

A Inclusão da Diversidade nas Indústrias Automobilísticas do Sul Fluminense como Estratégia para Inovação e para a Economia Circular

Gabryel Da Silva Farias De Souza

gabryel.silva@aedb.br
AEDB

Melissa Faria Da Silva

melissa.faria@aedb.br
AEDB

Fernanda Ellen Francisco

fernanda.ellen@aedb.br
AEDB

Resumo: Este artigo analisa como práticas de diversidade e inclusão organizacional podem impulsionar a inovação e contribuir para estratégias sustentáveis alinhadas à economia circular. A partir de uma abordagem qualitativa, descritiva e documental, foram analisadas três indústrias automobilísticas da região Sul Fluminense. Os dados coletados em documentos institucionais permitiram comparar ações voltadas à inclusão, inovação e sustentabilidade. Os resultados indicam que empresas com políticas estruturadas de diversidade apresentam maior capacidade de inovação e estão mais propensas a adotar práticas sustentáveis. A interseção entre inclusão social, responsabilidade ambiental e inovação fortalece a cultura organizacional e posiciona as empresas de forma estratégica frente às demandas de um mercado mais consciente.

Palavras Chave: Diversidade - Economia circular - Inclusão - Inovação - Sustentabilidade

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as transformações sociais e culturais impulsionaram discussões sobre equidade, representatividade e sustentabilidade dentro das organizações. Nesse contexto, o tema da diversidade e inclusão vem ganhando destaque, tanto por seu valor ético quanto pelo potencial estratégico no ambiente corporativo (Luz; Alves, 2023).

De acordo com Santos, Santana e Arruda (2018), a gestão da diversidade e inclusão nas empresas visa integrar grupos, historicamente marginalizados, em espaços organizacionais que tradicionalmente não ocupavam. Entre esses grupos estão minorias compreendidas não apenas pelo número, mas pela desigualdade de oportunidades em relação a grupos dominantes (Santos; Santana; Arruda, 2018).

Assumir posicionamentos claros e inclusivos se tornou uma vantagem estratégica para as empresas. Como destacam Santos, Santana e Arruda (2018), além de ganhos financeiros, as organizações passam a reconhecer sua responsabilidade social por meio da inclusão e diversidade, fortalecendo sua aceitabilidade perante o mercado e a sociedade.

Ao mesmo tempo, cresce a adoção da economia circular, que é apresentada como um novo modelo de crescimento socioeconômico que alia inovação, eficiência de recursos e redução de impactos ambientais (Freitas *et al.*, 2024). No entanto, críticas apontam que sua aplicação prática ainda carece de valores éticos e de inclusão social (Freitas *et al.*, 2024). Isso evidencia a necessidade de ampliar a abordagem da economia circular, incorporando a diversidade como fator de transformação cultural e social.

Diante disso, este artigo tem como problema de pesquisa: **Como a promoção da diversidade e inclusão nas empresas pode contribuir para a inovação organizacional e práticas sustentáveis alinhadas à economia circular?** O objetivo geral é compreender como a diversidade e inclusão contribuem para a inovação organizacional e práticas da economia circular. Para tanto, os objetivos específicos são: (i) esclarecer o papel da diversidade na geração de inovação dentro das organizações; (ii) identificar práticas empresariais que associam diversidade, inclusão e sustentabilidade; e (iii) apontar como a inclusão pode facilitar a adoção de práticas sustentáveis nas empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. DIVERSIDADE E INCLUSÃO ORGANIZACIONAL

A diversidade e a inclusão nas organizações são temas cada vez mais relevantes no contexto corporativo atual. A diversidade se refere à presença de diferenças individuais em termos de gênero, raça, idade, orientação sexual, habilidades físicas e mentais, entre outras características (Santos; Santana; Arruda, 2018). A inclusão, por sua vez, segundo Luz e Alves (2023), é o ato de incluir e acrescentar, ou seja, adicionar pessoas a grupos aos quais antes não faziam parte, criando um organizacional que valoriza essas diferenças e promove a participação equitativa de todos os colaboradores.

Para além de uma questão ética, a gestão da diversidade tornou-se uma estratégia competitiva. De acordo com Fleury (2000), organizações que reconhecem e integram as diferenças tendem a ser mais inovadoras e reativas às mudanças do ambiente. Em concordância, Coêlho e Moura (2023) apontam que a comunicação inclusiva é uma



ferramenta essencial para a promoção da diversidade racial, garantindo visibilidade e voz a grupos historicamente marginalizados, como a população negra no Brasil.

A inclusão de pessoas com deficiência também ganhou destaque com a implementação da Lei nº 8.213/1991, conhecida como Lei de Cotas, que obriga empresas com cem ou mais empregados a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência (Brasil, 1991). No entanto, conforme Ávila-Vitor (2012) e Carvalho-Freitas e Marques (2009), a efetivação dessa legislação ainda enfrenta barreiras, como o despreparo estrutural das empresas, preconceitos e a dificuldade de adaptação de funções e ambientes de trabalho.

