seguindo o item 10 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, que visa reduzir as desigualdades, as empresas devem buscar um crescimento sustentável, equilibrado e inclusivo. Investir nas pessoas resulta em equipes mais criativas e inovadoras, pois a diversidade traz diferentes perspectivas e soluções. Este estudo demonstra que a implementação de políticas inclusivas, como a inclusão de pessoas com deficiência, mulheres e minorias étnicas, está alinhada com os ODS. Essas ações não só promovem um ambiente de trabalho mais justo e equitativo, mas também contribuem para o crescimento econômico sustentável (Politize, 2024).

O objetivo geral deste trabalho é analisar a implementação das medidas inclusivas em uma indústria automotiva localizada em São Bernardo do Campo. Os objetivos específicos incluem mapear e descrever as principais políticas e práticas inclusivas; analisar os impactos dessas medidas na integração social e profissional de diferentes grupos, como mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e outros, tanto no ambiente de trabalho quanto na comunidade local; examinar os principais desafios na implementação das medidas inclusivas; e propor estratégias e sugestões para superar os desafios identificados e aprimorar as políticas inclusivas existentes na empresa.

As medidas poderão auxiliar na identificação de métodos eficientes, superar obstáculos enfrentados, adquirir aprendizados e auxiliar no desenvolvimento de estratégias mais eficazes. Além disso, a pluralidade no ambiente de trabalho será um importante fator na contribuição da criatividade e inovação.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A inclusão no mercado de trabalho continua sendo um tema atual e importante para as empresas. Hoje, mais do que uma questão ética, ela é vista como uma estratégia para melhorar os resultados e a convivência no ambiente de trabalho. Segundo Damasceno (2024), ações inclusivas aumentam o engajamento das equipes, gerando mais produtividade e inovação. Já Gomes Filho et al. (2024) destacam que

a gestão da diversidade ajuda a melhorar o desempenho organizacional, tanto em instituições públicas quanto privadas. Entre as medidas mais comuns estão: inclusão de pessoas com deficiência, programas de recrutamento voltados à diversidade, grupos de afinidade e ações educativas. Essas práticas têm sido aplicadas por empresas que querem crescer de forma sustentável e com responsabilidade social.

Criar um ambiente de trabalho acolhedor e que valorize a diversidade é essencial não apenas por questões éticas, mas também como uma estratégia inteligente para o crescimento organizacional. A inclusão no ambiente de trabalho oferece oportunidades para todas as pessoas, independentemente de suas condições, garantindo acesso e participação efetiva no universo profissional (Exal, 2024).

A adoção de medidas inclusivas é um tema cada vez mais relevante, não só nas indústrias automotivas, mas no meio corporativo em geral. Essas soluções promovem um ambiente de trabalho mais justo, equitativo, inovador e produtivo, já que equipes diversas tendem a trazer diferentes perspectivas e soluções criativas para os desafios do dia a dia.

As políticas de recrutamento inclusivo, grupos de afinidade e redes de apoio, entre outros, são alguns exemplos das principais medidas inclusivas adotadas pelas organizações (Damasceno, 2024).

A inclusão não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia inteligente de negócios. Ela torna a empresa mais atraente para a retenção de talentos e melhora sua reputação no mercado. Uma pesquisa realizada e publicada pelo escritório de consultoria empresarial McKinsey em 2018, "há uma ligação direta entre o nível de inclusão e diversidade existente numa empresa e o seu retorno financeiro, e que essa relação está no nível de pertencimento e engajamento".

Atualmente, muitas empresas têm promovido grupos de diálogo ou afinidade sobre temas como raças e etnia, gênero, portadores de necessidades especiais, LGBTQIA+ e etarismo. Na indústria automotiva, localizada em São Bernardo do Campo, tema pesquisado e analisado, esses grupos são nomeados, como o "NÓS" para raças e etnia, "Elas Aceleraram" para gênero, "Sem Limites" para portadores de necessidades especiais, "Colorindo" para LGBTQIA+ e "Gerações Conectadas" para etarismo, eles promovem um ambiente de trabalho mais inclusivo e diverso. Em uma

reunião em que foi assinado um termo da Volkswagen com o Instituto pela Equidade Racial, Vicente (2023), afirmou: "Não é um favor a empresa oferecer medidas inclusivas aos colaboradores negros, sim um investimento, que trará retorno ao negócio."

