

DIVERSIDADE, EQUIDADE, INCLUSÃO E MERCADO DE TRABALHO

ASPECTOS POSITIVOS E POTENCIALMENTE CRÍTICOS DAS AÇÕES AFIRMATIVAS

GABRIELLY PORTES VELTRI DA SILVA
gabriellyportes11@gmail.com

YASMIN MORAES DE LIMA SILVA
moraesyasmin662@gmail.com

GABRIEL GAMA DE OLIVEIRA
gabrielgamaoliveira29@gmail.com

GUILHERME RIBEIRO DE PAIVA
ribeirodepaivaguilherme@gmail.com

RESUMO

As ações afirmativas, aliadas aos princípios de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), têm ganhado destaque nas organizações, com o objetivo de corrigir desigualdades históricas e promover ambientes de trabalho mais justos e representativos. Baseada em uma abordagem qualitativa e em ampla revisão bibliográfica, esta pesquisa buscou analisar os aspectos positivos e potencialmente críticos das ações afirmativas, considerando sua aplicação no mercado de trabalho e suas consequências sociais. O estudo demonstrou que as ações afirmativas contribuem para a valorização da diversidade, o combate à discriminação e a ampliação de oportunidades a grupos historicamente marginalizados, como mulheres, pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência e membros da comunidade LGBTQIAPN+. Observou-se que essas políticas fortalecem a inclusão e a equidade, promovendo a justiça social e o desenvolvimento organizacional. Por outro lado, também foram identificadas limitações, como falhas na execução das políticas, dificuldades de alcance aos grupos mais vulneráveis e críticas relacionadas à meritocracia e à eficiência dos resultados. Ainda assim, conclui-se que essas políticas desempenham um papel essencial na promoção da diversidade, da equidade e da inclusão nas organizações, sendo evidente que sua eficácia depende da forma de implementação e que podem gerar percepções de injustiça, exigindo atenção contínua para que seus objetivos de igualdade e justiça social sejam efetivamente alcançados.

Palavras-chave: Ações afirmativas; Diversidade; Equidade; Inclusão; Mercado de trabalho

ABSTRACT

Affirmative actions, aligned with the principles of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI), have gained prominence in organizations, aiming to correct historical inequalities and promote fairer and more representative work environments. Based on a qualitative approach and an extensive literature review, this research sought to analyze the positive and potentially critical aspects of affirmative actions, considering their application in the labor market and their social consequences. The study demonstrated that affirmative actions contribute to the appreciation of diversity, the fight against discrimination, and the expansion of opportunities for historically marginalized groups, such as women, Black people, Indigenous peoples, persons with disabilities, and members of the LGBTQIAPN+ community. It was observed that these policies strengthen inclusion and equity, promoting social justice and organizational development. On the other hand, limitations were also identified, such as flaws in policy implementation, difficulties in reaching the most vulnerable groups, and criticisms related to meritocracy and the efficiency of results. Nevertheless, it is concluded that these policies play an essential role in promoting diversity, equity, and inclusion in organizations, with their effectiveness depending on how they are implemented and with the potential to generate perceptions of injustice, requiring continuous attention to ensure that their goals of equality and social justice are effectively achieved.

Key-words: *Affirmative actions; Diversity; Equity, Inclusion; Labor market*

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, o conceito de DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão) tem ganhado destaque nas discussões corporativas, tornando evidente a sua relevância nas organizações, levando em conta a crescente participação de grupos diversificados (Odara, 2023). A diversidade significa aquilo que é diferente, a inclusão representa a participação plena e a equidade o julgamento justo (Houaiss, 2009).

Com o papel de garantir condições mais justas e o reconhecimento de grupos sociais discriminados, tanto atualmente quanto historicamente, as ações afirmativas podem ser descritas como um conjunto de políticas públicas ou privadas que pretendem reduzir desigualdades estruturais e promover oportunidades a pessoas pertencentes a grupos marginalizados. Essas medidas buscam ampliar o acesso de pessoas vítimas da discriminação a espaços educacionais, profissionais e institucionais (Feres Júnior *et al.*, 2018).

É possível observar, no entanto, que uma parte da população alega que existem falhas nos métodos utilizados pelas ações afirmativas (Feres Júnior *et al.*, 2019). Prado e Almeida (2018) destacam que as ações afirmativas não são capazes de atingir totalmente a parcela da população que realmente necessita dessas medidas, tornando evidente uma das variadas lacunas nessas políticas, por mais que sejam necessárias.

Assegurar a diversidade, a equidade e a inclusão nas organizações é particularmente importante porque proporciona um local profissional mais criativo e inovador, além de ético e consciente (McKinsey, 2024). Araújo (2012) declara que a implementação de ações afirmativas passou a ser posta em prática pelo legislador brasileiro para que minorias sociais tenham os direitos fundamentais ao emprego e sejam inseridas no mercado de trabalho.

Para a sociedade, é relevante uma vez que as ações afirmativas e as políticas de inclusão têm a finalidade de corrigir desigualdades históricas e promover justiça social, permitindo maior representatividade de grupos minoritários em espaços de decisão e de trabalho, mesmo que essas políticas ainda estejam sujeitas a críticas de opositores, assim como a aprovações de apoiadores (Feres Júnior et al., 2018).

Os pesquisadores escolheram esse tema central devido à sua relevância tanto no contexto organizacional quanto no social. No ambiente corporativo, discutir sobre DEI e ações afirmativas possibilita compreender seus efeitos na promoção de ambientes mais justos e inclusivos, além de tornar evidentes suas falhas procedimentais, para que se tornem políticas mais eficazes. Já no âmbito social, o tema se destaca por ter como foco a redução das desigualdades e o reconhecimento de grupos historicamente marginalizados.

A questão-problema a ser respondida neste estudo é: quais são os aspectos positivos e potencialmente críticos das ações afirmativas, levando em conta sua aplicação no contexto do mercado de trabalho e a opinião tanto de apoiadores quanto de opositores das medidas.

Para responder a essa questão, foi necessário estudar as origens, objetivos e formas de aplicação das ações afirmativas, assim como as principais discussões sobre seus resultados no mercado de trabalho. O estudo considerou tanto os argumentos favoráveis, que destacam seu papel na promoção da DEI, quanto as críticas que apontam limitações e desafios, possibilitando uma análise equilibrada sobre seus aspectos positivos e potencialmente críticos.

Foi também necessário compreender a dimensão e a pluralidade da diversidade, a complexidade e a flexibilidade que caracterizam a equidade, e a extensão e a profundidade que envolvem a inclusão. A análise dessas dimensões permitiu um maior entendimento de como esses aspectos se relacionam com as ações afirmativas e de sua importância no ambiente organizacional.

A pesquisa foi iniciada com a suposição de que as ações afirmativas apresentariam resultados predominantemente positivos, representando uma parte fundamental na viabilização da DEI nas organizações e corrigindo parte das desigualdades históricas que regem a sociedade atual. Do mesmo modo, considerava-se

que sua aplicação poderia apresentar falhas procedimentais, além de resistência por parte das instituições e questionamentos por parte da população.

Os pesquisadores consideraram também, como suposição, que, diante das recentes transformações e evoluções no mercado de trabalho, as organizações estariam buscando se adaptar às novas demandas sociais, adotando políticas de diversidade, equidade e inclusão, partindo da suposição de que empresas mais diversificadas tendem a promover ambientes mais criativos e produtivos.

Após os aspectos introdutórios sobre o tema analisado, o artigo científico foi elaborado a partir da revisão bibliográfica: DEI, diversidade, equidade, inclusão, ações afirmativas, a história das ações afirmativas, ações afirmativas nas empresas, aspectos positivos das ações afirmativas, aspectos potencialmente críticos das ações afirmativas, mercado de trabalho, gestão de pessoas, metodologia, pesquisa e, por fim, conclusão.

A pesquisa tomou como base uma ampla revisão bibliográfica, caracterizada por uma extensa coleta de informações já estudadas anteriormente por outros pesquisadores, sendo elas retiradas de materiais como livros, artigos e revistas, servindo de base teórica para novas análises (Severino, 2014).

A análise qualitativa, segundo Gil (2002), envolve seleção, categorização e interpretação dos dados, caracterizando-se por um processo mais interpretativo que formal. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), consiste em identificar e relacionar elementos essenciais do tema, permitindo uma compreensão crítica e aprofundada do conteúdo estudado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica consiste em uma revisão dos principais estudos já desenvolvidos a respeito de determinado assunto, sendo essencial para oferecer informações atuais e relevantes sobre o tema estudado pelos pesquisadores.

Dentro desse contexto, o levantamento bibliográfico preliminar pode ser caracterizado como um estudo exploratório, uma vez que tem como objetivo proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o tema de interesse, além de auxiliar na delimitação do objeto de estudo. Essa etapa é fundamental para que a formulação do problema de pesquisa ocorra de forma clara e precisa (Gil, 2002).

Segundo Gil (2002), a revisão bibliográfica não se trata apenas de simples citações ou resumos, mas sim de realizar uma análise crítica do que já foi produzido. Reforçando as afirmações de Gil, Amaral e Souza (2021, p.15) evidenciam que:

"A revisão da literatura deve ser crítica, baseada em critérios metodológicos, a fim de separar os artigos que têm validade daqueles que não

tem. Constitui perda de tempo ler um artigo que não segue esses padrões, pois sua leitura apenas confundirá as respostas ao problema a ser pesquisado, a não ser para sua própria crítica posterior ou pelo seu valor histórico." (Amaral e Souza, 2021, p. 15).

