

Liderança inclusiva nas organizações: Desafios e estratégias em uma empresa de grande porte do setor de manutenção

Larissa Ângela Souza Arruda ¹, Luana Ângela Souza Arruda ², Miriam Barros Assis Duarte ³, Arnaldo de Ávila Quintão ⁴, Marcelo Silva Ângelo Ferreira ⁵

Resumo: A liderança inclusiva tem se destacado como um elemento essencial no contexto corporativo contemporâneo, impulsionada pela globalização e pela crescente valorização da diversidade nas organizações. Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral identificar os principais desafios e estratégias na gestão de uma liderança inclusiva em uma empresa brasileira de grande porte do setor de manutenção industrial. A metodologia adotada consistiu em um estudo de caso com abordagem qualitativa, fundamentado em revisão de bibliografia e entrevistas com líderes da empresa do segmento de manutenção industrial na cidade de Itabira-MG. O método buscou compreender as percepções e experiências dos participantes em relação às ações voltadas para inclusão, estabelecendo conexões entre os resultados empíricos e o referencial teórico sobre liderança inclusiva. A análise dos dados revelou que a empresa estudada possui políticas formais e ações voltadas à inclusão, como treinamentos e campanhas de sensibilização; contudo, a aplicação dessas iniciativas ainda ocorre de forma heterogênea entre as unidades. Identificaram-se barreiras culturais, estruturais e operacionais que dificultam a consolidação de uma liderança efetivamente inclusiva. As estratégias mais promissoras incluem a criação de grupos de afinidade, o desenvolvimento de canais de escuta ativa e o uso da tecnologia como ferramenta de apoio à equidade. Conclui-se que a promoção da liderança inclusiva é um processo contínuo que requer compromisso institucional, governança clara e monitoramento permanente. Embora avanços significativos tenham sido

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, laris-2@hotmail.com.

² Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, luh-angela@hotmail.com

³ Mestre em Administração de Empresas. Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, miriam.duarte@funcesi.br

⁴ Mestre em Administração de Empresas. Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, arnaldo.quintao@funcesi.br

⁵ Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Professor Titular na Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br, marcelos.bh01@gmail.com, marcelo.ferreira@faculdadedesabara.br

observados, ainda persistem desafios relacionados à cultura organizacional e à resistência à mudança.

Palavras-chave: cultura corporativa; diversidade; gestão organizacional; inclusão no trabalho; liderança inclusiva.

Inclusive leadership in organizations: Challenges and strategies in a large maintenance company

Abstract: Inclusive leadership has stood out as an essential element in the contemporary corporate context, driven by globalization and the increasing appreciation of diversity within organizations. In this scenario, the present study aims, in general, to identify the main challenges and strategies in managing inclusive leadership in a large Brazilian company in the industrial maintenance sector. The methodology adopted consisted of a case study with a qualitative approach, based on a review of the literature and interviews with company leaders in the industrial maintenance segment in the city of Itabira-MG. The method sought to understand the participants' perceptions and experiences regarding inclusion-focused actions, establishing connections between the empirical results and the theoretical framework on inclusive leadership. Data analysis revealed that the company studied has formal policies and actions aimed at inclusion, such as training and awareness campaigns; however, the application of these initiatives still occurs heterogeneously across units. Cultural, structural, and operational barriers were identified that hinder the consolidation of effectively inclusive leadership. The most promising strategies include the creation of affinity groups, the development of active listening channels, and the use of technology as a tool to support equity. It is concluded that promoting inclusive leadership is an ongoing process that requires institutional commitment, clear governance, and continuous monitoring. Although significant progress has been observed, challenges related to organizational culture and resistance to change persist.

Keywords: corporate culture; diversity; organizational management; workplace inclusion; inclusive leadership.

1 INTRODUÇÃO

A liderança inclusiva é um tema cada vez mais importante nas organizações, impulsionada pela globalização e pela diversidade. Criar ambientes de trabalho inclusivos é estratégico para promover equidade e diversidade. Uma pesquisa da revista Exame de 2023, baseada no levantamento "Panorama das Estratégias de Diversidade no Brasil 2022", indica que a diversidade e inclusão ganham espaço no meio corporativo. O estudo revela que 81% das empresas investem recursos

específicos em ações de diversidade e inclusão, um aumento significativo em relação aos 67% que o faziam em 2020.

O artigo “Liderança inclusiva: como a cultura de diversidade redefine o papel do líder no mundo corporativo” do site IT Forum publicado em 2024, destaca que 59% dos profissionais acreditam que as iniciativas de diversidade e inclusão nas empresas são apenas discurso de marketing. Além disso, o estudo aponta que 53% dos profissionais LGBTQIAP+⁶ entrevistados já enfrentaram discriminação relacionada à sua identidade de gênero ou sexualidade no ambiente de trabalho. Esses dados evidenciam os desafios enfrentados por organizações que não implementam de maneira efetiva políticas inclusivas, e ressaltam a importância de líderes comprometidos com a criação de ambientes autênticos de diversidade e respeito.

Neste contexto, o problema proposto neste estudo é responder à seguinte questão: quais são os principais desafios e estratégias na gestão de uma liderança inclusiva em uma empresa brasileira de grande porte do segmento de manutenção? Com isso, o objetivo geral do estudo é identificar os principais desafios e estratégias na gestão de uma liderança inclusiva em uma empresa brasileira de grande porte do segmento de manutenção. Para alcançar esta meta foram traçados quatro objetivos específicos, que são: (I) identificar o perfil dos líderes estudados em uma empresa brasileira de grande porte do segmento de manutenção; (II) conhecer as políticas e práticas corporativas adotadas pela empresa em relação à liderança inclusiva; (III) identificar os desafios da liderança para o desenvolvimento de uma gestão inclusiva na empresa estudada e (IV) identificar as estratégias da liderança para o desenvolvimento de uma gestão mais inclusiva na empresa objeto deste estudo.

Atualmente, este tema se faz relevante pelo fato de a liderança inclusiva estar intimamente ligada ao pilar “Social” do ESG⁷, ao promover ambientes e trabalho

⁶ A sigla LGBTQIAP+ representa a diversidade de orientações sexuais e identidades de gênero. Cada letra tem um significado específico: “L” para Lésbica, “G” para Gay, “B” para Bissexual, “T” para Transgênero/Travesti, “Q” para Queer, “I” para Intersexual, “A” para Assexual, “P” para Pansexual, e o “+” para incluir outras identidades e orientações que não são especificadas nas letras anteriores.

⁷ ESG é a sigla, em inglês, para Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança). De modo geral, o ESG mostra o quanto um negócio está buscando maneiras de

diversos e justos, fundamentais para o bem-estar dos colaboradores e para o sucesso da organização, além de contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária. A justificativa deste estudo é fornecer um entendimento mais profundo sobre a dinâmica da liderança inclusiva, contribuindo para melhorar as práticas empresariais em grandes organizações e, conseqüentemente, criar ambientes mais produtivos e saudáveis.

No âmbito acadêmico, o tema fomenta a pesquisa sobre práticas eficazes de liderança e a adaptação de políticas para diferentes contextos corporativos. Para a sociedade, a inclusão nas empresas combate discriminação, promove justiça social e serve como modelo para outras instituições, contribuindo para uma sociedade mais igualitária e respeitosa.

A inclusão social, por sua vez, desempenha um papel crucial nesse contexto, pois vai além da diversidade e busca integrar grupos historicamente marginalizados, garantindo que todos tenham acesso a oportunidades e recursos. A promoção de uma cultura inclusiva não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também fortalece a coesão social, ao permitir que diferentes vozes e experiências sejam ouvidas e valorizadas. Isso, por sua vez, pode levar a inovações e soluções mais criativas, beneficiando tanto a empresa quanto a comunidade em que está inserida.

A estrutura do estudo seguirá da seguinte maneira: o primeiro capítulo apresentará a introdução, contextualizando o tema e os objetivos da pesquisa. O segundo capítulo abordará o referencial teórico sobre liderança inclusiva, explorando seus conceitos e práticas principais. O terceiro capítulo detalhará a metodologia da pesquisa, incluindo os métodos e instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados, assegurando a qualidade e a profundidade dos resultados. O quarto capítulo analisará os resultados obtidos, conforme as teorias estudadas no referencial teórico. O quinto capítulo trará as considerações finais, resumindo as conclusões do estudo e sugerindo direções futuras.

minimizar os seus impactos no meio ambiente, de construir um mundo mais justo e responsável e de manter os melhores processos de administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fundamentos da diversidade e inclusão nas organizações

No contexto brasileiro, apesar da ausência de uma legislação específica e unificada que regule diretamente as políticas de diversidade e inclusão nas organizações, existe um conjunto robusto de leis que garantem a promoção da igualdade e a erradicação da discriminação. A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seus princípios fundamentais, o dever de promover o bem comum, assegurando a proteção contra qualquer forma de preconceito ou discriminação.

Complementando esse arcabouço constitucional, destacam-se leis significativas, como a Lei nº 9.029/1995, que proíbe práticas discriminatórias nas relações de trabalho, e a Lei nº 7.716/1989, que tipifica o crime de racismo, reforçando o compromisso estatal com a dignidade humana. Ademais, a Lei nº 8.213/1991 institui cotas para pessoas com deficiência, enquanto o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) e a recente Lei nº 14.611/2023, que assegura igualdade salarial entre homens e mulheres, ampliam ainda mais a proteção em prol da diversidade.

