



Semear:

Plantando a Semente da Diversidade

Top Ser Humano 2026

Categoria: Organização
Modalidade: ESG

Responsáveis pelo case:

Luiza Mohr
Rachel Bertoglio
Vanessa Faedo Serafin

Kuhn do Brasil S/A



ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	1
2 CORPO DO TRABALHO	2
2.1 Justificativa	2
2.2 Objetivo geral	4
2.3 Objetivos específicos	4
2.4 Local	5
2.5 Público-alvo	5
2.6 Ações realizadas	6
2.7 Metodologia	8
2.8 Aplicabilidade	10
2.9 Sustentabilidade e continuidade do Case	10
2.10 Orçamento	11
2.11 Indicadores	12
2.12 Resultados	13
2.13 Impactos e benefícios	15
2.14 Avaliação	17
3 CONCLUSÃO	17
BIBLIOGRAFIA	19

SINOPSE

Diante do desafio de promover um ambiente mais inclusivo em um setor historicamente homogêneo, a Kuhn do Brasil estruturou o programa Semear – Plantando a Semente da Diversidade, com foco na inclusão de pessoas com deficiência, trabalhadores imigrantes e colaboradores LGBTQIAPN+. A iniciativa evoluiu de um programa voltado ao cumprimento legal para um modelo integrado de gestão da diversidade no ambiente industrial, baseado em diagnóstico institucional, parcerias estratégicas e ações contínuas de capacitação e sensibilização. Os resultados evidenciam a efetividade do programa: inclusão de 22 pessoas com deficiência (PcD), formação de 21 aprendizes e contratação de 9 colaboradores (com retenção de longo prazo), crescimento do número de trabalhadores imigrantes de 2 para 54 colaboradores e engajamento de aproximadamente 510 colaboradores em ações de inclusão. O Semear consolidou-se como prática estratégica de gestão de pessoas, conectando diversidade, desempenho e impacto social, alinhado à dimensão social do ESG, com potencial de replicação no setor industrial.

Para conhecer o trabalho completo e trocar experiências, entre em contato pelo e-mail:

1 INTRODUÇÃO

O setor industrial brasileiro, historicamente caracterizado por estruturas organizacionais mais homogêneas, tem enfrentado desafios crescentes relacionados à promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. Nesse contexto, a necessidade de ir além do cumprimento legal e avançar na construção de uma cultura organizacional mais equitativa e representativa torna-se cada vez mais relevante para a sustentabilidade das organizações.

Foi a partir dessa realidade que a Kuhn do Brasil identificou a oportunidade de estruturar ações mais consistentes voltadas à inclusão de públicos historicamente minorizados, especialmente pessoas com deficiência, trabalhadores imigrantes e colaboradores LGBTQIAPN+. A percepção de barreiras concretas no cotidiano organizacional, como dificuldades de comunicação, desafios de integração cultural e situações de preconceito, evidenciou a necessidade de uma atuação mais estruturada e contínua.

Como resposta a esse cenário, foi desenvolvido o programa Semear – Plantando a Semente da Diversidade, com o objetivo de promover a inclusão de forma prática, sustentável e alinhada às demandas do contexto organizacional e social. A iniciativa teve início a partir de um diagnóstico institucional realizado em 2014 e evoluiu ao longo dos anos, incorporando diferentes frentes de atuação e ampliando seu alcance dentro da organização.

Atualmente, o programa configura-se como uma prática estruturada de gestão da diversidade no ambiente industrial, com ações contínuas de desenvolvimento, sensibilização e integração, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo, respeitoso e alinhado à dimensão social do ESG.

Este case tem como objetivo apresentar o desenvolvimento do programa Semear, detalhando sua concepção, metodologia, ações implementadas e resultados alcançados, evidenciando sua contribuição para a gestão de pessoas e para a promoção da diversidade no contexto organizacional.

2 CORPO DO TRABALHO

2.1 Justificativa

A promoção da diversidade e inclusão no ambiente organizacional tem se consolidado como um dos principais desafios contemporâneos para as organizações (DA SILVEIRA; ALBERTON; GHEDINI, 2023), especialmente em setores historicamente mais homogêneos, como o industrial. No Brasil, apesar dos avanços legais, a inclusão de grupos minorizados no mercado de trabalho ainda ocorre de forma desigual e limitada (IRIGARAY; STOCKER; MANCEBO, 2022).