Marconi e Lakatos (2003) enfatizam que a pesquisa bibliográfica abrange todo o material já tornado público sobre o tema analisado. Isso inclui desde publicações impressas, como livros, revistas, boletins, jornais, teses e monografias, até materiais cartográficos e meios de comunicação orais e audiovisuais, como rádio, gravações, filmes e televisão.

Gonçalves (2021) salienta que a elaboração prévia de um projeto de pesquisa torna mais simples a construção de trabalhos como monografias, artigos, estudos de caso ou de jurisprudência, pois é esse projeto que orienta todo o desenvolvimento do estudo, ao especificar informações como o tema, o problema, a hipótese, os objetivos, a justificativa e a metodologia.

2.1 – DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (DEI)

Recentemente, o mercado de trabalho tem passado por diversas transformações, impulsionadas pela crescente participação de minorias e de grupos historicamente marginalizados pela sociedade. Como consequência, Odara (2023) aponta que o debate sobre diversidade, equidade e inclusão tem ganhado destaque e se tornado cada vez mais essencial.

Odara (2023) observa que o interesse crescente por práticas de DEI nas empresas é impulsionado não apenas por mudanças sociais, mas também pela pressão internacional decorrente dos avanços nas políticas de igualdade, além do envelhecimento populacional e da valorização do bem-estar dos funcionários como parte fundamental das organizações.

Com as novas demandas sociais e a valorização da diversidade, as organizações têm sido levadas a repensar suas práticas de gestão, adotando medidas voltadas ao cuidado com as pessoas, à inclusão e ao fortalecimento do senso de pertencimento. Odara (2023) aponta que alcançar a equidade requer rever processos internos e garantir tratamento justo e oportunidades iguais, sem discriminação ou estigmatização das diferenças.

Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2009), diversidade significa a qualidade daquilo que é diverso ou variado, podendo também referir-se à multiplicidade. O termo tem origem no latim *diversitas*, *ātis*, que significa “diversidade, variedade, diferença”.

A diversidade, para Fleury (2000), pode ser compreendida como a convivência de diferentes tipos de indivíduos em um mesmo contexto social, no qual coexistem

grupos majoritários, historicamente beneficiados com maior acesso a recursos e oportunidades, e grupos minoritários que não desfrutaram dos mesmos privilégios.

Campos (2006) destaca que a equidade, em seu conceito mais aprofundado, está relacionada à compreensão da individualidade de cada pessoa, influenciando e sendo influenciada pela ideia de que todos têm direito, liberdade e autonomia. Para o autor, ser justo e igualitário é reconhecer as diferenças de cada indivíduo e se adaptar a cada caso de forma distinta.

Basicamente, a equidade busca garantir que todas as pessoas tenham acesso às mesmas oportunidades, levando em conta suas necessidades e contextos individuais, e ajustando os recursos de forma a corrigir desigualdades históricas (McKinsey, 2024).

Já a inclusão busca promover um ambiente em que todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas, incluídas no contexto e com voz ativa, fortalecendo, assim, o senso de pertencimento, além de que quando articuladas de forma eficaz, essas dimensões contribuem para a construção de ambientes mais inovadores, colaborativos e socialmente responsáveis (McKinsey, 2024).

É evidente que uma parcela significativa da sociedade tem direcionado sua atenção para questões relacionadas à sustentabilidade, o que necessariamente envolve a discussão sobre diversidade, equidade e inclusão (DEI). Esses conceitos, embora interdependentes, possuem características próprias, tornando desafiador definir a inclusão sem mencionar a equidade ou tratar a diversidade sem referenciar simultaneamente os três conceitos (Assis, 2025).

Goldenberg (2023) afirma que a participação em iniciativas voltadas para o combate ao preconceito e às desigualdades sociais, bem como a adoção de práticas inclusivas no espaço de trabalho, são fundamentais para a construção de uma sociedade mais igualitária, porém, é necessário haver concordância entre o que se anuncia e o que se pratica.

Assis (2025) destaca que lidar com a DEI não é algo simples, visto que alguns indivíduos podem apresentar opiniões divergentes sobre o tema, apoiando determinadas ações e discordando de outras, ou até mesmo manifestando certo constrangimento quando se beneficiam dessas medidas.

Ao implementar projetos de diversidade e inclusão no ambiente empresarial, as empresas se tornam mais éticas, responsáveis e sustentáveis, pois é obrigação das organizações se comprometerem com a igualdade de oportunidades e com os direitos humanos. Assegurar a diversidade e a inclusão nas organizações gera um efeito benéfico na sociedade brasileira, que reside em um país cercado por desigualdade e violência, especialmente para os menos favorecidos (PUC-Rio, 2023).

Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que, no contexto brasileiro, as práticas de DEI podem se mostrar ineficazes quando as organizações não estão preparadas para reconhecer os grupos historicamente discriminados. O mito da democracia racial dificulta esse reconhecimento e, conseqüentemente, a identificação desses grupos, tornando essencial que a gestão da diversidade afirme a existência da discriminação para fundamentar o discurso de igualdade no acesso ao trabalho.

Conclui-se que, no âmbito da DEI, a diversidade pode ser compreendida como uma alegação de valor, a equidade se apresenta como o caminho para tornar esses princípios efetivos e a inclusão está relacionada à participação ativa de cada indivíduo (Cançado *et al.*, 2023 *apud* Assis, 2025).

2.1.1 – Diversidade

O conceito de diversidade é abrangente e está relacionado à multiplicidade de aspectos que compõem a humanidade, como raças, etnias, culturas, gêneros e vivências, englobando as diferenças presentes na sociedade (Amato, 2022).

Sales (2022) considera que a diversidade é o que nos torna únicos, levando em consideração as nossas características individuais:

“Refiro-me aqui, por exemplo, aos marcadores de raça, gênero, orientação sexual, identidade de gênero, condição de deficiência, idade, entre outros. A diversidade é relacional. Somos diversos em relação ao outro, na mesma medida em que o inverso é verdadeiro.” (Sales, 2022, p. 17).

Rocha (2018) afirma que as particularidades de cada indivíduo podem se manifestar de diferentes maneiras, abrangendo fatores geográficos, idioma, características físicas, preferências pessoais, crenças, ideologias, orientação sexual, identidade de gênero, etnia, entre outros aspectos.

No contexto organizacional, mesmo que as pessoas atribuam as políticas de diversidade às empresas, elas não surgiram de maneira voluntária, tendo sua origem relacionada a pressões sociais e históricas, estando ligadas a mudanças estruturais na sociedade e à reivindicação de movimentos sociais que exigiram maior inclusão (Sales, 2022).

A diversidade, no âmbito organizacional, precisa ser analisada considerando os aspectos históricos e culturais, e não deve ser vista de forma isolada. É necessário compreender as diferenças e semelhanças dos grupos sociais, para que seja possível pensar em políticas e ações voltadas aos grupos que a compõem (Rocha, 2018).

Para Oliven (2007), a presença de minorias em cargos de influência é reduzida, o que evidencia a existência de discriminação na sociedade e reforça a necessidade de medidas que promovam a inclusão desses grupos nos espaços de poder.

Rocha (2018) explica que, em uma organização, um programa de diversidade não se limita à contratação de pessoas distintas, mas busca refletir, em todos os níveis hierárquicos, a pluralidade da sociedade, promovendo um ambiente inclusivo, com respeito e acolhimento, sem que haja estereótipos e discriminação.

2.1.2 – Equidade

Para diversos pensadores, como Aristóteles e Norberto Bobbio, a equidade é pontuada como a habilidade de ajustar regras amplas a casos singulares, visando assegurar uma justiça verdadeira. Ambos concordam que a aplicação exata das leis pode causar injustiças ao ignorar as peculiaridades de cada ocorrência (Aristóteles, 384–322 a.C.; 2004; Bobbio, 2000, *apud* Campos, 2006).

Desse modo, a equidade surge como um meio de suavizar a inflexibilidade das normas, possibilitando que a avaliação humana, orientada pela cautela, garanta um tratamento correto e adequado às diversas situações (Aristóteles, 384–322 a.C.; 2004; Bobbio, 2000, *apud* Campos, 2006).

De acordo com Azevedo (2013), para que uma sociedade seja mais justa, deve-se considerar, de forma prioritária, a compreensão e a aplicação da igualdade e da equidade substantiva, já que, por mais que sejam conceitos distintos, são igualmente essenciais e interligados quando se trata da construção de políticas públicas que buscam promover a justiça social e a solidariedade.

Para assegurar a justiça, a equidade considera que cada indivíduo é único e possui necessidades distintas. O objetivo é proporcionar a todos oportunidades adequadas, levando em conta suas circunstâncias, desde o reconhecimento das disparidades até a conquista de resultados igualitários, ampliando as perspectivas para minorias marginalizadas ao longo da história (Hayashi, 2022).

As chances oferecidas pela equidade buscam o desenvolvimento de ações que possibilitem a formulação de métodos para reduzir os problemas, sejam eles individuais ou coletivos, focando na identificação das distinções, dos preconceitos ou dos grupos, para impulsionar uma equidade coletiva (Pesaro, 2017).