Essas normativas compõem um sólido arcabouço legal que, direta ou indiretamente, orienta e estimula as organizações na adoção de práticas efetivas de diversidade, equidade e inclusão no ambiente corporativo. Assim, mesmo na ausência de uma legislação centralizada, as diretrizes existentes promovem um cenário propício para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais justos e inclusivos.

A diversidade e a inclusão têm se tornado temas cada vez mais relevantes na sociedade contemporânea, especialmente no contexto das organizações. De acordo com a Organização das Nações Unidas - ONU (2020), a diversidade é o que nos torna humanos e a inclusão é o que nos permite construir um futuro sustentável e pacífico. A inclusão vai além da mera presença de pessoas de diferentes origens; implica em criar condições que favoreçam a participação e a valorização de todos.

O conceito de diversidade não se limita a características visíveis, como etnia e gênero, mas também abrange aspectos não visíveis, como crenças, experiências e

habilidades. O Instituto Ethos (2021) destaca que promover a diversidade nas empresas não é apenas uma questão ética, mas também estratégica, pois equipes diversas trazem uma maior variedade de perspectivas e soluções criativas. A multiplicidade de visões enriquece a tomada de decisões e impulsiona a inovação.

Conforme Adams et al (2016), a inclusão é o passo seguinte à diversidade. Trata-se de criar políticas e práticas que garantam que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas. O acesso equitativo a oportunidades é fundamental. A inclusão também está ligada à educação. Segundo Brasil (1996), pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), é fundamental assegurar a formação de uma sociedade justa, que respeite a diversidade cultural e que reconheça a capacidade potencial de cada pessoa. Isso implica desenvolver currículos e ambientes escolares que respeitem e valorizem as diferenças.

Curi (2021) afirma que, para que a diversidade e a inclusão sejam efetivas, é necessário implementar práticas que promovam um ambiente de respeito e aceitação. Programas de treinamento de sensibilização cultural, a criação de grupos de afinidade, e a revisão de políticas de recrutamento e promoção são algumas das ações que podem ser adotadas pelas organizações.

Conforme Rodrigues e Jácome (2020), a diversidade e inclusão têm se tornado pilares fundamentais na estratégia corporativa contemporânea, influenciando significativamente o desempenho das organizações. Os autores afirmam que, cada vez mais, as empresas reconhecem que um ambiente diversificado não apenas promove a equidade, mas também impulsiona a inovação e a criatividade, fatores essenciais para a competitividade no mercado global.

Um estudo realizado pela McKinsey & Company (2020) demonstrou que empresas com equipes de liderança diversas apresentam 25% mais chances de obter lucros acima da média do setor. Essa pesquisa reforça a ideia de que a diversidade não é apenas um imperativo ético, mas também uma estratégia lucrativa. Além disso, a mesma pesquisa destacou que a diversidade étnica e de gênero estão interligadas ao desempenho financeiro positivo das organizações.

Assim, a relevância estratégica da diversidade e inclusão vai além de uma mera questão de conformidade ou imagem. Trata-se de um motor vital para o crescimento, inovação e sustentabilidade das empresas. Investir em ações de diversidade e inclusão é, sem dúvida, uma prioridade não apenas ética, mas também inteligente para o futuro das organizações.

2.2 Políticas e práticas corporativas de inclusão

As políticas e práticas de inclusão são cada vez mais importantes nas empresas, funcionando como um diferencial competitivo para a inovação e diversidade. Segundo Barak (2016), a inclusão corporativa cria um ambiente onde todos se sentem valorizados e respeitados, promovendo justiça, criatividade e inovação.

Um dos modelos mais reconhecidos de inclusão é o desenvolvido por Cox e Blake (1991), que identificam a diversidade como uma fonte de vantagem competitiva. Os autores ressaltam que equipes diversas, que incluem diferentes perspectivas e experiências, tendem a gerar soluções mais criativas e eficazes. Para implementar essa diversidade, muitas empresas têm adotado práticas como treinamentos sobre preconceitos inconscientes e programas de mentoria, que visam promover um ambiente acolhedor e inclusivo (Kulik; Roberson, 2008).

Além disso, a tecnologia tem se mostrado uma aliada valiosa nas políticas de inclusão. De acordo com Boughzala e De Vries (2017), ferramentas digitais podem facilitar processos de recrutamento e seleção mais justos e transparentes, minimizando preconceitos inconscientes. Por exemplo, softwares que analisam currículos de forma imparcial podem garantir que candidatos de diversas origens tenham oportunidades iguais.

Outra prática destacada é a flexibilidade no ambiente de trabalho. Segundo Lepak e Gowan (2010), a flexibilidade laboral, que inclui home office e horários flexíveis, é uma forma de inclusão que reconhece e respeita as diferentes necessidades dos colaboradores, promovendo uma cultura organizacional mais adaptável e inclusiva.

As adaptações físicas no ambiente corporativo são essenciais para garantir a inclusão de pessoas com deficiência. Medidas simples, como a construção de banheiros acessíveis, corredores largos e sinalizações adequadas, podem fazer uma grande diferença. Segundo Brasil (2015) pela Lei Brasileira de Inclusão, a acessibilidade é um dos direitos fundamentais da pessoa com deficiência, destacando a necessidade de espaços que promovam a autonomia e a dignidade. Assim, empresas que investem na adequação de suas estruturas não apenas cumprem a legislação, mas também criam um ambiente mais inclusivo e produtivo para todos.

Além das adaptações físicas, é fundamental ter sensibilidade para deficiências não visíveis, como as cognitivas, neurológicas e psicológicas. O Instituto Ethos (2020) destaca que a inclusão transcende as necessidades físicas, exigindo um ambiente que respeite e compreenda as diversas formas de ser. Isso se traduz em políticas de recrutamento mais inclusivas e treinamentos para promover empatia e respeito às particularidades de cada um.

Portanto, para que as políticas de inclusão se tornem efetivas, é fundamental que as empresas adotem uma abordagem holística, considerando tanto a acessibilidade física quanto as nuances das deficiências não visíveis. Ao integrar essas dimensões, as organizações não só cumprem com suas responsabilidades legais, mas também contribuem para uma cultura corporativa que valoriza a diversidade e potencializa o capital humano.

É essencial que as empresas, ao implementarem políticas de inclusão, realizem uma avaliação contínua de suas práticas, conforme alertam Ensher et al. (2014). O monitoramento regular dos programas de inclusão é crucial para assegurar sua efetividade e a obtenção de resultados concretos. Além de implementar as políticas, as organizações precisam de mecanismos para verificar se os objetivos estão sendo alcançados, contando com comunicação transparente e o engajamento de todos os colaboradores para o sucesso das estratégias.

2.3 Liderança inclusiva: conceitos e competências

Conforme discutido por Cory e Paredes (2021), a liderança inclusiva é um conceito que ganha relevância no contexto das organizações brasileiras, destacando-se pela capacidade dos líderes de reconhecer, valorizar e integrar as diversas identidades e perspectivas de sua equipe. Essa abordagem não apenas contribui para a equidade no ambiente de trabalho, mas também impulsiona a criatividade e a inovação, aspectos fundamentais para o sucesso organizacional.

De acordo com Gomes e Lemos (2020), a liderança inclusiva é caracterizada pela habilidade do líder de criar um ambiente em que todos os colaboradores se sintam seguros para expressar suas ideias e opiniões. Essa característica essencial promove um clima de confiança e respeito, onde as contribuições de todos são valorizadas. Os líderes inclusivos não apenas ouvem, mas também atuam com empatia, reconhecendo e respeitando as diferenças que cada membro traz para a equipe.

Outro ponto importante abordado por Silva (2021) é o papel do líder na formação de uma cultura inclusiva. Segundo o autor, líderes que adotam práticas inclusivas são mais propensos a fomentar a participação ativa de todos os colaboradores, independentemente de sua origem, gênero ou qualquer outra característica pessoal. Isso envolve facilitar o acesso a oportunidades de desenvolvimento e garantir que as vozes minoritárias sejam ouvidas e consideradas nas decisões organizacionais.

A promoção da diversidade por meio da liderança inclusiva também se relaciona com o desempenho organizacional. Segundo Oliveira e Freitas (2020), ambientes de trabalho que valorizam a inclusão tendem a ter equipes mais engajadas e motivadas, resultando em maior desempenho e satisfação no trabalho. A retenção de talentos é outra consequência positiva, pois colaboradores que se sentem incluídos e respeitados têm maior tendência a permanecer na empresa.

Além disso, a comunicação clara e aberta é uma característica fundamental da liderança inclusiva. De acordo com Costa e Lima (2019), líderes que praticam uma comunicação efetiva e transparente contribuem para um ambiente onde todos

se sentem à vontade para compartilhar suas preocupações e ideias. Essa comunicação bidirecional é essencial para criar um clima de trabalho positivo e colaborativo.

