Revista Ciências Administrativas
e-ISSN:2318-0722 Journal of Administrative Sciences
Universidade de Fortaleza

Artigo

https://doi.org/10.5020/2318-0722.2026.32.e16610

Os (Des)caminhos entre Contratação e Integração nas Empresas: Como Profissionais Admitidos por Ações Afirmativas os Percebem

The Paths and Detours Between Recruitment and Integration in Organizations: Perceptions of Professionals Hired Through Affirmative Action

Los (Des)caminos entre Contratación e Integración en las Empresas: Cómo los Profesionales Contratados Mediante Acciones Afirmativas los Perciben

Maria Eduarda Alcantara Faria
Universidade de São Paulo, Piracicaba, São Paulo, Brasil
https://orcid.org/0009-0001-3347-0098

Heliani Berlato
Universidade de São Paulo, Piracicaba, São Paulo, Brasil
https://orcid.org/0000-0003-2480-8293

Cintia Blaskovsky*
Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo, Brasil
https://orcid.org/0000-0003-1603-1250

Como citar
Faria, M. E. A., Berlato, H., & Blaskovsky, C. (2026). Os (Des)caminhos entre Contratação e Integração nas Empresas: Como Profissionais Admitidos por Ações Afirmativas os Percebem. *Revista de Ciências Administrativas, 32,* 1-16. https://doi.org/10.5020/2318-0722.2026.32.e16610

Histórico de publicação
Submetido em: 20/01/2026 **Aceito em:** 22/05/2026 **Publicado em:** 28/08/2026

Resumo

A diversidade tem sido discutida no contexto organizacional, levando à implementação de políticas de ações afirmativas para promover a inclusão de grupos historicamente marginalizados. No entanto, a simples contratação de profissionais por meio dessas políticas não garante sua efetiva integração e pertencimento ao ambiente organizacional. Apesar do avanço nas políticas de ações afirmativas, ainda há lacunas na literatura sobre os desafios enfrentados por esses profissionais no cotidiano e seus impactos no desempenho organizacional. Nesse sentido, este estudo tem por objetivo explorar a percepção de profissionais admitidos por meio de vagas afirmativas, analisando os desafios da inclusão organizacional e os impactos dessa experiência na trajetória profissional. O estudo fundamenta-se em um referencial teórico que diferencia a gestão da diversidade das políticas afirmativas, destacando seus efeitos organizacionais, como recrutamento, seleção, retenção e avaliação de desempenho, além de examinar sua influência na imagem empresarial. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com a coleta de dados direcionada a profissionais contratados por meio de ações afirmativas, e utiliza, como técnica de análise de dados, a análise de conteúdo. Os resultados compreendem o processo de contratação e os fatores que são importantes para o sentimento de pertencimento, como um processo seletivo bem estruturado, momentos de discussão sobre inclusão, por exemplo, rodas de conversa, líderes engajados com a inclusão e perspectiva de crescimento na carreira. As contribuições subsidiam a formulação de estratégias para a diversidade no ambiente corporativo, promovendo práticas organizacionais mais alinhadas com o que é esperado das pessoas que estão no processo de contratação, de inserção e de integração no ambiente organizacional.

Palavras-chave: diversidade, políticas de ações afirmativas, inclusão, engajamento, pertencimento.

***Autora Correspondente**
E-mail: cintiablasky@usp.br

CC BY NC

Abstract

Diversity has been widely discussed in the organizational context, leading to the implementation of affirmative action policies to promote the inclusion of historically marginalized groups. However, simply hiring professionals through these policies does not guarantee their effective integration and sense of belonging within the organizational environment. Despite advances in affirmative action policies, gaps remain in the literature regarding the challenges these professionals face in their daily work and the impacts on organizational performance. In this regard, this study aims to explore the perceptions of professionals hired through affirmative action positions, analyzing the challenges of organizational inclusion and the impacts of this experience on their professional trajectory. It is grounded in a theoretical framework that distinguishes diversity management from affirmative action policies, highlighting their organizational effects on recruitment, selection, retention, and performance evaluation, as well as examining their influence on corporate image. The research adopts a qualitative approach, with data collection focused on professionals hired through affirmative action initiatives, and uses Content Analysis as the data analysis technique. The findings enable an understanding of the hiring process and the factors that are important for fostering a sense of belonging, such as a well-structured selection process, moments for discussion about inclusion such as conversation circles, leaders engaged with inclusion, and career growth prospects. The contributions support the formulation of diversity strategies in the corporate environment, promoting organizational practices more aligned with the expectations of individuals who are in the process of recruitment, insertion, and integration into the organizational environment.

Keywords: *diversity, affirmative action policies, inclusion, engagement, belonging.*

Resumen

La diversidad ha sido ampliamente discutida en el contexto organizacional, lo que ha llevado a la implementación de políticas de acciones afirmativas para promover la inclusión de grupos históricamente marginalizados. Sin embargo, la simple contratación de profesionales a través de estas políticas no garantiza su efectiva integración y sentido de pertenencia al ambiente organizacional. A pesar de los avances en las políticas de acciones afirmativas, aún existen lagunas en la literatura sobre los desafíos que enfrentan estos profesionales en su cotidiano laboral y sus impactos en el desempeño organizacional. En este sentido, este estudio tiene como objetivo explorar la percepción de profesionales contratados mediante plazas de acciones afirmativas, analizando los desafíos de la inclusión organizacional y los impactos de esta experiencia en la trayectoria profesional. Se fundamenta en un marco teórico que diferencia la gestión de la diversidad de las políticas afirmativas, destacando sus efectos organizacionales en reclutamiento, selección, retención y evaluación del desempeño, además de examinar su influencia en la imagen empresarial. La investigación adopta un enfoque cualitativo, con la recopilación de datos dirigida a profesionales contratados mediante acciones afirmativas, y utiliza el Análisis de Contenido como técnica de análisis de datos. Los resultados permiten comprender el proceso de contratación y los factores que son importantes para el sentido de pertenencia, tales como un proceso selectivo bien estructurado, espacios de discusión sobre inclusión como círculos de conversación, líderes comprometidos con la inclusión y perspectivas de crecimiento profesional. Las contribuciones sustentan la formulación de estrategias para la diversidad en el ambiente corporativo, promoviendo prácticas organizacionales más alineadas con las expectativas de las personas que están en el proceso de contratación, inserción e integración en el ambiente organizacional.

Palabras clave: *diversidad, políticas de acciones afirmativas, inclusión, compromiso, pertenencia.*

1 Introdução

O fato de haver pessoas diferentes em uma organização não significa, necessariamente, construir uma organização inclusiva. A sociedade brasileira caracteriza-se por uma formação histórica marcada pela diversidade de povos, culturas e modos de vida, resultado das desigualdades e conflitos que constituíram distintas formas de pertencimento social. Especificamente, de acordo com Ribeiro (1995), a formação do povo brasileiro surge de uma complexa junção de matrizes culturais, que, mesmo em suas diversidades, não foram capazes de eliminar hierarquias e desigualdades ao longo da sua história. As diferenças culturais e raciais são construídas socialmente e são perpassadas pelas relações de poder e pelos processos de inclusão e exclusão (Munanga & Gomes, 2006).

Essa realidade também se expressa no mundo do trabalho, no qual o acesso às organizações e às oportunidades de desenvolvimento profissional não ocorre de maneira homogênea entre os diferentes grupos sociais. Segundo Pereira (2024), embora o Brasil seja reconhecido por sua diversidade, as pesquisas sobre a temática somente foram estruturadas nas últimas décadas, com o avanço das políticas públicas de inclusão e das ações afirmativas (Fleury, 2000). Na década de 1960, quando as lutas pelos direitos civis aconteciam nos Estados Unidos, a política para combater a discriminação histórica e estrutural foi considerada inovadora. O objetivo era promover contratações justas, combatendo as desigualdades de gênero e raciais. Esse movimento influenciou práticas em outros países, como o Brasil. Segundo Bowen e Bok (1998), a política dos Estados Unidos se tornou uma referência para muitos países que buscavam enfrentar desigualdades estruturais, especialmente em relação à raça e ao gênero. Os autores

discutiram como a ação afirmativa nos Estados Unidos, influenciada por políticas como a Ordem Executiva 11246, foi adotada por outras nações, servindo de inspiração para práticas de inclusão e de diversidade no local de trabalho e em instituições educacionais.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil é um país com destacada pluralidade racial, em que cerca de 55,5% da população se autodeclara preta ou parda (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2023). Além disso, cerca de 50% da população se identifica religiosamente como católica e 30% como evangélica (IBGE, 2023). Ademais, o censo mostrou a persistência das desigualdades de gênero em diversas áreas, como no mercado de trabalho (IBGE, 2023). Embora o Censo 2022 não tenha incluído perguntas sobre orientação sexual, o IBGE já havia realizado uma pesquisa em 2019 (IBGE, 2022), a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), que abordou pela primeira vez a questão da orientação sexual da população, em que 94,8% da população brasileira se declara heterossexual.