Ávila-Vitor e Carvalho-Freitas (2012) classificam as empresas em três categorias: aquelas que resistem à inclusão e preferem arcar com as multas; aquelas que seguem a lei de forma superficial; e aquelas que buscam promover a inclusão com práticas transformadoras. Nesse sentido, a inclusão não deve ser compreendida apenas como cumprimento de cotas, mas como parte de uma cultura organizacional baseada no respeito à diversidade humana (Carvalho-Freitas; Marques, 2009).

Organizações que adotam práticas inovadoras de gestão da diversidade superam barreiras estruturais e promovem ambientes inclusivos. Além disso, fortalecem sua responsabilidade social, gerando ganhos financeiros ao integrar diferentes perfis em sua cultura organizacional. (Santos; Santana; Arruda, 2018; Goes; Oliveira, 2023).

2.2. ECONOMIA CIRCULAR

A economia circular é um modelo de produção e consumo que busca otimizar o uso de recursos, minimizando resíduos e promovendo a reutilização, reciclagem e regeneração de materiais. Esse modelo contrasta com a economia linear tradicional, que segue o padrão de extração, produção, consumo e descarte (Freitas et al., 2024).

Contudo, a adesão a esse modelo ainda enfrenta desafios práticos. Szmuszkowicz, Pereira e Machado Junior (2024) constataram que poucas organizações sequer mencionam o termo “economia circular” em seus relatórios. Isso evidencia não apenas a falta de comprometimento com a sustentabilidade, mas também a ausência de uma abordagem mais profunda e ética, que inclua aspectos sociais como diversidade e inclusão.

De acordo com Freitas et al. (2024), a economia circular tem sido difundida mundialmente, traduzindo-se em políticas públicas, industriais e ambientais. No entanto, críticas apontam que sua aplicação prática ainda carece de valores éticos e de inclusão social, evidenciando a necessidade de ampliar a abordagem da economia circular, incorporando a diversidade como fator de transformação cultural e social.

2.3. A INTERSECÇÃO ENTRE DIVERSIDADE, INOVAÇÃO E ECONOMIA CIRCULAR

Como destacam Freitas et al. (2024), a economia circular, embora promissora, muitas vezes privilegia aspectos econômicos deixando de lado os valores éticos e a inclusão social. Incorporar a diversidade nas práticas de economia circular pode contribuir para uma transformação cultural e organizacional mais abrangente, alinhada aos princípios de equidade e sustentabilidade.



Além disso, a gestão da diversidade e inclusão pode ser vista como uma abordagem inovadora para promover ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos, o que é essencial para modelos de negócios mais sustentáveis (Ávila-Vitor; Carvalho-Freitas, 2012; Carvalho-Freitas; Marques, 2009; Luz; Alves, 2023).

Uma visão e linguagem integrativas também podem ser perspectivas para uma cultura organizacional que promova a inclusão e a diversidade. Cichoves et al. (2023) sugerem que práticas integrativas podem colaborar para uma mudança na gestão de pessoas e criando condições para transformar a cultura da organização em uma cultura de diversidade, equidade e inclusão. Em alguns casos, empresas passaram a desenvolver produtos a partir de resíduos recicláveis, utilizando materiais recolhidos por comunidades frequentemente lideradas por grupos historicamente excluídos do mercado formal. Ao integrar essas populações nos ciclos produtivos, as organizações não apenas fortalecem os princípios da circularidade, como também promovem inclusão social e equidade econômica.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2022), a metodologia científica refere-se ao conjunto de processos organizados, lógicos e coerentes utilizados para alcançar os objetivos de uma pesquisa. Neste estudo, optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e com delineamento de pesquisa documental.

A escolha da abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de interpretar o conteúdo de dados secundários e terciários disponíveis, compreendendo contextos, políticas e discursos relacionados à diversidade e sustentabilidade. Os dados serão extraídos de documentos organizacionais, como relatórios internos, indicadores de diversidade, políticas institucionais, além de fontes públicas confiáveis e estudos disponíveis em bases acadêmicas.

A população da pesquisa corresponde à três indústrias automobilísticas localizadas nos municípios de Resende, Porto Real e Itaiaia, na região sul-fluminense do estado do Rio de Janeiro. A amostra será composta pelas informações qualitativas disponibilizadas publicamente por essas empresas. A seleção será não probabilística, adotando-se o critério de relevância econômica regional e acessibilidade aos dados.

