Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

(PPG-PSTO)

Dissertação de Mestrado

O (Im)Pacto da Branquitude: Uma Autoetnografia Sobre os Efeitos da Racialização de Experiências Profissionais Negras no Mundo Corporativo

Rafaela de Amorim Santana

Brasília, DF
Fevereiro de 2026

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

(PPG-PSTO)

Dissertação de Mestrado

O (Im)Pacto da Branquitude: Uma Autoetnografia Sobre os Efeitos da Racialização de Experiências Profissionais Negras no Mundo Corporativo

Rafaela de Amorim Santana

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Sousa-Duarte

Brasília, DF
Fevereiro de 2026

Dissertação de mestrado defendida diante e avaliada pela banca examinadora constituída por:

_____

Profa. Dra. Fernanda Sousa-Duarte (Presidente)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília, Universidade de Amsterdam

_____

Prof. Dr. Emílio Peres Facas (Membro Interno)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

_____

Profa. Dra. Graziele Alves Amaral (Membro Externo)

Universidade Federal de Jataí

_____

Profa. Dra. Sara R. de Andrade Silva (Suplente)

Universidade de Amsterdam

Dedicatória

Láròyé Exu, mojubá.

Dedico este trabalho à maior mulher que já conheci na vida, minha mãe, Ivonete de Amorim. Mulher que não sabia escrever o próprio nome, mas criou suas próprias estratégias para não se perder em um mundo de escritas. Me ensinou que, para compreender o mundo, basta olhá-lo com atenção e perspicácia. Aprendeu, de forma exímia, apenas observando, como se defender e se posicionar em relações naturalmente desiguais. Por meio de frases conceituais e ditados populares, ensinou-me que eu precisava avançar, pois não havia me criado para si, mas sim, "pro mundo". Ofereço este trabalho à sua morte precoce, silenciosa e repentina, e aos livros que nunca conseguiu ler, mas que, ainda assim, conseguiu transformar, em apenas trinta anos, o curso e os percursos dos que vieram e virão depois dela. À sua brava luta por me dar "um mundo melhor", por todos os ensinamentos e, talvez o mais importante, de que "minha cabeça é meu guia".

Aos filhos que possivelmente gerarei, como forma de ensinamento de que passado, presente e futuro não são sequências lineares. Aqui estão histórias que muitos de nós viveram e viverão, mas que possamos viver diariamente, como nos lembra Angela Davis, como se fosse possível mudar radicalmente o mundo.

À minha avó Elizete Amorim, que me ensina a ser quem sou com o olhar, com o silêncio e com estratégias de sobrevivência. Pelo mais puro amor que sinto quando estou ao seu lado, escutando suas histórias de outrora, recebendo seus aprendizados em falas curtas e assertivas. Aos meus ancestrais que me fortalecem e me permitem seguir por novos caminhos escrevendo nossa história pelo mundo.

À minha madrinha Lucineia Martins, que, como uma vela na escuridão, respeita as minhas fases e atravessa de mãos dadas comigo o curso dos meus mares revoltos.

Às que vieram antes de mim e aos que abriram caminhos para que eu pudesse chegar até aqui, que eu seja continuidade, memória viva e digna das conquistas que carregamos juntas e juntos.

A todas as minhas versões, que sustentam os sonhos e as realidades que desejo construir. Àquela que acredita na construção de um trabalho digno como forma de estancar as feridas abertas pelas travessias sangrentas da diáspora.

Aos orixás que me regem me guiam e tornam meu caminho mais possível.

Ri Ro, Ewá! Oke Arô, Oxossi!

"Aqueles homens ali dizem que as mulheres precisam de ajuda para subir em carruagens, e devem ser carregadas para atravessar valas, e que merecem o melhor lugar onde quer que estejam. Ninguém jamais me ajudou a subir em carruagens, ou a saltar sobre poças de lama, e nunca me ofereceram melhor lugar algum! E não sou uma mulher? Olhem para mim? Olhem para meus braços! Eu arei e plantei, e juntei a colheita nos celeiros, e homem algum poderia estar à minha frente. E não sou uma mulher? Eu poderia trabalhar tanto e comer tanto quanto qualquer homem – desde que eu tivesse oportunidade para isso – e suportar o açoite também! E não sou uma mulher?"

Sojourner Truth, 1797

Agradecimentos

À minha orientadora, Fernanda Sousa-Duarte, uma das pessoas mais inteligentes que já conheci, que me olhou como pessoa e abriu espaço para que eu pudesse descobrir o tamanho que eu tinha. Que me apoiou com todas as ferramentas necessárias para que a realização deste mestrado fosse possível, compreendendo os atravessamentos raciais que esse percurso implica.

Ao Programa PSTO, aos professores que encontrei ao longo da jornada e aos amigos e colegas que fiz durante o mestrado: Rachel Marinho, com quem vivi dias de profundas reflexões, por quem tenho admiração e gratidão pelas mãos sempre estendidas; e Flávia Oliveira, com quem compartilhei momentos decisivos dessa trajetória, sempre com humanidade.

Aos membros da banca de defesa, Prof. Dr. Emílio Peres Facas, Profa. Dra. Graziele Alves Amaral e Profa. Dra. Sara R. de Andrade Silva, por aceitarem o convite, pela disposição ao diálogo e pelo aprimoramento desta dissertação.

Às pessoas que posso chamar de família e que, através do olhar, me lembram que não estou sozinha: Rosilene Amorim, José Carlos Amorim, Thainã e Thiago Amorim, Ivaneide Martins, Ivanice Soares, Rhuana Rodrigues, Beni Mello, Jackson e Cris Silva, Lena Amorim, Rosângela Carmo, Lia e Cecília Andrade e outros/outras tios/tias que me abençoam por onde quer que eu vá.

Ao meu companheiro de vida, Akos Gerold, para quem o tempo nunca foi uma variável capaz de medir nossa relação e nossa entrega. Pela paciência, pelo suporte e porque, juntos, construímos uma vida feliz e afetiva mesmo que atravessada por diferenças de raça, gerações e cultura. Por escolher estar ao meu lado da trincheira todos os dias.

À minha analista, Uila Gabriela Cardoso, que me ofereceu a possibilidade de sobreviver simbólica e concretamente ao longo dos anos e das diversas fases que atravessei.

À minha Yalorixá Odé Kundê, Raissa Gomes, que me sustenta e me ensina a ser assertiva, comunitária e generosa. Às minhas mais velhas e aos meus irmãos e irmãs de fé, que me ajudam a viver em comunidade espiritual e politicamente posicionada: Marcelino Soyinka, Priscila Mariano, Ana Carolina Westrup, Raquel Ribeiro, Rita Silvana Santana, Shamira Toledo, Ana Flávia M.Pinto, Verônica Gomes, Graciele Azeredo e todas as outras pessoas do Opakodé.

Às amigas e aos amigos que me lembram quem eu sou e me ajudam, sempre que necessário, a voltar para casa: Priscilla Freitas, Tamires Amorim, Joana Carolyne, Mariana Melo, Gina Pontes, Lorena Moraes, Lucas Oliveira, Manoela Augusta, Gabriela Passos, Paulo Maia, Lucas Mendes, Kevin Leite, Ronaldo Barros, Celso Souza, Cris Cavaletti, Camila Augusta, Lisa Cardoso, Pedro Testa e Nathália Fonseca.

À Iaras Consultoria que me permite sonhar todos os dias e acordar para realizar, em meio ao caos e às desilusões que é avançar com a empregabilidade racial no Brasil, em especial para Suzane Napolitano, Verónica Pacheco e Sibely Alves, assim como todas as outras pessoas que passaram por esse caminho.