Em suma, a liderança inclusiva é uma competência essencial nas organizações brasileiras, marcada pela diversidade cultural, étnica e de gênero. Líderes inclusivos criam ambientes mais justos e equitativos, impulsionando criatividade, engajamento e desempenho das equipes. Ouvir e integrar diferentes perspectivas é uma estratégia crucial para o sucesso organizacional. Assim, investir no desenvolvimento de líderes inclusivos é fundamental para a inovação e resiliência das organizações.

2.4 Desafios na gestão de uma liderança inclusiva em empresas de grande porte

A gestão de uma liderança inclusiva em empresas de grande porte enfrenta diversos desafios que podem dificultar a implementação de práticas verdadeiramente inclusivas. Esses desafios variam entre barreiras estruturais, culturais e organizacionais, além de questões relacionadas ao preconceito e à discriminação que ainda permeiam o ambiente corporativo, conforme analisado pelos autores citados a seguir.

Um dos principais obstáculos na implementação de uma gestão inclusiva é a resistência à mudança. Segundo Ferreira e Lima (2020), muitos colaboradores e líderes podem visualizar a inclusão como uma ameaça ao status quo, o que gera resistência a novas práticas e políticas. Essa resistência pode se manifestar em diferentes níveis da organização, dificultando a transição para uma cultura mais inclusiva. Além disso, a falta de compreensão sobre a importância da diversidade e inclusão pode resultar em iniciativas ineficazes que não conseguem engajar os colaboradores.

Do ponto de vista organizacional, a estrutura hierárquica rígida típica de grandes empresas pode ser um entrave significativo. Conforme observam Almeida e Santos (2021), a hierarquia vertical muitas vezes limita a comunicação fluida e a troca de ideias, que são essenciais para a inclusão. Em ambientes onde as vozes dos

colaboradores não são ouvidas, é difícil promover um senso de pertencimento e engajamento. A centralização da tomada de decisões pode resultar em práticas que não consideram as diversas realidades dos colaboradores, comprometendo a efetividade das estratégias de inclusão.

Além disso, as questões culturais desempenham um papel primordial. A cultura organizacional, que muitas vezes é moldada por práticas e valores históricos, pode ser um grande desafio a ser superado. Segundo Costa e Pereira (2019), se a organização não desenvolve um ambiente que favoreça a diversidade, a inclusão pode ser vista como uma mera formalidade, sem impacto real no dia a dia. O fortalecimento de uma cultura inclusiva exige esforços contínuos de educação e sensibilização, que nem sempre são prioridades nas agendas administrativas.

Outro aspecto igualmente relevante é o impacto do preconceito e da discriminação no ambiente corporativo. Essas questões não apenas afetam os colaboradores diretamente, mas também têm consequências amplas para a saúde organizacional. De acordo com Rodrigues e Lima (2022), ambientes de trabalho permeados por preconceito criam um clima de desmotivação e baixa produtividade, além de impactar negativamente a retenção de talentos. Colaboradores que se sentem discriminados estão mais propensos a se afastar da empresa, o que eleva os custos de recrutamento e treinamento.

A gestão de uma liderança inclusiva em empresas de grande porte demanda uma análise cuidadosa e a superação de barreiras significativas. A resistência à mudança, barreiras estruturais, questões culturais e os efeitos do preconceito formam um conjunto de desafios que precisam ser enfrentados de maneira estratégica. Somente assim será possível criar um ambiente verdadeiramente inclusivo, onde todos os colaboradores possam contribuir plenamente, independentemente de suas origens e identidades.

2.5 Estratégias para o desenvolvimento e consolidação da liderança inclusiva

A promoção de uma liderança inclusiva é essencial para organizações que buscam maximizar o potencial de sua força de trabalho diversa. Para isso, é

fundamental identificar e implementar estratégias eficazes que superem os desafios existentes, incluindo a resistência à mudança, a estrutura hierárquica rígida e o preconceito.

Uma estratégia eficaz para superar os desafios à liderança inclusiva é a implementação de políticas claras de diversidade e inclusão, que devem ser apoiadas pela alta administração. Segundo Ferreira e Silva (2021), políticas bem definidas e visíveis criam um compromisso organizacional, incentivando a adesão em todos os níveis. Além disso, é crucial realizar avaliações regulares do clima organizacional, utilizando ferramentas de feedback e pesquisas para identificar áreas que necessitam de melhoria, o que pode facilitar a identificação de preconceitos não intencionais e práticas que excluem.

Outra abordagem eficaz é a criação de grupos de afinidade ou comitês de diversidade, que podem ajudar a trazer diferentes vozes para a mesa de decisão. De acordo com Almeida e Santos (2020), esses grupos promovem um espaço seguro para discussões sobre diversidade, permitindo que colaboradores compartilhem suas experiências e contribuam para a formulação de políticas inclusivas.

O treinamento e o desenvolvimento dos líderes desempenham um papel crucial na consolidação da liderança inclusiva. É necessário que os líderes compreendam as dinâmicas da diversidade e reconheçam suas próprias crenças e preconceitos. Como apontam Costa e Lima (2022), programas de formação que abordam conscientização sobre preconceito implícito e práticas inclusivas são fundamentais para capacitar os líderes a criar ambientes de trabalho mais acolhedores.

Além disso, a formação de líderes deve incluir habilidades de comunicação e resolução de conflitos, permitindo que eles gerenciem discussões sensíveis e promovam um diálogo aberto. Oliveira et al. (2023) sugerem que líderes bem treinados na resolução de conflitos são mais eficazes em construir culturas de inclusão, reduzindo tensões e promovendo a colaboração.

Para promover uma cultura inclusiva, as organizações podem implementar diversas iniciativas práticas. Uma das mais eficazes é a realização de workshops de

sensibilização e treinamento sobre diversidade e inclusão para todos os colaboradores. De acordo com Rodrigues e Lima (2021), esses workshops devem ser contínuos e incluir casos reais, promovendo discussões que incentivem a reflexão e a conscientização sobre preconceitos e comportamentos discriminatórios.

Outra proposta é a criação de um programa de mentoria que conecte líderes e funcionários de diferentes origens. Segundo Rodrigues e Lima (2021), esses programas podem formar relações de apoio que não só ajudam no desenvolvimento profissional, mas também quebrem barreiras culturais, promovendo um ambiente de aprendizado mútuo.

Por fim, é essencial estabelecer métricas claras para monitorar o progresso das iniciativas de inclusão. Conforme afirmam Almeida e Ferreira (2022), acompanhar os resultados e impactar positivamente o desempenho organizacional possibilita ajustes nas estratégias, tornando-as mais eficazes ao longo do tempo. Isso inclui auditorias regulares de diversidade, a avaliação do engajamento dos colaboradores e a análise de métricas de retenção de talentos.

Em suma, a promoção de uma liderança inclusiva exige a implementação de estratégias sólidas apoiadas pela alta administração e métricas claras de progresso, tendo em vista que um ambiente que valoriza a diversidade melhora a coesão da equipe e fomenta uma cultura organizacional resiliente. No próximo capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, detalhando os procedimentos adotados para condução da pesquisa, detalhando métodos, técnicas e instrumentos utilizados para alcançar os objetivos do estudo.

3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2011), a metodologia científica é o conjunto de procedimentos e técnicas que orientam a pesquisa, permitindo que os resultados obtidos sejam válidos e confiáveis. Estes autores explicam ainda que a metodologia deve ser escolhida de forma a facilitar a compreensão do fenômeno estudado, proporcionando um caminho sistemático para a coleta e análise de dados.

A abordagem escolhida para esta pesquisa foi qualitativa, que conforme Lakatos e Marconi (2021) é fundamental para explorar fenômenos sociais e comportamentais, permitindo uma análise mais profunda das relações entre os indivíduos e o ambiente organizacional. Essa abordagem foi crucial para captar a vivência e as percepções dos líderes em relação à inclusão dentro da empresa.

O tipo de pesquisa adotado foi descritivo, que de acordo com Lakatos e Marconi (2021), tem como objetivo principal identificar e esclarecer a situação atual do fenômeno em estudo, sem necessariamente estabelecer relações de causa e efeito. Essa escolha se justifica pela necessidade de compreender como a liderança inclusiva se manifesta e quais desafios e estratégias são percebidos pelos líderes.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que permite uma análise detalhada e aprofundada de um fenômeno em seu contexto real. Lakatos e Marconi (2011) afirmam que o estudo de caso é uma estratégia eficaz para investigar situações contemporâneas, especialmente em contextos organizacionais.

De acordo com Lakatos e Marconi (2011), o universo de pesquisa refere-se ao conjunto total de elementos ou unidades que são objeto de estudo e pode incluir pessoas, organizações, eventos, ou qualquer outra entidade que se deseja investigar. O universo desta pesquisa foi composto por líderes da empresa selecionada. Lakatos e Marconi (2011) enfatizam a importância de definir claramente a população-alvo para garantir a representatividade da amostra.

A amostra foi formada por cinco líderes de diferentes setores, incluindo contratos, áreas verdes, manutenção predial e administrativo. A seleção dos participantes ocorreu por meio de uma amostragem não probabilística baseada na acessibilidade. Segundo Lakatos e Marconi (2011), essa abordagem é adequada para análises qualitativas e contextualizadas, especialmente em ambientes organizacionais caracterizados por interações complexas. Lakatos e Marconi (2021) definem que o sujeito da pesquisa se refere ao indivíduo ou grupo de indivíduos que são diretamente envolvidos no estudo e que fornecem os dados para a investigação.