Para que a igualdade seja eficaz, a equidade foca nas diferenças inerentes. Entende-se sua ação como a prática da justiça ajustada a cenários específicos, moldando-se à situação. Transcendendo a esfera legal, a equidade solidificou-se, com o passar dos anos, como sustentáculo da justiça social, guiando estratégias e ações que visam edificar um ambiente corporativo e uma sociedade mais justa e equilibrada (Pesaro, 2017).

No ambiente corporativo, a equidade genuína assume um papel crucial. Esse princípio fundamental deve ser abraçado por todas as empresas, não importando o

tamanho ou a área em que atuam, assegurando que cada membro da equipe seja tratado com respeito e justiça (iigual, 2023).

2.1.3 – Inclusão

Inicialmente, a inclusão buscava garantir uma educação mais acessível para todos, no entanto, essa ideia evoluiu bastante. Atualmente, ela representa um compromisso amplo, tanto social quanto político, que visa garantir que cada pessoa faça parte da sociedade de maneira completa. Isso significa que cada indivíduo tem o direito de participar ativamente e com plena consciência de seu papel e responsabilidade (Freire, 2008).

Conforme a origem do termo em latim, inclusão está associada à ideia de estar inserido ou fazer parte de algo. O conceito remete à integração de pessoas ou grupos na sociedade, por meio de iniciativas e políticas que buscam minimizar desigualdades, superar limitações e garantir a participação plena de todos nos diferentes espaços sociais (Houaiss, 2009).

A inclusão em prática promove respeito a integridade humana e o combate aos preconceitos. É de extrema importância a compreensão de que as diferenças entre os indivíduos não sejam obstáculos, mas sim fatores que aprimorem seu desenvolvimento pessoal, vida em sociedade, ensino e as relações interpessoais (Silva e Bedin, 2018).

Para IBP (2023), os ambientes efetivamente inclusivos são aqueles que refletem a variedade presente na sociedade, evitando a exclusão de determinado grupo social, gênero e preferência determinada. Além disso, os indivíduos que necessitam ser incluídos, quando submetidos a essa realidade, enfrentam maiores desafios para demonstrar sua capacidade.

Outrossim, um espaço mais abrangente reconhece o poder da pluralidade e estimula a integração de indivíduos com visões distintas, promovendo um clima de trabalho mais agradável e atenuando desentendimentos. Ressalta-se, que esse cenário decorre de uma postura de convívio mais equilibrada diante das diferenças, o que simplifica o enfrentamento de desafios diários pelas equipes (IBRACON, 2023).

Com o objetivo de construir um ambiente profissional mais íntegro, com grande identificação, respeito e diversidade, torna-se essencial o comprometimento do grupo de pessoas que detém influência e poder de decisão. Acrescenta-se a esse grupo de indivíduos, a tarefa de assegurar um ambiente protetor e receptivo para todos os colaboradores (IBRACON, 2023).

Vasconcelos (2010) alude que uma estratégia governamental seria mais eficiente se impulsionasse a inclusão profissional e não somente estabelecer reserva de vagas.

Nesse contexto, é imprescindível a promoção de debates e iniciativas que estimulem o assunto, assim, produzindo diversas possibilidades.

O IBDEE (2019) assevera que, no campo das organizações, o interesse em implementar práticas de inclusão e erradicar a discriminação vem aumentando nos últimos anos, dessa forma, os ambientes de trabalho vem se tornando cada vez mais justos e equitativos.

2.2 – AÇÕES AFIRMATIVAS

De acordo com o Governo Federal, o conceito das ações afirmativas pode ser entendido como medidas que visam proporcionar a garantia de direitos e oportunidades, além de viabilizar recursos para que grupos marginalizados pela sociedade sejam reconhecidos. Tais medidas podem ser implementadas por meio de políticas públicas ou privadas (Brasil, 2023)

Feres Júnior *et al.* (2018) destacam que as ações afirmativas e as políticas antidiscriminatórias punitivas, embora pareçam conceitos muito semelhantes, apresentam definições distintas, sendo as políticas antidiscriminatórias punitivas atos que não tem foco principal em corrigir discriminações históricas, mas sim garantir que não aconteçam novamente.

A real distinção entre esses dois conceitos reside no fato de que as ações afirmativas se justificam como instrumentos voltados à reparação histórica e à promoção da inclusão de grupos desfavorecidos socialmente, atuando não apenas na prevenção da discriminação, mas também na correção. As políticas antidiscriminatórias de caráter punitivo têm como foco exclusivo a sanção de práticas discriminatórias (Feres Júnior *et al.*, 2018).

Feres Júnior *et al.* (2018) evidenciam, em sua análise, que as ações afirmativas se caracterizam como uma grande variedade de iniciativas, conforme descrevem:

“Portanto, parece-nos razoável considerar ação afirmativa todo programa, público ou privado, que tem por objetivo conferir recursos ou direitos especiais para membros de um grupo social desfavorecido, com vistas a um bem coletivo. Etnia, raça, classe, ocupação, gênero, religião e castas são as categorias mais comuns em tais políticas. Os recursos e oportunidades distribuídos pela ação afirmativa incluem participação política, acesso à educação, admissão em instituições de ensino superior, serviços de saúde, emprego, oportunidades de negócios, bens materiais, redes de proteção social e reconhecimento cultural e histórico.” (Júnior *et al.*, 2018, p. 13).

O Governo Federal destaca que as ações afirmativas não se restringem ao campo étnico-racial, uma vez que se estendem a outros segmentos sociais em situação de vulnerabilidade, como pessoas com deficiência, mulheres, indivíduos de baixa renda e

entre outros cidadãos, por meio de políticas de acesso à educação, ao trabalho, à representatividade cultural e as chamadas cotas, por exemplo (Brasil, 2023).

O Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA) destaca que a transversalidade e a intersetorialidade nas ações afirmativas são fundamentais para o enfrentamento das desigualdades sociais. A transversalidade consiste em integrar diferentes panoramas e dimensões em todas as etapas das políticas públicas, de modo a articular áreas e temas que se interconectam (Brasil, 2023)

O relatório aponta que o conceito de intersetorialidade engloba a colaboração mútua entre diversas esferas governamentais e a sociedade na articulação de metas em comum, visando diminuir problemas e desigualdades sociais, assim, é fundamental que as políticas públicas sejam executadas de forma transversal e intersetorial, possibilitando o fortalecimento das ações afirmativas já existentes no Brasil e viabilizando a criação de novas iniciativas (Brasil, 2023).

Observa-se que, mundialmente, a ação afirmativa vem se disseminando e conquistando a adesão de diversas associações, instituições e nações, as quais demonstram uma crescente consciência de que a concessão de tratamento preferencial a grupos discriminados é um meio justo e eficaz de promover a igualdade de oportunidades e de criar um ambiente social melhorado (Feres Júnior *et al.*, 2018).

2.2.1 – A História Das Ações Afirmativas.

As ações afirmativas tiveram início na Índia, considerada precursora e a primeira a adotar essas políticas. No fim do século XIX, surgiram movimentos sociais no sul do país que exigiam iniciativas para reduzir o poder dos brâmanes, que concentravam cargos de prestígio e profissões liberais. Em resposta, os grupos não brâmanes pleitearam reservas de vagas e apoio educacional para ampliar o acesso a oportunidades (Feres Júnior *et al.*, 2018).

A sociedade brasileira passou por transformações que mudaram a distribuição de oportunidades para as camadas sociais menos favorecidas. Algumas mudanças foram estruturais, como o crescimento econômico e as alterações no perfil demográfico, enquanto outras focaram na redução das desigualdades sociais e raciais (Feres Júnior *et al.*, 2018).

Nesse sentido, destacam-se as políticas redistributivas, como o Programa Bolsa Família, e as políticas afirmativas, como as cotas sociais e raciais em instituições de ensino superior e, posteriormente, no mercado de trabalho (Feres Júnior *et al.*, 2018).

Ferreira (2021) aponta que, no início dos anos 2000, o Brasil vivenciava um período de transformações sociais relevantes, dentre elas a implementação das primeiras

leis que instituíram políticas públicas de ações afirmativas, principalmente por meio do sistema de cotas nas universidades estaduais do Rio de Janeiro.

Percebe-se que essas políticas fazem parte de um contexto maior das lutas dos Movimentos Sociais Negros contra o racismo, mostrando que a discriminação racial foi um elemento central na organização da sociedade brasileira. Mesmo após o fim da escravidão, a falta de políticas públicas antirracistas dificultou a redução das desigualdades históricas, mantendo estruturas sociais injustas herdadas do período colonial (Ferreira, 2021).

Nesse cenário, o Movimento Negro Brasileiro teve protagonismo na visibilização das ações afirmativas, denunciando a exclusão da população negra no acesso ao ensino superior. Tais políticas ganharam maior notoriedade após a 3ª Conferência Mundial contra o Racismo, promovida pela ONU em 2001, em Durban, na África do Sul, quando o Brasil assumiu oficialmente o compromisso de enfrentar o racismo por meio da implementação de medidas concretas (DIEPAFRO, 2020).