Dados do IBGE indicam que o país possui aproximadamente 14,4 milhões de pessoas com deficiência, representando cerca de 7,3% da população. No entanto, apenas cerca de 545 mil possuem vínculo formal de trabalho (IBGE, 2022; RAIS, 2023), evidenciando barreiras estruturais à inclusão produtiva (SIQUEIRA, KASSEM, 2022). No caso da indústria, embora o setor concentre aproximadamente 36% dos vínculos formais de trabalhadores com deficiência (RAIS, 2023), esse percentual ainda reflete mais o cumprimento da legislação do que a efetiva inclusão organizacional (FERREIRA, HIRATA, 2021).

Além disso, o Brasil tem registrado crescimento significativo nos fluxos migratórios, com a entrada de aproximadamente 194 mil migrantes em 2024 conforme dados do Observatório das Migrações Internacionais (OBMigra, 2024). No Rio Grande do Sul, especialmente em regiões com forte presença industrial, onde já existem mais

de 50 mil trabalhadores imigrantes, esse movimento tem impactado diretamente o mercado de trabalho, ampliando a diversidade cultural nas organizações e trazendo novos desafios relacionados à integração linguística, cultural e social desses trabalhadores (JORNAL DO COMÉRCIO, 2026).

Nesse contexto, a inclusão de públicos diversos deixa de ser apenas uma exigência legal ou social e passa a representar um desafio estratégico para as organizações (DELOITTE, 2018), exigindo a construção de práticas estruturadas de gestão de pessoas capazes de promover pertencimento, equidade e integração no ambiente de trabalho.

Foi a partir dessa leitura da realidade, sustentada por dados sociais, demográficos e organizacionais, que a Kuhn do Brasil definiu a diversidade e inclusão como tema prioritário de atuação. A empresa identificou, em seu próprio contexto, desafios concretos relacionados à comunicação com colaboradores surdos, à integração de trabalhadores imigrantes e à necessidade de promover um ambiente mais seguro e respeitoso para todos.

Como resposta a esse cenário, estruturou o Programa Semear – Plantando a Semente da Diversidade, com o objetivo de promover a inclusão de forma contínua e integrada, atuando sobre diferentes públicos e dimensões da diversidade no ambiente industrial.

Dessa forma, o programa se alinha à dimensão social do ESG, ao contribuir para a redução de desigualdades no acesso ao trabalho, promover equidade de oportunidades e fortalecer o papel da organização como agente de transformação social no território em que está inserida.

2.2 Objetivo geral

Promover a inclusão de forma estruturada e contínua na Kuhn do Brasil, por meio da integração de pessoas com deficiência, trabalhadores imigrantes e colaboradores LGBTQIAPN+, contribuindo para a construção de um ambiente organizacional mais equitativo, respeitoso e alinhado à dimensão social do ESG.

2.3 Objetivos específicos

a) Ampliar a inclusão de pessoas com deficiência no quadro funcional, por meio da formação e inserção profissional, visando a contratação e retenção de colaboradores no ambiente organizacional;

b) Promover a integração de trabalhadores imigrantes, por meio de ações de acolhimento, desenvolvimento linguístico e adaptação cultural, favorecendo sua permanência e desenvolvimento na empresa;

c) Desenvolver competências de comunicação inclusiva entre os colaboradores, especialmente por meio das vivências em LIBRAS, com participação recorrente de aproximadamente 35 colaboradores por turma;

d) Sensibilizar os colaboradores para a diversidade e inclusão, por meio de ações contínuas que impactam diretamente e indiretamente a maior parte do quadro funcional (aproximadamente 510 colaboradores);

e) Fortalecer a cultura organizacional inclusiva, promovendo práticas que contribuam para o respeito às diferenças, o sentimento de pertencimento e a equidade de oportunidades;

f) Estruturar e manter um programa contínuo de diversidade e inclusão, com ações recorrentes, parcerias institucionais e acompanhamento sistemático dos resultados.

2.4 Local

O programa Semear – Plantando a Semente da Diversidade foi desenvolvido integralmente na unidade da Kuhn do Brasil localizada no município de Passo Fundo, no estado do Rio Grande do Sul. A planta industrial, adquirida em 2005, conta com 510 colaboradores e abriga setores administrativos, produtivos e de suporte técnico.

Todas as ações do programa, como vivência em LIBRAS, vivência em português para imigrantes, acolhimento de pessoas com deficiência, reuniões com famílias e capacitações internas, foram planejadas e executadas nessa unidade, respeitando as particularidades do ambiente fabril e as diretrizes de segurança, qualidade e desenvolvimento humano estabelecidas pela organização.