Os dados coletados serão organizados em quadros com o objetivo de facilitar a visualização, sendo adotada uma análise comparativa entre indicadores internos relacionados à diversidade, inclusão e sustentabilidade. A interpretação dos resultados buscará identificar convergências, boas práticas e conexões relevantes entre a promoção da diversidade e inclusão e o alinhamento com princípios da economia circular.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após uma análise qualitativa dos dados das três diferentes empresas automobilísticas estudadas, observa-se que apesar de terem abordagens diferentes sobre diversidade, inovação e práticas sustentáveis, as mesmas demonstram estratégias que indicam a importância de ambientes organizacionais mais diversos e comprometidos com as transformações sustentáveis.

Esta pesquisa teve como objetivo compreender de que forma práticas de diversidade e inclusão podem estar conectadas à inovação organizacional e a estratégias sustentáveis associadas à economia circular. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, baseada em



dados disponíveis em sites oficiais, relatórios institucionais e publicações associadas a políticas internas das empresas analisadas.

A primeira organização analisada apresenta uma abordagem bem desenvolvida no que se refere à diversidade e inclusão. A empresa adota programas internos, cria grupos de inclusão para diferentes frentes (gênero, raça, LGBTQIAPN+, etarismo e pessoas com deficiência) e estabelece um calendário institucional voltado à valorização de diferentes grupos. Essas ações contribuem para o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada no respeito às diferenças. Tais iniciativas favorecem a inovação organizacional, especialmente ao estimular lideranças inclusivas e ambientes colaborativos. Entretanto, suas ações de sustentabilidade ainda são limitadas e sem menção direta a ações ocorridas ligadas à economia circular nos canais analisados.

A segunda empresa apresenta um esforço mais voltado à eficiência operacional e tecnológica, com destaque para metas ligadas à mobilidade sustentável, emissão zero e tecnologias de direção autônoma. A sustentabilidade está integrada ao desenvolvimento de produtos e processos, indicando que a empresa já coloca em prática aspectos importantes da economia circular. Em contrapartida, a abordagem à diversidade é mais restrita, com foco em políticas de equidade salarial entre gêneros, com menos detalhamento sobre ações mais diversas. A ausência de políticas mais inclusivas pode dificultar a criação de um ambiente diverso que favoreça a inovação.

Já a terceira empresa demonstra um equilíbrio entre as categorias analisadas. A diversidade é fundamentada por um manifesto institucional e ações contínuas de valorização da equidade e inclusão. A sustentabilidade aparece com metas ambientais, programas de reaproveitamento de materiais, projetos com comunidades locais e foco em mobilidade elétrica. A inovação, por sua vez, é impulsionada por práticas que envolvem tecnologia e responsabilidade social, indicando que a empresa aplica os princípios da economia circular de forma integrada em suas ações. Nesse caso, a inclusão é vista como um fator importante para mudanças e está integrada às decisões e ações da organização.

A seguir, o Quadro 1 apresenta um resumo das práticas identificadas nas três empresas, permitindo uma visualização comparativa das categorias analisadas:

Quadro 1: Comparativo das práticas de diversidade, inovação, sustentabilidade e economia circular

Categoria	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Diversidade e Inclusão	Grupos de inclusão e ações afirmativas contínuas com incentivo à lideranças inclusivas	Foco em equidade salarial entre gêneros	Inclusão como valor institucional; práticas permanentes
Economia Circular	Não identificada nas fontes analisadas	Princípios incorporados ao ciclo de desenvolvimento dos veículos com metas de tecnologias sustentáveis	Programas ambientais com foco em reaproveitamento
Inovação	Foco em cultura organizacional e lideranças inclusivas	Inovação tecnológica dissociada da pauta de inclusão	Inovação em mobilidade sustentável com base na diversidade
Ação Comunitária	Ações internas de conscientização sobre diversidade	Foco em soluções tecnológicas para o consumidor	Projetos sociais e ambientais com comunidades locais

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).



A análise comparativa revela que, apesar de cada empresa seguir caminhos próprios, organizações que adotam políticas institucionais voltadas à inclusão tendem a apresentar ambientes mais preparados para a inovação organizacional. Além disso, práticas sustentáveis mais bem construídas surgem com maior frequência em ambientes em que diversidade e responsabilidade social estão ligadas à cultura empresarial. Isso mostra que a adoção da economia circular é mais forte quando inclui, além das questões ambientais e tecnológicas, fatores humanos, sociais e culturais.

Em resumo, esses resultados reforçam a ideia de que a integração entre diversidade, inovação e sustentabilidade não apenas fortalece o posicionamento institucional das empresas, mas também a coloca em uma posição estratégica diante das exigências de um mercado cada vez mais consciente e comprometido com valores socioambientais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo entender como a diversidade e a inclusão nas empresas podem contribuir para a inovação e para práticas sustentáveis ligadas à economia circular. Por meio da análise qualitativa de documentos institucionais de três empresas do setor automobilístico no Sul Fluminense, foi possível observar diferentes formas de lidar com esses temas e como eles se relacionam entre si.