Entre as principais medidas, destacam-se a criação da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), a Lei nº 10.639/2003, que tornou obrigatória a inclusão da História e Cultura Afro-Brasileira e Africana no currículo escolar, a Lei nº 11.096/2005, que instituiu o Programa Universidade para Todos (ProUni), e a Lei nº 12.288/2010, responsável pelo Estatuto da Igualdade Racial (DIEPAFRO, 2020).

2.2.2 – Ações Afirmativas Nas Empresas

Parreira (2021) defende que a implementação de ações afirmativas nas organizações é necessária para consolidar uma sociedade democrática, livre e justa. Para que isso ocorra, mostra-se essencial o engajamento conjunto do poder público, do setor privado, do Ministério Público do Trabalho e das entidades sindicais na promoção da igualdade.

Segundo Araújo (2012), para enfrentar a exclusão histórica de minorias sociais do mercado de trabalho e garantir seus direitos fundamentais ao emprego, o legislador brasileiro passou a adotar ações afirmativas, como a criação de leis que impõem a contratação compulsória de trabalhadores pertencentes a esses grupos.

Araújo (2012) salienta que o verdadeiro desafio está em transformar a realidade social e cultural, de modo que se promova uma inclusão genuína e oportunidades igualitárias, assim, a contratação deixa de ser uma exigência formal e passa a representar um processo de reconhecimento e combate ao preconceito. Como dito pela autora:

“A mera contratação obrigatória, feita apenas por obediência a um comando legal, pode até levar à conquista de um posto de trabalho, mas não atinge o objetivo de conferir igualdade e justiça, finalidade precípua das ações afirmativas.” (Araújo, 2012, p. 11).

A autora observa que a simples omissão do Estado em assegurar o acesso ao trabalho digno não se mostra suficiente, fazendo-se indispensáveis medidas mais amplas, que envolvam desde investimentos públicos em formação profissional de qualidade até a implementação de ações afirmativas voltadas ao setor privado (Araújo, 2012).

Parreira (2021) evidencia ainda que a formulação dessas soluções deve contar com a participação ativa dos grupos socialmente oprimidos, de modo a assegurar que as medidas adotadas tenham legitimidade e expressem os interesses daqueles que foram tradicionalmente excluídos.

Araújo (2012) pondera que, embora as medidas afirmativas que buscam promover a igualdade material possam ser interpretadas como limitações à liberdade de escolha de empregadores e instituições de ensino, na realidade, a ausência de oportunidades decorrente das desigualdades sociais se mostra muito mais restritiva.

Aqueles que sofrem discriminação ou não tiveram acesso adequado à educação, à saúde e ao trabalho encontram-se em posição de desvantagem estrutural, pois lhes é negada a possibilidade real de disputar em igualdade de condições com os demais, demonstrando, assim, que a falta de oportunidades perpetua desigualdades e limita o pleno exercício dos direitos fundamentais (Araújo, 2012).

A autora observa também que, na prática, a sociedade e o mercado determinam quem poderá ocupar determinados espaços de poder e instituições, visto que empregadores e universidades estabelecem critérios de seleção que vão além da capacidade produtiva, abrangendo também aspectos como criatividade, aparência e outros fatores subjetivos. Dessa forma, a liberdade de alguns em escolher com quem conviver ou trabalhar muitas vezes se sobrepõe à exclusão de outros (Araújo, 2012).

2.2.3 – Aspectos Positivos Das Ações Afirmativas

No Brasil, o Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA) foi criado com o intuito de, por meio das ações afirmativas, assegurar que grupos historicamente marginalizados, como pessoas negras, indígenas, quilombolas, mulheres e pessoas com deficiência tenham oportunidades e direitos garantidos (Brasil, 2023).

Os propósitos centrais do Programa Federal de Ações Afirmativas buscam garantir que diferentes grupos sociais tenham acesso equitativo a oportunidades e direitos por meio de políticas voltadas à inclusão, à reparação histórica e à valorização da diversidade, promovendo a igualdade de condições, a ampliação da participação de

pessoas historicamente marginalizadas e o reconhecimento da relevância social, cultural e histórica desses grupos na formação do país (Brasil, 2023).

De acordo com Santos (2021), é responsabilidade do Estado garantir a igualdade social e coibir a discriminação enraizada na sociedade. A autora destaca que o melhor modo de combater esses problemas é por meio das ações afirmativas, que se mostraram eficazes na luta contra as práticas discriminatórias, levando em conta que o Brasil ainda não atingiu o nível de maturidade essencial para combater definitivamente essas condutas.

Cheroti e Guimarães (2022) afirmam que atualmente o cenário dentro das empresas no Brasil vem mudando, isso se deve as iniciativas governamentais de ações afirmativas, tendo em vista que no passado o acesso à educação, empregos e uma vida com dignidade eram restritos apenas para determinado grupo de pessoas, ou seja, eram benefícios apenas à população branca.

Agostinho e Brega Filho (2011) defendem a relevância de destacar que a luta pelas ações afirmativas ultrapassa a noção de reparação histórica, contribuindo para a redução do abismo entre negros e brancos no Brasil. Eles argumentam que as ações afirmativas constituem instrumentos importantes no enfrentamento da discriminação racial, que se manifesta desde preconceitos cotidianos, como a estigmatização de cortes de cabelo associados à cultura africana, até formas extremas de racismo explícito, como as promovidas por grupos White Power.

O racismo estrutural e institucional ainda impede que trabalhadores negros desenvolvam todo o seu potencial, limitando suas chances de inserção no mercado de trabalho. Por causa dessa falta de oportunidades, é importante que instituições públicas e privadas atuem para diminuir as desigualdades históricas que dificultam o acesso a empregos melhores, mostrando, assim, como as ações afirmativas são importantes nesse processo (Paz e Gomez, 2021).

Paz e Gomez (2021) apontam que as políticas de ação afirmativa têm um impacto notável na diminuição e no combate aos obstáculos que a população negra sempre enfrentou. Isso acontece porque elas expandem as chances, viabilizam o uso de talentos e dão a possibilidade de exercer tarefas que, sem essas políticas, seriam quase impossíveis, sendo essenciais para um desenvolvimento humano justo e para atenuar as disparidades.

De acordo com Moura (2025), nota-se que, embora certas corporações de grande porte tenham diminuído ou finalizado seus programas de ação afirmativa, outras seguem expandindo essas ações, dando chances a mulheres, pessoas negras, povos indígenas, pessoas com deficiência e membros da comunidade LGBTQIAPN+. Essas medidas são

vistas como cruciais para combater disparidades antigas e impulsionar a inclusão social no ambiente profissional.

Boucinhas Filho (2025) torna evidente que, historicamente, as pessoas com deficiência têm sido alvo de discriminação no acesso ao emprego, em razão de suas particularidades físicas ou mentais. Observa-se que essa exclusão, além de negar a esses indivíduos o direito à cidadania plena, impõe à sociedade o ônus de sustentar aqueles que, em condições adequadas, poderiam contribuir produtivamente.

Na visão do autor, embora recentes e ainda em processo de aprimoramento, as ações afirmativas têm desempenhado um papel relevante na inserção de pessoas com deficiência, superando a discriminação no acesso ao emprego e, assim, contribuindo para reduzir desigualdades e garantir cidadania (Boucinhas Filho, 2025)

De acordo com a Lei de Cotas nº 8.213/1991, que obriga empresas com 100 ou mais empregados a reservar uma porcentagem de vagas para pessoas com deficiência, observa-se que essa ação afirmativa tem apresentado resultados positivos. Dados apontam que o número de trabalhadores com deficiência no mercado formal aumentou significativamente, passando de cerca de 189 mil em 2008 para mais de 441 mil em 2022, o que representa aproximadamente 54% das vagas preenchidas no país (Ministério do Trabalho e Emprego, 2023).

Segundo Helene (2024), as ações afirmativas têm provocado mudanças significativas no campo da educação, impactando diretamente o desenvolvimento pessoal dos estudantes, contribuindo para a formação de grupos mais qualificados e refletindo positivamente na economia e no avanço social do país.

2.2.4 – Aspectos Potencialmente Críticos Das Ações Afirmativas

As ações afirmativas, embora tenham sido criadas como instrumentos que têm como objetivo a correção de desigualdades históricas, são frequentemente alvo de críticas que questionam sua eficácia e seus impactos nas organizações. Os opositores dessas medidas argumentam que elas estariam associadas a falhas procedimentais e poderiam comprometer a eficiência e a qualidade das organizações que as aplicam (Feres Júnior *et al.*, 2018).

Além disso, sustenta-se que tais políticas não enfrentam de maneira efetiva as raízes estruturais da pobreza e da desigualdade, beneficiando, em muitos casos, apenas uma parcela mais privilegiada dos grupos contemplados. Essa crítica é conhecida, em alguns contextos internacionais, como o argumento do *creamy layer* (ou “nata”), que descreve a tendência de concentrar vantagens nos indivíduos já bem posicionados socialmente (Feres Júnior *et al.*, 2018).

Feres Júnior *et al.* (2018) complementam que os que se opõem às ações afirmativas argumentam que essas políticas nem sempre ajudam quem realmente precisa. Apontam, ainda, que tais iniciativas podem causar mais discórdia e separação entre certos grupos, intensificando problemas antigos e provocando uma sensação de injustiça ao contrário em certas partes da sociedade.