A experiência pessoal e profissional de indivíduos que enfrentam desafios relacionados à inclusão também é relevante para entender a importância dessas medidas. Lareau (2003) relata que crianças pobres, em alguns casos, não recebem incentivo suficiente de suas famílias, que muitas vezes estão focadas na sobrevivência, e não no crescimento cultural. O elitismo cultural, como relata Porfírio, Francisco, gera exclusão social e evidencia a relação direta entre desigualdade social e diversidade cultural. As classes mais baixas, em sua maioria compostas por negros, são as mais afetadas por essa exclusão.

Medidas inclusivas nas empresas, como as implementadas pela indústria automotiva pesquisada, são essenciais para promover a diversidade e a inclusão, contribuindo para um ambiente de trabalho com mais equidade social, enriquecem a cultura empresarial, aumentam a eficiência e melhoram a reputação da empresa.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia adotada para o presente estudo caracteriza-se por uma abordagem predominantemente qualitativa, orientada pela necessidade de compreender os significados, motivações, crenças, valores e atitudes dos participantes em relação às práticas inclusivas na indústria automotiva da região do Grande ABCDM. Essa opção metodológica fundamenta-se na definição de Minayo (2014), para quem a pesquisa qualitativa busca captar o nível da realidade que não pode ser reduzido a dados quantificáveis, explorando aspectos subjetivos e interpretativos das experiências humanas.

A coleta de dados foi realizada por meio de diferentes estratégias, visando ampliar a compreensão do fenômeno investigado. Foram organizados grupos focais compostos por colaboradores da indústria automotiva e por membros da comunidade local, com o objetivo de promover debates que permitissem a coleta de percepções, relatos e experiências sobre os desafios e as oportunidades relacionadas às práticas de inclusão no ambiente de trabalho. Os grupos focais possibilitaram uma discussão aprofundada, favorecendo a emergência de narrativas significativas sobre o tema.

Além dos debates em grupo, foram aplicados questionários à comunidade local, utilizando a plataforma Google Forms como recurso para ampliar o alcance da pesquisa. Esses questionários, estruturados com perguntas abertas e fechadas, tiveram a finalidade de captar dados quantitativos e qualitativos sobre o nível de conhecimento e a percepção da comunidade em relação às medidas inclusivas adotadas pela empresa. Embora a abordagem central do estudo seja qualitativa, os dados quantitativos foram tratados por meio de procedimentos estatísticos descritivos, como o cálculo de frequências e percentuais, com o intuito de fornecer uma visão panorâmica sobre as respostas obtidas.

O processo de análise dos dados seguiu três etapas principais. Inicialmente, foi realizada a codificação das informações, com a identificação de categorias e padrões recorrentes nas respostas obtidas nas entrevistas, nos debates em grupo e nas questões abertas dos questionários. Essa etapa exigiu uma leitura atenta e sistemática das transcrições e dos registros, de modo a garantir a fidedignidade das interpretações. Em seguida, desenvolveu-se a análise temática, com o aprofundamento dos temas emergentes, o que permitiu uma compreensão mais ampla das questões levantadas pelos participantes, especialmente no que tange às práticas inclusivas, aos desafios percebidos e às oportunidades de melhoria. Por fim, procedeu-se à interpretação dos resultados, com base na literatura especializada sobre inclusão e diversidade no mercado de trabalho. Essa etapa foi fundamental para contextualizar os achados empíricos e para fundamentar as recomendações propostas, visando ao aprimoramento das políticas inclusivas na indústria automotiva local.

De maneira complementar, os dados quantitativos extraídos dos questionários foram organizados em tabelas de frequências e percentuais, e as respostas abertas foram categorizadas, a fim de possibilitar análises comparativas e a identificação de possíveis correlações entre as variáveis investigadas. Essa combinação de procedimentos qualitativos e quantitativos conferiu ao estudo maior robustez interpretativa, ampliando a compreensão dos aspectos que envolvem a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e socialmente responsável.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com base nos dados coletados, a análise dos resultados foi organizada de forma a permitir uma compreensão aprofundada das múltiplas dimensões que envolvem a implementação de medidas inclusivas pela empresa automobilística localizada em São Bernardo do Campo.