A coleta de dados foi realizada por meio de roteiro de entrevista semiestruturado, que permitiu a captação de informações sobre as experiências e

percepções dos líderes. Segundo Lakatos e Marconi (2021), a utilização de roteiros de entrevista facilita a obtenção de informações de forma sistemática e organizada. Essa escolha é adequada para o tipo de pesquisa, pois possibilita a obtenção das respostas de forma uniforme, facilitando a análise posterior.

A análise das informações foi realizada por meio da análise de conteúdo, uma técnica que permite interpretar as informações coletadas de maneira mais profunda. Lakatos e Marconi (2021) afirmam que a análise de conteúdo é uma ferramenta poderosa para identificar padrões e categorias nos dados qualitativos.

Este estudo teve como foco a empresa In-Haus, responsável pela manutenção industrial na Vale S.A. em Itabira/MG. A In-Haus considera a diversidade e a inclusão essenciais para um ambiente de trabalho justo, equitativo e inovador. Na manutenção industrial, que exige atenção constante, habilidades técnicas e compromisso com a segurança, a promoção de uma equipe diversificada, onde todos se sintam valorizados e integrados, amplifica esses valores. A clareza na definição da unidade de análise, como a In-Haus neste caso, é crucial para manter o foco do estudo nas questões mais relevantes, conforme destacado por Lakatos e Marconi (2021).

Lakatos e Marconi (2021) alertam sobre a importância de considerar as limitações da pesquisa, reconhecendo que elas fazem parte do processo científico e ajudam a direcionar futuras investigações. Neste estudo, a amostra restrita e a abordagem qualitativa podem limitar a generalização dos resultados para outras organizações ou contextos. Além disso, a subjetividade das respostas dos líderes pode influenciar as percepções obtidas.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo principal identificar os principais desafios e estratégias na gestão de uma liderança inclusiva em uma empresa brasileira de grande porte do segmento de manutenção. A partir das respostas dos roteiros de entrevistas aplicados à amostra selecionada, foram analisados os resultados obtidos em relação aos objetivos específicos.

4.1 Identificação do perfil dos líderes estudados

O primeiro objetivo específico deste estudo buscou identificar o perfil dos líderes de uma grande empresa brasileira de manutenção industrial. Os entrevistados têm entre 28 e 47 anos, sendo 60% mulheres e 40% homens. Quanto à escolaridade, 40% têm ensino médio, 40% ensino superior e 20% pós-graduação. A formação predominante é engenharia (40%), seguida por curso técnico, ensino médio regular e Administração/Recursos Humanos (20% cada). Em relação ao tempo de empresa, 40% dos líderes possuem menos de 4 anos e 60% possuem à partir de 4 anos. Ao passo que, falando-se do tempo de cargo de liderança, 60% assumiram a menos de 4 anos e 40% à partir de 4 anos. Cargos anteriores incluíam eletricitista, programador, técnico de planejamento e encarregado de obras, em áreas como Manutenção Industrial, Manutenção Predial, Mineração e Recursos Humanos. Analisando o número de liderados, 40% dos líderes possuem menos de 50 subordinados e 60% possuem entre 50 e 170 liderados.

4.2 Políticas e práticas corporativas da empresa em relação à liderança inclusiva

O segundo objetivo específico deste estudo procurou conhecer as políticas e práticas corporativas adotadas pela empresa em relação à liderança inclusiva. Na primeira questão, foi solicitado descrever as políticas de inclusão e diversidade que existem na empresa e como é percebida pelo entrevistado a implementação dessas políticas no dia a dia.

A empresa tem políticas de inclusão e diversidade claras, buscando equidade para todos, independentemente de suas características. Isso se materializa em grupos de afinidade, metas de contratação diversas e campanhas de conscientização. (Entrevistado 1)

Mensalmente, a empresa realiza campanhas para conscientizar os colaboradores sobre inclusão e diversidade. Há também um compromisso em manter um percentual de pessoas com deficiência no quadro. (Entrevistado 2)

As políticas formais abordam equidade de gênero, diversidade cultural, inclusão de pessoas com deficiência e combate à discriminação. Sua aplicação ocorre no recrutamento e nas campanhas de comunicação. (Entrevistados 3 e 4)

A gerência apoia a inclusão e diversidade com metas e recursos. Promove igualdade, respeito, combate à discriminação e assédio, oferece canais seguros, treinamentos, flexibilidade e monitoramento, cultivando uma cultura inclusiva. (Entrevistado 5).

Como pode-se notar pelos depoimentos dos líderes, a empresa demonstra compromisso com a inclusão ao definir metas e alocar recursos para a inclusão, tem políticas e práticas bem definidas, além de campanhas de inclusão. Isso está alinhado com as ideias de Adams et al (2016), que defende que a inclusão é o passo seguinte à diversidade, tratando-se de criar políticas e práticas que garantam que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas. Segundo os autores, o acesso equitativo a oportunidades é fundamental e a inclusão também está ligada à educação.

A segunda questão solicitou informar se a empresa oferece treinamentos sobre preconceitos inconscientes e inclusão e foi respondida conforme abaixo:

Sim, a empresa oferece treinamentos e palestras regulares sobre preconceitos inconscientes, inclusão e empatia no ambiente corporativo. (Entrevistado 1)

Sim, oferece. São disponibilizados pelo aplicativo da empresa. (Entrevistado 2)

Oferece mensalmente a todos, sobre diversos assuntos. (Entrevistado 3)

Sim, a empresa disponibiliza treinamentos voltados para conscientização sobre preconceitos, diversidade e inclusão. (Entrevistado 4)

Investimos em treinamentos sobre preconceito inconsciente e inclusão para garantir que todos os membros da equipe se sintam valorizados e compreendidos. (Entrevistado 5).

De forma unânime, os líderes confirmaram a realização de treinamentos e palestras mensais sobre preconceitos inconscientes e inclusão, utilizando plataformas digitais para maior acessibilidade. Essa abordagem está em conformidade com Kulik e Roberson (2008), que ressaltam que as empresas têm adotado práticas como treinamentos sobre preconceitos inconscientes e programas de mentoria, que visam promover um ambiente acolhedor e inclusivo.

A próxima questão busca saber em que medida a tecnologia está sendo utilizada para promover a inclusão na sua empresa. Foram obtidas as seguintes respostas:

A empresa utiliza ferramentas de recrutamento que removem dados sensíveis nas fases iniciais, resultando em maior diversidade de candidatos e equidade. (Entrevistado 1)

A tecnologia é amplamente empregada em toda a jornada do colaborador, desde o recrutamento até treinamentos e comunicação interna. (Entrevistado 2)

Plataformas digitais são usadas para contratação e divulgação de vagas, ampliando oportunidades para todos, inclusive para pessoas com deficiência. (Entrevistado 3)

A tecnologia otimiza todo o processo de RH, do recrutamento ao desligamento, através de um aplicativo. (Entrevistado 4)

Redes sociais e softwares colaborativos podem apoiar grupos minorizados. É fundamental que a tecnologia seja acessível a todos os usuários. (Entrevistado 5).

A análise das respostas revela que programas de treinamentos de sensibilização cultural, grupos de afinidade e a revisão de políticas de recrutamento e promoção são estratégias essenciais para promover a inclusão no ambiente organizacional. Essas iniciativas se conectam à ideia de que a tecnologia pode ser uma aliada nas políticas de inclusão, conforme destacado por Boughzala e De Vries (2017), pois ferramentas digitais têm o potencial de tornar os processos de recrutamento e seleção mais justos e transparentes, ao reduzir preconceitos inconscientes.

A próxima questão diz respeito a relacionar quais práticas de flexibilidade no ambiente de trabalho, como home office ou horários flexíveis, foram adotadas pela empresa para atender às diversas necessidades dos colaboradores. Foram obtidas as seguintes repostas:

A empresa adotou o home office parcial desde a época da pandemia (dependendo da função), horários flexíveis e banco de horas. (Entrevistado 1)

Na parte administrativa, quando há necessidade, é possível trabalhar em home office. Porém, isso não acontece de forma rotineira. (Entrevistado 2)

A empresa permite horários diferenciados em alguns setores e tem política de home office para funções administrativas. (Entrevistado 3)

Hoje não possuímos home office, porém em casos de necessidade, é permitido pela gerência. E os horários de trabalho já são estabelecidos pela empresa. (Entrevistado 4)

Home office (total ou híbrido), que era mais comum quando ocorreu a pandemia da COVID; horários flexíveis, semanas de trabalho comprimidas; jornadas parciais; banco de horas; contratação por projeto etc. (Entrevistado 5).

As respostas sobre home office e horários flexíveis na empresa são quase unanimidade e indicam um cenário misto, com experiências variadas entre os colaboradores, especialmente após a volta da pandemia; o home office é permitido em casos específicos e sua utilização é limitada, enquanto a flexibilização de horários varia entre setores, com alguns permitindo ajustes e outros mantendo rigidez. Embora práticas como banco de horas e jornada parcial tenham sido mencionadas, a comunicação sobre sua aplicação precisa ser aprimorada. Essa inconsistência na flexibilidade laboral, conforme destacado por Lepak e Gowan (2010), pode restringir a capacidade da empresa de criar um ambiente inclusivo, afetando a satisfação e a produtividade dos colaboradores.