À Profa. Dra Cida Bento, por ter marcado o tempo com tantas contribuições e por ser tão relevante nos estudos da psicologia organizacional, posicionado no centro da sala uma discussão que atravessa e atravessará gerações de forma tão estratégica, assertiva e fundamental.

À Profa. Dra. Ana Luiza Flauzina, por ser referência, por todo o apoio e me lembrar do significado que este trabalho carrega para corpos negros.

Sumário

AGRADECIMENTOS.....7

LISTA DE FIGURAS.....11

LISTA DE ABREVIAÇÕES.....12

RESUMO.....13

ABSTRACT.....15

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....17

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....23

A Inserção da População Negra no Mundo Corporativo Brasileiro…….....23

Ideologias Raciais no Brasil.....31

Teoria Crítica da Raça (TRC), Pacto da Branquitude e as Dinâmicas Organizacionais.....33

CAPÍTULO 3 – MÉTODO.....41

Procedimentos.....45

Considerações Éticas.....47

Análise.....48

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS.....50

Prólogo: o não lugar do negro no mercado de trabalho…….....50

Entrada, Ascensão Social em um Mundo Corporativo em Transformação: O Peso Morto da Representatividade.....55

Do Terceiro Setor ao Empreendedorismo: Deslocamentos e Rachaduras no Pacto com a Branquitude do Mundo Corporativo……..71

Epilogo: Impacto da Branquitude …….....78

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO.....84

Antes de Entrar no Mercado de Trabalho.....87

Entrada e Ascensão no Mundo Corporativo.....90

Deslocamentos: Terceiro Setor, Ruptura e Empreendedorismo.....95

CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....98

REFERÊNCIAS 101

Lista de figuras e Tabelas

1. Composição Racial do Nível Executivo nas Maiores Empresas Brasileiras (2001 – 2023).....24

2. Composição Racial do Cargos de Gerência nas Maiores Empresas Brasileiras.....25

3. Composição Racial do Quadro Funcional nas Maiores Empresas Brasileiras.....25

4. Linha Analítica da Trajetória Profissional e Institucional da Pesquisadora.....43

5. Distribuição das Notas Autoetnográficas por Período e Nível de Análise (2015–2025).....47

Lista de abreviações

Teoria Crítica da Raça - TCR …….....19

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE…….42

Resumo

Embora as iniciativas de diversidade e inclusão racial tenham se expandido no campo organizacional nas últimas décadas, seus efeitos sobre a experiência vivida de profissionais negros permanecem negligenciados na avaliação da eficácia e eficiência de tais iniciativas. Esta dissertação teve como objetivo analisar a reprodução da racialização das experiências profissionais de uma mulher negra em contextos corporativos majoritariamente brancos, considerando seus efeitos subjetivos, relacionais e organizacionais ao longo da trajetória de uma profissional negra. O estudo foi teoricamente informado por operadores analíticos que para abordar as relações raciais no campo do trabalho: princípios da Teoria Crítica da Raça (TCR) a noção de ideologias raciais e de pacto da branquitude. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza autoetnográfica que mobilizou a análise narrativa para interpretar episódios da trajetória profissional da pesquisadora em diferentes setores, contextos organizacionais e níveis hierárquicos. O material empírico é composto por 49 notas em áudio, posteriormente transcritas, que registram experiências profissionais vividas entre 2015 e 2025 em diferentes contextos organizacionais, incluindo o mundo corporativo, o terceiro setor e o empreendedorismo. Os resultados evidenciam que a racialização das experiências profissionais se manifesta por meio de códigos organizacionais implícitos, exigências de performance comportamental, mecanismos de pertencimento e exclusão e processos de adoecimento associados à convergência de interesses institucionais. A análise também indica que a presença simultânea de pessoas negras em diferentes níveis hierárquicos pode produzir efeitos relacionais relevantes, como a formação de redes de apoio, circulação de repertórios e fortalecimento de estratégias coletivas, sem que isso implique, contudo, transformações estruturais nas relações de poder. Conclui-se que, quando dissociadas de mudanças institucionais mais profundas, as iniciativas de diversidade tendem a reconfigurar a

forma da exclusão, mantendo o ônus da adaptação concentrado sobre profissionais negros e intensificando os custos subjetivos da permanência no mundo do trabalho.

Palavras-chave: Racialização; Diversidade e inclusão; Profissionais negros; Autoetnografia.

Abstract

Despite initiatives for racial diversity and inclusion having gained ground in organizations in the last decades, their effects on black employees' lived experience have been neglected in the evaluation of the efficiency and effectiveness of such initiatives. The objective of this dissertation is to analyze the reproduction of racialization in the professional experience of a black woman in predominantly white corporate settings, taking into consideration its subjective, relational and organizational effects along her professional journey. The theoretical basis of the study are analytical theories that are key for interpreting racial relationships at the workplace: the principles of Critical Race Theory, the notion of racial ideologies and the whiteness pact (pacto da branquitude). Methodologically, this research is qualitative and of an autoethnographic nature that applies narrative analysis to interpret different situations along the researcher's professional career in different sectors, different organizational contexts and on different hierarchical levels. The empirical material consists of 49, later transcribed, audio recordings of professional experiences between 2015 and 2025 in different organizational contexts, including the corporate world, non-governmental organisation and entrepreneurship. The results show that the racialization of professional experiences manifests itself through implicit organizational codes, behavioral performance requirements, belonging and exclusion mechanisms, and illness processes associated with the convergence of institutional interests. The analysis also demonstrates that the simultaneous presence of black people on different hierarchical levels can produce relevant relational effects, such as forming support networks, the exchange of backgrounds and the strengthening of collective strategies, without these implying structural transformations in power relations. The study concludes that when diversity initiatives are detached from profound institutional changes, they tend to alter how exclusion occurs, keeping the burden of

adaptation on the shoulders of black employees and raising the subjective costs of remaining in the workforce.

Keywords: Racialization; Diversity and inclusion; Black employees; Autoethnography

Introdução

Balizadas por um aparato regulatório nacional ou internacional e, ao mesmo tempo, contestadas publicamente nacional e internacionalmente, o caso das iniciativas de diversidade e inclusão racial e as reações que provocam no público leigo e mesmo especializado torna explícita as fricções entre as múltiplas ideologias raciais brasileiras - do branqueamento, da mestiçagem ou democracia racial e da afirmação da negritude (Munanga, 1999) - na construção social, política e histórica do campo do trabalho. O caso do programa de *trainee* exclusivo para pessoas negras lançado pela Magazine Luiza em 2021, embora, a decisão do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região tenha reiterado o respaldo da constitucionalidade das ações afirmativas na iniciativa privada, o programa continuou a ser rotulado pelo público como "*discriminatório*", "*marketing da lacração*" e questionado quanto à sua constitucionalidade.

Os argumentos que estão nas bases da polêmica revelam a persistência da crença na democracia racial brasileira (Onias, 2021, p. 87). Essa noção denota um "conjunto de representações sobre a sociedade brasileira" de que negros e indígenas são "assimilados pela sociedade e dóceis a esta" (Portela Jr. & Lira, 2022, p. 109) e, consequentemente, nega a existência de desigualdades étnico-raciais no país. Tal ideologia racial marca também a construção histórica do campo do trabalho brasileiro: um país cuja base econômica se consolidou a partir de um mercado escravocrata mas, posteriormente, é historicamente construído pela negação da influência da categoria "raça" na reprodução de desigualdades socioeconômicas.