Os dados referentes à localização dos participantes indicam que a maioria dos respondentes, correspondente a **73,7%**, reside na **região do Grande ABCDM** (ABCDM Paulista), formado pelas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, o que evidencia uma representatividade significativa da população local no estudo.

Contudo, **26,3%** dos entrevistados declararam residir em **outras regiões do estado de São Paulo**, ampliando a diversidade da amostra e proporcionando uma visão complementar sobre as percepções de públicos externos à área diretamente atendida pela indústria automotiva local. Essa distribuição geográfica dos participantes contribui para a análise de possíveis diferenças nas percepções sobre as políticas de inclusão, considerando fatores como proximidade com o ambiente organizacional e contexto social de origem.

Além da localização geográfica, o vínculo profissional dos participantes também se mostra relevante para a análise. Os dados revelam que **47,4% dos entrevistados atuam diretamente na empresa automobilística situada em São Bernardo do Campo**, evidenciando que quase metade da amostra possui vivência cotidiana no ambiente organizacional alvo da pesquisa. Esse aspecto é fundamental para a compreensão das percepções internas sobre as práticas inclusivas implementadas pela empresa.

A apresentação dos resultados segue quatro eixos analíticos que emergiram das respostas dos participantes e da estrutura do instrumento de pesquisa. O primeiro eixo refere-se às ações de medidas inclusivas adotadas pela empresa, abordando as iniciativas concretas desenvolvidas para promover a diversidade, a equidade e a inclusão no ambiente de trabalho. Em seguida, discute-se a percepção dos colaboradores em relação a essas medidas, destacando o grau de conhecimento, a compreensão e as atitudes frente às práticas inclusivas.

O terceiro eixo focaliza as ações consideradas mais importantes na percepção dos colaboradores, evidenciando quais estratégias são reconhecidas como mais eficazes ou mais impactantes do ponto de vista dos participantes. Por fim,

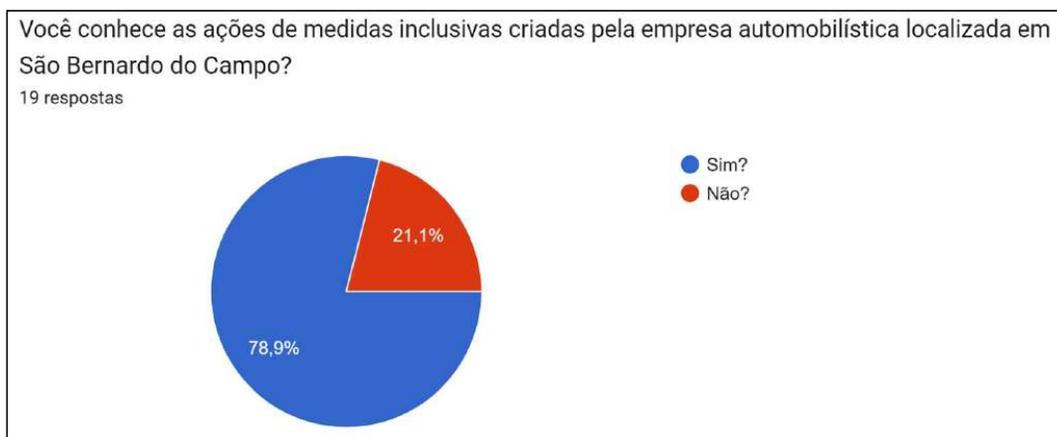
o quarto eixo analisa o impacto das ações e os principais desafios enfrentados na sua implementação, considerando aspectos como o engajamento dos trabalhadores, as barreiras culturais e institucionais, e as possibilidades de aprimoramento das políticas inclusivas.

Essa estrutura analítica visa não apenas descrever os dados obtidos, mas também problematizar os resultados, identificando avanços, limitações e perspectivas para o fortalecimento da cultura inclusiva na organização pesquisada.