Sob a ótica das organizações, saber lidar com as diferenças é essencial para promover um ambiente organizacional sustentável (Carrieri et al., 2008). As empresas estão cada vez mais empenhadas em refletir essa pluralidade de identidade social e cultural do país, tentando introduzir em seus espaços organizacionais ações e práticas de diversidade que possam refletir o contexto demográfico da sociedade em que estão inseridas. Dessa forma, as organizações que estão à frente com suas ações de inclusão e de diversidade observaram um aumento de produtividade gerado pela sinergia das relações interpessoais, dado pelo convívio e pelas trocas entre diferentes indivíduos (Ibarra, 2003; Morfaki & Morfaki, 2022), porém apresentam entraves quanto à sua integração nesse espaço (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo explorar a percepção dos profissionais admitidos por meio das vagas afirmativas nas organizações, analisando a experiência de inclusão organizacional e de trajetória profissional, aprofundando a investigação nos seguintes aspectos: (a) explorar os efeitos das políticas de ações afirmativas na contratação, recrutamento e pertencimento dos profissionais; e (b) investigar a relação entre as políticas de ações afirmativas e a imagem organizacional.

2 Referencial Teórico

Inclusão, Ações Afirmativas e Recrutamento: as Contradições entre a Reparação Histórica e o Pragmatismo Corporativo

A gênese da política afirmativa surge, inicialmente, nas discussões da Ordem Executiva 11246 assinada pelo presidente Lyndon B. Johnson em 1965, nos EUA, a qual exigia que empresas contratadas pelo governo tomassem medidas para eliminar a discriminação racial na contratação e na promoção de funcionários. Anos depois, a definição se baseava no fato de que as políticas afirmativas visavam eliminar discriminações passadas e nivelar o campo de competição no mercado de trabalho e na educação (Glazer, 1975). Na década de 1980, a discussão sobre as políticas afirmativas se intensificou, com críticos como Skrentny (1996) argumentando que essas políticas poderiam criar formas de discriminação reversa, enquanto os defensores, como Fullinwider (1980), sustentavam que elas eram essenciais para reduzir as desigualdades. Uma década depois, quando analisamos os estudos dos anos 1990, a percepção sobre essas políticas apresentou mudanças. Enquanto antes eram vistas como correções temporárias, alguns estudos, como o de Kellough (1992), destacaram que a desigualdade estrutural não poderia ser resolvida apenas com medidas transitórias, mas com políticas contínuas e integradas, e não com remédios pontuais.

No entanto, a pauta da inclusão sofreu uma reelaboração mercadológica. Como trazem Saraiva e Irigaray (2009), houve uma transição da lógica da reparação social para o paradigma da gestão da diversidade. Esses autores argumentam que as políticas afirmativas isoladas não garantem a inclusão real e que é necessário combiná-las com a gestão da diversidade para que tenham um impacto duradouro. Pereira (2024), de forma complementar, demonstrou que o interesse corporativo atual pela diversidade está atrelado ao ganho financeiro, à inovação, à performance/entrega e à vantagem competitiva, o que leva sujeitos, historicamente marginalizados, a se tornarem “ativos estratégicos” de capital humano.

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), ações afirmativas e gestão da diversidade diferem em seus focos e motivações. Enquanto as ações afirmativas nascem de lutas sociais e pressões legais voltadas a corrigir desigualdades históricas relativas a negros, a mulheres e a pessoas com deficiência, a gestão da diversidade surge como uma apropriação corporativa. Por sua vez, a gestão da diversidade tem um escopo mais amplo e palatável, considerando todas as identidades presentes nas organizações (como etnia, gênero, religião e orientação sexual) e diferenças individuais, priorizando a eficiência operacional e a imagem institucional, sem considerar elementos voltados à justiça.

Essa apropriação esbarra diretamente no modelo de reprodução da cultura organizacional. A cultura corporativa, vista não como um ativo fixo ou de manipulação, mas como uma rede de significados construídos de forma contínua e ajustados às interações cotidianas (Berger & Luckmann, 1967/1985; Smircich, 1983), reflete as estruturas simbólicas de poder da sociedade. No Brasil, por exemplo, essa construção, como destacam Holanda (1995) e DaMatta (1997), é marcada pelo viés patriarcal e pelas dinâmicas do pessoalismo. Nesses ambientes, constrói-se socialmente a ilusão de neutralidade e de meritocracia para esconder os privilégios e a homogeneidade.

Para Ely e Thomas (2001) e Cox (1993), as empresas historicamente encararam a inclusão como algo formal de cotas ou como exigência jurídica para conter danos de imagem, mantendo intactas as assimetrias simbólicas do poder. Seu caráter estratégico era representativo, pois não havia um verdadeiro alinhamento com a estratégia organizacional. Thomas e Ely (1996) acrescentaram que muitas das organizações não reconheciam o valor estratégico da diversidade, tratando-a meramente como secundária e pouco relevante, se não fosse fruto de um cenário de pressão externa (legislação ou demandas sociais).

Freitas (2003, 2012) problematiza a forma como a cultura organizacional instrumentaliza discursos e constrói a figura do cotista ou "beneficiário" de ações afirmativas como não competente o suficiente. Ao criticar aos modelos de reprodução social e racismo institucional no Brasil, a autora destaca que a inserção de números não desfaz as hierarquias intersubjetivas de cor e de classe. Sem um posicionamento crítico das relações dominantes e das construções simbólicas de poder, a empresa utiliza ação afirmativa como um mero selo de validação, capaz de ocultar as desigualdades imperativas no ambiente interno.

Desse modo, para todo o ciclo, desde o cumprimento das políticas afirmativas até a criação de um ambiente inclusivo que exerça a gestão da diversidade, é necessário um planejamento estruturado e contínuo para garantir que as ações de diversidade se traduzam em mudanças organizacionais reais (Cox & Blake, 1991).

Uma das principais estratégias para garantir a implementação do ciclo da diversidade é o desenvolvimento de uma liderança inclusiva. Pless, Maak e Waldman (2021) asseveram que líderes organizacionais devem adotar uma abordagem proativa para a gestão da diversidade, estabelecendo um compromisso genuíno com a criação de um ambiente inclusivo. Um exemplo típico de ferramenta era o uso de "*checklists* de diversidade", em que as empresas verificavam se estavam atendendo a requisitos mínimos de representação de minorias, como pessoas com deficiência ou grupos étnicos (Kalev et al., 2006). Além disso, nessa época, era comum também as ações de cotas em empresas públicas ou em organizações que estavam tentando atender à legislação. Essas ações eram, em muitos casos, limitadas à área de recrutamento, sem o devido acompanhamento ou o desenvolvimento de uma cultura inclusiva (Thomas & Ely, 1996).

Entretanto, o que se espera das empresas é justamente outro comportamento, uma vez que os estudos, as pesquisas e as práticas sobre o tema da gestão da diversidade e as políticas de ações afirmativas estão avançando e passaram a ser implementados de maneira estratégica dentro das organizações. Quando se fala de ferramentas modernas, *softwares* de recrutamento e seleção inclusiva se tornaram recorrentes nas contratações, com o intuito de eliminar o viés inconsciente no processo seletivo (Ferreira, 2020; Bano et al., 2024).

Em relação às políticas de ações afirmativas e seus efeitos organizacionais, como na contratação, na seleção, no engajamento e no desempenho do quadro de funcionários, o marco legal no Brasil foi a criação da Lei nº 8.213, de 1991, que estabeleceu cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Essa legislação foi um dos primeiros exemplos de ação governamental voltada para a inclusão de grupos historicamente marginalizados no ambiente de trabalho no país (Brasil, 1991).