Assim, embora as organizações se apresentem como espaços abertos, igualitários e meritocráticos, narrativa alinhada à ideologia racial da mestiçagem ou da democracia racial, os processos de acesso, permanência e ascensão profissional são organizados a partir de

critérios socialmente construídos que não expressam maior qualificação objetiva, mas operam como barreiras simbólicas racializadas (Guimarães, 2002). Esses critérios, ancorados em referências brancas, de classe média e eurocentradas, produzem um deslizamento entre o discursos ideológicos de mestiçagem e a reprodução prática do branqueamento, de modo que, embora “todos possam entrar”, apenas aqueles mais próximos da norma branca tendem a ser reconhecidos como adequados, competentes e pertencentes. Tais dinâmicas são sustentadas, ao longo do tempo, por cumplicidades não verbalizadas entre iguais, que buscam preservar privilégios e heranças concretas e simbólicas, além de proteger e fortalecer o próprio grupo (Bento, 2022).

Tendo em vista esse contexto histórico e a negligência à experiência vivida do negro (Kyere & Fukui, 2023) na literatura empírica sobre gestão da diversidade, esta pesquisa se insere na literatura brasileira que aborda a inserção do negro no mercado de trabalho (Fernandes, 1978; Soares. 2000), mais especificamente no mundo corporativo, atentando-se para o papel direto e indireto das iniciativas de diversidade e inclusão raciais nas experiências profissionais de pessoas negras. Estudos clássicos e contemporâneos evidenciam que essa inserção ocorre de forma estruturalmente desigual, marcada pela concentração em posições de menor prestígio, remuneração e estabilidade, bem como por experiências profissionais racializadas, mesmo quando controladas variáveis como escolaridade e qualificação.

O título O (Im)Pacto da Branquitude sintetiza a dupla dimensão analítica que orienta esta pesquisa. De um lado, refere-se ao pacto da branquitude enquanto estrutura relacional que organiza privilégios, regula pertencimentos e sustenta critérios implícitos de reconhecimento no mundo do trabalho. De outro, evidencia os efeitos subjetivos produzidos por esse pacto na trajetória profissional de sujeitos racializados, especialmente nos modos de existir, liderar e permanecer em contextos organizacionais majoritariamente brancos. O uso do prefixo entre parênteses marca essa sobreposição semântica, indicando que pacto e

impacto não são fenômenos distintos, mas processos interdependentes que se atualizam nas práticas cotidianas, nos discursos institucionais e nas experiências vividas. Assim, o título não apenas nomeia o objeto da pesquisa, mas sinaliza uma leitura crítica sobre como a branquitude opera simultaneamente como acordo silencioso de poder e como experiência concreta que atravessa corpos, trajetórias e relações de trabalho.

Neste trabalho, entende-se racialização como o processo social, histórico e político por meio do qual corpos, trajetórias e experiências passam a ser interpretados e organizados racialmente, ainda que a raça não seja explicitamente nomeada (Omi & Winant, 2014). Segundo Omi e Winant (2014), a racialização não constitui um atributo individual, mas resulta de dinâmicas institucionais e estruturais que produzem efeitos materiais e subjetivos desiguais. No mundo do trabalho, esses processos operam por meio de códigos[1] - critérios aparentemente neutros, expectativas comportamentais e de pertencimento que incidem de forma diferenciada sobre sujeitos racializados (Bento, 2022; Guimarães, 2002).

A presente dissertação é teoricamente informada pela Teoria Crítica da Raça - TCR (Delgado & Stefancic, 2021) articulada aos conceitos das ideologias raciais (Telles, 2003) e de pacto da branquitude (Bento, 2022). Importante notar que, neste estudo, pressupõe-se que o conceito de raça é socialmente construído (Guimarães, 2003; Teixeira et al., 2020). Assim, a síntese entre a TCR e os operadores conceituais apontados mostra-se adequada por oferecer uma compreensão crítica da realidade racial e do papel do direito na manutenção das desigualdades (Silva & Pires, 2015). Esse enquadramento permite analisar as relações raciais no Brasil no campo das políticas e iniciativas de diversidade e inclusão racial (Ferreira & Queiroz, 2018). Mais especificamente, é nos cinco princípios básicos da TCR que se encontram pilares essenciais para a análise das dinâmicas raciais no mundo do trabalho, tal como emergem da experiência vivida e das narrativas que a atravessam.

[1] Segundo o dicionário Michaelis códigos são conjunto de ideias de uma pessoa ou de um grupo a respeito da maneira de fazer algo ou de comportar-se; norma, regra.

A TCR é uma teoria interdisciplinar que visa ampliar a perspectiva dos direitos civis e dos estudos éticos, incluindo outras ciências, com o objetivo de questionar os próprios fundamentos de ordem liberal, como a teoria da igualdade. Seus princípios básicos compreendem: (1) o entendimento de que a categoria raça é uma construção social moldada por fatores históricos, políticos e econômicos; (2) a "normalidade do racismo", ou seja, que o racismo não é um evento extraordinário mas parte integrada e cotidiana da sociedade; (3) a convergência de interesses, ou seja, que pessoas brancas apoiarão a justiça social apenas quando tiverem interesses próprios envolvidos; (4) a racialização diferencial, que se refere às maneiras pelas quais pessoas não brancas são racializadas ou tratadas de maneira diferente com base na raça; e (5) o *storytelling* e as perspectivas alternativas que desafiam as narrativas dominantes e oferecem uma compreensão mais completa e precisa do mundo (Delgado & Stefanic, 2021).

Como objetivo geral, esta dissertação visa analisar a reprodução da racialização de experiências profissionais de uma mulher negra no mundo corporativo. Como objetivos específicos, esta pesquisa visou analisar os efeitos subjetivos da racialização sobre a trajetória profissional de uma mulher negra em contextos corporativos majoritariamente brancos, mapear suas percepções de dinâmicas organizacionais racializadas nesses contextos e situar essas experiências e práticas em relação às ideologias raciais vigentes.

A fim de atingir esses objetivos e viabilizar uma análise que permita compreender a articulação de níveis micro (subjetivos), meso (relacionais e organizacionais) e macro (ideologias raciais), metodologicamente optou-se pela realização de pesquisa qualitativa a partir de uma abordagem autoetnográfica (Ellis et al., 2011). Para análise, foi utilizada a técnica de análise narrativa (Riessman, 1990) para interpretar as relações entre ideologias raciais, dinâmicas organizacionais e vivências subjetivas na racialização de experiências de uma profissional negra, a autora desta dissertação. O uso desse método possibilita investigar

os entrelaçamentos entre experiências pessoais e normas e expectativas políticas/culturais, o que requer uma autorreflexão rigorosa para identificar e questionar as interseções entre o eu e a vida social (Bochner & Ellis, 2006, p. 111) de profissionais negros.

A partir desse enquadramento teórico e contextual, a dissertação se orienta pela compreensão de que a racialização das experiências profissionais não se produz apenas a partir de práticas explícitas de discriminação, mas surge da articulação entre fatores históricos, ideológicos e organizacionais que moldam o acesso, a permanência e a ascensão no mundo do trabalho. Ao longo do trabalho, torna-se possível observar como ideologias raciais amplamente difundidas no contexto brasileiro se materializam em dinâmicas institucionais, expectativas sobre comportamentos e critérios aparentemente neutros, que operam de forma diferenciada sobre corpos e narrativas racializadas.

É no entrelaçamento entre níveis macro e meso que se configuram experiências profissionais marcadas por ambivalências, dissonâncias e custos subjetivos específicos, particularmente no caso de mulheres negras inseridas em contextos corporativos majoritariamente brancos. As narrativas que emergem dessas experiências permitem tornar visíveis os efeitos desse entrelaçamento, evidenciando como fatores históricos, ideológicos e organizacionais incidem sobre as trajetórias profissionais e produzem formas específicas de racialização da experiência no mundo do trabalho.