#### **4.1- Medidas inclusivas adotadas pela empresa: percepção dos colaboradores**

Um dado que nos chamou a atenção foi o nível de conhecimento sobre as ações de inclusão promovidas pela organização. Constatou-se que 78,9% dos respondentes afirmaram ter conhecimento sobre as medidas inclusivas adotadas pela empresa automobilística localizada em São Bernardo do Campo, conforme destacado no gráfico 1:

**Gráfico 1-** Medidas inclusivas adotadas pela empresa: percepção dos colaboradores



**Fonte:** dados da pesquisa

Os 68,4% dos entrevistados consideram as ações de medidas inclusivas criadas pela empresa positivas e relevantes. Esse percentual indica que as iniciativas desenvolvidas têm alcançado ampla visibilidade entre os colaboradores e membros da comunidade, o que sugere um esforço da organização em comunicar suas políticas de diversidade e inclusão. No entanto, essa percepção generalizada também

reforça a necessidade de aprofundar a análise qualitativa sobre a efetividade dessas ações e sobre o real impacto percebido pelos diferentes públicos, internos e externos à empresa. Segundo Hunt, Layton e Prince (2015), pesquisas realizadas pela McKinsey & Company indicam que a diversidade de gênero e étnica nas empresas pode levar a melhores resultados financeiros.

Os resultados obtidos revelam que uma parcela significativa dos entrevistados, correspondente a **68,4%**, considera que as ações inclusivas promovidas pela empresa automobilística localizada em São Bernardo do Campo possuem elevada importância no contexto organizacional.

**Gráfico 2-** Medidas inclusivas adotadas pela empresa: percepção dos colaboradores



**Fonte:** dados da pesquisa

Esse dado indica um reconhecimento por parte dos colaboradores quanto à relevância dessas iniciativas para a construção de um ambiente de trabalho mais diverso, equitativo e socialmente responsável. Tal percepção positiva pode ser entendida como um reflexo do impacto que essas medidas vêm gerando no cotidiano profissional, influenciando aspectos como o clima organizacional, o senso de pertencimento e a valorização das diferenças.

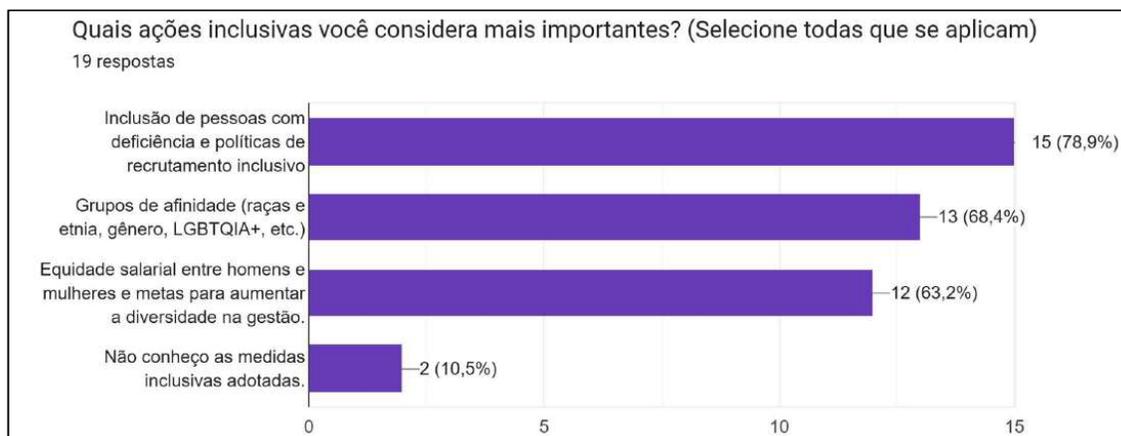
Por outro lado, chama a atenção o fato de que **26,3% dos respondentes afirmaram desconhecer as ações inclusivas implementadas pela empresa**, o que aponta para uma possível lacuna nos processos de comunicação interna. Essa ausência de conhecimento por parte de uma parcela dos colaboradores pode comprometer o engajamento coletivo e limitar o alcance dos objetivos propostos pelas políticas de inclusão.