2.5 Público-alvo

O programa Semear tem como público-alvo diferentes grupos de colaboradores, com foco na inclusão de públicos historicamente minorizados e na sensibilização da organização como um todo. Os principais públicos atendidos são pessoas com deficiência (PcD), trabalhadores imigrantes, colaboradores LGBTQIAPN+, lideranças e colaboradores da empresa, impactados por ações de sensibilização e desenvolvimento (Tabela 1).

Tabela 1 – Público-alvo

Público-alvo	Previsto	Atingido	% de atingimento
Pessoas com deficiência	20	22	110%
Trabalhadores imigrantes	50	54	108%
Participantes das vivências em LIBRAS (anual)	30	35	117%
Colaboradores impactados indiretamente	500	510	106%

2.6 Ações realizadas

As ações do programa Semear – Plantando a Semente da Diversidade foram desenvolvidas de forma integrada e progressiva, envolvendo diferentes públicos e frentes de atuação. O foco principal foi a valorização da diversidade, a inclusão efetiva e a construção de um ambiente organizacional seguro, respeitoso e plural. As principais iniciativas realizadas foram:

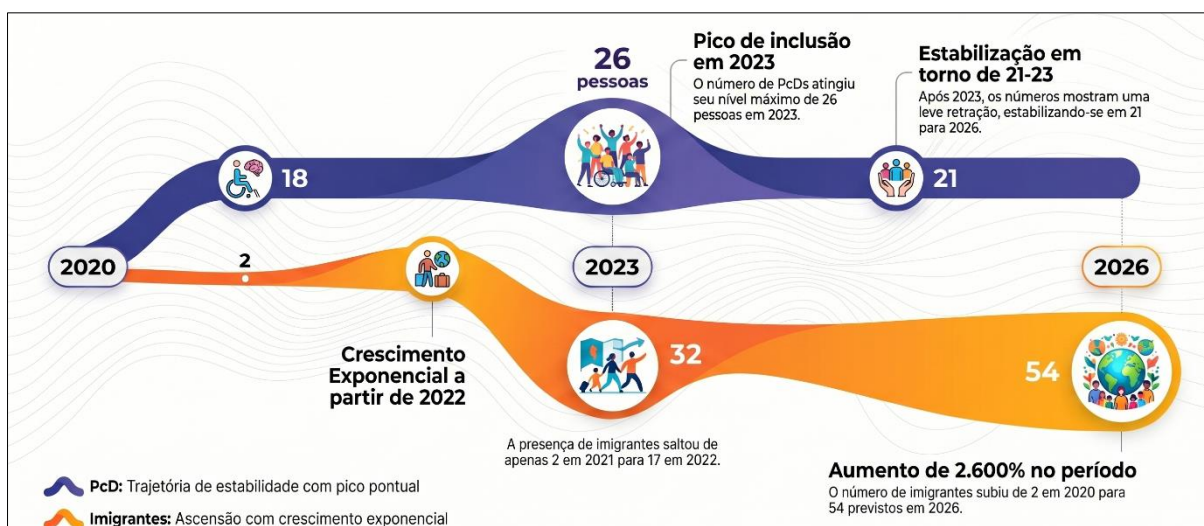
Quadro 1 – Ações realizadas

Ano	Ação/Programa	Público	Escala	Metodologia/ Parceria	Evidência/Resultado
2014	Diagnóstico Organizacional	Todos	~510 colaboradores	Consultoria SESI	Identificação de barreiras à inclusão de subsídios para estruturação do programa
2015-2017	Programa Jovem Aprendiz PcD	PcD	21 participantes	SENAI + APAE	Formação de 21 participantes e contratação de 9, promovendo inclusão no quadro funcional
2022-2025	Programa de Inclusão Comunicacional (LIBRAS)	Colaboradores	~35 participantes/turma	Facilitadores internos + colaborador surdo	Formação contínua, redução de barreiras de comunicação e fortalecimento da inclusão no ambiente de trabalho
2025	Programa de Integração de Imigrantes	Imigrantes	30 a 50 participantes	RH facilitador interno + restaurante corporativo	Integração linguística e cultural, crescimento do número de colaboradores imigrantes (de 2 para 54) e realização de eventos mensais com ampla participação

O Quadro 1 evidencia a evolução progressiva do programa Semear, demonstrando a ampliação do escopo de atuação ao longo dos anos, saindo de um foco inicial na inclusão de pessoas com deficiência para uma abordagem mais ampla de diversidade, incorporando ações voltadas à inclusão linguística, cultural e identitária.