A dissertação está organizada em capítulos que acompanham os diferentes momentos da trajetória profissional examinada. Após esta introdução, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico, no qual são discutidos a inserção da população negra no mundo corporativo brasileiro, as ideologias raciais no contexto nacional e os aportes da Teoria Crítica da Raça articulados ao conceito de pacto da branquitude e às dinâmicas organizacionais. O terceiro capítulo descreve o percurso metodológico da pesquisa.

Na sequência, o quarto capítulo apresenta os resultados, organizados em narrativas que atravessam três momentos centrais da trajetória profissional: o período anterior à entrada no mercado de trabalho, a inserção e ascensão no mundo corporativo e os deslocamentos para o terceiro setor e o empreendedorismo. Em seguida, o capítulo de discussão articula os achados empíricos aos referenciais teóricos mobilizados, evidenciando continuidades narrativas, e, contradições e descompassos nos processos de racialização das experiências profissionais. Por fim, nas considerações finais, são retomados os principais resultados do estudo, suas contribuições teóricas, metodológicas e empíricas, bem como seus limites e possibilidades para pesquisas futuras.

Referencial Teórico

A Inserção da População Negra no Mundo Corporativo Brasileiro

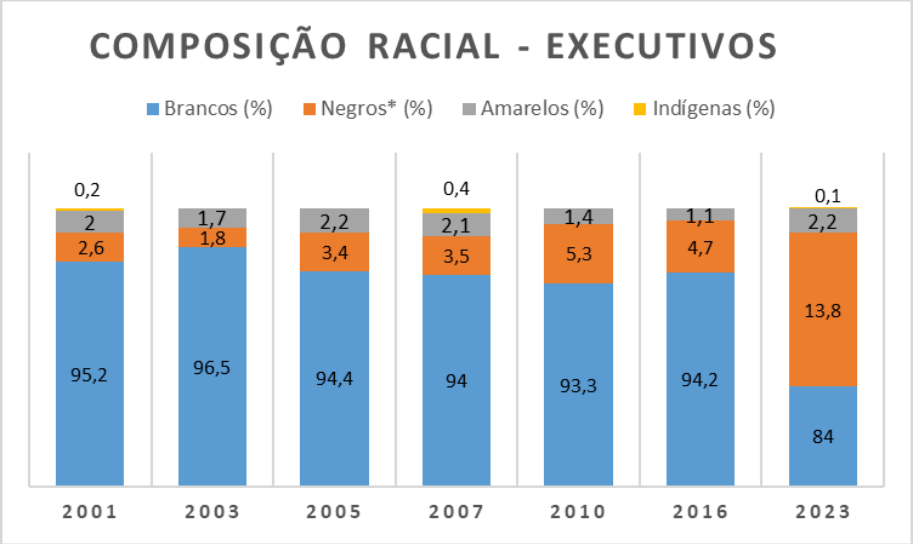
A formação social e econômica do que hoje se denomina Brasil se deu a partir de uma lógica colonial sustentada pela exploração e pela escravização de corpos africanos e indígenas, que constituíram a base da força de trabalho responsável pela produção de riquezas no período colonial e imperial (Santana & Campos, 2021). A organização do trabalho no país, portanto, não se estrutura à margem dessas experiências, mas é historicamente constituída por elas. Nesse sentido, a população negra nunca esteve fora do mercado de trabalho, o que se transforma ao longo do tempo não é a sua presença, mas os modos de inserção, reconhecimento e formalização dessa força de trabalho após a abolição, marcada por processos de exclusão, precarização e hierarquização racial (Mascarenhas et al., 2015).

A persistência histórica da hierarquização racial do trabalho no Brasil no mundo privado pode ser observada empiricamente por meio da série histórica das pesquisas *Perfil Social, Racial e de Gênero das Maiores Empresas do Brasil*, conduzidas pelo Instituto Ethos, uma das poucas fontes sistemáticas disponíveis sobre as maiores empresas do país[2]. Esses levantamentos permitem acompanhar a composição racial do nível executivo a partir de 2001, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1

Composição Racial do Nível Executivo nas Maiores Empresas Brasileiras (2001–2023)

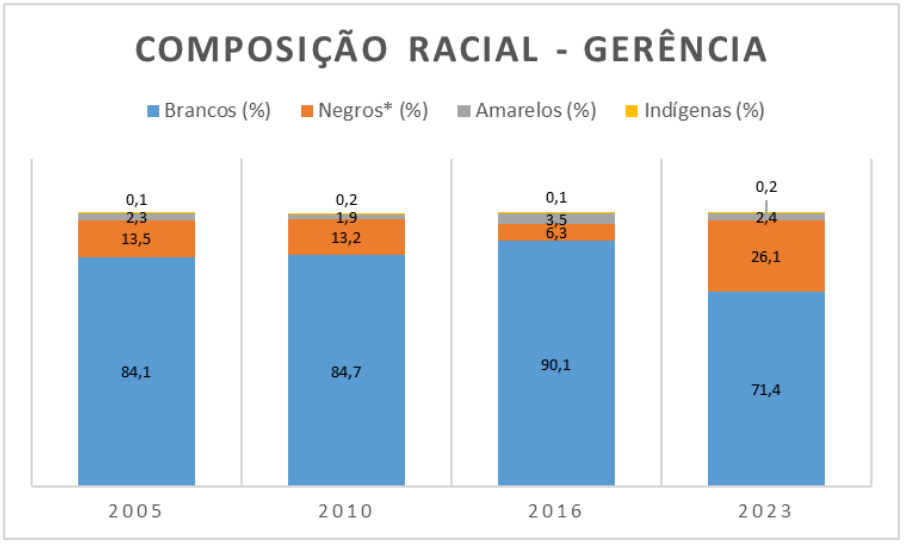
[2] *Nota.* Negros correspondem à soma de pessoas pretas e pardas, conforme classificação adotada pelo Instituto Ethos. Os dados referem-se às pesquisas *Perfil Social, Racial e de Gênero das Maiores Empresas do Brasil*, realizadas entre 2001 e 2010 com as 500 maiores empresas e, em 2015 e 2023, com as maiores empresas segundo os critérios vigentes em cada edição. Elaboração própria com base nos relatórios do Instituto Ethos (2001, 2003, 2005, 2007, 2010, 2015, 2023–2024).



A comparação longitudinal por cargo e período evidencia que a ampliação da presença negra no mercado de trabalho formal das maiores empresas brasileiras ocorre de forma desigual entre os níveis hierárquicos e ao longo do tempo. No nível executivo, observa-se um padrão de crescimento tardio e descontínuo: entre 2001 e 2010, a presença negra permanece residual, inferior a 6%, seguida por uma retração no período 2010–2016, mesmo diante do aumento da diversidade nos níveis inferiores. Apenas entre 2016 e 2023 ocorre um crescimento mais expressivo, alcançando 13,8%, ainda assim com grandes disparidade racial.