A seguir, os líderes foram instigados a comentar como a empresa lida com a acessibilidade física e as adaptações necessárias para incluir pessoas com deficiências, tanto visíveis quanto não visíveis, onde fizeram as seguintes ponderações:

Há suporte para adaptação de estações de trabalho para pessoas com deficiências não visíveis, como condições neurológicas ou psicológicas. (Entrevistado 1)

A empresa tem rampas, banheiros adaptados e equipamentos de apoio. (Entrevistado 3)

A empresa investe em adaptações físicas, conforme a necessidade, buscando adequar os processos para inclusão de deficientes. (Entrevistado 4)

Existem suportes que assegurem o bem estar desses colaboradores, como adaptações aos postos de trabalhos. (Entrevistado 5).

Pôde-se constatar pela maioria das respostas que a empresa tem adotado práticas ativas para promover a inclusão, como a oferta de oportunidades para pessoas com deficiência e a implementação de infraestrutura física adequada, incluindo rampas e banheiros adaptados. Essa abordagem demonstra uma cultura organizacional flexível e um compromisso genuíno em atender às diversas necessidades dos colaboradores. Essas ações estão alinhadas com a Lei Brasileira de Inclusão (Brasil, 2015), que enfatiza as adaptações físicas como um direito fundamental e incentiva as empresas a irem além do cumprimento legal para promover a autonomia e a dignidade.

4.3 Desafios da liderança para o desenvolvimento da gestão inclusiva

O terceiro objetivo específico deste estudo buscou identificar os desafios da liderança para o desenvolvimento de uma gestão inclusiva na empresa avaliada. Na primeira questão deste bloco, foi proposto citar quais são os principais desafios que o líder enfrenta na implementação de práticas de inclusão, ao que foram recebidas as respostas listadas abaixo:

Os principais desafios enfrentados na implementação de práticas de inclusão na equipe envolvem resistência cultural, baixo nível de conscientização sobre diversidade e estrutura organizacional rígida. O foco muitas vezes está voltado para produtividade, o que pode ofuscar iniciativas voltadas à inclusão. (Entrevistado 1)

Liderar uma equipe de 170 pessoas é um grande desafio, principalmente para garantir que todos se sintam respeitados e incluídos. (Entrevistado 2)

O maior desafio é quebrar preconceitos antigos e mudar a forma de pensar de alguns. (Entrevistado 3)

Lidar com as resistências, tanto de colaboradores quanto de gestores. (Entrevistado 4)

Desafios como valores de equipamentos, e até encontrar esses equipamentos no mercado, além de métodos desconhecidos, falta de compreensão. (Entrevistado 5).

Os líderes ressaltam a complexidade da implementação de práticas inclusivas, enfrentando barreiras culturais e estruturais, como a resistência à

mudança e a necessidade de abordagens personalizadas para cada colaborador, que podem gerar desafios significativos, inclusive preconceito e falta de recursos adequados. A gestão inclusiva em grandes empresas demanda uma abordagem holística, integrando a inclusão como prioridade nas decisões, promovendo a conscientização sobre diversidade e igualdade, e quebrando padrões discriminatórios. Isso se alinha às observações de Ferreira e Lima (2020) sobre a resistência à inclusão como um obstáculo e Costa e Pereira (2019), que destacam a importância de uma cultura organizacional que valorize a diversidade. Além disso, Rodrigues e Lima (2022) apontam que o preconceito afeta a saúde organizacional, resultando em desmotivação e alta rotatividade, reforçando a necessidade de um ambiente acolhedor e respeitoso para todos os colaboradores.

A segunda questão solicitou compartilhar exemplos concretos de situações que ilustram os desafios da liderança, obtendo-se as seguintes opiniões:

Em treinamentos presenciais, percebi desinteresse quando o tema era diversidade, muitos colaboradores não entendem como isso se conecta ao dia a dia. (Entrevistado 1)

Já presenciei momentos em que alguns colaboradores demonstraram dificuldade em conviver com colegas que tinham limitações físicas, sendo preciso intervir com diálogo para reforçar a importância da empatia. (Entrevistado 2)

Já aconteceu de alguns não acreditarem que colegas com deficiência dariam conta do trabalho, mas depois viram que estavam errados. (Entrevistado 3)

Um exemplo é a subestimação da capacidade de candidatos com deficiência em processos seletivos, onde exige a intervenção direta da liderança. (Entrevistado 4)

Colaboradores que temem que as novas práticas afetem seus próprios privilégios. (Entrevistado 5).

As experiências de líderes em práticas de inclusão revelam desafios significativos, como a falta de interesse em treinamentos sobre diversidade, dificuldades na convivência entre pessoas com e sem deficiência, preconceitos sobre as capacidades dos deficientes, a subestimação de candidatos durante processos seletivos e o medo de que as práticas inclusivas ameacem privilégios. Para superar esses obstáculos, é necessário que os líderes adotem uma abordagem ativa e

reflexiva, promovendo empatia, mediando conflitos e desmistificando crenças preconceituosas, além de garantir oportunidades iguais. Essas ações não apenas contribuem para um ambiente inclusivo, mas também evitam o impacto negativo do preconceito, como a desmotivação e a alta rotatividade de colaboradores, alinhando-se à observação de Rodrigues e Lima (2022) sobre como a discriminação afeta a saúde organizacional e os custos de recrutamento.

A seguir, foi solicitado informar se é percebida resistência à mudança entre colaboradores e líderes quando se trata de adotar práticas inclusivas, relatar como essa resistência se manifesta e como gestor lida com ela.

A resistência à inclusão, especialmente na média gestão, se manifesta com minimização e piadas. Promovo conversar diretas, apresento dados sobre os benefícios da diversidade, dentre outros. (Entrevistado 1)

Ainda percebo uma certa resistência, muitas vezes em pequenos comentários ou até na falta de participação nos treinamentos. Tento contornar isso conversando individualmente e mostrando exemplos positivos. (Entrevistado 2)

Sim, alguns reclamam ou fazem piadas. Eu converso e deixo claro que respeito é obrigação. (Entrevistado 3)

Normalmente é observada pelos comentários, baixa participação nas ações e dificuldade em implantar novas práticas. É necessário diálogos, treinamentos e campanhas. (Entrevistado 4)

Sim, percebo que essa resistência muitas das vezes é por medo de mudanças, mas também vejo o abraçar de todos para que as mudanças deem certo. (Entrevistado 5).

Pelas respostas, percebe-se que a resistência à mudança é um desafio amplamente reconhecido na implementação de práticas inclusivas, manifestando-se de várias maneiras, como a minimização da importância da inclusão e a falta de engajamento em treinamentos. Isso vai ao encontro do que Ferreira e Lima (2020) destacam, ao afirmar que a resistência à inclusão pode complicar a transição para uma cultura mais inclusiva, mas reconhece-se um potencial para o avanço nesse sentido mediante ações consistentes dos líderes.

Partindo para a próxima questão, foi solicitado comentar de que maneira a estrutura hierárquica da empresa avaliada impacta a comunicação e a troca de ideias relacionadas à inclusão, obtendo-se as seguintes opiniões:

Ainda que tradicional, a hierarquia da empresa tem ajudado na comunicação sobre inclusão, graças à abertura da liderança e a canais digitais. (Entrevistado 1)

A hierarquia da empresa, em algumas situações, pode atrasar pedidos simples de adaptação, o que acaba desmotivando. (Entrevistado 2)

Como é uma empresa grande, as informações demoram a chegar. (Entrevistado 3)

A hierarquia pode dificultar a troca de ideias, pois alguns colaboradores têm receio de expor opiniões. (Entrevistado 4)

A comunicação e o empenho precisam vir de cima, pois é preciso mostrar exemplo dos líderes para que toda a equipe se empenhe no assunto. (Entrevistado 5).

Por meio das opiniões emitidas pelos líderes, percebe-se que a estrutura hierárquica da empresa pode impactar a comunicação e a troca de ideias sobre inclusão de forma ambivalente: enquanto uma hierarquia rígida dificulta a agilidade na troca de informações e limita a participação dos colaboradores, uma liderança aberta e comprometida pode facilitar o engajamento mesmo em ambientes tradicionais. Contudo, conforme Almeida e Santos (2021), a centralização na tomada de decisões pode tornar-se um entrave, dificultando a promoção de pertencimento e engajamento, uma vez que as práticas podem não refletir a diversidade das realidades dos colaboradores.

Foi solicitado comentar se o entrevistado percebe que a inclusão é vista como uma formalidade ou realmente como uma prioridade entre os colaboradores da empresa, ao que foram gerados os seguintes pontos de vista:

Atualmente, a inclusão é vista por alguns como mera formalidade ou obrigação legal, mas líderes têm reconhecido seu valor estratégico para os negócios. (Entrevistado 1)

A cultura valoriza bastante segurança e disciplina, mas sinto que, em alguns casos, a inclusão ainda é vista apenas como obrigação. (Entrevistado 2)

No começo parecia formalidade, mas hoje vejo que é mais valorizada. (Entrevistado 3)

Apenas formalidade. (Entrevistado 4)

Na prática, ainda existe uma parte dos colaboradores que enxerga a inclusão apenas como uma regra a cumprir. (Entrevistado 5).