A evolução dos públicos atendidos pelo programa ao longo dos anos evidencia o impacto progressivo das ações implementadas, especialmente no que se refere à inclusão de pessoas com deficiência e à integração de trabalhadores imigrantes.

Figura 1 – Evolução da Inclusão de PcD e Imigrantes no Programa Semear



Fonte: Autoras (2026).

Observa-se (Figura 1) estabilidade na inclusão de pessoas com deficiência ao longo dos anos, indicando maturidade do processo. Em contrapartida, o número de trabalhadores imigrantes apresentou crescimento significativo a partir de 2022, evidenciando a ampliação do escopo do programa e sua adaptação às demandas sociais emergentes.

As ações do programa Semear foram estruturadas em cinco frentes principais: inclusão de pessoas com deficiência, desenvolvimento de comunicação inclusiva por meio das vivências em LIBRAS, integração de trabalhadores imigrantes, acolhimento de colaboradores LGBTQIAPN+ e fortalecimento da cultura organizacional inclusiva.

No eixo de inclusão de pessoas com deficiência, destacam-se as parcerias com APAE e SENAI para formação e inserção profissional, envolvendo capacitação técnica, acompanhamento no ambiente de trabalho e suporte psicossocial.

As vivências em LIBRAS, realizadas de forma contínua desde 2022, contribuíram para a melhoria da comunicação no ambiente fabril, com participação de lideranças e equipes operacionais.

As ações voltadas aos trabalhadores imigrantes incluem apoio institucional, integração cultural e desenvolvimento linguístico, favorecendo sua adaptação ao contexto organizacional.

No âmbito da diversidade LGBTQIAPN+, foram implementadas ações de sensibilização e práticas de acolhimento, com foco no respeito às identidades e promoção de um ambiente seguro.

De forma transversal, o programa também promove iniciativas de comunicação interna e reconhecimento, fortalecendo a cultura inclusiva e o engajamento dos colaboradores.

2.7 Metodologia

A implementação do programa Semear foi estruturada a partir de uma abordagem sistêmica e contínua, organizada em etapas que permitiram diagnosticar necessidades, planejar ações, executar iniciativas e monitorar resultados, garantindo sua evolução ao longo do tempo. A metodologia adotada pode ser compreendida como um ciclo de gestão composto por cinco etapas principais:

1. Diagnóstico organizacional: O programa teve início a partir de um diagnóstico institucional realizado em 2014, com apoio do SESI, que identificou barreiras relacionadas à inclusão, especialmente no que se refere à comunicação com pessoas com deficiência, à integração de públicos diversos e à ausência de práticas estruturadas de diversidade.

2. Planejamento das ações: Com base nos resultados do diagnóstico, foram definidas as diretrizes do programa, priorizando a inclusão de públicos estratégicos (pessoas com deficiência, trabalhadores imigrantes e colaboradores LGBTQIAPN+) e a construção de ações alinhadas à realidade operacional da empresa. Nessa etapa, também foram estabelecidas parcerias institucionais com entidades como SENAI, APAE, SESI e Universidade de Passo Fundo, viabilizando suporte técnico e metodológico para o desenvolvimento das ações.

3. Implementação das iniciativas: A execução do programa ocorreu por meio de diferentes frentes de atuação, incluindo formação e inclusão de pessoas com deficiência por meio de programas de aprendizagem, realização de vivências em LIBRAS com foco na comunicação no ambiente fabril, ações de integração cultural e linguística para trabalhadores imigrantes e iniciativas de sensibilização voltadas à diversidade e inclusão.

As ações foram estruturadas de forma contínua, integradas ao cotidiano organizacional e conduzidas com apoio de facilitadores internos, área de Recursos Humanos e parceiros externos.

4. Monitoramento e acompanhamento: O acompanhamento das ações é realizado de forma contínua, por meio de indicadores quantitativos (número de participantes, evolução dos públicos atendidos) e qualitativos (feedbacks de colaboradores e lideranças, observação do ambiente organizacional). Além disso, são realizadas reuniões periódicas com facilitadores e parceiros institucionais, permitindo a avaliação das práticas e a identificação de oportunidades de melhoria.

5. Ajustes e continuidade: Com base nos dados e evidências coletadas, o programa passa por ajustes contínuos, permitindo a ampliação de ações, a adaptação

às necessidades dos públicos atendidos e a consolidação do programa como prática estruturada de gestão de pessoas.