Esse resultado reforça a importância de estratégias comunicacionais mais efetivas, capazes de ampliar a visibilidade e a compreensão das ações realizadas, de modo a garantir maior participação e envolvimento de todos os trabalhadores. Segundo Duarte (2020) a comunicação estratégica é alinhada à estratégia da organização.

A análise desses dados, portanto, evidencia tanto os avanços na percepção positiva sobre a importância das medidas inclusivas quanto os desafios ainda existentes no que se refere à disseminação de informações e à construção de uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva.

A análise das respostas evidencia a relevância atribuída pelos colaboradores às diferentes dimensões das ações inclusivas promovidas pela empresa automobilística localizada em São Bernardo do Campo. Dentre os aspectos avaliados, observa-se que a inclusão de pessoas com deficiência e a adoção de políticas de recrutamento inclusivo despontam como as iniciativas mais valorizadas, sendo reconhecidas por 78,9% dos participantes como ações de grande importância para o fortalecimento da diversidade no ambiente de trabalho (gráfico 3).

**Gráfico 3-** Percepção dos colaboradores sobre as iniciativas inclusivas



**Fonte:** dados da pesquisa

Esse resultado indica um alinhamento dos colaboradores com as diretrizes de acessibilidade e equidade de oportunidades, refletindo uma percepção positiva acerca do compromisso da empresa com a inserção de públicos historicamente marginalizados.

Na sequência, destaca-se a valorização dos grupos de afinidade, com 68,4% dos respondentes considerando essencial a promoção de espaços de diálogo e representatividade relacionados a temas como raça, etnia, gênero e diversidade sexual. Esse dado aponta para a ampliação do entendimento dos colaboradores sobre a importância de políticas organizacionais que não apenas promovam a inclusão, mas também fortaleçam a identidade e a expressão das diferenças no ambiente corporativo. A gestão da diversidade nas organizações contemporâneas é vista como um fator estratégico que contribui não apenas para a justiça social, mas também para o desempenho organizacional, sendo essencial para a construção de ambientes mais inclusivos e produtivos (GOMES FILHO et al., 2024).

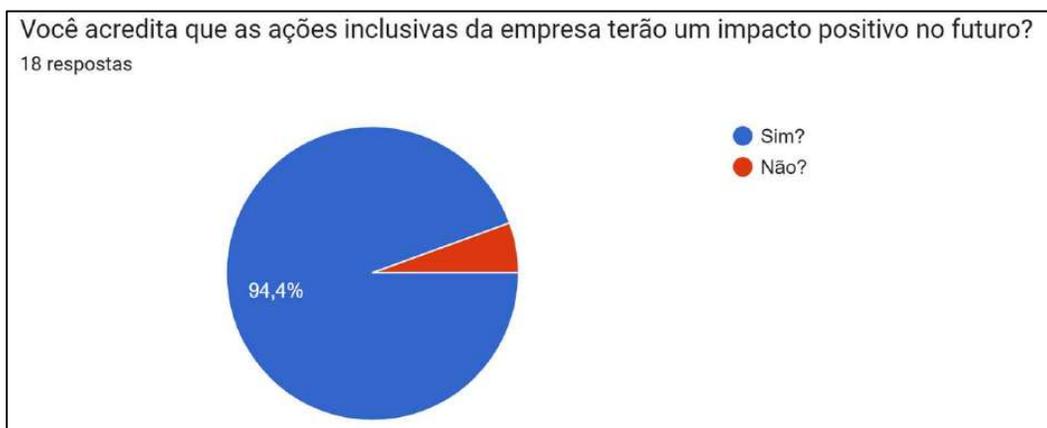
Outro aspecto relevante refere-se à equidade salarial entre homens e mulheres e às metas voltadas ao aumento da diversidade nos cargos de gestão, reconhecidas como importantes por 63,2% dos entrevistados. Esse índice demonstra uma preocupação crescente entre os colaboradores com questões estruturais que envolvem justiça salarial e representatividade em posições de liderança, aspectos diretamente relacionados à dimensão de governança no modelo ESG.