As políticas de cotas podem fomentar discussões importantes sobre minorias marginalizadas e auxiliar pessoas com mérito. Apesar disso, nem todos que enfrentam a exclusão social há muito tempo e precisam de suporte são atingidos. A forma como estão estruturadas costuma dar mais oportunidades para quem já está em vantagem dentro desses grupos, como o indivíduo negro com mais dinheiro e estudo, que se beneficia mais do que aquele sem recursos (Prado e Almeida, 2018).

Prado e Almeida (2018) ressaltam que tal contexto pode acentuar a segregação entre etnias, já que os mais desfavorecidos batalham para preservar as ações afirmativas e realçar seus atributos singulares. Com isso, surge o perigo de que indivíduos anteriormente alvos de preconceito passem a reproduzir comportamentos segregacionistas, alimentando um círculo vicioso de discriminação.

Apesar de as políticas de ação afirmativa representarem um marco nas leis atuais, a aplicação dessas políticas traz consigo questões intrínsecas, pois busca resolver uma situação que parece contraditória: criar cenários desiguais para que o equilíbrio se concretize. Ressalta-se, portanto, que, do ponto de vista jurídico, essa contradição se torna um desafio, já que essa diferenciação precisa estar de acordo com a ideia de conformidade perante a lei, ou seja, a justiça (Ferreira Filho, 2003).

Para Maia (2024, *apud* Toledo, 2024), as ações afirmativas têm mais prejudicado do que beneficiado as instituições, uma vez que, em sua visão, a meritocracia deveria ser o critério principal para assegurar competência nas universidades e no serviço público, já que, graças à implementação de cotas, o desempenho dos indivíduos estaria comprometido.

Sowell (2016 *apud* Silva; Cruz, 2024) afirma que tentar eliminar a desigualdade econômica e social por meio de políticas afirmativas temporárias é contraditório, pois esses problemas são inevitáveis, uma vez que sempre existiram em todas as épocas e lugares. Evidencia-se que as diferenças entre os grupos decorrem de múltiplos fatores históricos, culturais e geográficos.

Vieira e Medeiros (2006) destacam que as contestações direcionadas às ações afirmativas estão fundamentadas em determinadas correntes de pensamento que há muito tempo são motivo de críticas por diversos movimentos sociais, especialmente pelo Movimento Negro. Sob essa perspectiva, percebe-se dois pilares centrais que

sustentam os argumentos contrários a essas políticas: a crença na harmonia racial e algumas premissas do liberalismo, como as noções de isonomia e liberdade individual.

Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que, embora as ações afirmativas possuam um potencial revolucionário, confrontando as estruturas de poder hierárquicas e a homogeneização do trabalho, muitas vezes não conseguem transformar essas ideias em prática, tornando a crítica dessas políticas necessária e legítima.

2.3 – MERCADO DE TRABALHO

Oliveira e Piccinini (2011) classificam o mercado de trabalho como uma palavra cotidiana, embora exista pouco debate sobre seu real significado. Os autores destacam a escassez de estudos que abordem seu conceito e ressaltam as transformações pelas quais passou recentemente, em decorrência das evoluções tecnológicas e das mudanças nos costumes econômicos.

O mercado de trabalho não pode ser considerado um termo já definido, pois, embora seja compreendido como o espaço onde ocorre o encontro e o ajuste entre oferta e demanda, trata-se de um conceito dinâmico, sujeito a diferentes formas de interpretação ao longo do tempo (Oliveira e Piccinini, 2011).

Na perspectiva histórica e social, o mercado de trabalho pode ser compreendido como um espaço de disputas entre diferentes agentes, marcado por regras sociais que definem estratégias e posições. Assim, sua compreensão exige ir além da lógica de oferta e demanda, incluindo a análise das relações que revelam desigualdades, como as diferenças salariais por gênero e etnia, bem como a relação entre qualificação e emprego (Oliveira e Piccinini, 2012).

Araújo (2012) com o objetivo de avaliar o instrumento legal das ações afirmativas, salienta que há um entrave na implantação das ações afirmativas dentro do mercado de trabalho, por conta da grande discriminação dentro das organizações e ressaltando sobretudo a miscigenação como uma das principais causas do problema.

Sob esse viés, Araújo (2012) observa que muitos dos indivíduos não tem acesso ao trabalho ou são impedidos de alguma forma, preocupando-se não apenas com a questão monetária mas sim em um clima organizacional justo com a utilização das ações afirmativas para garantir os direitos dos grupos discriminados.

A inclusão de minorias no mercado de trabalho tem se mostrado uma necessidade atual, uma vez que a exclusão desses grupos ainda configura um dos grandes desafios sociais e organizacionais. Apesar de a diversidade ter ganhado espaço nas discussões, muitas empresas permanecem resistentes à contratação de pessoas pertencentes a grupos minoritários, sustentando preconceitos enraizados (Gois *et al.*, 2021).

Gois *et al.* (2021) evidenciam que esse cenário confirma que barreiras culturais e estigmas ainda persistem nos processos seletivos, restringindo o acesso de indivíduos com deficiência, da população LGBTQIAP+ e de outros grupos historicamente marginalizados. Entretanto, pode-se observar em pesquisas que ambientes mais inclusivos favorecem a inovação, fortalecem a imagem corporativa e trazem benefícios tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, reafirmando que a competência deve ser avaliada a partir das habilidades e qualificações, e não de características pessoais.

2.4 – GESTÃO DE PESSOAS

O relacionamento contínuo entre indivíduos e empresas é a base da gestão de pessoas. As pessoas dedicam grande parte da vida ao trabalho, buscando nele seu desenvolvimento e sucesso. As empresas, por sua vez, dependem das pessoas para existir, operar e obter resultados. Essa mútua dependência estabelece uma relação de troca constante e positiva para ambos os lados (Chiavenato, 2014).

Ao longo dos anos, a interação entre empresas e seus colaboradores têm passado por mudanças notáveis. Inicialmente, a abordagem era mais restrita, com os profissionais sendo vistos como recursos padronizados, meros executores de tarefas. À medida que as práticas organizacionais evoluíram, surgiu uma nova visão: as pessoas são parceiras estratégicas, fonte de conhecimento, habilidades e inovação. Esse reconhecimento fortalece o laço entre indivíduo e empresa, incentivando ambientes mais colaborativos (Chiavenato, 2014).

Um dos principais objetivos dessa área é garantir que as empresas alcancem seus objetivos com o apoio estratégico de seus colaboradores. Para isso, é fundamental criar ambientes organizacionais mais conscientes, valorizando o engajamento e o desenvolvimento dos funcionários. As empresas investem em relações humanas sólidas e duradouras. Assim, busca-se criar vantagens competitivas, aproveitando os talentos internos e incentivando o uso de habilidades que impulsionam a inovação e a produtividade (Chiavenato, 2014).

O capital humano é um dos maiores ativos das empresas, pois está diretamente ligado aos talentos e conhecimentos que impulsionam o desempenho da organização. Não basta apenas ter profissionais qualificados; é preciso criar um ambiente que estimule o aprimoramento dessas habilidades. Para isso, fatores como uma cultura organizacional democrática, uma liderança baseada na confiança e autonomia, e práticas que valorizem o indivíduo são essenciais (Chiavenato, 2014).

O planejamento estratégico é essencial para definir com antecedência os recursos humanos necessários para atingir as metas da organização. É preciso alinhar a função da GP aos objetivos estratégicos da empresa. Esse planejamento vai além de

simplesmente prever a quantidade de pessoal, pois também envolve identificar as habilidades necessárias para alcançar os objetivos da organização (Chiavenato, 2014).

A gestão de pessoas se baseia em um conjunto de processos interligados, que buscam alinhar o desempenho humano às estratégias da empresa. Segundo Chiavenato (2014), esses processos se dividem em seis categorias: atrair, alocar, recompensar, desenvolver, reter e monitorar pessoas. Ao integrar esses processos de forma consistente, as empresas fortalecem sua capacidade de criar ambientes produtivos, motivadores e alinhados aos objetivos.

A cultura de uma empresa surge como um sistema de valores, convicções e costumes que moldam a conduta de seus integrantes. Segundo Chiavenato (2014), ela age diretamente na maneira como as escolhas são feitas, as interações ocorrem e os objetivos são atingidos. Assim, ela se torna um ponto crucial na administração de pessoas, pois guia as ações, consolida o formato da empresa e impulsiona o rendimento geral.

Em face das profundas mudanças no mundo corporativo, o setor de RH se depara com desafios progressivamente intrincados. O progresso da tecnologia, os pedidos por igualdade e pluralidade, juntamente com a volatilidade econômica e social, demandam abordagens mais maleáveis e focadas nas pessoas (Chiavenato, 2014).

Com o avanço da Era Digital, sistemas inflexíveis deram lugar a configurações adaptáveis, aptas a lidar com variados tipos de profissionais e diversos métodos de trabalho. Neste panorama, é indispensável criar espaços que estimulem a criatividade, o debate e o conforto, assegurando não só a eficiência, mas também a durabilidade nos laços de trabalho (Chiavenato, 2014).