2.8 Aplicabilidade

O programa Semear apresenta elevada aplicabilidade ao integrar ações de diversidade diretamente ao cotidiano organizacional, especialmente no ambiente industrial. As iniciativas incluem vivências em LIBRAS no ambiente fabril, programas de inserção de pessoas com deficiência, ações de integração de trabalhadores imigrantes e atividades de sensibilização organizacional.

Essas práticas envolvem a participação ativa dos colaboradores e lideranças, contribuindo para a melhoria da comunicação, fortalecimento da cultura inclusiva e geração de valor para a organização e a sociedade.

2.9 Sustentabilidade e continuidade do Case

A continuidade do programa Semear está assegurada por seu alinhamento estratégico com os valores institucionais da Kuhn do Brasil e pela consolidação da diversidade como um pilar da cultura organizacional. A governança do programa é sustentada pela área de Recursos Humanos, com apoio direto da diretoria e das lideranças do setor.

Além do alinhamento estratégico, a sustentabilidade do programa é evidenciada pela sua continuidade ao longo dos anos, pela recorrência das ações e pela ampliação progressiva dos públicos atendidos, demonstrando sua consolidação como prática organizacional permanente. Entre as principais ações de continuidade programadas para os próximos meses, destacam-se:

Quadro 2 - Cronograma de atividades previstas

Mês/Ano	Ação	Público e Escala	Parceria	Contribuição para continuidade
06/2026	Curso de LIBRAS (turma contínua)	Colaboradores (~35)	RH e Facilitadores	Manutenção da inclusão comunicacional e participação recorrente
06/2026	Curso de português para imigrantes (anual)	Imigrantes (~30)	RH	Ampliação da integração linguística e adaptação organizacional
06/2026	Rodas de Conversa (mensais)	Colaboradores (~350)	RH e Convidados externos	Fortalecimento da cultura inclusiva e sensibilização contínua

Além das ações previstas, a empresa mantém seu compromisso com a contratação de pessoas com deficiência por meio de processos contínuos de contratação e desenvolvimento, bem como a integração de trabalhadores imigrantes, reforçando a sustentabilidade das iniciativas ao longo do tempo.

O programa também é sustentado por parcerias institucionais consolidadas como APAE, SENAI, Sesi e UPF, que contribuem para o suporte técnico, metodológico e social das ações desenvolvidas.

Em termos de recursos, o Semear conta com investimento contínuo da organização, envolvendo recursos financeiros, horas dedicadas da equipe de RH e atuação de facilitadores internos, o que assegura a viabilidade operacional das ações e sua manutenção no longo prazo.

Dessa forma, o Semear configura-se como um programa institucionalizado, com estrutura de governança definida, ações contínuas e capacidade de adaptação às demandas organizacionais e sociais, alinhando-se à dimensão social do ESG e fortalecendo o papel da empresa como agente de transformação sustentável.

2.10 Orçamento

O investimento no programa foi realizado de forma progressiva, acompanhando a maturidade das ações e a ampliação dos públicos atendidos. No período de 2014 a

2017, os recursos foram direcionados à estruturação do programa, incluindo diagnóstico, consultorias e início das ações de inclusão de pessoas com deficiência. No período de 2018 a 2021, o investimento concentrou-se na manutenção das iniciativas e no suporte contínuo aos colaboradores, com destaque para o transporte de PcD e a atuação da área de RH. Já a partir de 2022, observa-se a ampliação das ações, com investimentos em treinamentos, integração cultural e ampliação do alcance do programa. A distribuição dos investimentos por categoria evidencia as prioridades estratégicas do programa, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Investimento no Programa Semear

Categoria	Valor (R\$)	%
Transporte PcD	95.310,00	63%
Horas de RH	42.190,00	28%
Treinamentos	7.000,00	5%
Consultorias	5.500,00	4%
TOTAL Investido	150.000,00	100%

A maior parcela dos recursos (63%) foi destinada ao transporte de colaboradores com deficiência, evidenciando o compromisso da organização em remover barreiras à inclusão. As horas dedicadas pela área de Recursos Humanos (28%) reforçam o caráter contínuo e estruturado do programa, enquanto os investimentos em treinamentos e consultorias sustentam o desenvolvimento das ações.

2.11 Indicadores

A avaliação dos resultados do programa Semear é realizada de forma contínua e integrada à rotina da gestão de pessoas da Kuhn do Brasil, por meio de indicadores

quantitativos e qualitativos que permitem mensurar o alcance, a efetividade e o impacto das ações junto aos públicos envolvidos.