Os dados obtidos corroboram, portanto, que os colaboradores não apenas reconhecem a importância das ações inclusivas, mas também demonstram uma compreensão crítica sobre a necessidade de que essas iniciativas sejam acompanhadas de políticas estruturadas, metas claras e mecanismos de acompanhamento que garantam sua efetividade e sustentabilidade ao longo do tempo.

#### **4.2- Percepção dos impactos positivos das medidas inclusivas na sustentabilidade organizacional.**

Os resultados apontam que 42,1% dos entrevistados acreditam que as ações inclusivas desenvolvidas pela empresa estão sendo divulgadas de forma adequada, tanto para os funcionários quanto para a população local. Esse percentual, embora significativo, revela que uma parcela considerável dos colaboradores ainda percebe limitações na comunicação institucional, o que pode comprometer o alcance e a efetividade das iniciativas inclusivas.

**Gráfico 4** - dos colaboradores sobre o impacto futuro das medidas inclusiva



**Fonte:** dados da pesquisa

Apesar dessas fragilidades no processo de divulgação, o levantamento revelou um dado bastante promissor: 94,4% dos respondentes demonstram otimismo quanto ao impacto positivo dessas ações no futuro.

Essa percepção indica que, mesmo com os desafios comunicacionais identificados, existe entre os colaboradores uma expectativa favorável em relação aos efeitos das políticas de inclusão, tanto no ambiente interno quanto na relação da empresa com a comunidade. “A gestão da diversidade favorece a imagem e reputação organizacional, ao mesmo tempo que contribui para a manutenção de um clima organizacional favorável aos colaboradores” (GOMES FILHO et al., 2024, p. 24).

Esses resultados reforçam a importância de investir em estratégias de comunicação mais abrangentes e assertivas, de modo a fortalecer o engajamento dos públicos envolvidos e potencializar os benefícios sociais das ações inclusivas.

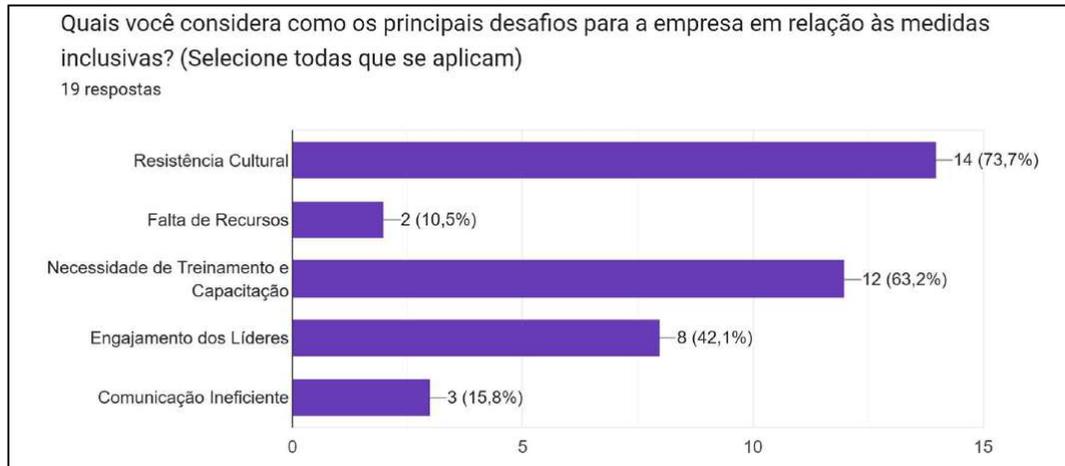
#### **4.3- Desafios organizacionais na consolidação das medidas inclusivas**

A análise dos dados revela que os entrevistados reconhecem a existência de desafios significativos para a efetiva implementação das medidas inclusivas na empresa automobilística localizada em São Bernardo do Campo. Entre os principais obstáculos apontados, destaca-se a resistência cultural, mencionada por 73,7% dos respondentes como a maior barreira a ser enfrentada.