Figura 2

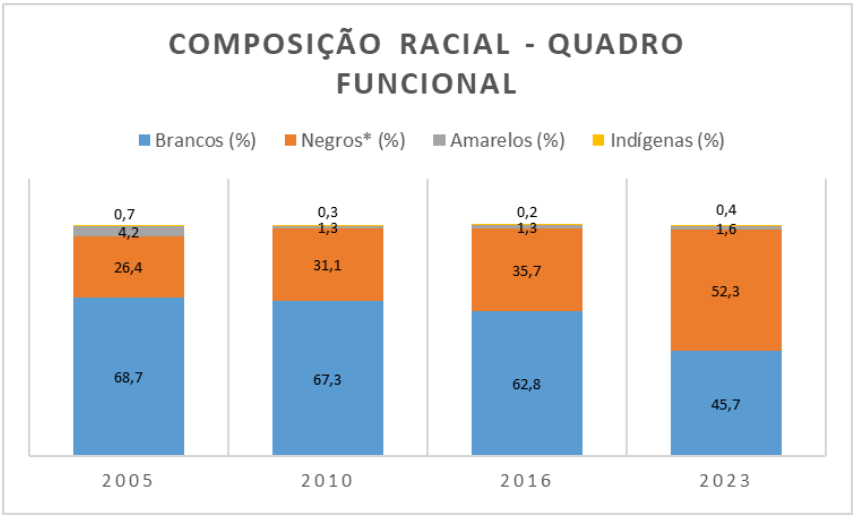
Composição Racial dos Cargos de Gerência nas Maiores Empresas Brasileiras



Na gerência, o movimento é marcado por estagnação prolongada entre 2005 e 2010, com a participação de pessoas negras mantendo-se em torno de 13%, seguida por uma retração significativa no período 2010–2016, quando esse percentual cai para 6,3%. No intervalo posterior, entre 2016 e 2023, observa-se um aumento expressivo da presença negra, que alcança 26,1% no período.

Figura 3

Composição Racial do Quadro Funcional nas Maiores Empresas Brasileiras



No quadro funcional, a evolução da composição racial segue um movimento distinto daquele observado nos cargos de gestão e direção. Entre 2005 e 2016, a presença de pessoas negras cresce de 26,4% para 35,7%, acompanhada pela redução gradual da participação branca. Essa tendência se intensifica entre os anos de 2016 e 2023. No ano de 2023 ocorre a inversão da composição racial, com pessoas negras passando a representar 52,3% do quadro funcional, frente a 45,7% de pessoas brancas. Diferentemente do que se observa na gerência e no nível executivo, essa inversão não se traduz em redistribuição proporcional nos estratos superiores, evidenciando um descompasso persistente entre a base majoritariamente negra e os cargos de maior poder decisório.

A leitura conjunta desses dados evidencia que a ampliação da presença negra no mercado de trabalho formal não se converte, automaticamente, em acesso proporcional aos cargos de maior prestígio e poder. Essa dissociação recoloca no centro do debate os critérios historicamente mobilizados para explicar a exclusão negra desses espaços, entre eles a escolarização.

Nesse contexto histórico de inserção racialmente hierarquizada do trabalho no Brasil, a exclusão de pessoas negras dos espaços de maior prestígio e reconhecimento passou a ser justificada, ao longo do tempo, por diferentes critérios. Entre eles, destacou-se a alegação da ausência de qualificação formal, especialmente a formação superior, como explicação para a sub-representação negra em determinadas posições (Myers, 2003; Rivera, 2012). Nesse sentido, as políticas públicas de ampliação do acesso ao ensino superior, em particular as ações afirmativas implementadas a partir dos anos 2000, tensionam um dos principais argumentos historicamente mobilizados para legitimar essa exclusão: a suposta inexistência de mão de obra negra qualificada.

A adoção pioneira das cotas raciais pela Universidade de Brasília (UnB) em 2003, com o primeiro vestibular em 2004, e, posteriormente, a instituição da Lei de Cotas em 2012,

ampliaram de forma significativa a circulação de estudantes negros no ensino superior público (UnB, 2023; Presidência da República [PR], 2012; Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2023). Considerando o tempo de formação e inserção profissional, é razoável supor que eventuais efeitos dessas políticas no mercado de trabalho passem a ser observáveis apenas alguns anos após a conclusão dos cursos, sobretudo a partir de meados da década de 2010.

No entanto, a literatura sobre desigualdades raciais no Brasil tem demonstrado de forma consistente que a escolarização, embora necessária, não se traduz de forma diretamente proporcional em mobilidade ocupacional ou acesso aos cargos de maior prestígio e poder, uma vez que seus retornos são mediados por fatores raciais, institucionais e relacionais (Azevedo et al., 2024; Bento, 2022; Carvalho Jr. et al., 2023; Guimarães, 2002; Hasenbalg & Silva, 2003; Ribeiro, 2006).

Assim, se as políticas educacionais ampliam a presença negra em espaços historicamente brancos, os dados sobre o mundo corporativo indicam que a conversão dessa presença em posições de poder encontra limites persistentes, que não podem ser explicados exclusivamente por fatores individuais ou educacionais.

A leitura dos dados quantitativos pode ser aprofundada à luz da contribuição de Jaime (2017), que analisa as trajetórias de executivos negros a partir de uma distinção geracional. O autor identifica uma primeira geração, composta por profissionais negros que iniciaram suas carreiras no mundo corporativo a partir do final dos anos 1970 e ao longo da década de 1980, em um contexto marcado pela negação institucional do racismo e pela quase inexistência de políticas públicas ou empresariais voltadas à inclusão racial.

Essas trajetórias foram caracterizadas pelo isolamento racial, pela excepcionalidade numérica e pela adoção de estratégias predominantemente individuais de ascensão, em um ambiente organizacional pouco permeável ao reconhecimento da desigualdade racial. Antes

desse período, embora houvesse profissionais negros em posições técnicas e intermediárias, sua presença em cargos gerenciais e de direção era numericamente residual e socialmente invisibilizada, o que inviabiliza tratá-los como um grupo estruturado no interior do mundo corporativo.

A segunda geração, por sua vez, passa a se constituir a partir dos anos 2000, em um cenário marcado pela ampliação do acesso ao ensino superior, pelo fortalecimento do debate público sobre desigualdades raciais e pela emergência de iniciativas corporativas de diversidade. Ainda que o conceito de executivo mobilizado por Jaime (2017) não corresponda exatamente às categorias formais utilizadas nas pesquisas do Instituto Ethos, há convergência analítica na medida em que ambos se referem a posições hierarquicamente estratégicas, associadas a processos de decisão e reconhecimento organizacional. Nesse sentido, a ampliação da presença negra no topo corporativo observada a partir da segunda metade da década de 2010, pode ser interpretada como expressão estrutural dessa segunda geração. Esse movimento é intensificado no contexto posterior a 2020, quando a morte de George Floyd e a amplificação global do debate racial impulsionaram respostas mais explícitas do setor privado (Balakrishnan et al., 2023). No entanto, como indicam os próprios dados do Ethos, esse crescimento não rompe o padrão de concentração branca nos cargos de maior poder, sugerindo que a transição entre gerações ocorre sob limites estruturais persistentes.

A literatura crítica em Estudos Organizacionais e Sociologia do Trabalho tem demonstrado que o recrutamento e a seleção não operam como etapas neutras de alocação de talentos, mas como dispositivos institucionais que participam ativamente da produção e reprodução das hierarquias sociais que estruturam o mundo do trabalho (Acker, 2006; Santos et al., 2025; Rosa, 2014). As narrativas empresariais mobilizam simultaneamente o mito da democracia racial e a retórica meritocrática para justificar decisões de contratação, deslocando a desigualdade estrutural para explicações individualizantes relacionadas à

escolaridade, comportamento ou adequação subjetiva ao ambiente organizacional (Ferreira et al., 2023). Nesse sentido, o recrutamento constitui não apenas uma interface entre organização e mercado, mas um momento privilegiado de filtragem social, no qual expectativas implícitas sobre aparência, comunicação e trajetória operam como critérios de exclusão racializados, ainda que formulados sob a linguagem da competência e do profissionalismo (Santos et al., 2025).