Quadro 4 – Indicadores de desempenho do Programa Semear (2014–2026)

Objetivo estratégico	Indicador	Linha de base (2014)	Meta	Resultado alcançado	Evolução (%)
Promover inclusão de PcD	Nº de PcDs contratados	0	10	9 contratados	90%
Ampliar diversidade cultural	Nº de imigrantes no quadro	2	50	54 colaboradores	+2.600%
Reduzir barreiras de comunicação	Nº de colaboradores capacitados em LIBRAS	0	30/ano	35 por turma	+16%
Fortalecer cultura inclusiva	Participação em ações (%)	N/D	50%	+50 participantes por evento	Indicadores qualitativos (escuta e feedbacks)

Os dados apresentados no Quadro 4 evidenciam a evolução consistente do programa ao longo do tempo. Destaca-se a ampliação da inclusão de trabalhadores imigrantes, que passou de 2 para 54 colaboradores, superando a meta estabelecida, bem como a consolidação das ações voltadas à inclusão de pessoas com deficiência, com contratação e retenção de longo prazo.

Além disso, os indicadores demonstram a efetividade das ações de desenvolvimento, como as vivências em LIBRAS, que superam a meta de participação por turma, contribuindo para a redução de barreiras de comunicação no ambiente de trabalho.

2.12 Resultados

Os resultados alcançados pelo programa Semear evidenciam sua efetividade ao longo do tempo, demonstrando impactos concretos nos níveis organizacional, individual e social, além de sua consolidação como prática estruturada de gestão da diversidade.

Resultados organizacionais

Inclusão de 22 pessoas com deficiência por meio do programa Jovem Aprendiz, com contratação formal de 9 colaboradores, dos quais 6 permanecem na empresa após mais de 10 anos, evidenciando retenção e efetividade da inclusão, redução de barreiras de comunicação em setores produtivos, associada à implementação das vivências em LIBRAS e adaptação de instruções visuais, fortalecimento da cultura organizacional inclusiva, com participação de aproximadamente 510 colaboradores em ações de sensibilização, valorização da imagem institucional da empresa como referência em diversidade e inclusão no setor industrial.

Impactos individuais e sociais

Os resultados também se refletem diretamente na experiência dos colaboradores com a ampliação do sentimento de pertencimento entre públicos diversos, especialmente colaboradores imigrantes e LGBTQIAPN+, evidenciada por relatos em ações de escuta e acompanhamento interno, desenvolvimento de autonomia e autoestima de colaboradores PcD e imigrantes, a partir da inserção no ambiente de trabalho e do suporte institucional, fortalecimento das relações mais respeitosas e colaborativas entre equipes, contribuindo para um ambiente organizacional mais inclusivo.

Consolidação e engajamento

O programa também apresenta evidências de continuidade e engajamento com a participação recorrente nas ações formativas, como as vivências em LIBRAS (ex.: 45 participantes em 2025), formação de facilitadores internos, com atuação contínua no acompanhamento dos públicos atendidos, atuação ativa da área de RH como articuladora das ações e promotora da cultura inclusiva.

Em conjunto, esses resultados demonstram que a diversidade, quando promovida de forma estruturada, contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, a melhoria das relações de trabalho e o desenvolvimento sustentável da organização. O programa Semear consolida-se, assim, como uma prática estratégica de gestão de pessoas, com impacto real e potencial de replicação no setor industrial.

2.13 Impactos e benefícios

O programa Semear gerou impactos relevantes e mensuráveis nos níveis individual, organizacional e social, evidenciando sua contribuição para a gestão de pessoas e para o fortalecimento de uma cultura inclusiva na Kuhn do Brasil.

Impactos nas pessoas

O programa promoveu inclusão efetiva de pessoas com deficiência, com formação e contratação de colaboradores e evidência de retenção de longo prazo. Observa-se também ampliação da integração de trabalhadores imigrantes e participação recorrente nas ações formativas, indicando engajamento contínuo.