Esse dado indica que, apesar das ações institucionais já desenvolvidas, ainda persiste um conjunto de valores, crenças e comportamentos que dificultam a

aceitação e a consolidação das práticas de diversidade e inclusão no ambiente organizacional, como destaca o gráfico 5:

**Gráfico 5** - Percepção dos colaboradores sobre os obstáculos à efetivação das práticas inclusivas



**Fonte:** dados da pesquisa

Outro desafio relevante, identificado por 63,2% dos participantes, refere-se à necessidade de treinamento e capacitação, evidenciando que grande parte dos colaboradores percebe a insuficiência de ações formativas voltadas à sensibilização e à qualificação das equipes para lidar com as questões relativas à inclusão. Tal resultado aponta para a importância de investimentos contínuos em programas de desenvolvimento profissional que promovam o conhecimento e a reflexão sobre o tema.

Adicionalmente, 42,1% dos entrevistados indicaram o engajamento dos líderes como um fator crítico, sugerindo que a adesão e o comprometimento das lideranças ainda apresentam limitações. Esse aspecto reforça o entendimento, amplamente discutido na literatura sobre gestão de pessoas e diversidade, de que a liderança exerce papel fundamental na mediação de conflitos culturais, no estímulo ao engajamento coletivo e na criação de um ambiente organizacional inclusivo.

Em síntese, os dados apontam que o enfrentamento da resistência cultural, a ampliação de ações de capacitação e o fortalecimento do papel das lideranças constituem os principais eixos de atenção para a superação dos desafios identificados na implementação das políticas inclusivas da empresa.

O processo de implementação de medidas inclusivas pode ajudar a promover a equidade e reduzir desigualdades, em alinhamento ao item 10 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, que visam um crescimento sustentável, equilibrado e inclusivo

As evidências apontaram a complexidade e a importância de implementar medidas inclusivas nas organizações. a maioria dos participantes conhece e valoriza as medidas inclusivas adotadas pela empresa, como a inclusão de pessoas com deficiência, políticas de recrutamento inclusivo e grupos de afinidade. A comunidade local reconhece o impacto positivo dessas ações tanto no ambiente de trabalho quanto na sociedade, embora parte dos entrevistados aponte falhas na divulgação interna e externa dessas iniciativas.

Como reforçado por Gomes Filho et al. (2024), para que ações inclusivas realmente funcionem, é essencial o envolvimento de toda a empresa, especialmente das lideranças. A falta de preparo dos gestores e a resistência cultural ainda são grandes obstáculos. Isso mostra que, mais do que implantar ações, é necessário garantir que todos entendam sua importância e estejam comprometidos. A inclusão, quando bem trabalhada, melhora o clima organizacional, fortalece a imagem da empresa e contribui para a inovação.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pudemos observar que na pesquisa de campo os aspectos relevantes quanto aos desafios frente às medidas inclusivas são a resistência cultural, necessidade de treinamento e capacitação e engajamento das lideranças quanto as práticas.

Os resultados obtidos, nos mostraram que embora haja avanços significativos, ainda existem barreiras culturais e estruturais que precisam ser superadas. A resistência à mudança e a falta de preparo de lideranças são pontos críticos que devem ser trabalhados, e que são tangíveis. Com uma abordagem coletiva, focando em treinamento contínuo e alinhamento de objetivos, é possível criar um ambiente mais inclusivo.

O desenvolvimento deste artigo desde o início permitiu uma reflexão sobre a importância da inclusão no ambiente corporativo, e integrar essas iniciativas à estratégia organizacional pode melhorar a cultura interna além de gerar um impacto

positivo na sociedade, criando um ciclo de crescimento sustentável, onde todos ganham com essas medidas.

Como sugestão para estudos futuros, seria interessante investigar o impacto direto dessas medidas na produtividade e no clima organizacional, bem como explorar a percepção de diferentes grupos minoritários sobre sua efetiva inclusão no ambiente de trabalho.

As medidas inclusivas não são apenas uma necessidade moral, mas também uma estratégia de longo prazo que fortalece as organizações, tornando-as mais resilientes para enfrentar desafios futuros.

O processo de pesquisa, que envolveu revisão bibliográfica e questionários, evidenciou que a inclusão não é apenas uma questão ética, mas também estratégica da atualidade para o crescimento sustentável das organizações.