3. METODOLOGIA

Segundo Minayo (2007), a metodologia é um elemento essencial das teorias e representa um percurso do pensamento e da prática voltado para a compreensão da realidade, englobando a teoria, as técnicas e a sensibilidade do pesquisador, além de incorporar a criatividade, sendo esses elementos indispensáveis para o processo de construção do conhecimento.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a metodologia científica reúne fundamentos e técnicas que orientam a elaboração de trabalhos acadêmicos e profissionais, garantindo uma abordagem sistemática, lógica e organizada para a produção do conhecimento.

3.1– Abordagem Qualitativa

A análise qualitativa, conforme Gil (2002), envolve um conjunto de atividades que incluem a seleção, categorização, interpretação e elaboração do relatório final. Essa

análise se diferencia da quantitativa por ser menos formal e mais interpretativa, uma vez que depende de fatores como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos adotados.

Conforme Marconi e Lakatos (2003), a análise consiste em identificar e separar os elementos essenciais de um tema. Essa etapa tem como objetivo detalhar, classificar e verificar as relações existentes entre eles, permitindo compreender com maior clareza a estrutura e o significado do conteúdo investigado.

Dessa forma, a análise parte de uma ideia central e se desdobra em conceitos mais específicos, possibilitando a generalização e a elaboração de uma crítica fundamentada. Trata-se, portanto, de um movimento que vai do todo para as partes, aprofundando a compreensão e favorecendo a interpretação crítica do tema estudado.

3.2 – Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa qualitativa tem como objetivo compreender fenômenos humanos que não podem ser expressos em números; ou seja, considera significados, valores, atitudes e motivações, visto que o ser humano não apenas age, mas também interpreta e compartilha suas experiências (Minayo, 2007).

Segundo Severino (2014), a pesquisa bibliográfica é caracterizada por utilizar fontes já existentes, resultantes de estudos anteriores, como livros, artigos e dissertações, apoiando-se em teorias e dados já elaborados e registrados por outros autores, que servem de fundamento teórico para novas reflexões e análises.

A pesquisa é essencial para a geração do conhecimento, pois é por meio dela que se constrói o objeto de estudo necessário à compreensão humana. Essa construção sustenta tanto o ensino, ao promover a interação entre professor e aluno no processo de aprendizagem, quanto a extensão universitária, garantindo que o conhecimento seja aplicado à sociedade de forma consciente e não apenas assistencialista (Severino, 2014).

4 – PESQUISA

4.1 – DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (DEI)

Diversidade, equidade e inclusão são pilares para ambientes justos e colaborativos. A diversidade valoriza diferenças culturais, sociais e individuais; a equidade garante condições justas para todos; e a inclusão cria espaços acolhedores onde todos possuem participação ativa.

O quadro 1 – Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) — busca apresentar uma síntese dos principais conceitos e definições para diferentes autores.

Quadro 1 – Conceitos e definições sobre Diversidade, Equidade e Inclusão

Autores/Ano	Conceitos/Definições
-------------	----------------------

Odara (2023)	As práticas de DEI tornaram-se indispensáveis no mercado de trabalho e têm contribuído para o aumento da participação de grupos historicamente discriminados nas organizações.
Amato (2022)	A diversidade é conceituada a partir da pluralidade de aspectos que englobam as diferenças presentes na sociedade, como de raça, gênero, etnias, culturas e vivências distintas.
Rocha (2018)	A diversidade no âmbito organizacional é analisada a partir das diferenças e semelhanças de cada grupo na sociedade, sendo considerado também a sua cultura e história.
Hayashi (2022)	A equidade tem como objetivo proporcionar oportunidades apropriadas à todos os indivíduos para assegurar a justiça, levando em conta as suas circunstâncias e disparidades.
Campos (2006)	A equidade envolve entender e respeitar a particularidade de cada indivíduo considerando as suas características únicas, interligando-se à liberdade e autonomia individual.
Freire (2008)	A inclusão busca garantir que cada indivíduo se sinta inserido na sociedade, podendo assim ser ativo e ter consciência de seus direitos e deveres.
Vasconcelos (2010)	A inclusão profissional vai além de apenas estabelecer cotas, envolvendo o incentivo de iniciativas que debatam a ampliação das oportunidades de participação social.

Fonte: Elaborado por pesquisadores

4.2 – AÇÕES AFIRMATIVAS

As ações afirmativas constituem políticas e estratégias que visam reduzir desigualdades históricas, garantindo acesso a direitos, oportunidades e representatividade a grupos socialmente marginalizados. Elas fortalecem a justiça social, a equidade e a diversidade, promovendo o reconhecimento das contribuições culturais e históricas desses grupos.

O quadro 2 – Expõe conceitos e definições sobre as ações afirmativas. Oferecendo uma visão abrangente da interpretação de diversos autores.

Quadro 2 – Conceitos e definições sobre Ações afirmativas

Autores/Ano	Conceitos/Definições
Brasil (2023)	As ações afirmativas são entendidas como políticas públicas ou privadas que buscam assegurar direitos aos indivíduos historicamente discriminados.
Feres Júnior <i>et al.</i> (2018)	As ações afirmativas visam dar oportunidade a grupos desfavorecidos, diferenciando-se assim de políticas diretamente punitivas às discriminações.
Parreira (2021)	As ações afirmativas nas empresas são fundamentais para promover uma sociedade mais justa e necessitam da cooperação das instituições sociais para serem efetivadas.
Ferreira (2021)	As ações afirmativas foram criadas com o objetivo de reduzir as desigualdades históricas e consolidaram-se como um marco nas

	transformações sociais.
--	-------------------------

Fonte: Elaborado por pesquisadores

4.3 – MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho é um espaço dinâmico de trocas e oportunidades, influenciado por fatores econômicos, sociais e tecnológicos. Ele reflete as relações entre empregadores e trabalhadores, revelando desigualdades que ainda limitam o acesso de minorias a posições justas e qualificadas.

O quadro 3 – apresenta aspectos do mercado de trabalho, enfocando desigualdades e inclusão.

Quadro 3 – Conceitos e definições sobre Mercado de Trabalho

Autores/Ano	Conceitos/Definições
Oliveira e Piccinini (2011)	O mercado de trabalho é pontuado como um espaço de disputas sociais e históricas, marcado por desigualdades e estratégias que ultrapassam a simples lógica de oferta e demanda.
Araújo (2012)	O mercado de trabalho é entendido como um ambiente marcado por preconceitos e discriminações que limitam o acesso de grupos minoritários e carregam desigualdades históricas.
Gois <i>et al.</i> (2021)	O mercado de trabalho ser caracterizado pela inclusão de minorias é uma necessidade atual, visto que a resistência de muitas empresas à contratação de grupos discriminados mantém a exclusão e reforça preconceitos enraizados.
Chiavenato (2014)	O mercado de trabalho é visto como um local em constante transformação, no qual as pessoas são o principal capital das organizações.

Fonte: Elaborado por pesquisadores

4.4 – ASPECTOS POSITIVOS DAS AÇÕES AFIRMATIVAS

As ações afirmativas são essenciais para ampliar oportunidades e promover inclusão, especialmente para pessoas com deficiência, população negra e outros grupos historicamente marginalizados. Elas contribuem para reduzir desigualdades, combater discriminação e valorizar a diversidade, mostrando impacto positivo no mercado de trabalho e nas organizações.

O quadro 4 – O quadro destaca os impactos positivos das políticas afirmativas no contexto organizacional.

Quadro 4 – Aspectos positivos das ações afirmativas

Autores/Ano	Conceitos/Definições
Boucintas Filho (2025)	As ações afirmativas são fundamentais para garantir que pessoas com deficiência tenham acesso ao mercado de trabalho, reduzindo práticas discriminatórias e garantindo cidadania plena.
Paz e Gomez (2021)	As ações afirmativas aumentam as chances de inserção no mercado

	de trabalho e reduzem desigualdades históricas ao permitir que populações negras e outros grupos marginalizados acessem o empregos de forma mais justa.
Moura (2025)	A manutenção e expansão de programas afirmativos por parte de diversas corporações demonstra o impacto positivo dessas medidas na promoção da inclusão e diversidade no ambiente profissional.
Agostinho e Brega Filho (2011)	As políticas afirmativas são essenciais tanto para reparar injustiças históricas quanto para combater discriminações atuais, contribuindo para a redução de desigualdades sociais.
Cheroti e Guimarães (2022)	As ações afirmativas permitiram que ocorresse um maior incentivo a inclusão e a igualdade nas organizações, favorecendo a valorização da diversidade e o acesso equitativo às oportunidades.

Fonte: Elaborado por pesquisadores

4.5 – ASPECTOS POTENCIALMENTE CRÍTICOS DAS AÇÕES AFIRMATIVAS

As ações afirmativas enfrentam críticas relacionadas à eficácia, ao mérito e à distribuição de oportunidades. Podem favorecer indivíduos já em vantagem, sem romper totalmente com hierarquias e práticas excludentes. Além disso, há questionamentos sobre a possibilidade de eliminar desigualdades históricas e sobre sua fundamentação em correntes de pensamento antigas.

O quadro 5 – O quadro apresenta críticas e limitações das ações afirmativas segundo diversos autores.