Evidências qualitativas apontam melhoria na comunicação e no sentimento de pertencimento entre os colaboradores:

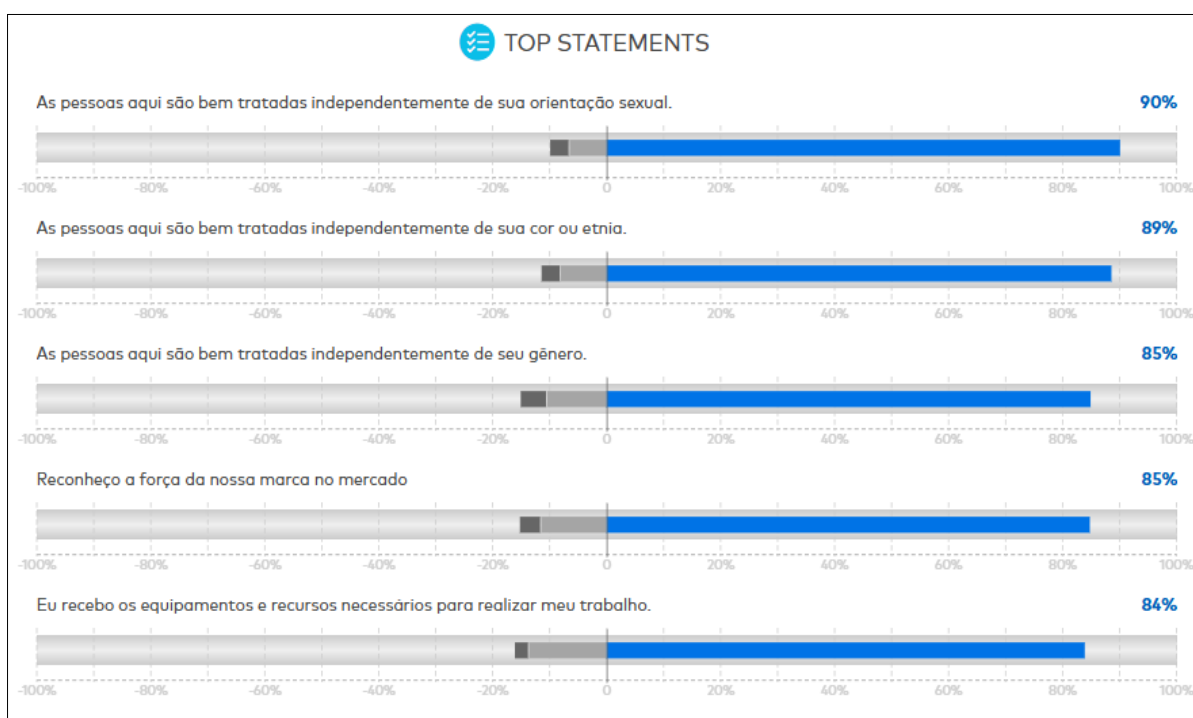
“Eu participei de um curso de Libras aqui na Kuhn e foi uma experiência muito realizadora. As aulas eram bem dinâmicas, cheias de atividades práticas e divertidas. Isso deixou o aprendizado leve e descontraído”. Verônica do Pilar Ribeiro – Setor de PCP

Impactos organizacionais

No âmbito organizacional, destaca-se a consolidação de práticas estruturadas de diversidade e inclusão, integradas à gestão de pessoas. As ações contribuíram

para o fortalecimento da cultura organizacional, melhoria da comunicação interna e posicionamento da empresa como referência no setor. Resultados de pesquisas internas, como a GPTW 2025, reforçam elevados níveis de percepção de respeito e inclusão no ambiente de trabalho (Figura 2).

Figura 2 – Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional



Fonte: GPTW (2025).

Os dados demonstram elevados índices de percepção de respeito e inclusão, com destaque para 90% de concordância quanto ao tratamento igualitário independentemente de orientação sexual, 89% em relação à diversidade étnica e 85% quanto à equidade de gênero.

Impactos sociais

O programa contribui para a inclusão produtiva de públicos historicamente excluídos, fortalecimento de parcerias institucionais e ampliação de oportunidades de desenvolvimento para trabalhadores imigrantes na região.

2.14 Avaliação

A avaliação do programa Semear é realizada de forma contínua, por meio de indicadores quantitativos e qualitativos integrados à rotina da área de Recursos Humanos.

O processo considera indicadores de alcance e evolução dos públicos atendidos, além de instrumentos de escuta organizacional, como feedbacks, relatos de lideranças e avaliações das ações formativas.

O acompanhamento ocorre por meio de reuniões periódicas com facilitadores e parceiros institucionais, permitindo ajustes contínuos e aprimoramento das ações. Os dados coletados orientam a tomada de decisão, contribuindo para a consolidação do programa como prática estruturada de gestão de pessoas.