Segundo Pereira (2024), as políticas afirmativas nesse contexto visam também corrigir as desigualdades históricas e promover a inclusão de negros, pardos e indígenas, que possuem uma representatividade reduzida em espaços educacionais e no mercado de trabalho. Dessa forma, Guimarães (2012) afirma que, embora as ações afirmativas sejam fundamentais, devem ser acompanhadas de políticas mais amplas.

Em suma, como Pless et al. (2021) e Cox e Blake (1991) explicam, sem uma liderança disposta a questionar os discursos dominantes e desconstruir as relações desiguais de poder, o ciclo da diversidade reduz-se a uma ficção institucional. Desse modo, o ato de legitimar a inclusão não requer uma assimilação passiva de minorias dentro de uma "ordem" preestabelecida, mas uma reconfiguração crítica e diária das próprias estruturas do mercado de trabalho e das relações criadas entre as pessoas.

Poder, Inclusão e Engajamento

O conceito de engajamento tem sido central para o estudo de comportamento organizacional. Nesse contexto, Kahn (1990) foi um dos primeiros a introduzir o engajamento no contexto organizacional, definindo-o como o "uso dos membros da organização de si mesmos em seus papéis de trabalho; no engajamento, as pessoas empregam e expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho de seus papéis" (Kahn, 1990, p. 694). Para o autor, esse processo está relacionado a três condições psicológicas: segurança psicológica, significado no trabalho e possibilidade de experiência no trabalho. O autor afirma, ainda, que, quando essas condições são atendidas, os funcionários se sentem mais engajados e dispostos a investir energia em suas tarefas. Maslach et al. (2001), ao estudarem *burnout* e engajamento, também contribuíram para o conceito, ao defini-lo como "[...] um estado positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção" (Maslach et al., 2001, p. 417).

Contudo, a presença da diversidade não significa, necessariamente, inclusão ou engajamento. Cox e Blake (1991) já apontavam que a gestão da diversidade poderia produzir vantagens organizacionais, mas isso dependeria de como as diferenças seriam efetivamente incorporadas às práticas e relações organizacionais. Nesse sentido, o ponto não é apenas "quem está presente?", mas "quem é reconhecido, ouvido e participa de fato?".

É nesse espaço que emerge o diversity washing, organizações que comunicam diversidade e inclusão, mas mantêm práticas que pouco alteram as relações de poder e as experiências cotidianas dos grupos. Freitas (2000) problematiza essa dimensão ao evidenciar que as organizações não são espaços neutros, mas atravessados por relações de poder, interesses e contradições, o que faz com que políticas de diversidade possam coexistir com experiências de exclusão, falta de pertencimento e baixo engajamento. O desafio, portanto, não está somente na implementação de políticas de diversidade, mas também no questionamento sobre se elas transformam efetivamente as relações organizacionais ou apenas produzem uma "boa imagem" de inclusão.

Silva e Vergara (2003) ressaltam a importância de considerar a dimensão subjetiva dos indivíduos nas organizações, aduzindo que mudanças organizacionais não podem ser compreendidas apenas a partir de aspectos estruturais e objetivos. Nessa perspectiva, a consideração dos sentimentos, das percepções e das experiências dos indivíduos torna-se relevante para compreender como eles vivenciam e participam dos processos organizacionais.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa adota a abordagem qualitativa, voltada à compreensão de fenômenos complexos, a partir da perspectiva dos participantes e da construção de significados subjetivos (Creswell, 2010), o que permite que seja explorada a realidade social, valorizando a experiência e a interpretação das pessoas participantes. Além disso, utiliza a perspectiva pós-positivista, que reconhece que o conhecimento é construído a partir de contextos e que toda observação é influenciada por valores e pressupostos.

A pesquisa possui natureza exploratória, pois busca ampliar o conhecimento sobre o tema e aprofundar a compreensão das práticas e percepções relacionadas à diversidade. O objetivo é compreender a experiência vivenciada pelos participantes da pesquisa em relação às políticas de ações afirmativas no contexto organizacional.

Quanto aos participantes da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão: ser maior de 18 anos, ter sido contratado por meio de vaga afirmativa em alguma empresa localizada no Brasil e integrar, mediante autodeclaração, grupos sub-representados, como mulheres, pessoas negras (pretas e pardas), LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência e/ou neurodivergentes. Os participantes foram selecionados por conveniência e convidados a participar da pesquisa por meio de contato direto.

O perfil sociodemográfico e profissional dos participantes da pesquisa (14 respondentes) demonstrou a diversidade entre os entrevistados. Ademais, foram observadas múltiplas experiências dentro do mercado de trabalho, considerando aspectos como gênero, orientação afetiva, raça/cor, nível de escolaridade, faixa salarial, região do país, setor de atuação, entre outros.

A maioria dos participantes da pesquisa se identificou como mulher cisgênero, totalizando nove, enquanto quatro se reconhecem como homens cisgêneros e um como homem transgênero. A inclusão de uma pessoa transgênero e a diversidade nas expressões de identidade de gênero demonstram a relevância das ações afirmativas direcionadas à população LGBTQIAPN+. Quanto à orientação afetiva e sexual, observou-se que cinco pessoas se declararam heteroafetivas, seis homoafetivas, duas biafetivas e uma pessoa preferiu não declarar sua orientação.

No que diz respeito à autodeclaração étnico-racial, a maioria dos participantes se declarou preta (sete participantes) ou parda (três participantes), enquanto quatro se identificaram como brancas. Esse perfil está alinhado com o foco da pesquisa em ações afirmativas, possibilitando a análise das experiências de inclusão e exclusão racial no ambiente organizacional. Em termos de escolaridade, a amostra apresentou níveis variados, que foram desde o Ensino Médio completo até o mestrado (pós-graduação). Somado a isso, oito participantes possuíam ou estavam cursando o Ensino Superior completo, enquanto os demais tinham formação técnica ou Ensino Médio.

Dos 14 participantes, 57% pertenciam, simultaneamente, a dois ou mais grupos historicamente sub-representados no mercado de trabalho, como mulheres, pessoas negras, pessoas LGBTQIAPN+ e pessoas com deficiência. Quanto à faixa salarial, a maior parte dos participantes recebia os honorários entre R$ 1.518 e R$ 3.400 (oito pessoas), seguida pela faixa de R$ 3.500 a R$ 8.100 (cinco pessoas), e apenas um entrevistado recebe acima de R$ 8.200. Essa distribuição salarial evidencia que, apesar das ações afirmativas, grande parte dos profissionais ainda ocupa posições com remuneração mediana ou baixa, o que reforça a importância de políticas afirmativas não apenas de ingresso, mas também de retenção e de progressão na carreira para esses grupos sub-representados.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, aplicado de forma *online*, fundamentado nos desafios apontados pelo referencial teórico, dividido em dois blocos – o primeiro apresentou perguntas sociodemográficas, e o segundo contou com 14 questões abertas que envolveram quatro eixos principais de investigação: (a) recrutamento, seleção e contratação; (b) inclusão no ambiente de trabalho; (c) líderes na organização; e (d) pertencimento.

A aplicação dos questionários ocorreu no primeiro semestre de 2025 e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado no início do questionário, informando o caráter anônimo da pesquisa e o sigilo quanto à identidade dos respondentes.

Vale ressaltar que o questionário foi submetido a um pré-teste com o objetivo de avaliar a clareza e a compreensão das perguntas. Utilizaram-se os critérios de avaliação "não claro", "pouco claro", "bastante claro" e "muito claro", a fim de verificar a adequação dos enunciados ao público-alvo e identificar eventuais necessidades de reformulação.

Dessa etapa, participaram dois profissionais vinculados a organizações privadas: um profissional contratado por meio de vaga afirmativa e outro com conhecimento avançado em diversidade e em inclusão. Os resultados do pré-teste indicaram que, aproximadamente, 65% das questões foram plenamente compreendidas; cinco foram apontadas como “pouco claras” por apenas um dos participantes do pré-teste e uma foi considerada “pouco clara” por ambos. Esses apontamentos foram incorporados ao processo de revisão e as questões foram ajustadas para garantir maior clareza na aplicação do questionário junto ao público geral.