Quadro 5 – Aspectos potencialmente críticos das ações afirmativas

Autores/Ano	Conceitos/Definições
Maia (2024, <i>apud</i> Toledo, 2024)	As ações afirmativas podem prejudicar o mérito e a qualidade nas instituições, ao favorecer critérios que não se baseiam no desempenho individual.
Alves e Galeão-Silva (2004)	As ações afirmativas nem sempre conseguem romper com as hierarquias e práticas excludentes do mundo do trabalho, o que torna sua crítica necessária.
Prado e Almeida (2018)	As políticas de cotas nem sempre beneficiam quem realmente precisa, com indivíduos que já possuem melhores condições sendo mais favorecido que os outros.
Sowell (2016 <i>apud</i> Silva e Cruz, 2024)	Políticas afirmativas temporárias não eliminam desigualdades, pois estas decorrem de fatores históricos, culturais e geográficos inevitáveis.
Vieira e Medeiros (2006)	As ações afirmativas enfrentam críticas fundamentadas em correntes de pensamento antigas, como a crença na harmonia racial e ideias do liberalismo.

Fonte: Elaborado por pesquisadores

5 – CONCLUSÃO

Nesta pesquisa de caráter qualitativo, baseada em uma ampla revisão bibliográfica, buscou-se compreender os aspectos positivos e potencialmente críticos

das ações afirmativas no mercado de trabalho, além dos conceitos de DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão). O estudo teve como objetivo analisar, a partir de diferentes autores e perspectivas, quais são os prós e os contras das políticas afirmativas.

Por meio da análise realizada, almejou-se identificar a importância das ações afirmativas como um instrumento que tem como objetivo principal a promoção da diversidade, da equidade e da inclusão nas organizações, além de procurar evidenciar e descrever as percepções de apoiadores e opositores dessas políticas, reconhecendo os diferentes pontos de vista que permeiam o debate.

As suposições iniciais dos pesquisadores eram de que a maior parte dos resultados e das opiniões acerca das ações afirmativas seria favorável, embora se considerasse a possibilidade de falhas em sua execução e de visões críticas por parte de alguns contraditores e de algumas organizações.

A suposição inicial dos pesquisadores tinha como base a ideia de que parte dos resultados e das opiniões acerca das ações afirmativas seriam favoráveis, considerando as constantes transformações no mercado de trabalho e as novas demandas sociais, embora pudessem apresentar falhas, resistência social e corporativa, opositores e questionamentos.

O estudo sobre DEI permitiu compreender que a diversidade, a equidade e a inclusão são dimensões interligadas e fundamentais para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais justos e sustentáveis. A diversidade envolve a valorização das diferenças, a equidade busca garantir oportunidades de forma justa e a inclusão promove o pertencimento e a participação ativa de todos.

Observou-se que, embora as empresas estejam avançando nessas práticas, ainda enfrentam desafios relacionados à efetivação e à coerência entre o discurso e a prática, o que reforça a necessidade de um compromisso real com a igualdade e o respeito às diferenças, tornando as instituições mais éticas e responsáveis.

A diversidade, de acordo com o estudo realizado, envolve o reconhecimento e a valorização das diferenças que formam a sociedade, como etnia, gênero, cultura, idade, orientação sexual e outras particularidades que tornam cada pessoa única. No ambiente organizacional, a presença da diversidade ainda é consideravelmente reduzida; porém, quando presente, ela contribui para a construção de espaços de trabalho mais justos e inclusivos.

A equidade, de acordo com o estudo realizado, representa a busca por justiça genuína, considerando as particularidades e necessidades de cada indivíduo. Diferente da igualdade formal, ela reconhece que tratar todos da mesma forma nem sempre é justo, sendo necessário adaptar regras e oportunidades conforme cada contexto. No

ambiente social e organizacional, a equidade visa corrigir desigualdades históricas e garantir condições justas a todos.

A inclusão, de acordo com o estudo realizado, representa o compromisso de garantir que todas as pessoas participem plenamente da sociedade, com igualdade de oportunidades e respeito às diferenças. No contexto organizacional, a inclusão promove ambientes mais justos, acolhedores e colaborativos, onde todos se sentem parte do grupo e têm voz ativa, fortalecendo o respeito, a diversidade e a equidade.

As ações afirmativas são políticas públicas ou privadas que visam incluir grupos historicamente marginalizados, garantindo acesso a direitos, oportunidades e recursos que reduzam desigualdades sociais e estruturais. Diferentemente das políticas antidiscriminatórias punitivas, que focam apenas em sancionar práticas discriminatórias, as ações afirmativas buscam reparar injustiças históricas e promover equidade em áreas como educação, trabalho, cultura e serviços sociais. No Brasil, essas políticas se consolidaram por meio de programas de cotas, ProUni, leis de inclusão da história afro-brasileira e órgãos como a SEPPIR.

No ambiente organizacional, ações afirmativas são essenciais para promover inclusão genuína e igualdade de oportunidades. A simples aplicação de regras formais, como contratações obrigatórias, não garante justiça. É preciso que as políticas valorizem a diversidade, combatam preconceitos e considerem os interesses dos grupos historicamente excluídos. Assim, empresas e instituições contribuem para ambientes mais éticos, equitativos e socialmente responsáveis, nos quais todos possam disputar oportunidades de forma justa.

As ações afirmativas apresentam diversos aspectos positivos, sendo fundamentais para garantir oportunidades e direitos a grupos historicamente marginalizados, como pessoas negras, indígenas, quilombolas, mulheres, pessoas com deficiência e membros da comunidade LGBTQIAPN+.

Elas promovem igualdade de condições, ampliam a participação social e profissional desses grupos e reconhecem sua relevância histórica e cultural. Além disso, contribuem para reduzir a discriminação estrutural e institucional, permitindo que talentos antes negligenciados possam se desenvolver e atuar plenamente no mercado de trabalho.

No campo da educação, as ações afirmativas fortalecem a formação de grupos mais qualificados e preparados, refletindo positivamente na economia e no desenvolvimento social. Programas como a Lei de Cotas e iniciativas corporativas demonstram resultados concretos, aumentando a inclusão de pessoas com deficiência e outros grupos vulneráveis. Dessa forma, essas políticas não apenas promovem justiça e

equidade, mas também contribuem para a construção de uma sociedade mais igualitária e um ambiente organizacional mais ético e diversificado.

Embora as ações afirmativas busquem corrigir desigualdades históricas, elas são alvo de críticas que questionam sua eficácia e impactos nas organizações. Entre os principais aspectos potencialmente críticos estão falhas procedimentais, concentração de benefícios em indivíduos mais privilegiados dentro dos grupos contemplados e a dificuldade de atingir aqueles que mais necessitam. Essas políticas podem gerar discórdia e intensificar a segregação entre grupos, além de criar a sensação de injustiça reversa em parte da sociedade.

Além disso, a aplicação das ações afirmativas envolve desafios legais e sociais, pois criar cenários desiguais para promover equilíbrio pode entrar em conflito com princípios de justiça e meritocracia. Críticas também apontam que, por serem medidas temporárias, podem não eliminar de fato as desigualdades históricas e estruturais. Apesar de seu potencial transformador, a efetividade dessas políticas depende da forma como são implementadas e acompanhadas, mostrando que suas limitações são objeto de debate legítimo e necessário.

Após a análise dos aspectos positivos e potencialmente críticos das ações afirmativas, os pesquisadores concluíram que essas políticas desempenham um papel essencial na luta pelo crescimento da diversidade, da equidade e da inclusão nas organizações. No entanto, também observaram que a eficácia e a eficiência dessas medidas dependem da forma como são implementadas, além de que podem gerar percepções de injustiça e críticas relacionadas à distribuição de oportunidades, exigindo atenção contínua para que seus objetivos de igualdade e justiça social sejam realmente alcançados.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se investigar de forma aprofundada os impactos de longo prazo das ações afirmativas em diferentes setores, analisando não apenas os resultados quantitativos, mas também as percepções de beneficiados e não beneficiados, além de explorar estratégias que aumentem a efetividade dessas políticas e minimizem possíveis efeitos negativos.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Luis Otávio Vincenzi; BREGA FILHO, Vladimir. **Por um olhar democrático às ações afirmativas**. [S.l.: s.n.], 2011. Disponível em: <https://share.google/3xD5UIH0EDNcbUrh0>. Acesso em: 6 nov. 2025.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **Pesquisa bibliográfica para a área da saúde**. [S.l.: s.n.], 2004.

AMARAL, João Joaquim Freitas do; SOUZA, Maria Naires Alves de. **Pesquisa bibliográfica para a área da saúde**. 2021. p. 15. Disponível em: <https://share.google/H9M01nSiSf2MLLP5y>. Acesso em: 6 nov. 2025.

AMATO, Luciano. **Diversidade e inclusão e suas dimensões**. São Paulo: Literare Books International, 2022.

AMATO, Luciano. **Diversidade e Inclusão e suas dimensões: volume II**. São Paulo: Labrador, 2023.

ARAÚJO, Elizabeth Alice. **Diversidade e inclusão: políticas públicas e desafios atuais**. Brasília: Ministério da Economia, 2012. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/521658/1/Elizabeth_Alice.pdf. Acesso em: 6 nov. 2025.

ASSIS, Tadeu. **Diversidade, equidade e inclusão (DEI): Avanços e Retrocessos, Ameaças e Oportunidades**. LinkedIn Pulse, 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/diversidade-equidade-e-inclus%C3%A3o-dei-avan%C3%A7os-amea%C3%A7as-tadeu-de-assis-lrcdf?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via. Acesso em: 6 nov. 2025.