A percepção sobre inclusão nas organizações é ambivalente, com uma parte dos colaboradores a considerando uma formalidade legal, enquanto outra, influenciada por lideranças comprometidas, a vê como uma prioridade estratégica, refletindo uma transição rumo a uma cultura de inclusão mais autêntica e impactante. Essa dualidade mostra que, sem um ambiente que ativamente favoreça a diversidade e sem esforços constantes de educação e sensibilização, as ações de inclusão tendem a ser apenas simbólicas e ineficazes. Essa análise se alinha com a observação de Costa e Pereira (2019), que afirmam que, sem um ambiente propício à diversidade, as iniciativas inclusivas podem se limitar a formalidades, sem um impacto real.

A penúltima questão deste objetivo específico solicita que o entrevistado fale como ele avalia o impacto do preconceito e da discriminação no ambiente de trabalho, com as respostas descritas da seguinte forma:

Preconceito e discriminação, mesmo que sutis, causam desmotivação, isolamento e alta rotatividade, especialmente em grupos como mulheres ou PCDs. (Entrevistado 1)

Afetam a motivação, a confiança e o bem-estar dos colaboradores, gerando clima organizacional negativo, baixa produtividade alta rotatividade. (Entrevistado 2)

Quando acontece, atrapalha a união da equipe e desanima as pessoas. (Entrevistado 3)

Preconceitos e discriminação afetam diretamente o clima organizacional, comprometendo a motivação e desempenho coletivo. (Entrevistado 4)

São temas muito complexos, embora válidos, pois podem influenciar no bem estar da equipe. (Entrevistado 5).

As falas dos gestores convergem em apontar que o preconceito e a discriminação, mesmo que velados, impactam negativamente o ambiente de

trabalho. Esses efeitos se manifestam em desmotivação, isolamento, queda de produtividade, deterioração do clima organizacional e aumento da rotatividade. Esses depoimentos confirmam as conclusões de Rodrigues e Lima (2022), demonstrando que ambientes com preconceito levam à desmotivação, baixa produtividade e dificuldade em reter talentos.

Por fim, a última questão para este objetivo específico foi citar medidas que têm tomado para abordar essas questões e criar um clima mais positivo e inclusivo. As respostas podem ser conferidas a seguir:

Para promover a inclusão, a empresa realiza rodas de conversa e workshops para lideranças, acompanha de perto colaboradores com deficiência. (Entrevistado 1)

Sempre que percebo, procuro agir de imediato, seja com conversas ou medidas corretivas. Isso ajuda a manter um clima mais saudável. (Entrevistado 2)

Conversamos bastante, chamamos para treinamentos e não deixamos passar quando há algum desrespeito. (Entrevistados 3 e 4)

A empresa tem focado em inclusão prática e contínua, com encontros com líderes, acompanhamento próximo de colaboradores PCD etc. (Entrevistado 5).

Os gestores destacam diversas práticas inclusivas focadas em ações educativas e de suporte, como rodas de conversa, workshops para liderança, treinamentos sobre respeito e campanhas de comunicação, além de um acompanhamento individualizado para colaboradores com deficiência (PCD). Essas iniciativas estão alinhadas com as ideias de Cox e Blake (1991) que consideram a diversidade uma vantagem competitiva; ao promover ações que reduzem barreiras e incentivam a participação de múltiplas perspectivas, as empresas criam ambientes mais inclusivos onde todos se sentem valorizados. Programas de mentoria e feedback, mesmo informais, surgem como essenciais para a retenção de talentos sub-representados, conforme destacado por Cox e Blake (1991) de que equipes diversas geram soluções mais criativas e eficazes.

4.4 Estratégias da liderança para o desenvolvimento da gestão inclusiva

O quarto e último objetivo específico foi identificar as estratégias da liderança para o desenvolvimento de uma gestão mais inclusiva na empresa objeto deste estudo. A primeira questão indicou explicar como a equipe realiza avaliações regulares do clima organizacional, ao que informaram as respostas listadas a seguir.

A equipe realiza avaliações periódicas de clima organizacional através de

reuniões de feedback e escuta ativa. (Entrevistado 1)

Essas práticas ajudam a entender a percepção dos colaboradores sobre inclusão, respeito, oportunidades de crescimento e tratamento equitativo. (Entrevistado 2)

Periodicamente fazemos pesquisas internas que avaliam o clima organizacional, além de recebermos feedback em reuniões de alinhamento. (Entrevistado 3)

Fazemos pesquisas rápidas e conversas diretas para entender como cada um está se sentindo. (Entrevistado 4)

Através de treinamentos e avaliações no aplicativo próprio da empresa; através de Diálogos de Saúde e Segurança empresariais realizados diariamente, e com caixinhas de sugestões. (Entrevistado 5).

Os gestores relataram a utilização de diversos métodos para avaliar o clima organizacional, englobando reuniões de feedback, escuta ativa, pesquisas internas, *quick polls*⁸, e ferramentas digitais que subsidiam a coleta contínua de dados. Ferreira e Silva (2021) reforçam a importância de políticas bem definidas e de avaliações regulares do clima organizacional para cultivar um compromisso individual e organizacional, apontando que o feedback contínuo é essencial para identificar áreas de melhoria e garantir a inclusão real e efetiva dentro das empresas.

⁸ Enquetes rápidas.

A segunda questão orientou informar quais tipos de ferramentas ou métodos são utilizados para coletar feedback e identificar áreas que precisam de melhorias em relação à inclusão.

Reuniões periódicas com liderança, voltadas a escutar demandas de grupos específicos; relatórios de performance de equipes. (Entrevistado 1)

Reuniões de alinhamentos, e aplicativos disponíveis para avaliações internas. (Entrevistado 2)

Usamos pesquisas anônimas e também grupos de conversa. (Entrevistado 3)

Caixas de sugestões e ferramentas digitais. (Entrevistado 4)

Reuniões semanais que são discutidos métodos para melhorar a vivência dentro do ambiente empresarial. (Entrevistado 5).

Os líderes indicam que a empresa adota métodos diferentes para compreender percepções e identificar oportunidades de melhoria em inclusão, incluindo reuniões com a liderança, encontros para grupos específicos, pesquisas anônimas e ferramentas digitais de avaliação interna. Essas abordagens misturam práticas qualitativas e mecanismos formais, alinhando-se Ensher et al. (2014), que defendem a avaliação contínua do clima organizacional para detectar preconceitos e práticas excludentes. Esse cenário se correlaciona com a citação de Ferreira e Silva (2021), que destaca a importância de políticas bem definidas e avaliações regulares do clima organizacional, enfatizando a necessidade de ferramentas de feedback para identificar preconceitos não intencionais e promover um compromisso organizacional robusto.

A terceira questão fez a proposta de informar se a empresa possui grupos de afinidade ou comitês de diversidade, tendo as seguintes respostas:

A empresa ainda não possui grupos de afinidade ou comitês de diversidade formais, mas conta com iniciativas locais e informais. (Entrevistado 1)

Ainda não temos grupos formais de afinidade, mas existem comissões que tratam de temas de bem-estar e clima, o que ajuda na inclusão. (Entrevistado 2)

Sim, existem comitês de diversidade. Eles trazem sugestões que depois viram ações para todos. (Entrevistado 3)

Não possui. (Entrevistado 4)

Não possui, mas vem fortalecendo iniciativas de diversidade por meio de ações coordenadas pelo RH. (Entrevistado 5).

De acordo com as respostas da maioria dos gestores, a empresa não apresenta iniciativas informais voltadas a grupos de afinidade e comitês de diversidade; mas embora haja uma escassez de comitês formalizados, algumas comissões de bem-estar têm surgido como potenciais grupos de afinidade. Mesmo sem uma estrutura formal, a colaboração do RH e de líderes engajados tem impulsionado práticas de diversidade e inclusão, gerando impactos nas políticas internas, como em processos seletivos e na comunicação. No entanto, a ausência de formalização pode limitar a eficácia e a sustentabilidade dessas iniciativas, dificultando sua transformação em políticas permanentes. Almeida e Santos (2020) destacam que a formalização oferece recursos e visibilidade, essenciais para a responsabilização e a influência nas decisões estratégicas, sendo o apoio institucional fundamental para legitimar e dar espaço ao feedback dos colaboradores.

A penúltima questão deste bloco orienta descrever alguns dos conteúdos abordados nas capacitações e como esses treinamentos impactaram a prática diária na liderança, ao que os gestores responderam:

As capacitações focam em direitos de Pessoas com Deficiência, reconhecimento de discriminação sutil, escuta ativa e segurança psicológica. (Entrevistado 1)

Temas como respeito às diferenças, combate a preconceitos inconscientes, comunicação inclusiva, liderança empática e valorização da diversidade. Estes ajudaram líderes a terem mais sensibilidade nas relações. (Entrevistado 2)

Os conteúdos falam sobre respeito, empatia e igualdade. Isso mudou minha forma de lidar com a equipe. (Entrevistado 3)

Preconceito, engajamento, escuta ativa. Os líderes se sentem mais preparados para lidar com situações de exclusão. (Entrevistado 4)

Gestão de Pessoas, ambientes inclusivos e como lidar nessas situações, obtivemos uma melhora considerável. (Entrevistado 5).