Os resultados mostraram que, quando as empresas têm ações bem definidas voltadas à inclusão e valorizam a diversidade no dia a dia, o ambiente de trabalho tende a ser mais colaborativo e criativo. Isso favorece o surgimento de ideias novas e melhora a capacidade da empresa de se adaptar. Também foi possível perceber que, quando diversidade e responsabilidade social caminham junto com preocupações ambientais, os princípios da economia circular aparecem de forma mais presente nas práticas da organização.

Apesar das diferenças entre as três empresas, ficou claro que investir em inclusão não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia que pode trazer ganhos para o negócio. A união entre diversidade, inovação e sustentabilidade gera impactos mais fortes do que quando trabalhadas separadamente.

Como ponto de atenção, vale destacar que a pesquisa foi feita com base em informações públicas, o que pode deixar de fora aspectos importantes da rotina interna das empresas. Para estudos futuros podem incluir entrevistas com pessoas que atuam nessas organizações, para aprofundar o entendimento sobre como essas práticas realmente acontecem no dia a dia.

De modo geral, promover a diversidade nas organizações não apenas fortalece valores sociais mas também pode ser um caminho importante para tornar as empresas mais inovadoras e mais preparadas para seguir modelos sustentáveis, alinhados com os desafios atuais da sociedade.

6. REFERÊNCIAS

ÁVILA-VITOR, M. R. DO C.; CARVALHO-FREITAS, M. N. DE .. Valores organizacionais e concepções de deficiência: a percepção de pessoas incluídas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 32, n. 4, p. 792–807, 2012.



DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932012000400003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/SfpXqyfPktWsSZf8FZtbx8p/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

BRASIL. **Presidência da República. Lei de Cotas.** Lei nº 8.213. Brasília, julho 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 25 abr. 2025.

CARVALHO-FREITAS, M. N. DE .; MARQUES, A. L.. Pessoas com deficiência e trabalho: percepção de gerentes e pós-graduandos em Administração. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 29, n. 2, p. 244–257, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000200004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/Hq8zN7rPvwrqndRxzKkKXzn/?lang=pt>. Acesso em: 15 abr. 2025.

CICHOVES, C. de O.; GOTTLIEB, M. G.; VIEIRA , E. P.; PROCHNOW, D. A.; SANTIAGO, G. L. A VISÃO SISTÊMICA COMO IMPULSIONADORA DAS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 19, n. 55, p. 60–80, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.13340189. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/5145>. Acesso em: 22 maio. 2025.

COÊLHO, J. C. S. F.; MOURA, F. A. Cultura organizacional e diversidade racial: o papel da comunicação com vistas à inclusão de pessoas negras nas organizações. **Dito Efeito - Revista de Comunicação da UTFPR**, v. 14, n. 24, p. 1-15, 2023. DOI: 10.3895/rde.v14n24.16972. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/de/article/view/16972>. Acesso em: 20 maio. 2025.

FLEURY, M. T. L.. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18–25, jul. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRCd7FJHnQj/?lang=pt>. Acesso em: 20 maio. 2025.

FREITAS, F. C. H. P. DE . et al.. Economia circular e reivindicações de nexos sociais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, n. 5, p. e2023-0167, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230167>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5qcT9LfbQTjQSh7zFMFp3tS/>. Acesso em: 11 maio. 2025.

GOES, Evelin Cristina de; OLIVEIRA, Liliane Assumpção. Gestão da diversidade e inclusão: abordagens inovadoras para promover um ambiente de trabalho acessível e inclusivo. **Caderno Acadêmico Unina de Tecnologia, Sociedade e Negócios**, [S. l.], v. 1, n. 3, 2024. DOI: 10.51399/cau-tsn.v1i3.193. Disponível em: <https://revista.unina.edu.br/index.php/cau-tsn/article/view/193>. Acesso em: 22 maio. 2025.

LUZ , V. C. .; ALVES , M. F. . A GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO E SEUS BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. e731, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n1-036. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/731>. Acesso em: 11 maio. 2025.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.Capa. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 22 mai. 2025.

SANTOS, J.; SANTANA, A.; ARRUDA, G. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva?. **Revista Psicologia.pt - O Portal Dos Psicólogos**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/348818729_DIVERSIDADE_NAS_ORGANIZACOES_INCLUSAO_SOCIAL_OU ESTRATEGIA_COMPETITIVA>. Acesso em: 11 maio. 2025.

SZMUSZKOWICZ, Marcelo; PEREIRA , Raquel da Silva; MACHADO JUNIOR , Celso. Economia circular e environment social and governance em empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial. **Revista Organizações em Contexto**, [S. l.], v. 18, n. 36, p. 195–224, 2024. DOI: 10.15603/roc1836195-224. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoesemcontexto/article/view/125>. Acesso em: 20 maio. 2025.