3 CONCLUSÃO

O programa Semear – Plantando a Semente da Diversidade representa uma transformação estruturada na forma como a Kuhn do Brasil aborda a gestão de pessoas no ambiente industrial. Ao longo de sua trajetória, a iniciativa evoluiu de ações pontuais para um modelo integrado de promoção da diversidade, alinhado à estratégia organizacional.

Os resultados alcançados evidenciam sua efetividade, com destaque para inclusão e retenção de pessoas com deficiência, a ampliação significativa da participação de trabalhadores imigrantes e o engajamento de grande parte do quadro funcional em ações de sensibilização e desenvolvimento. Esses avanços demonstram que a diversidade, quando gerida de forma intencional, contribui diretamente para o fortalecimento da cultura organizacional e das relações de trabalho.

Além dos impactos internos, o programa reforça o papel da organização como agente de transformação social, ao promover inclusão produtiva, equidade de oportunidades e valorização das diferenças. Nesse sentido, o Semear está diretamente alinhado à dimensão social do ESG, integrando responsabilidade social à estratégia do negócio.

Dessa forma, o programa consolida-se como uma prática estruturada, contínua e replicável, capaz de gerar valor para a organização, para os colaboradores e para a sociedade, posicionando a Kuhn do Brasil como referência em diversidade e inclusão no setor industrial.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2023**. Brasília: MTE, 2023.

DA SILVEIRA, Maysa Lélia; ALBERTON, Anete; GHEDINI, Tatiana. Diversidade e inclusão nas Big Four: a abordagem dos vieses inconscientes. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 22, n. 3, p. 414-441, 2023.

DELOITTE. **The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths**. Deloitte Insights, 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>. Acesso em: 28 abril 2025.

FERREIRA, Maria Cláudia da Silva Antunes; HIRATA, Helena. Interseccionalidade e diversidade: desafios para a inclusão no trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. esp., p. 757–768, 2021.

IBGE. **Censo Demográfico 2022: Pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio; MANCEBO, Rafael Cuba. Gaslighting: A arte de enlouquecer grupos minoritários no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 01, p. e2021-0277, 2022.

JORNAL DO COMÉRCIO. **RS tem mais de 50 mil imigrantes no mercado de trabalho formal**. Porto Alegre, 13 mar. 2026. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/mapa-economico/2026/03/1240143-rs-tem-mais-de-50-mil-imigrantes-no-mercado-de-trabalho-formal.html>. Acesso em: 28 abr. 2026.

OBMIGRA. **Relatório Anual de Migração 2024**. Brasília: Observatório das Migrações Internacionais, 2024.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira. KASSEM, Jamile Sumaia Serea. O modelo social de definição da pessoa com deficiência e a garantia do seu livre desenvolvimento como direito da personalidade. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 17, n. 2, p. 33-46, 2022.

INFORMAÇÕES DA EMPRESA

A Kuhn do Brasil é uma empresa do setor industrial, integrante do Grupo Kuhn, multinacional de origem francesa especializada na fabricação de implementos agrícolas. Uma das unidades brasileira, está localizada em Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, e atua na produção de equipamentos voltados ao agronegócio, atendendo o mercado nacional e internacional.

A empresa conta com aproximadamente 510 colaboradores e possui como propósito desenvolver soluções inovadoras para o setor agrícola, aliando tecnologia, qualidade e sustentabilidade. Seus valores organizacionais estão pautados no respeito às pessoas, na ética, na inovação e na responsabilidade social.

Ao longo de sua trajetória, a Kuhn do Brasil consolidou-se como referência no setor, destacando-se não apenas pela excelência operacional, mas também pelo compromisso com o desenvolvimento de seus colaboradores e com a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo.

INFORMAÇÕES DAS AUTORAS

Luiza Mohr: *Business Partner*, graduada em Psicologia (IMED), MBA em Gestão Empresarial (IMED) e MBA em Gestão de Pessoas (Unopar). Trabalha na Kuhn do Brasil desde 2025.

Rachel Bertoglio: Analista de RH há 3 anos, graduada em Administração de Empresas (URI), MBA em Gestão de Pessoas (IMED) e MBA em Gestão Empresarial (FGV). Trabalha na Kuhn do Brasil desde 2023.

Vanessa Faedo Serafin: Gerente de RH há mais de 10 anos, graduada em Psicologia (UPF), MBA em Gestão Empresarial (FGV), Mestrado em Administração (IMED). Trabalha na Kuhn desde 2012.