As opiniões dos líderes indicam que as formações para lideranças abordam tópicos como direitos de pessoas com deficiência e comunicação inclusiva. A criação de programas de mentoria, como sugerido por Rodrigues e Lima (2021), pode ser uma solução para fortalecer relações de apoio e promover um ambiente de aprendizado mútuo entre líderes e colaboradores de diversas origens.

A última questão buscou saber se existem iniciativas práticas, como workshops de sensibilização ou programas de mentoria, que têm como foco promover a diversidade e inclusão, como essas iniciativas têm sido recebidas pelos colaboradores e de que maneira você avalia seu impacto no ambiente de trabalho.

A empresa realiza campanhas em datas simbólicas e palestras sobre saúde mental, com boa recepção entre jovens e lideranças abertas à mudança. (Entrevistado 1)

As campanhas e workshops são bem recebidos, principalmente porque trazem reflexões práticas. Eu percebo que eles ajudam a manter a equipe mais engajada. (Entrevistado 2)

Sim, já teve workshops e palestras. O pessoal participa bem e acho que isso melhora o clima no dia a dia. (Entrevistado 3)

Não possui, mas essas iniciativas são percebidas pelo aumento do engajamento e pela maior participação dos colaboradores. (Entrevistado 4)

Os colaboradores recebem de forma positiva as campanhas e palestras que a empresa realiza ao longo da jornada de trabalho. (Entrevistado 5).

As iniciativas de diversidade e inclusão na empresa são práticas, mas apresentam uma implementação descentralizada e com variabilidade de alcance entre as unidades, destacando ações como campanhas em datas simbólicas, palestras sobre saúde mental e workshops de sensibilização, que são bem recebidas por colaboradores mais jovens e lideranças abertas. O efeito dessas ações inclui a redução de preconceitos e aumento no engajamento dos grupos marginalizados, alinhando-se com a literatura que sugere a importância de workshops contínuos e programas de mentoria na promoção de culturas inclusivas. Entretanto, para estabelecer uma cultura inclusiva e sustentável, é necessário superar a fragmentação das iniciativas, adotando programas de formação sustentados e implementando metodologias ativas com acompanhamento sistemático, como

afirmam Rodrigues e Lima (2021), que destacam a relevância de workshops contínuos baseados em casos reais para fomentar reflexões e conscientização sobre discriminação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade nas empresas tornou-se um tema central na discussão sobre gestão e inovação, especialmente em um cenário global em constante transformação. A inclusão de diferentes perspectivas e experiências não apenas enriquece o ambiente corporativo, mas também impulsiona a criatividade e a eficácia nas soluções oferecidas. Neste contexto, este estudo investigou os desafios e as estratégias da liderança inclusiva em uma empresa brasileira de grande porte do segmento de manutenção industrial, enfocando as percepções dos líderes sobre políticas, práticas, obstáculos e iniciativas de diversidade e inclusão.

A análise deste estudo permitiu a reflexão sobre os quatro objetivos específicos propostos, cada um crucial para compreender a liderança inclusiva na empresa em questão. O primeiro objetivo, que foi identificar o perfil dos líderes, revelou uma diversidade de experiências e formações. Essa variedade sugere que a maioria dos líderes possui formação técnica ou universitária, o que é relevante para o desenvolvimento de uma liderança mais inclusiva, pois conhecimentos diversos podem influenciar positivamente a criação de um ambiente que valoriza diferentes perspectivas e favorece a colaboração entre equipes.

No segundo objetivo, ao conhecer as políticas e práticas corporativas, observou-se que a empresa demonstra um compromisso com a inclusão por meio de iniciativas claras. No entanto, também foram identificadas barreiras na aplicação uniforme dessas políticas em todas as unidades. Isso leva à reflexão sobre a importância de um alinhamento mais robusto entre as diretrizes centrais e sua implementação local, evidenciando a necessidade de envolver todos os níveis da organização na promoção da diversidade e inclusão.

O terceiro objetivo identificou desafios significativos, como a resistência cultural em ambientes mais tradicionais. Essa resistência pode manifestar-se de várias formas, desde a falta de entendimento sobre a importância da diversidade até

um apego a práticas que excluem. Para superar esses obstáculos, é essencial desenvolver estratégias de sensibilização e engajamento, que ajudem a transformar essa cultura e a integrar efetivamente as práticas inclusivas no cotidiano da empresa.

Por fim, o quarto objetivo destacou as estratégias em curso, que incluem treinamentos e canais de comunicação. Esses elementos são fundamentais para a formação contínua dos líderes e equipes, capacitando-os a reconhecer e valorizar a diversidade. Além disso, enfatizou que um acompanhamento contínuo e um compromisso institucional são essenciais para a consolidação da inclusão, sugerindo que a inclusão não é um objetivo a ser alcançado, mas um processo constante que requer dedicação e monitoramento sistemático para garantir a sua efetividade.

Este objetivo está alinhado ao problema proposto no trabalho, que foi: quais são os principais desafios e estratégias na gestão de uma liderança inclusiva em uma empresa brasileira de grande porte do segmento de manutenção? Embora a pesquisa tenha identificado a presença de políticas e iniciativas voltadas para a inclusão, como campanhas de sensibilização, a aplicação dessas ações ainda é inconsistente entre as unidades, com barreiras culturais e estruturais que dificultam a efetividade. Os principais desafios incluem a resistência cultural à mudança, a falta de preparo da liderança para lidar com preconceitos sutis e a centralização na tomada de decisões, que limita a comunicação fluida. Em contrapartida, as estratégias mais promissoras incluem a criação de grupos de afinidade, o desenvolvimento de canais de escuta ativa e a utilização da tecnologia para apoiar a equidade. Assim, a promoção de uma liderança inclusiva é um processo contínuo que exige um compromisso institucional firme, governança clara e monitoramento sistemático para garantir a efetividade das iniciativas.

Conclui-se a implementação de políticas de diversidade e inclusão em uma empresa de grande porte do segmento de manutenção é complexa. Apesar do reconhecimento da importância de uma abordagem inclusiva para impulsionar a inovação e a eficácia organizacional, diversos desafios permanecem, incluindo a resistência cultural e a falta de uma comunicação clara e fluida. As análises indicam

que, para que as iniciativas de inclusão sejam efetivas, é imprescindível um alinhamento robusto entre as diretrizes corporativas e sua aplicação nas diversas unidades da empresa, assim como um envolvimento de todos os níveis hierárquicos. Dessa forma, o desenvolvimento contínuo de estratégias de sensibilização e a promoção de um ambiente que valorize diferentes perspectivas tornam-se fundamentais. A inclusão deve ser encarada como um processo dinâmico e permanente, que requer comprometimento e monitoramento constante para garantir que a diversidade não apenas esteja presente, mas seja efetivamente integrada na cultura organizacional, contribuindo para um ambiente mais colaborativo e inovador.

Para futuros estudos, recomenda-se realizar um estudo com abordagem quantitativa sobre práticas de liderança inclusiva em empresas de grande porte do Brasil, com ênfase na avaliação da implementação de programas de mentoria contínua e formações focadas em mudança cultural. Isso contribuirá que a liderança inclusiva se torne uma prática enraizada nas organizações.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Maurianne; BELL, Lee Anne; GRIFFIN, Pat. **Diversity, equity, and inclusion: strategies for facilitating conversations on race**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

ALMEIDA, L. P.; CAMPOS, R. A. **Comunicação no Ambiente de Trabalho: Uma Análise da Liderança Tradicional e Inclusiva**. Revista Brasileira de Administração, v. 24, n. 3, p. 123-140, 2020. DOI: 10.1590/1679-92912020200.

ALMEIDA, L. P.; FERREIRA, R. T. **A Liderança Inclusiva em Grandes Empresas: Análise de Políticas e Práticas**. Revista de Administração e Inovação, v. 19, n. 3, p. 295-310, 2022. DOI: 10.1590/1679-535720223100.

ALMEIDA, L. P.; SANTOS, F. M. **A Resistência à Mudança em Processos de Inclusão**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, v. 25, n. 2, p. 215-230, 2021. DOI: 10.1590/1679-92912021250.

ALMEIDA, L. P.; SANTOS, F. M. **O Papel dos Grupos de Afinidade no Ambiente Corporativo**. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, v. 21, n. 2, p. 210-225, 2020. DOI: 10.7819/rbgn.v21i2.4699.

BARAK, M. E. (2016). **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

BARDDIN, P. (2016). **Análise de conteúdo**. 4. ed. São Paulo: Edições 70.

BOUGHZALA, I.; DE VRIES, H. (2017). **The role of digital solutions in diversity and inclusion**. International Journal of Information Management, v. 37, n. 6, p. 569-577.

BOURKE, Juliet; DILLON, Bernadette. **The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths**. Deloitte Review, issue 22. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf> Acesso em: 7 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.473, de 29 de março de 2023**. Institui o Programa Nacional de Equidade Salarial e Laboral. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 mar. 2023.

BRASIL. **Lei Brasileira de Inclusão**. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Dispõe sobre a inclusão da pessoa com deficiência e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2015.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20 Abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010**. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 jul. 2010.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. **Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989**. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 6 jan. 1989.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 jul. 1991.