A análise de conteúdo (Bardin, 2016) foi utilizada como técnica de análise de dados, visando à interpretação de padrões, de significados e de recorrências nos discursos dos participantes, bem como explorando suas percepções e experiências organizacionais. Os procedimentos de codificação, por meio da análise das respostas do questionário, foram realizados manualmente, seguindo três etapas principais: (1) pré-análise, fase de organização dos dados coletados e alinhamento aos objetivos da pesquisa; (2) exploração do material, com a codificação por meio da análise indutiva (n = 405); e (3) tratamento dos resultados, com a categorização e a análise dos resultados.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Recrutamento, Seleção e Contratação

Esse eixo de investigação teve como objetivo compreender as experiências iniciais dos participantes na empresa, explorando os aspectos do processo seletivo e da contratação, a percepção sobre a contratação por uma ação afirmativa, o atendimento às expectativas e a recomendação do processo.

Processo seletivo e contratação

A partir das respostas sobre como foi vivenciado o processo seletivo, foram identificadas três categorias analíticas: Categoria A – referente aos processos estruturados, com etapas bem definidas e foco em inclusão e acolhimento; Categoria B – relativa aos processos seletivos simplificados, marcados por objetividade e poucas etapas; Categoria C – concernente à descrição dos processos tradicionais, com foco em entrevistas presenciais e abordagens convencionais.

Na Categoria A, os participantes relataram experiências organizadas, respeitosas e inclusivas. Segundo Fleury (2000), os momentos de recrutamento e seleção são cruciais para a construção da imagem institucional. Sob a perspectiva de Berger e Luckmann (1967/1985), de modo complementar, essas experiências também participam da construção social da realidade organizacional, uma vez que as interações vivenciadas no processo contribuem para a forma como o indivíduo interpreta a organização e seu possível lugar nela:

> *“As entrevistas trouxeram um olhar mais humano e levaram em conta tanto minhas habilidades quanto minha vivência. Isso fez toda a diferença pra que eu me sentisse segura durante as etapas”* (Vitória).

A percepção de acolhimento pode ser compreendida, especialmente, por sua relação com o reconhecimento, a segurança e o pertencimento. Para Nishii (2013), as práticas inclusivas influenciam a percepção de pertencimento e de engajamento, enquanto Pless et al. (2021) destacam a importância de uma liderança inclusiva e responsável na construção de relações pautadas pelo respeito e pelo reconhecimento das diferenças.

A Categoria B evidenciou processos mais simples e diretos, com características técnicas e pontuais, maior foco na agilidade, sem indicativos claros de ações afirmativas estruturadas. Segundo Saraiva e Irigaray (2009), a forma como uma empresa conduz seus processos seletivos reflete seu compromisso com a diversidade. Nessa perspectiva, Freitas (2000) compreende as organizações como espaços socialmente constituídos e, portanto, não neutros, nos quais diferenças, valores e representações são continuamente produzidos e reproduzidos.

A Categoria C sinalizou processos tradicionais sem maiores estruturas, em formato presencial, baseados na informalidade. Segundo Marras (2011), os processos seletivos pouco estruturados tendem a privilegiar impressões imediatas, gerando riscos de vieses. DaMatta (1997), por sua vez, problematiza como relações pessoais, códigos sociais e formas de reconhecimento presentes na sociedade podem atravessar práticas organizacionais aparentemente neutras.

Percepção sobre contratação por ação afirmativa

Quanto à percepção sobre ser contratado por uma ação afirmativa, três categorias se destacam: a Categoria A, que reconhece a importância das ações afirmativas como forma de corrigir desigualdades históricas; a Categoria B, que evidencia a valorização subjetiva, com foco no acolhimento e no pertencimento; a Categoria C, que reconhece a relevância, mas critica a baixa representatividade.

Na Categoria A, identificou-se a valorização transformadora: “*Ser contratado por uma vaga afirmativa transformou completamente a minha vida*” (Carlos). Segundo Nishii (2013), a forma como a diversidade é incorporada ao processo de contratação influencia a sensação de pertencimento e de engajamento. A experiência, portanto, pode ser compreendida como um processo de reconhecimento e de reconstrução da percepção de possibilidades profissionais. As práticas

inclusivas pressupõem o reconhecimento da dignidade e das diferenças dos indivíduos, ultrapassando a simples abertura de oportunidades (Pless et al., 2021).

A Categoria B apresenta opiniões positivas, mas menos transformadoras: "*A ação afirmativa não é um privilégio, mas uma reparação necessária para garantir oportunidades reais*" (Vitória). Para Davel e Vergara (2009), a efetividade da inclusão está ligada à forma como os processos são desenhados para respeitar as diferenças. Silva e Vergara (2003) também enfatizam que as organizações devem ser espaços constituídos por sujeitos, relações e significados, e não apenas por estruturas formais. Na Categoria C, observou-se o reconhecimento com críticas: "*Eu acho um meio legal de contratação, mas todo o processo foi feito por pessoas brancas, não me senti muito representada*" (Ana). Pereira (2024) ressalta que a efetividade das ações afirmativas não se traduz apenas na abertura da vaga, mas na criação de condições que sustentem a permanência. Nesse sentido, a fala evidencia que o pertencimento não decorre automaticamente da contratação. Assim, a realidade organizacional é continuamente produzida nas interações sociais (Berger & Luckmann, 1967/1985) e nas relações de representação e de reconhecimento que atravessam esses espaços (DaMatta, 1997).

Atendimento às expectativas

Quanto às ações afirmativas atenderem às expectativas, identificaram-se três categorias: a Categoria A reúne avaliações positivas, destacando a contribuição para inclusão e diversidade real; a Categoria B expressa um atendimento parcial, com falta de continuidade pós-contratação; a Categoria C, por fim, agrupa relatos críticos, percebendo as ações como insuficientes.

Na Categoria A: "*Sem dúvida, ela cumpre seu papel. Porque, mais do que apenas gerar acesso, ela possibilita transformação de trajetórias*" (Carlos). Morfaki e Morfaki (2022) sustentam que práticas inclusivas podem reduzir percepções de discriminação e aumentar a satisfação. A fala evidencia que o acesso pode produzir efeitos sobre a percepção de futuro, sobre o reconhecimento e sobre o pertencimento. Para Berger e Luckmann (1967/1985), essa transformação da trajetória também pode estar relacionada à mudança das possibilidades disponíveis ao indivíduo.

A Categoria B evidenciou um atendimento parcial: "*Em partes, acredito que sim, porque gera oportunidades e promove inclusão, mas ainda falta uma atenção maior na manutenção pós contratação*" (Gabriela). Thomas e Ely (1996) afirmam que a inclusão só acontece quando as empresas não só contratam, mas também integram e desenvolvem talentos diversos. Além disso, a inclusão demanda práticas organizacionais capazes de sustentar relações de respeito, de reconhecimento e de participação (Pless et al., 2021).

Na Categoria C, as expectativas não foram atendidas: "*Não se atende porque acho que deveria ter mais gente, hoje tem poucos, e os que têm são contratados para cargos pequenos*" (Ana). Esse sentimento converge com o conceito de "tokenismo" de Kanter (1977), que traz a inclusão por meio da contratação simbólica sem poder real de influência. Isso se apresenta como uma forma de representação limitada, na qual a presença do indivíduo não significa, necessariamente, a participação ou a transformação das relações de poder.

Recomendação do processo

Sobre a recomendação do processo seletivo para outras pessoas, emergiram três categorias: a Categoria A reúne recomendações fortes, destacando acolhimento e inclusão; a Categoria B inclui recomendações parciais, reconhecendo aspectos positivos, mas apontando limitações; a Categoria C expressa resistência, com críticas relacionadas à falta de representatividade.

Na Categoria A: "*Sim, com certeza recomendaria. Achei o processo bem estruturado, respeitoso e acolhedor*" (Julio). Segundo Nishii (2013), quando a empresa oferece um ambiente de escuta e valorização, existe o sentimento de reconhecimento que impacta a recomendação da organização. A recomendação expressa uma avaliação da experiência vivida e contribui para a construção da imagem da organização nas redes de relações do indivíduo.