Como foi apontado a necessidade na pesquisa, de gestores mais engajados e multiplicadores em possíveis lideranças se fazem necessário, e que de forma holística possam preparar e conduzir equipes mais criativas e inovadoras, através da diversidade, com novas perspectivas, surgindo soluções. Que surjam relacionamentos onde haja mais oportunidades de fato, e que aconteçam com equidade.

Apesar dos avanços, ainda existem desafios significativos, como a resistência cultural, a necessidade de capacitação e o engajamento das lideranças. Esses obstáculos indicam que, para que a inclusão seja efetiva e contínua, é necessário investir em comunicação, treinamento e comprometimento institucional. A pesquisa reforça que a inclusão não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia essencial para o desenvolvimento sustentável e a inovação nas organizações.

As informações obtidas podem servir de base para futuras pesquisas que busquem aprofundar o impacto das políticas inclusivas em diferentes setores da economia. Podem oferecer informações para gestores que desejam implementar ou aprimorar ações de diversidade e inclusão em suas empresas. A divulgação dos aspectos pesquisados neste trabalho, podem servir para ações multiplicadoras dessas informações, e para que mais pessoas vejam a importância da inclusão.

## **Referências**

CLÉIA, J.R., 2020, Inclusão e Mercado de Trabalho: Uma conquista Possível, Editora Appris. [http://www.claytonchristensen.com/disruptive\\_innovation.html](http://www.claytonchristensen.com/disruptive_innovation.html) Acesso em: 21 set. 2024.

DAMASCENO, Laíze. Diversidade e inclusão: 6 dicas para engajamento de equipes. Disponível em: <https://premmiar.com.br/blog/engajamento-de-equipes/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

DUARTE, Jorge. Estratégia em comunicação / Jorge Duarte. – 2. ed. – Brasília, DF : Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: <https://abcpública.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Estrategia-em-Comunicação-JDuarte-2Ed-Out2020.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2025.

EXAL. A importância de promover a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho. Disponível em: <https://exal.com.br/a-importancia-de-promover-a-diversidade-e-a-inclusao-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

GALA, A.S. Inclusão no mercado de trabalho: o que é e qual a importância. Diário PCD. 05 jun. 2023. Disponível em: <https://diariopcd.com.br/2023/06/05/inclusao-no-mercado-de-trabalho-o-que-e-e-qual-a-importancia/>. Acesso em: 23 set. 2024

GOMES FILHO, Teodoro Antunes et al. Gestão da diversidade: implicações para a inclusão, produtividade e o desempenho organizacional nas instituições públicas e privadas. IOSR Journal of Business and Management, v. 26, n. 3, p. 19-25, mar. 2024. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol26-issue3/Ser-5/C2603051925.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2025.

HUNT, Dame Vivian; YEE, Lareina; PRINCE, Sara; DIXON-FYLE, Sundiatu. A diversidade como alavanca de performance. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>. Acesso em: 21 set. 2024.

HUNT, Vivian Dame; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. Diversity matters: McKinsey and Company Report. [S.l.]: McKinsey and Company, 2015. Disponível em: [www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters](http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters). Acesso em: 21 jun. 2025.

KERR, Cris. A importância da inclusão e da diversidade nas corporações pesquisa mckinsey & co. Disponível em: <https://ckzdiversidade.com.br/a-importancia-da-inclusao-e-da-diversidade-nas-corporacoes-pesquisa-mckinsey-co/>. Acesso em: 21 set. 2024.

LAREAU, Annette. Unequal childhoods: class, race and family life. Berkeley: University of California Press, 2003.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p.

POLITIZE. Como reduzir a desigualdade no mundo? Conheça o ODS 10. Disponível em: <https://www.politize.com.br/direito-desenvolvimento/ desigualdade/>. Acesso em: 26 nov. 2024.

PORFÍRIO, Francisco. "Cultura brasileira: da diversidade à desigualdade"; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/cultura-brasileira-diversidade-desigualdade.htm>. Acesso em: 18 nov. de 2024.

SEBRAE. Diversidade e inclusão nas empresas: porque isso é importante! Sebrae 07 jun. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/diversidade-e-inclusao-nas-empresas-porque-isso-e-importante,8c8a4bf7a2b56810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: Acesso em: 21 set. 2024.