Quando observados a partir dessa lógica institucional de filtragem social, os processos seletivos deixam de ser compreendidos apenas como avaliações de qualificação e passam a revelar dimensões relacionais e culturais que orientam o reconhecimento organizacional. As decisões de ingresso são atravessadas por percepções de similaridade simbólica entre avaliadores e candidatos, nas quais estilos de comunicação, repertórios culturais e formas de apresentação operam como sinais de pertencimento e confiabilidade (Rivera, 2012). Essas dinâmicas podem ser lidas à luz das discussões sobre fronteiras simbólicas, que mostram como critérios de mérito são produzidos por classificações morais que delimitam quem é percebido como adequado a determinados espaços sociais, convertendo diferenças culturais em hierarquias legítimas (Lamont & Molnár, 2002).

Inseridas em regimes organizacionais que estruturam desigualdades de forma contínua (Acker, 2006), tais avaliações não apenas refletem preferências individuais, mas participam da própria definição institucional do que passa a ser reconhecido como profissionalismo e desempenho. A articulação com a literatura sobre organizações racializadas permite compreender que essas classificações culturais operam em estruturas nas quais a distribuição de autoridade e reconhecimento é historicamente atravessada pela raça, orientando a interpretação do mérito e delimitando trajetórias possíveis no interior do mercado corporativo (Ray, 2019).

Nesse ponto, o *fit* cultural (Santos et al., 2025) emerge como categoria analítica capaz de evidenciar como a linguagem da compatibilidade organizacional traduz desigualdades estruturais em critérios aparentemente técnicos de seleção. Essa dinâmica torna-se particularmente inteligível quando o recrutamento é analisado à luz das contribuições da sociologia cultural do trabalho, que concebe a contratação como um processo de *matching* cultural e não apenas de avaliação técnica de habilidades (Rivera, 2012). Consequentemente, avaliadores tendem a privilegiar candidatos percebidos como culturalmente semelhantes a si próprios em termos de repertórios simbólicos, estilos de apresentação e trajetórias sociais, atribuindo a esses marcadores um valor equivalente ou superior ao desempenho objetivo (Santos et al., 2025; Ferreira et al., 2023).

Em diálogo com as discussões críticas sobre branquitude, essas dinâmicas revelam que as similaridades social e racial funcionam como mecanismos de fechamento social, reproduzindo fronteiras simbólicas que favorecem sujeitos já alinhados às normas dominantes do espaço organizacional (Bento, 2002). Assim, aquilo que aparece como afinidade ou compatibilidade cultural pode ser interpretado como uma tecnologia relacional de distinção, na qual o reconhecimento profissional está condicionado à proximidade com códigos historicamente associados à branquitude e às elites corporativas. O *fit* cultural, nesse sentido, desloca a racialização para o campo das avaliações subjetivas, tornando invisíveis os mecanismos de exclusão ao mesmo tempo em que preserva a aparência meritocrática dos processos seletivos (Rivera, 2012).

Quando articulado às evidências empíricas apresentadas neste capítulo sobre a expansão do acesso ao ensino superior por meio das políticas de ações afirmativas, o papel do recrutamento adquire centralidade analítica para compreender os limites da mobilidade ocupacional negra no Brasil. Se as cotas ampliam a circulação de profissionais negros qualificados, mas sua presença permanece residual em posições de poder, torna-se necessário

examinar como dispositivos organizacionais aparentemente neutros reorganizam critérios de mérito e pertencimento, produzindo continuidades entre as barreiras educacionais já discutidas e as ideologias raciais que atravessam o mundo do trabalho.

Ideologias Raciais no Brasil

A compreensão das dinâmicas raciais no Brasil exige o reconhecimento da raça como categoria social relevante e que opera como princípio estruturante da organização da economia, sociedade e política do país (Costa, 2002). As chamadas ideologias raciais brasileiras não se caracterizam pela ausência de hierarquias, mas pela produção de formas específicas de classificação, assimilação e silenciamento das desigualdades raciais.

Nesse sentido, o debate sobre raça no Brasil se organiza historicamente em torno de projetos ideológicos que buscam administrar a presença negra na sociedade sem confrontar diretamente seus fundamentos racistas da ordem social e econômica. Conforme analisa Thomas Skidmore (1991), a ideologia do branqueamento se consolida entre o final do século XIX e o início do século XX, emerge como resposta das elites brasileiras ao fim da escravidão, à permanência de uma população majoritariamente negra e mestiça em uma sociedade que aspirava à modernidade europeia. Ancorada em pressupostos do racismo científico e do evolucionismo social, essa ideologia defendia que a miscigenação progressiva levaria ao desaparecimento das diferenças raciais, resultando, ao longo do tempo, em uma população predominantemente branca (Skidmore, 1991).

O branqueamento constrói a raça como um “não problema”, isto é, como uma variável transitória que desapareceria com o tempo, legitimando a ausência de políticas reparatórias e a manutenção das hierarquias sociais existentes. Opera, portanto, como um mecanismo duplo: de um lado, afirma a inferioridade racial negra como um problema a ser superado; de outro, desloca essa superação para um futuro indefinido, evitando qualquer enfrentamento imediato

das desigualdades produzidas pela escravidão (Domingues, 2002). Essa lógica se expressa também na omissão deliberada da variável racial nos censos nacionais entre 1900 e 1940, período em que o Estado brasileiro deixou de produzir dados sistemáticos sobre raça. Para Skidmore (1991), controlar a produção de dados significava controlar o conhecimento que a sociedade produzia sobre si mesma e, por extensão, a agenda pública nacional, reforçando estratégias de silenciamento das desigualdades raciais ao mesmo tempo em que o projeto de branqueamento avançava.

A partir da década de 1950, o cenário passa a ser tensionado por pesquisas que recolocam a raça no centro da análise social brasileira, especialmente no âmbito da chamada Escola de São Paulo, da qual Florestan Fernandes (1920-1995) foi um dos principais expoentes. Seus estudos evidenciam que a constituição da ordem capitalista brasileira incorporou a população negra de forma subordinada, sem romper com as hierarquias herdadas da escravidão (Maio, 1999). A contestação da noção de democracia racial brasileira desloca o debate da suposta harmonia e da boa convivência entre raças para as condições materiais de integração social no pós-abolição. Historicamente sustentada pelo argumento de que no Brasil, as relações raciais seriam marcadas pela ausência de conflitos abertos, pela miscigenação e por uma convivência racialmente integrada (Guimarães, 2006). Nesse sentido, a democracia racial não opera como descrição empírica da realidade social, mas como um mito ou ideologia integradora, que neutraliza o conflito racial ao afirmar uma igualdade formal abstrata, enquanto preserva desigualdades estruturais persistentes, particularmente no acesso ao trabalho, ao reconhecimento social e à mobilidade (Sales Jr., 2006).

Nesse percurso histórico, o movimento negro assume papel decisivo no enfrentamento das ideologias raciais brasileiras, ao tensionar o mito da democracia racial e as formas de silenciamento e assimilação que sustentaram a reprodução das desigualdades. Sua atuação foi fundamental para transformar o racismo em problema público, deslocando-o do registro da

harmonia abstrata para o campo dos direitos sociais, das políticas públicas e das responsabilidades institucionais (Domingues, 2007). De acordo com Jaime et al. (2024) é a mobilização coletiva do movimento negro que possibilita a conquista histórica de direitos racialmente situados e reconfigura, de modo geracional, as condições de inserção, reconhecimento e disputa no mundo do trabalho. Ao evidenciar que tais avanços não decorrem de um suposto progresso natural da sociedade brasileira, mas de conflitos, pressões políticas e disputas por reconhecimento, esse percurso analítico prepara o terreno para abordagens que compreendem o racismo como estrutura constitutiva da ordem social, e não como desvio episódico, abrindo caminho para o diálogo com a Teoria Crítica da Raça.