A Categoria B trouxe recomendações parciais: "*Sim pois é um processo legal para contratação não indicaria a empresa como um todo, pois é uma empresa muito rígida*" (Bianca). Para Ely e Thomas (2001), isso acontece quando as ações não estão integradas a uma mudança mais ampla na cultura empresarial.

Na Categoria C, os entrevistados não recomendam: "*O processo como um todo não, porque acho que é só pra marketing, tem poucas pessoas pretas na empresa*" (Ana). Entende-se a "*diversity work*" como performance, que, segundo Ahmed (2012), ocorre quando iniciativas de diversidade servem apenas para a construção de imagem pública positiva, sem intenções reais de representatividade.

Inclusão no Ambiente de Trabalho

Esse eixo visa compreender como as organizações têm promovido a integração de profissionais contratados por meio das políticas de ações afirmativas.

Ações de integração e de adaptação

As respostas sobre ações empresariais para integração e adaptação foram organizadas em três categorias: a Categoria A refere-se a ações formais de integração, como treinamentos, palestras, grupos de afinidade e programas de mentoria estruturados; a Categoria B abrange ações informais ou pontuais, sem continuidade; a Categoria C indica ausência total de iniciativas.

Na Categoria A, evidenciaram-se ações formais estruturadas, alinhadas ao que Schein (2010) descreve como cultura organizacional, capaz de transmitir valores e práticas que favorecem o pertencimento, marcando uma visão mais funcionalista:

> *A empresa realizou um processo de integração bem estruturado, com apresentações sobre a cultura, valores e políticas internas. Além disso, me senti acolhido desde o início (Julio).*
> *Pude contar com a atuação dos Grupos de Afinidade, com rodas de conversa e espaços de acolhimento* (Carlos).

Para Otaye-Ebede (2018), as práticas inclusivas visíveis contribuem para a percepção positiva da diversidade. No entanto, como bem apontado por Berger e Luckmann (1967/1985), os processos de socialização organizacional também constroem significados compartilhados e definem o lugar que o indivíduo ocupa naquele contexto. O acolhimento e os espaços de interação podem favorecer o pertencimento, o reconhecimento e a identificação com o grupo.

Em contraponto, a Categoria C revelou a ausência significativa de iniciativas: *"Não teve integração nenhuma, ninguém mais falou sobre pessoas pretas na empresa depois da minha contratação. Hoje a empresa finge que não existe essa pauta*" (Bianca).

Essa invisibilidade pós-contratação rompe o processo de socialização e gera um ambiente de silêncio organizacional, oposto ao ideal para inovação e engajamento. O discurso aparentemente neutro de "não teve nada diferente depois da contratação" pode ocultar expectativas de adaptação unilateral pelos profissionais contratados por ações afirmativas (Ibarra, 2003). A partir de DaMatta (1997), essa ausência pode ser interpretada como reveladora dos códigos sociais que definem quem é percebido como pertencente ou como diferente no espaço organizacional.

Recursos para desenvolvimento profissional

As percepções sobre recursos para o desenvolvimento profissional dentro das organizações foram agrupadas em três categorias: a Categoria A destaca ações concretas e estruturadas; a Categoria B aponta limitações com acesso restrito; a Categoria C, por fim, mostra a ausência total de suporte.

Na Categoria A, identificaram-se ações estruturadas: *"Sim, a empresa se preocupa em oferecer recursos para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Ela disponibiliza treinamentos internos, cursos de capacitação*" (Rosa).

Segundo Kraimer et al. (1999) e Kalev et al. (2006), as práticas de apoio institucional ao crescimento profissional reforçam o conceito de carreira sustentada pela organização, pois os funcionários percebem um maior compromisso empresarial quando recebem oportunidades claras de progresso. Essas práticas podem tanto produzir a percepção de valorização quanto expressar quais grupos têm efetivamente acesso aos recursos que possibilitam mobilidade e desenvolvimento.

"*No dia a dia, temos apenas acesso ao necessário, não estimulam melhoria profissional*" (Matheus). Essa fala evidencia que a Categoria B apresenta recursos limitados. As empresas frequentemente adotam discursos de valorização, mas apresentam ações genéricas e simbólicas na prática (Silva & Vergara, 2003). Essa distância entre discurso e experiência demonstra que a inclusão também é produzida nas práticas cotidianas e nas relações criadas no trabalho.

A Categoria C reflete a ausência: *"Não temos nada de recursos para desenvolvimento. Depois que fui contratada, nunca mais tive qualquer apoio ou falaram sobre*" (Ana). Para Kalev et al. (2006), um dos pilares da valorização dos empregados está na oferta contínua de oportunidades de desenvolvimento.

Políticas e programas de diversidade

As percepções sobre as políticas de ações afirmativas e de diversidade organizacional foram organizadas em três categorias: a Categoria A refere-se a políticas e programas estruturados; a Categoria B indica ações pontuais ou isoladas; a Categoria C revela a ausência de políticas ou a baixa efetividade.

A Categoria A reuniu menções a políticas estruturadas: "*A empresa possui uma agenda estruturada de diversidade, equidade, inclusão e pertencimento, com políticas afirmativas, grupos de afinidade, ações de sensibilização e programas de desenvolvimento para grupos minorizados*" (Julio).

Essa abordagem alinha-se com Fleury (2000) no que se refere à gestão estratégica da diversidade, considerando a pluralidade de identidades como um ativo organizacional. Otaye-Ebede (2018), nesse sentido, destaca que a percepção positiva da diversidade somente se consolida quando trabalhadores reconhecem práticas formais e duradouras.

A Categoria B evidenciou ações pontuais: "*Somente essas vagas, foram cerca de umas 10, só teve isso*" (Ana). Isso reflete o que Silva e Vergara (2003) denominam gestão simbólica da diversidade, em que a organização realiza ações focadas na imagem, mas sem compromisso real com a transformação cultural interna.

Na Categoria C, constatou-se ausência ou baixa efetividade: *"Não, só eu e mais uma pessoa somos contratadas por políticas afirmativas, e só tem eu de negra na empresa com mais de 200 funcionários*" (Bianca). Segundo Silva e Vergara (2003), quando a diversidade não é acompanhada de políticas estruturadas e de escuta ativa dos funcionários, ocorre o fenômeno da sub-representação silenciosa, em que pessoas de grupos diversos estão presentes fisicamente, mas excluídas das decisões e dos espaços de poder.

Líderes na organização

Esse eixo examina o contexto dos líderes na organização por meio de quatro dimensões: abertura ao diálogo sobre diversidade; critérios de contratação e promoção; condução de políticas de Recursos Humanos (RH) e distribuição de tarefas. Em todas as dimensões, emergiram três categorias de percepção: positiva (Categoria A), parcial (Categoria B) e resistente (Categoria C).

Abertura ao diálogo sobre diversidade

A Categoria A mostra líderes abertos ao diálogo, com escuta ativa e postura acolhedora, conforme evidenciado: "*Estão sim, inclusive buscam ajudar as pessoas a se desenvolverem*" (Henrique). O relato sugere que a abertura vai além da simples aceitação do tema diversidade, visto que se associa à disposição da liderança em apoiar o desenvolvimento das pessoas. Pless et al. (2021) acrescentam que lideranças atentas possuem papel relevante na criação de relações organizacionais baseadas no reconhecimento das diferenças e na participação.

A Categoria B aponta contradições, com líderes que reconhecem a importância do tema, mas não adotam ações concretas: "*Depende muito do perfil de cada liderança*" (Carlos). Segundo Ely e Thomas (2001), o compromisso com a diversidade só gera transformação quando incorporado à cultura organizacional. A Categoria C expressa resistência, com líderes que minimizam políticas afirmativas: "*Não, eles sempre falam que a política afirmativa é preconceituosa*" (Bianca). Morfaki e Morfaki (2022) indicam que essa negação compromete o clima organizacional e a retenção de talentos diversos.

Critérios de contratação e promoção

As percepções sobre crescimento e reconhecimento revelaram as seguintes categorias: (A), com decisões baseadas em critérios técnicos e inclusivos; (B), combinando critérios técnicos com influências subjetivas; e (C), evidenciando favorecimento por meio de relações pessoais.