BRASIL. **Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995.** Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias para efeitos admissionais ou de permanência no emprego. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 abr. 1995.

BRUNA, M.; OLIVEIRA, J. D.; SILVA, R. C. **O Impacto da Liderança Inclusiva na Performance Organizacional.** Revista de Gestão e Sustentabilidade Empresarial, v. 9, n. 1, p. 57-75, 2020. DOI: 10.5585/rgse.v9i1.122.

CERVO, Amando Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 4ª ed. São Paulo: MAKRON, 1996.

CORY, R.; PAREDES, M. (2021). **Liderança Inclusiva:** Como criar um ambiente que valoriza a diversidade. São Paulo: Editora Gente.

COSTA, A. R. **A Importância da Colaboração nas Equipes Inclusivas.** Revista Brasileira de Gestão e Negócios, v. 22, n. 3, p. 321-335, 2020. DOI: 10.7819/rbgn.v22i3.4211.

COSTA, A. R.; LIMA, V. S. **Adaptação e Inclusão:** Uma Nova Perspectiva na Liderança. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 22, n. 2, p. 450-467, 2019. DOI: 10.7819/rbgn.v22i2.4129.

COSTA, A. R.; LIMA, V. S. **Treinamento em Diversidade e Inclusão:** Impactos no Clima Organizacional. Revista de Gestão Contemporânea, v. 13, n. 1, p. 43-58, 2022. DOI: 10.5935/1679-2078.2022130006.

COSTA, A. R.; PEREIRA, M. J. **Cultura Organizacional e Inclusão:** Um Estudo em Grandes Empresas. Revista de Gestão e Sustentabilidade Empresarial, v. 9, n. 3, p. 412-425, 2019. DOI: 10.5585/rgse.v9i3.140.

COSTA, M. A.; LIMA, R. F. **Comunicação Inclusiva nas Organizações**: Desafios e Oportunidades. *Revista de Gestão e Negócios*, v. 17, n. 2, p. 153-168, 2019.

COX, T.; BLAKE, S. (1991). **Managing cultural diversity**: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, v. 5, n. 3, p. 45-56.

CURI, Renato. **RH do agora** 8 caminhos para o futuro do trabalho. São Paulo: Crescimentum, 2021.

DEMO, P. (2013). **Metodologia do trabalho científico**: Teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas.

ENSHER, E. A.; BROWN, M. E.; RACKSACHS, M. (2014). **The influence of diversity and inclusion on organizational culture**: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 2, p. 235-240.

FERNANDES, J. M.; ALMEIDA, T. S. **Empatia e Inclusão**: O Papel do Líder no Ambiente de Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 5, p. 564-579, 2020. DOI: 10.1590/1679-9291202058.

FERREIRA, R. T. **A Liderança Inclusiva como Ferramenta de Inovação**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, p. 321-339, 2021. DOI: 10.1590/1679-9291202140.

FERREIRA, R. T.; LIMA, V. S. **Desenvolvimento Contínuo e Inclusão**: Um Estudo de Caso. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 55, n. 2, p. 234-250, 2021. DOI: 10.1590/0034-761220210021.

FERREIRA, R. T.; SILVA, J. P. **Políticas de Diversidade e Inclusão**: Recomendações para Práticas Organizacionais. *Revista de Administração e Estudos Organizacionais*, v. 28, n. 1, p. 76-91, 2021. DOI: 10.5608/20212801007.

FILIPPE, Marina. **Cresce o número de empresas com recursos e gestão dedicados à diversidade e inclusão, diz pesquisa**. Exame, 9 jan. 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/cresce-o-numero-de-empresas-com-recursos-e-gestao-dedicados-a-diversidade-e-inclusao-diz-pesquisa/>. Acesso em: 1 abr. 2025.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The Future of Jobs Report**. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>. Acesso em: 01 Mai. 2025.

GIL, A. C. (2018). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas.

GOMES, M. I.; LEMOS, M. R. **Liderança Inclusiva: Um Caminho para a Valorização da Diversidade**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 22, n. 1, p. 45-62, 2020. DOI: 10.7819/rbgn.v22i1.4086.

INSTITUTO ETHOS. **Diversidade nas empresas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2021. Disponível em: <https://www.ethos.org.br>. Acesso em: 24 Abr. 2025.

INSTITUTO ETHOS. **Inclusão de pessoas com deficiências: desafios e oportunidades**. São Paulo: Instituto Ethos, 2020. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 18 mai. 2025.

KULIK, C. T.; ROBERSON, L. (2008). **Common goals and golden rules: A theoretical framework for diversity management**. The International Journal of Human Resource Management, v. 19, n. 8, p. 1417-1438.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. (2011). **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LEPAK, D. P.; GOWAN, M. (2010). **Nurturing a diverse workforce**: The role of human resource management. *Human Resource Management Review*, v. 20, n. 3, p. 181-189.

LIMA, M. N.; SILVA, D. L. **Comunicação Inclusiva e Liderança**. *Revista de Gestão e Sustentabilidade Empresarial*, v. 8, n. 1, p. 47-61, 2019. DOI: 10.5585/rgse.v8i1.115.

LIMA, T. F.; FERREIRA, R. T. **Inclusão e Diversidade**: Desafios Empresariais no Século XXI. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 23, n. 4, p. 853-868, 2020. DOI: 10.1590/1679-53892020480.

MALUF, Renata; BESSA, José. **Diversidade e Inclusão**: Desafios e Perspectivas nas Organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipótese e variáveis. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAYER, S.; ROSS, S.; BOURNE, J. **Leadership inclusion**: a path to greater engagement. *Journal of Business Research*, v. 99, p. 277-285, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.02.035.

MCDONNELL, D. **Diversity and leadership**: the role of inclusive leadership in fostering an inclusive workplace. *International Journal of Human Resource Management*, v. 32, n. 7, p. 1-25, 2021. DOI: 10.1080/09585192.2021.1884095.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity wins**: How inclusion matters. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 01 Mai. 2025.

MINAYO, M. C. de S. (2017). **Pesquisa social**: Teoria, método e criatividade. 30. ed. São Paulo: Editora Vozes.

OLIVEIRA, A. G.; FREITAS, L. D. **O Impacto da Diversidade na Performance Organizacional**: Uma Investigação sobre a Inclusão. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 54, n. 4, p. 712-730, 2020. DOI: 10.1590/0034-761220200028.

OLIVEIRA, M. A.; MENDES, T. P.; SOUSA, L. F. **Formação e Resolução de Conflitos**: Um Estudo em Empresas de Grande Porte. *Revista de Administração e Negócios*, v. 15, n. 4, p. 389-405, 2023. DOI: 10.1590/2317-98772023150403.

OLIVEIRA, P. R.; SANTOS, J. F. **Flexibilidade no Estilo de Liderança e Inclusão**. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 23, n. 4, p. 915-930, 2021. DOI: 10.1590/1679-538920210004.

OLIVEIRA, Valéria. **Liderança inclusiva**: como a cultura de diversidade redefine o papel do líder no mundo corporativo. *IT Forum*, São Paulo, 18 set. 2024. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/lideranca-inclusiva-diversidade-papel-lider/>. Acesso em: 18 br. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **A diversidade e a inclusão**. Nova York: ONU, 2020. Disponível em: <https://www.un.org>. Acesso em: 22 Abr. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção nº 111, de 25 de junho de 1958**. Discriminação (Emprego e Ocupação). Aprovada na 42ª Conferência Internacional do Trabalho. Disponível em: <<https://www.ilo.org>>. Acesso em: 5 jun. 2025.

PRODANOV, C. C. (2013). **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale.

RODRIGUES, André; JÁCOME, Luciana. **Diversidade e Inclusão**: Desafios e Oportunidades nas Organizações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020.

RODRIGUES, C.; LIMA, S. A. **Mentoria e Diversidade**: Um Caminho para a Inclusão. *Revista Brasileira de Gestão Empresarial*, v. 24, n. 2, p. 141-156, 2021. DOI: 10.5700/2317-95332021242.

RODRIGUES, C.; LIMA, S. A. **O Impacto do Preconceito e Discriminação no Ambiente de Trabalho**. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 22, n. 1, p. 101-118, 2022. DOI: 10.7819/rbgn.v22i1.4957.

SEBRAE. **Entenda o que são as práticas de ESG**. Portal Sebrae, 23 nov. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticas-de-esg,66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 7 abr. 2025.

SILVA, J. P. A. **A Importância da Inclusão na Liderança**: Uma Análise Crítica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 1, p. 123-142, 2021. DOI: 10.1590/1679-92912021.045.

SILVA, J. P.; SOUZA, D. A. **Liderança Tradicional e Seus Impactos na Cultura Organizacional**. *Revista Brasileira de Administração*, v. 23, n. 4, p. 312-328, 2018. DOI: 10.1590/1679-9291201845.

TEIXEIRA, Larissa. **LGBTQIAP+**: você sabe o significado da sigla? Agência UVA, 25 nov. 2022. Disponível em: <https://agenciauva.net/2022/11/25/lgbtqiap-voce-sabe-o-significado-da-sigla/>. Acesso em: 7 abr. 2025. BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

VERGARA, S. C. (2016). **Metodologia de pesquisa**. 13. ed. São Paulo: Editora Atlas.