Teoria Crítica da Raça (TRC), Pacto da Branquitude e as Dinâmicas Organizacionais

A Teoria Crítica da Raça (TCR) constitui um campo crítico interdisciplinar que emerge, originalmente, a partir das décadas de 1970 e 1980, como resposta aos limites das reformas jurídicas associadas ao movimento dos direitos civis nos Estados Unidos da América - EUA. Autores fundadores da TCR argumentam que, apesar dos avanços normativos no reconhecimento formal da igualdade racial, as estruturas sociais e institucionais continuaram a reproduzir desigualdades profundas entre grupos racializados, evidenciando a insuficiência da igualdade formal como estratégia de enfrentamento do racismo (Bell, 1980; Delgado & Stefancic, 2021). Desde sua formulação inicial, a TCR parte do pressuposto de que o racismo não pode ser compreendido como um desvio episódico ou como resultado exclusivo de atitudes individuais, mas como um elemento estrutural e constitutivo das sociedades modernas (Harris, 1993).

Situada no contexto estadunidense, a TCR não se apresenta como um modelo teórico universalizável e desprovido de crítica. Sua incorporação em outros contextos nacionais exige articulações situadas com histórias específicas de racialização e com produções críticas

locais. No caso brasileiro, essa exigência torna-se particularmente relevante diante da centralidade de ideologias raciais que operam por meio da negação do racismo e da naturalização das desigualdades, amplamente analisadas na literatura nacional (Guimarães, 2006).

Os estudos críticos sobre a branquitude oferecem uma base analítica fundamental para a leitura da TCR no campo do trabalho. Ao conceituar o pacto da branquitude como um conjunto de acordos tácitos, afetivos e institucionais voltados à preservação de privilégios raciais, Bento (2022) explicita os mecanismos por meio dos quais o racismo se atualiza cotidianamente nas instituições. No ambiente organizacional, o pacto se expressa na definição de normas de pertencimento, critérios de reconhecimento e expectativas de desempenho que se apresentam como universais, mas que operam a partir de referenciais racializados.

Neste trabalho, a TCR é mobilizada como um referencial teórico situado no contexto organizacional brasileiro, no qual o racismo se organiza e se reproduz por meio do pacto da branquitude. Essa mobilização permite articular a produção crítica sobre ideologias raciais e branquitude brasileira aos estudos sobre relações raciais no mundo do trabalho, oferecendo operadores analíticos para compreender as organizações como espaços também racialmente estruturados.

Essa perspectiva implica reconhecer que a raça não se configura como dado biológico ou atributo essencial, mas como uma construção social e histórica, produzida por processos políticos, jurídicos e institucionais que atribuem significados diferenciados a grupos racializados em contextos específicos (Teixeira et al., 2020). A racialização opera, assim, de forma diferencial, produzindo hierarquias, expectativas normativas e formas distintas de reconhecimento social que se reorganizam ao longo do tempo conforme interesses institucionais e arranjos de poder (Crenshaw et al., 1995). No mundo do trabalho, esses processos se materializam na definição de perfis profissionais desejáveis, na legitimação de

determinadas trajetórias e na produção de padrões de pertencimento organizacional.

A centralidade das organizações nesse debate como o tema da diversidade racial tem sido incorporado pelo setor privado. A opção por iniciativas de diversidade e inclusão em detrimento de ações afirmativas no cenário organizacional é frequentemente justificada por dois argumentos principais: a defesa da meritocracia como princípio organizador e a promessa de que a gestão da diversidade produziria vantagens competitivas e benefícios econômicos individuais e organizacionais (Alves & Galeão-Silva, 2004). As literaturas nacional e internacional em gestão da diversidade têm enfatizado os efeitos positivos da diversidade em diferentes níveis, como o aumento do engajamento e da sensação de pertencimento entre trabalhadores, o incremento da produtividade organizacional e a contribuição para o enfrentamento do racismo estrutural (Kuabara & Sachuk, 2011).

Apesar da difusão desses discursos, os estudos sobre iniciativas de diversidade e inclusão na iniciativa privada permanecem escassos quando comparados às pesquisas sobre ações afirmativas na esfera pública, como as políticas de cotas nas universidades brasileiras. As investigações existentes concentram-se majoritariamente na descrição de programas organizacionais ou no mapeamento da produção científica sobre mentoring e gestão da diversidade em empresas globais (Fraga et al., 2022; Myers, 2003; Saji, 2004; Siqueira et al., 2022). Além disso, essa literatura tem sido frequentemente caracterizada como superficial, apontando a necessidade de análises mais aprofundadas sobre os efeitos, contradições e limites das políticas empresariais de diversidade, equidade e inclusão (Bezerra et al., 2022; Silva et al., 2020).

À luz desse contexto, os princípios da TCR passam a orientar a leitura das políticas de diversidade no mundo do trabalho, oferecendo uma ampliação consistente e particularmente potente para a compreensão de seus limites e contradições. Um de seus princípios centrais

sustenta que avanços em direção à justiça racial tendem a ocorrer apenas quando convergem com os interesses econômicos, políticos ou simbólicos dos grupos dominantes (Bell, 1980).

No contexto organizacional brasileiro, essa convergência de interesses se expressa na adoção seletiva de políticas de diversidade que ampliam a visibilidade de pessoas negras e produzem ganhos reputacionais para as organizações, desde que não ameacem a preservação das posições de poder, das hierarquias decisórias e dos critérios de reconhecimento historicamente associados à branquitude (Myers, 2003). O pacto da branquitude opera, nesse processo, como mecanismo de regulação dessa convergência, assegurando a continuidade da herança histórica e simbólica dos grupos dominantes sob a linguagem da meritocracia e da neutralidade organizacional. Tal dinâmica pode ser compreendida como uma forma de desacoplamento racializado entre compromissos formais e práticas institucionais, por meio do qual as organizações incorporam o discurso da inclusão sem promover transformações substantivas na distribuição racial de poder (Bento, 2022; Ray, 2019).

Outro princípio fundamental da TCR refere-se à compreensão do racismo como fenômeno ordinário e estrutural, integrado ao funcionamento regular das instituições e não restrito a eventos excepcionais ou a atitudes individuais explícitas (Crenshaw et al., 1995). A partir dessa perspectiva, o racismo é entendido como parte constitutiva das normas, rotinas e critérios que organizam a vida social e institucional, operando de modo contínuo e socialmente legitimado. Essa formulação desloca o foco analítico das intenções individuais para os efeitos sistemáticos das estruturas institucionais, evidenciando como práticas apresentadas como universais e imparciais contribuem para a reprodução de desigualdades raciais (Delgado & Stefancic, 2021).

Essa normalização do racismo se manifesta em processos aparentemente técnicos, como recrutamento, avaliação de desempenho, promoção e reconhecimento profissional, que produzem efeitos racializados ao privilegiar repertórios culturais, trajetórias e disposições

historicamente associadas à branquitude (Acker, 2006; Guimarães, 2006). Nesse contexto, o pacto da branquitude atua como mecanismo de estabilização dessas práticas, ao proteger tais arranjos institucionais da contestação racial explícita e ao sustentar sua aparência de neutralidade. Ao operar por meio de silêncios, acordos tácitos e da recusa em nomear o racismo como problema organizacional, o pacto contribui para a naturalização das desigualdades raciais no cotidiano do trabalho, reforçando a leitura de que resultados desiguais decorrem de mérito ou desempenho individual, e não de estruturas racialmente organizadas (Bento, 2002; Bento, 2022).