Na Categoria A, os entrevistados relataram critérios técnicos como base: "*As decisões são baseadas principalmente nas competências técnicas, comportamentais e na aderência aos valores da empresa"* (Julio). Isso se apresenta como uma forma de tornar os processos de reconhecimento mais previsíveis e associados às competências percebidas. Pless et al. (2021) apontam que práticas inclusivas de liderança pressupõem critérios que possibilitem a participação e o reconhecimento dos diferentes indivíduos. Já a Categoria B evidenciou a aplicação não transparente dos critérios: "*As decisões costumam ser pautadas por critérios técnicos, mas nem sempre são transparentes*" (Carlos). E a Categoria C evidenciou traços de nepotismo: "*Normalmente por proximidade, um exemplo foi um primo do chefe que foi recentemente promovido*" (Ana). A ausência de clareza pode gerar percepções de injustiça e comprometer a confiança dos funcionários nas decisões organizacionais. Assim, a adoção formal de parâmetros técnicos não garante, por si só, a percepção da equidade, especialmente quando os procedimentos e fundamentos que orientam as decisões não são claramente explicitados (Silva & Vergara, 2003).

Condução de políticas de RH

A Categoria A traz experiências positivas de acolhimento quando se trata de licenças e afastamentos; a Categoria B trouxe ambivalência dependente do perfil da liderança; e a Categoria C apontou estigmas e condutas negativas.

A Categoria A identificou gestores empáticos: "*Existe acolhimento, apoio e, quando possível, flexibilidade para que a pessoa se recupere*" (Julio). Kahn (1990) e Bakker e Demerouti (2013) enfatizam a importância do suporte social para a integração, o bem-estar e a permanência dos trabalhadores. Nesse sentido, o acolhimento relatado pode favorecer a segurança psicológica e a percepção do suporte organizacional, contribuindo para uma relação mais positiva com o trabalho.

A Categoria B evidenciou uma inconsistência nas formas de ação: *"Há líderes que se dizem compreensivos, mas fazem cobranças indiretas"* (Vitória). Huczynski e Buchanan (2013) explicam que essa inconsistência gera insegurança entre funcionários. A situação demonstra que políticas formais não garantem experiências semelhantes entre os trabalhadores, pois sua efetividade depende das práticas das lideranças, que podem reproduzir ou questionar

valores e diferenças presentes nas organizações (Freitas, 2000). Já a Categoria C destacou o preconceito: "*Ficam muito bravos quando colocamos atestado, uma época eu tive problemas de burnout e me falaram que era frescura*" (Bianca). Goffman (1986) mostra como características ou condições podem se tornar marcas sociais que desqualificam o indivíduo, enquanto Pereira (2024) mostra que a estigmatização pode gerar isolamento e exclusão. Tais experiências afetam a segurança e o reconhecimento, revelando como normas e expectativas sobre o trabalhador produzem diferenciação e exclusão.

Distribuição de tarefas

A Categoria A expôs critérios baseados em competências técnicas: "*Os critérios levam em consideração as competências técnicas, o nível de conhecimento e a experiência anterior"* (Julio). Essa prática pode ser compreendida a partir de Silva e Vergara (2003), ao considerar que, mesmo diante de critérios formalmente estabelecidos, sua aplicação é influenciada pelas relações e pelos significados construídos no contexto organizacional.

A Categoria B, por sua vez, revelou uma influência das relações interpessoais: "*Por quem é mais próximo dele, quem é menos fica com as coisas mais operacionais"* (Bianca). Nesse contexto, Oliveira e Ferreira (2016) indicam que práticas sem critérios claros reforçam a desconfiança organizacional.

A Categoria C sublinhou os traços de discriminação: "*Tarefas de maior visibilidade são direcionadas para as mesmas pessoas, geralmente brancas, enquanto mulheres negras acabam sobrecarregadas com funções operacionais*" (Vitória). Esse padrão revela barreiras estruturais que limitam o acesso de grupos historicamente sub-representados a posições estratégicas, mesmo quando possuem qualificação equivalente ou superior.

Pertencimento

As representações sobre o significado que a organização possui em suas vidas, na percepção dos respondentes, foram agrupadas em três categorias. A Categoria A reúne relatos em que os entrevistados associam à organização um significado positivo, relacionado ao crescimento profissional e pessoal. As respostas indicam o reconhecimento de um ambiente que valoriza a diversidade: *"A organização representa para mim um espaço de crescimento, desenvolvimento e pertencimento" (Julio).* E *"É um ambiente que valoriza a diversidade e me faz sentir parte de algo maior, com propósito e impacto real"* (Rosa).

Essa categoria revela percepções positivas sobre o significado da organização, apresentado como um espaço de desenvolvimento pessoal e profissional. É uma percepção que está alinhada ao conceito de engajamento afetivo nas organizações, de Kahn (1990), segundo o qual o engajamento genuíno ocorre quando os indivíduos percebem segurança psicológica, significado e disponibilidade no ambiente de trabalho. A valorização da diversidade, mencionada por diversos participantes, também se conecta com o que Morfaki e Morfaki (2022) chamam de "clima de inclusão" em um contexto organizacional no qual as diferenças são não apenas toleradas, mas também reconhecidas como fontes de valor.

Na Categoria B, os participantes mostram uma visão mais objetiva sobre o significado da empresa. A organização é vista como um meio de sustento, com foco no retorno financeiro ou no cumprimento de obrigações: *"Paga as minhas contas, nada além disso" (Ana).* E *"Hoje em dia é obrigação. Entro, faço meu trabalho e tento deixar o que é trabalho na empresa" (Claudio).*

A Categoria B revela uma perspectiva em que o significado da organização é observado como meio de sustento e cumprimento de obrigações. Esse tipo de relação é caracterizado pela ausência de vínculos emocionais, aproximando-se do que Meyer e Allen (1991) conceituam como "comprometimento calculativo", no qual os funcionários permanecem na organização por necessidade, e não por identificação.

A Categoria C agrupa depoimentos em que os entrevistados vivenciaram frustrações ao perceberem que a prática não acompanhava o discurso institucional:

> *Existiam limites muito claros sobre até onde essa transformação era realmente bem-vinda. Entendi que diversidade fazia parte do discurso, mas não necessariamente da prática de forma estruturada e consistente (Carlos).*
>
> *A organização representa, para mim, um espaço de aprendizado e entrega, mas também de desafios estruturais que precisam ser enfrentados (Vitória).*

Os relatos apontam para uma frustração, com expectativas iniciais de transformação que se dissolvem diante de "limites claros" e "desafios estruturais". Essa quebra de expectativas pode ser compreendida, segundo Meyer e Rowan (1977), pelo conceito de "hipocrisia institucional", em que as empresas frequentemente adotam discursos, como os de diversidade, para atender a pressões externas, sem incorporá-los em suas rotinas diárias.

Quanto às expectativas em relação ao futuro profissional, a Categoria A demonstra a intenção de permanecer na empresa a médio ou longo prazo, desde que haja oportunidades concretas de desenvolvimento, crescimento na carreira e alinhamento com valores pessoais e profissionais:

Minha intenção é continuar, desde que eu perceba oportunidades de desenvolvimento, crescimento na carreira e que a empresa continue alinhada aos meus valores e objetivos profissionais (Julio).
O médio e longo prazo, minha permanência dependerá diretamente da evolução do ambiente organizacional (Vitória).

Bakker e Demerouti (2007), por meio do modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), argumentam que a disponibilidade de recursos como apoio organizacional, oportunidades de aprendizagem e *feedback* são fatores para a motivação e a retenção dos profissionais.

Em contrapartida, na Categoria B, os relatos se concentram naqueles que pretendem deixar a organização em um curto espaço de tempo. Esses relatos indicam, em geral, a insatisfação com o ambiente atual, a ausência de perspectivas ou a busca por condições mais justas e valorizadas em outros espaços: *"Até 2 anos" (Joana).* E *"Pouco, tô sempre buscando emprego e uma oportunidade melhor, quando achar, quero sair" (Bianca).*

De acordo com Hom *et al.* (2012), a intenção de saída é um dos indicativos que costumam estar associados à percepção de que as necessidades psicológicas e profissionais não estão sendo atendidas, resultando em insatisfação profissional. Essa perspectiva pode ser ampliada por Goffman (1986), ao considerar que experiências de desvalorização e o não reconhecimento podem afetar a percepção do pertencimento, fazendo com que a intenção de saída represente não apenas uma decisão profissional, mas também uma resposta à incompatibilidade percebida com o espaço organizacional.