AZEVEDO, Mário Luiz Neves. **Igualdade e equidade: qual é a medida da justiça social?** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, SP, v. 18, n. 1, 2013. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/1574>. Acesso em: 06 nov. 2025.

BACHA E SILVA, Diogo; CRUZ, Álvaro Ricardo de Souza. **A crítica das ações afirmativas no pensamento conservador de Thomas Sowell: equívocos metodológicos e a causalidade em favor da desigualdade**. Revista Quaestio Iuris, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 281-302, 2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/quaestioiuris/article/view/87479/54009>. Acesso em: 06 nov. 2025.

BOUSINHAS FILHO, Jorge Cavalcanti. **Ações afirmativas e a inserção de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho**. [S.l.: s.n.], 2025. Disponível em: <https://share.google/50nKhfq4OC5vG5i92>. Acesso em: 6 nov. 2025.

BRASIL. **Lei de cotas para pessoas com deficiência completa 32 anos**. Brasília: Governo Federal, 2023. Disponível em: <https://share.google/xLNmiBFi2HPGJXGVq>. Acesso em: 6 nov. 2025.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. **Reflexões temáticas sobre equidade e saúde: o caso do SUS**. Saúde e Sociedade, vol. 15, n. 2, São Paulo: 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHEROTI, Aparecida do Carmo Fernandes; GUIMARÃES, Marcelo de Chiacchio. **A diversidade e inclusão nas organizações: um olhar sobre a responsabilidade social corporativa**. Revista FIMCA, v. 7, n. 2, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufac.br/index.php/RFIR/article/view/5082/3609>. Acesso em: 6 nov. 2025.

DIEPAFRO. **Ações afirmativas**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2020. Disponível em: <https://diepafro.ufu.br/servicos/acoes-afirmativas>. Acesso em: 6 nov. 2025.

EMPRESA JÚNIOR PUC-RIO. **DEI, estratégias de inclusão: uma nova tendência no mercado**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2023. Disponível em: <https://share.google/ENC71344MMxWSZy87>. Acesso em: 6 nov. 2025.

FERES JÚNIOR, João et al. **Ações afirmativas: conceito, história e debates**. [S.l.: s.n.], 2018. Disponível em: <https://share.google/AxmXPgJP7uMlqwCjU>. Acesso em: 6 nov. 2025.

FERREIRA, Ricardo. **Uma história afirmativa: as cotas raciais 20 anos depois**. [S.l.: s.n.], 2021. Disponível em: <https://share.google/xZYBiGmTsTUTtlzra>. Acesso em: 6 nov. 2025.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Aspectos jurídicos das ações afirmativas**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Brasília, v. 69, n. 2, jul./dez. 2003. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/3965>. Acesso em: 6 nov. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 2000.

FREIRE, Sofia. **Um olhar sobre a inclusão**. Revista Educação, v. XVI, n. 1, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIS, Bruna Fonseca de; JANUÁRIO, Lara Modesto; FERREIRA, Larissa Cristina; ROQUE, Natally Simi. **A dificuldade de inclusão no mercado de trabalho enfrentada pela minoria em Tupã/SP**. Tupã-SP: ETEC Prof. Massuyuki Kawano, 2021. PDF disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/5962/1/A%20DIFICULDADE%20DE%20INCLUS%20C3%83O%20NO%20MERCADO%20DE%20TRABALHO%20ENFRENTADA%20PELA%20MINORIA%20EM%20TUP%C3%83-SP.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2025.

GONÇALVES, Jonas Rodrigo. **Como elaborar uma resenha de um artigo acadêmico ou científico?** [S.l.: s.n.], 2021. Disponível em: <https://share.google/JzC0j2estkxFjFvOe>. Acesso em: 6 nov. 2025.

GRUPO DE TRABALHO INTERMINISTERIAL PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA FEDERAL DE AÇÕES AFIRMATIVAS. **Relatório final do Grupo de Trabalho Interministerial para a elaboração do Programa Federal de Ações Afirmativas**. Brasília: Ministério da Igualdade Racial; Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania; Ministério dos Povos Indígenas; Ministério das Mulheres; Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, nov. 2023. PDF disponível em: <https://share.google/ac0V56s20jq81RJXy>. Acesso em: dia mês ano.

HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini; MAROLDI, Alexandre Masson; HAYASHI, Carlos Roberto Massao. **Diversidade, equidade, inclusão e acessibilidade em podcasts de biblioteconomia e ciência da informação**. San Jose: EDICIC, v. 2, n. 4, 2022.

HELENE, Otaviano. **Alguns comentários sobre ações afirmativas**. [S.l.: s.n.], 2024. Disponível em: <https://share.google/WbuBtIPCpVv3SyFf5>. Acesso em: 6 nov. 2025.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IBRACON – Instituto de Auditoria Independente do Brasil. **Cartilha: Inclusão e Diversidade – Comitê de Diversidade e Inclusão**. 1. ed. São Paulo: Ibracon, jun. 2023. Disponível em: <https://www.ibracon.com.br/wp-content/uploads/2023/02/Cartilha-Inclusao-e-Diversidade-Ibracon-2306.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2025.

IIGUAL. **Equidade, por que é tão essencial nas empresas?** Blog IIGUAL, 4 maio 2023. Disponível em: <https://iigual.com.br/blog/equidade/>. Acesso em: 06 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL (IBDEE). **Caderno das melhores práticas de diversidade & inclusão nas empresas**. 1. ed. São Paulo: IBDEE, 2019. Disponível em: <https://share.google/2aWakVUT8xF1d68Gm>. Acesso em: 06 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS (IBP). **Cartilha de boas práticas para a diversidade, equidade e inclusão**. São Paulo: IBP, 2023. Disponível em: <https://www.ibp.org.br/documents/259/cartilha-de-boas-praticas-para-diversidade-equidade-e-inclusao-web.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCKINSEY & COMPANY. **What is diversity, equity and inclusion?** 2024. Disponível em:

https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20explainers/what%20is%20diversity%20equity%20and%20inclusion/what_is_diversity_equity_and_inclusion.pdf. Acesso em: 6 nov. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. rev. e ampl. Petrópolis: Vozes, 2007.

MOURA, Rayane. **Mudou a minha vida: entenda a importância dos programas de diversidade no mercado de trabalho**. [S.l.: s.n.], 2025. Disponível em: <https://share.google/f49ElmwxbDNBmRG8z>. Acesso em: 6 nov. 2025.

OLIVEIRA, Sidnei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina. **Mercado de trabalho: múltiplos desentendimentos**. [S.l.: s.n.], 2011. Disponível em: <https://share.google/L8TtkrYnGfXFi6HJ8>. Acesso em: 06 nov. 2025.

OLIVEN, Roberto. **Ações afirmativas nas universidades brasileiras: uma questão política, um desafio pedagógico**. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <https://share.google/yLkqwyaGyvBmyp6G3>. Acesso em: 6 nov. 2025.

PARREIRA, Ana Carolina Rodrigues. **O papel das ações afirmativas no direito do trabalho brasileiro**. Brasília: Tribunal Superior do Trabalho, 2021. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/209894>. Acesso em: 6 nov. 2025.

PAZ, Miguel Julio; GOMES, Ana Virginia Moreira. **Ações afirmativas no trabalho sob o enfoque da abordagem das capacidades: uma análise de programas de trainees no âmbito de empresas privadas**. Direito e Desenvolvimento, João Pessoa, v. 12, n. 2, p. 121-136, jul./dez. 2021.

PESARO, Floriano. **A busca pela equidade social**. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/1658.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2025.

PRADO, Alfredo Marcos do; ALMEIDA, Caroline Sampaio de. **As ações afirmativas e seu fracasso no Brasil**. In: II Seminário de Pós-Graduação em Políticas Públicas – GT Gênero, Inclusão Social e Políticas Públicas. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, out. 2018. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/93140/1321.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 nov. 2025.

ROCHA, Liliane. **Diversidade e inclusão**. Gestão Kairós, 2018. Disponível em: https://gestaokairos.com.br/wp-content/uploads/2018/11/E-book-Diversidade-e-Inclusa%CC%83o-Gesta%CC%83o_Kairo%CC%81s.pdf. Acesso em: 6 nov. 2025.

SANTOS, Thayanny Teixeira. **Ações afirmativas no direito brasileiro**. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 7, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17067>. Acesso em: 6 nov. 2025.

SILVA, Camila Simone da; BEDIN, Everton. **O que é inclusão/incluir? Conceitos e preceitos da Educação Básica e da Educação Superior**. Canoas: Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), 2018. Disponível em: <https://share.google/fammEwHiFZZRAZEAM>.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2014.

VASCONCELOS, Fernando Donato. **Trabalhador com deficiência e as práticas de inclusão no mercado de trabalho de Salvador, Bahia**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 35, n. 121, p. 41-52, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/8zd8PcHy4HBnSBmBpm4MQcL/?lang=pt>. Acesso em: 06 nov. 2025.

VIEIRA, Paulo Alberto dos Santos; MEDEIROS, Priscila Martins. **Ações afirmativas nas universidades brasileiras: os críticos limites das críticas**. *Revista da Faculdade de Educação Cáceres*, v. 6, n. 1, p. 27-52, 2006. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ppgedu/article/view/3567/2852>. Acesso em: 06 nov. 2025.