A última categoria aborda a expectativa da trilha profissional na organização, por estarem em transição de carreira ou por experiências negativas, refletindo sobre os limites do mercado de trabalho no que diz respeito à diversidade e à inclusão:

Sendo muito honesto, meu desligamento me fez refletir bastante sobre o mercado de diversidade e inclusão. [...] Estou revisitando meus planos, repensando se continuo nessa área ou se faço movimentos de transição para outros caminhos profissionais" (Carlos).
Quero sair em breve para um ambiente melhor (Ana).

A Categoria C apresenta um momento de transição na trajetória profissional dos entrevistados. Essa postura de revisão dos planos de carreira está alinhada com os estudos de Ibarra (2003), que destaca como as transições profissionais envolvem questionamentos sobre identidade e pertencimento em contextos organizacionais.

Quanto à satisfação nas atividades que exercem na organização, a primeira categoria apresenta relatos de entrevistados que demonstram satisfação com suas atividades, especialmente por estarem alinhadas às suas habilidades e aos interesses profissionais:

Sim, eu me sinto satisfeito com minhas atividades. Elas são desafiadoras e alinhadas com minhas habilidades, o que me motiva a aprender e crescer diariamente (Rosa).

Esse relato evidencia a satisfação com as atividades realizadas no dia a dia, especialmente quando proporcionam aprendizado. A autonomia de tarefas e desafios é mencionada por Deci e Ryan (2000) na Teoria da Autodeterminação, que trata do sentimento de controle e de autogerenciamento relacionado à motivação e ao bem-estar no trabalho.

Na Categoria B, as respostas apresentam uma satisfação limitada, em que os entrevistados reconhecem pontos positivos, mas apontam frustrações. As queixas estão relacionadas à falta de reconhecimento, à sobrecarga, **à** distribuição desigual de tarefas ou à percepção de que o ambiente organizacional não favorece certos perfis profissionais.

Sim, me sentia satisfeito com o que fazia, especialmente porque atuava com um tema que tem muito valor para mim e para a sociedade. [...] *No entanto, nem sempre me sentia amparado pelas estruturas da empresa, principalmente quando as pautas de diversidade batiam de frente com uma cultura organizacional conservadora (Carlos).*

A satisfação parcial entre os entrevistados, que mencionam aspectos positivos nas suas atividades, mas também trazem frustrações, principalmente em relação à falta de reconhecimento e à distribuição desigual das tarefas, é uma dualidade consistente com as teorias sobre motivação e satisfação no trabalho. Essas teorias afirmam que o reconhecimento é um dos principais fatores para a manutenção do engajamento e da motivação a longo prazo, conforme discutido por Herzberg (1966), em sua Teoria dos Dois Fatores.

Por fim, na terceira categoria, os relatos são de pessoas que não se sentem satisfeitas com as atividades que exercem nas empresas. Isso constata o excesso operacional das atividades, a ausência de aprendizado, a falta de sentido no que fazem ou o desalinhamento entre o cargo atual e os seus objetivos de carreira.

Não me sinto, queria fazer coisas mais relevantes. É importante no cargo que estou, mas não faço muito (Ana).
Não gosto muito de ser atendente, prefiro algo mais que eu estude mais e essas coisas (Matheus).

A Categoria C apresenta um nível de insatisfação com as atividades realizadas, principalmente em razão dos sentimentos de estagnação e da ausência de aprendizado. Os relatos refletem a baixa percepção de reconhecimento e o significado no trabalho. Deci e Ryan (2000) destacam a importância da autonomia e da competência para a motivação e o bem-estar. Tendo em vista que as organizações são espaços de relações e significados, a experiência de trabalho se torna algo construído a partir do lugar que o indivíduo ocupa nesse contexto.

Em síntese, no cenário brasileiro, a formulação de políticas de ações afirmativas nas organizações tem sido historicamente constituída por marcos regulatórios, tais como as Leis de Cotas para pessoas com deficiência e para a população negra. Em muitos relatos, observa-se a instrumentalização sob a ótica pragmática e mercantil, voltada mais à promoção da imagem institucional e à busca por vantagens competitivas do que à equidade real (Fraga et al., 2022).

Conforme Oliveira et al. (2025), na ausência dos programas estruturados de acolhimento, do desenvolvimento de carreira e da retenção, os funcionários, frequentemente, vivenciam barreiras subjetivas severas e processos de exclusão informal, demonstrando que a mera inserção demográfica regulada por lei não assegura, por si só, um ambiente de pertencimento, segurança psicológica e equidade organizacional.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa buscou compreender como profissionais admitidos por meio de ações afirmativas percebem suas experiências de recrutamento, seleção, contratação e permanência nas organizações. Os achados mostram que a efetividade dessas iniciativas não pode ser compreendida apenas pela abertura de vagas ou pelo número de pessoas contratadas. Assim, aponta-se para uma questão central: a ação afirmativa possibilita o acesso, mas é a experiência organizacional vivenciada que define em que medida esse acesso se converte em inclusão, em pertencimento e em desenvolvimento profissional.

No eixo de investigação “Recrutamento, Seleção e Contratação”, foram identificados processos estruturados, simplificados e tradicionais. As experiências positivas estiveram associadas a processos organizados, acolhedores e atentos à equidade. Em contrapartida, processos marcados pela informalidade, pela ausência de etapas inclusivas ou pelo reduzido acolhimento produziram experiências mais críticas. Esses resultados mostram que a forma como a organização conduz o processo seletivo já comunica ao candidato qual lugar poderá ocupar naquele espaço.

No ambiente de trabalho, práticas de integração, mentorias, grupos de afinidade e treinamentos foram vistos positivamente quando apresentados de forma estruturada. Contudo, também foram identificadas situações nas quais a ação afirmativa parece encerrar-se no momento da contratação. A recorrência de expressões relacionadas ao “nada” e à “ausência” aponta uma lacuna entre o acesso e a experiência *a posteriori*. Assim, os resultados ampliam a discussão da inclusão como entrada para a inclusão como processo contínuo.

As políticas de diversidade apresentaram comportamento semelhante. Quando estruturadas e percebidas no dia a dia, foram reconhecidas pelos funcionários como importantes para sua experiência profissional. Porém, em alguns contextos, o discurso institucional não encontrou eco nas práticas. Essa distância contribui para uma percepção de incoerência e pode gerar desconfiança em relação ao compromisso organizacional com a diversidade.

A liderança emerge como elemento transversal aos resultados. Os líderes abertos ao diálogo, disponíveis para escuta e preocupados com desenvolvimento foram relacionados a experiências mais positivas. Em contrapartida, posturas resistentes, cobranças indiretas e ausência de apoio apareceram relacionadas a experiências de insegurança, distanciamento e desvalorização. Os achados indicam, portanto, que a liderança possui papel decisivo na transformação de políticas formais em experiências concretas de inclusão.

O pertencimento constitui um dos resultados mais expressivos da pesquisa. Enquanto alguns participantes percebem a organização como espaço de crescimento, respeito, identificação e desenvolvimento, outros a compreendem somente como fonte de renda ou espaço temporário. Essa diferença destaca que estar na organização não significa necessariamente pertencer a ela. O pertencer, então, é construído a partir das relações cotidianas, das oportunidades oferecidas, do reconhecimento, da possibilidade de desenvolvimento e da percepção de um futuro possível naquele espaço.

A partir dos resultados, propõe-se compreender a efetividade das ações afirmativas como um processo que vai além da contratação. O percurso identificado pode ser sintetizado em diferentes dimensões, como acesso, acolhimento, participação efetiva, reconhecimento, desenvolvimento e pertencimento. Ademais, a presença de uma dessas dimensões não garante que as demais existam. Uma organização pode ampliar o acesso sem mudar suas práticas de desenvolvimento; pode oferecer acolhimento inicial sem garantir reconhecimento; ou contratar profissionais diversos sem aumentar sua participação em posições de maior visibilidade e poder.

Nesse sentido, os resultados sugerem que o potencial transformador das ações afirmativas está relacionado à capacidade de produzir mudanças que ultrapassem a dimensão quantitativa da diversidade. A contratação de pessoas historicamente excluídas sem a mudança de condições que produzem sua exclusão pode resultar em uma inclusão apenas para cumprimento de uma formalidade. Por outro lado, quando o acesso vem acompanhado do reconhecimento, da participação e do senso de pertencimento, a ação afirmativa pode produzir efeitos mais profundos sobre as trajetórias profissionais e sobre a própria organização.

A pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas. A primeira refere-se à dificuldade de se obter retorno dos participantes quanto à disponibilidade para futuras entrevistas. A segunda está relacionada ao número de participantes: embora aproximadamente 50 pessoas tenham sido convidadas, foram obtidas 14 respostas. Essas condições limitam a generalização dos resultados, mas não impedem que os achados contribuam para identificar experiências, tensões e possibilidades de investigação. Para estudos futuros, recomenda-se expandir a pesquisa para setores, organizações e regiões específicas, possibilitando comparações entre diferentes contextos. Também

podem ser desenvolvidos estudos longitudinais que acompanhem os profissionais desde a contratação ao longo da trajetória, observando como o pertencimento, o reconhecimento e a intenção de permanência se configuram.

Referências

Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.

Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, *44*(3), 20-29. https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37615

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *29*(3), 107-115. https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16

Bano, M., Zowghi, D., Mourao, F., Kaur, S., & Zhang, T. (2024). *Diversity and inclusion in AI for recruitment: Lessons from industry workshop* [Preprint arXiv]. https://arxiv.org/abs/2411.06066

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1985). *A Construção Social da Realidade: Tratado do Sociologia do Conhecimento* (F. S. Fernandes, Trad.). Vozes. (Obra original publicada em 1967).

Bowen, W. G., & Bok, D. (1998). *The shape of the river: Long-term consequences of considering race in college and university admissions*. Princeton University Press.

Brasil. (1991). *Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991: Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm

Carrieri, A. de P., Paula, A. P. P. de, & Davel, E. (2008). Identidade nas organizações: múltipla? fluida? autônoma? *Organizações & Sociedade*, *15*(45), 127-144.

Cox, T. (1993). *Diversidade cultural em organizações: Teoria, pesquisa e prática*. Berrett-Koehler Publishers.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, *5*(3), 45-56. http://www.jstor.org/stable/4165021

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Artmed.

DaMatta, R. (1997). *A casa e a rua: Espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil* (5a ed.). Rocco.

Davel, E., & Vergara, S. C. (2009). *Gestão com pessoas e subjetividade* (3a ed.). Atlas.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, *46*(2), 229-273. https://doi.org/10.2307/2667087

Ferreira, B. P. (2020). *Inteligência artificial no recrutamento e seleção: Amiga ou inimiga? Percepções e atitudes de profissionais de recrutamento e seleção portugueses* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/21871

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, *40*(3), 18-25. https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003

Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2022). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001–2019). *Cadernos EBAPE.BR*, *20*(1), 1-19. https://doi.org/10.1590/1679-395120200155

Freitas, M. E. (2000). *Cultura organizacional: Identidade, sedução e carisma?* (2a ed.). FGV.

Freitas, M. E. (2003). O Brasil não é para principiantes: carnavais, malandros e heróis 20 anos depois. *RAE eletrônica*, *2*(2), 1-4. https://doi.org/10.1590/S1676-56482003000200012

Freitas, M. E. (2012). Lições organizacionais vindas da Antártica. *Revista de Administração Pública*, *46*(4), 915-937. https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000400002

Fullinwider, R. K. (1980). *The reverse discrimination controversy: A moral and legal analysis*. Routledge.

Glazer, N. (1975). *Affirmative discrimination: Ethnic inequality and public policy*. Free Press.

Goffman, E. (1986). *Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. LTC.

Guimarães, A. S. A. (2012). *Racismo no Brasil: Ensaios sobre desigualdades e políticas públicas*. Editora 34.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Holanda, S. B. (1995). *Raízes do Brasil*. Companhia das Letras.

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, *138*(5), 831-858. https://doi.org/10.1037/a0027983

Huczynski, A., & Buchanan, D. (2013). *Organizational behaviour* (8th ed.). Pearson Education Limited.

Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Harvard Business School Press.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Pesquisa Nacional de Saúde 2019: Orientação sexual autoidentificada da população adulta*. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101934.pdf

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Censo demográfico 2022: População e domicílios: Primeiros resultados*. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102011.pdf

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724. https://doi.org/10.2307/256287

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, *71*(4), 589-617. https://doi.org/10.1177/000312240607100404

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.

Kellough, J. E. (1992). Affirmative Action in Government Employment. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, *523*(1), 117-130. https://doi.org/10.1177/0002716292523001011

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, *59*(1), 127-142. https://doi.org/10.1177/00131644995910009

Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico* (13a ed.). Futura.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397-422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Morfaki, C., & Morfaki, A. (2022). Managing workforce diversity and inclusion: A critical review and future directions. *International Journal of Organizational Leadership*, *11*(4), 426-443. https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60343

Munanga, K., & Gomes, N. L. (2006). *O negro no Brasil de hoje*. Global.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1754-1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823

Oliveira, D. F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, *33*(4), 747-755. https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017

Oliveira, R. J., Borges-Andrade, J. E., & Hochdorn, A. (2025). Diversity and inclusion in Brazilian organizations: A systematic review of empirical studies. *The International Journal of Organizational Diversity*, *25*(2), 129-161. https://doi.org/10.18848/2328-6261/CGP/v25i02/129-161

Otaye-Edebe, L. (2018). Employees' perception of diversity management practices: scale development and validation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(4), 462-476. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1477130

Pereira, A. O. (2024). Por que (ainda) ações afirmativas? Aspectos fundamentais para compreensão e não esquecimento. In P. D. Farah (Org.), *Políticas de ações afirmativas: perspectivas, desafios e potencialidades* (pp. 23–29). Alexa Cultural; EDUA. https://brasilafrica.fflch.usp.br/sites/brasilafrica.fflch.usp.br/files/inline-files/Livro_Politicas_de_Acoes_Afirmativas_Perspectivas_Desafios_e_Potencialidades.pdf

Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2021). Different approaches toward doing the right thing. In T. Maak & N. M. Pless (Eds.), *Responsible leadership* (pp. 203-226). Routledge. https://doi.org/10.4324/b22741-14

Ribeiro, D. (1995). *O povo brasileiro: A formação e o sentido do Brasil*. Companhia das Letras.

Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, *49*(3), 337-348. https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, *43*(3), 10-21. https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000300002

Skrentny, J. D. (1996). *The ironies of affirmative action: Politics, culture, and justice in America*. University of Chicago Press.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, 28*(3), 339-358. https://doi.org/10.2307/2392246

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, *74*(5), 79-90.

Contribuição dos Autores

Faria, M. E. A.: Conceituação, Investigação, Metodologia, Escrita – redação do rascunho original.
Berlato, H.: Conceituação, Supervisão, Escrita – revisão e edição.
Blaskovsky, C.: Investigação, Metodologia, Escrita – revisão e edição.

Fonte de Financiamento

Este trabalho não contou com suporte financeiro ou financiamento específico de agências de fomento.

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

Direitos Autorais

Os autores detêm os direitos autorais relativos ao artigo e concedem à Revista Ciências Administrativas (RCA) o direito de primeira publicação. O trabalho é publicado em Acesso Aberto (*Open Access*) sob a Licença Internacional Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 (CC BY-NC 4.0).

Uso de Inteligência Artificial

Os autores declaram que não foi utilizado nenhum recurso de Inteligência Artificial na elaboração deste artigo.

Verificação de Similaridade

A RCA mantém a prática de submeter todos os artigos aprovados para publicação à verificação de similaridade pelo software *iThenticate* da *Turnitin*, através do serviço *Similarity Check* da *Crossref*.

Disponibilidade de Dados

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo poderá ser disponibilizado mediante solicitação.

Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado conforme o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer review*). A divulgação das informações dos pareceristas e do Relatório de Revisão por Pares (*Peer Review Report*) é feita somente após a conclusão do processo avaliativo e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas e autores.

Editor-chefe Responsável

Fernando Luiz Emerenciano Viana
Universidade de Fortaleza, Fortaleza, Ceará, Brasil
https://orcid.org/0000-0003-0911