A partir da compreensão da raça como construção social, a TCR introduz o princípio da racialização diferencial para explicar como distintos grupos racializados são produzidos, classificados e tratados de maneira específica conforme contextos históricos, interesses institucionais e arranjos de poder (Crenshaw et al., 1995). Esse princípio evidencia que a racialização não opera de forma homogênea, mas atribui significados diferenciados a corpos, trajetórias e capacidades, organizando hierarquias sociais e delimitando expectativas sobre quais sujeitos são considerados adequados, confiáveis ou competentes em determinados espaços sociais (Delgado & Stefancic, 2021).

No mundo do trabalho, a racialização diferencial se manifesta na legitimação desigual de percursos formativos, na orientação de escolhas profissionais e na valorização de atributos físicos e comportamentais associados à branquitude como norma implícita de profissionalismo. Critérios geralmente considerados neutros, como “perfil”, “postura”, “boa apresentação” ou “adequação ao ambiente”, operam como dispositivos de seleção racializada que condicionam o acesso a determinadas funções, áreas e posições organizacionais, ao mesmo tempo em que restringem outras a sujeitos racializados de modo negativo (Bento, 2022; Guimarães, 2006). Essas dinâmicas produzem trajetórias profissionais diferenciadas

não por déficits individuais, mas pela atuação contínua de expectativas normativas racializadas que estruturam o cotidiano organizacional no contexto brasileiro.

Nesse sentido, a racialização diferencial articula-se diretamente às heranças históricas do racismo e às formas contemporâneas de produção da branquitude como norma de competência e pertencimento (Delgado & Stefancic, 2021). Como analisa Schucman (2012), a branquitude opera como um lugar social marcado por privilégios simbólicos e materiais frequentemente naturalizados, que estruturam percepções distintas sobre mérito, esforço e qualidade profissional. No mundo do trabalho, isso se expressa na atribuição diferenciada de valor às trajetórias de pessoas brancas e negras, mesmo quando estas apresentam formações, desempenhos e credenciais equivalentes. A noção de meritocracia, amplamente mobilizada no discurso organizacional, tende a invisibilizar essas desigualdades estruturais ao tratar resultados desiguais como fruto exclusivo de capacidades individuais, desconsiderando os efeitos cumulativos das heranças raciais, do acesso desigual a redes, oportunidades e reconhecimento (Schucman, 2020). Assim, a meritocracia funciona menos como princípio neutro de avaliação e mais como dispositivo ideológico que legitima a reprodução das hierarquias raciais sob a aparência de critérios universais e técnicos.

A noção de interseccionalidade, formulada no interior da TCR, permite aprofundar a análise das desigualdades ao evidenciar que raça, gênero e outras categorias sociais não operam de forma isolada, mas articulada, na produção de experiências específicas de subordinação (Collins, 2000, Crenshaw, 1989, 1991). No contexto brasileiro, essa leitura encontra ressonância nas formulações de Lélia Gonzalez, que já evidenciava como racismo e sexismo operam de maneira imbricada na produção de hierarquias sociais, afetando de forma particular as trajetórias de mulheres negras no trabalho e na vida pública (Gonzalez, 1984). Ao deslocar a análise de categorias abstratas para experiências concretas, essas abordagens

permitem compreender como expectativas normativas de competência, postura e legitimidade profissional são simultaneamente racializadas e generificadas.

No mundo organizacional, essa dinâmica é identificada pela existência de 'regimes de desigualdade' onde critérios de competência são subjetivamente moldados por quem detém o poder (Acker (2006). No caso de mulheres negras, Rosette e Livingston (2012) demonstram que a avaliação de desempenho e liderança sofre uma penalização adicional, resultando em barreiras de credibilidade que não se aplicam de forma equânime a outros grupos demográficos. Esses critérios operam a partir de um ideal implícito de trabalhador universal que, na prática, corresponde à branquitude masculina, tornando corpos e trajetórias dissidentes mais suscetíveis à vigilância, à desqualificação e à leitura como inadequação individual.

Discursos meritocráticos e narrativas empresariais de diversidade contribuem para a naturalização dessas dinâmicas ao tratar percursos de mulheres negras como exceções bem-sucedidas, ao mesmo tempo em que preservam os padrões dominantes de poder e normalidade protegidos pelo pacto da branquitude (Ahmed, 2012; Bento, 2002, 2022). Nesse sentido, a interseccionalidade opera neste estudo como chave analítica para compreender como as organizações produzem e legitimam desigualdades raciais e de gênero de forma combinada e rotineira.

Por fim, a TCR atribui centralidade epistemológica à experiência racializada e às contra-narrativas como formas legítimas de produção de conhecimento, em oposição às narrativas institucionais dominantes que tendem a apresentar a si mesmas como neutras, universais e desracializadas. Ao valorizar o *storytelling*, a TCR reconhece que as vivências de sujeitos racializados tornam visíveis dimensões do racismo estrutural que permanecem inacessíveis a abordagens distanciadas ou excessivamente formalistas, uma vez que expõem

como normas e práticas institucionais produzem desigualdades mesmo quando não nomeiam explicitamente a raça (Crenshaw et al., 1995; Delgado & Stefancic, 2021).

No contexto organizacional, essa disputa narrativa assume contornos específicos. Discursos empresariais sobre diversidade frequentemente tratam trajetórias negras como exceções bem-sucedidas ou como histórias individuais de superação, reforçando a ideia de que todos devem operar sob as mesmas regras e que o racismo constitui um problema do passado ou uma questão subjetiva de percepção.

Esse enquadramento desloca o racismo do campo estrutural para o plano da narrativa controlada, ao mesmo tempo em que neutraliza conflitos e preserva os critérios de mérito e normalidade protegidos pelo pacto da branquitude (Ahmed, 2012; Bento, 2022). Nesse sentido, a autoetnografia (Ellis et al., 2011) e a análise narrativa (Riessman, 2008) não são mobilizadas neste estudo apenas como estratégia metodológica, mas como contra-narrativas situadas que tensionam o discurso organizacional da inclusão e revelam os efeitos cotidianos do pacto da branquitude na produção de pertencimento, reconhecimento e silêncio nas organizações.

Método

A presente pesquisa adota a autoetnografia como abordagem metodológica central, articulada à categoria raça e às dinâmicas do trabalho no contexto organizacional brasileiro, assumindo explicitamente um posicionamento crítico, socialmente situado e contra-hegemônico na produção de conhecimento. De acordo com Ellis et al. (2011), a autoetnografia tensiona as fronteiras normativas entre sujeito e objeto de pesquisa, reconhecendo as experiências pessoais como fontes legítimas de dados, análise e produção de conhecimento. Ao mobilizar a raça como categoria analítica, parto de um marcador social para a sustentação material e simbólica da sociedade brasileira, cuja estrutura econômica e organizacional foi e continua sendo construída a partir do trabalho de pessoas negras sistematicamente invisibilizadas (Fernandes, 1978). A escolha por essa abordagem não se restringe a uma decisão técnica, mas configura uma tomada de posição epistemológica diante das ideologias raciais que historicamente estruturam o mercado de trabalho brasileiro.

A autoetnografia, nesse sentido, permite acomodar a subjetividade, a emocionalidade e a implicação da pesquisadora como elementos constitutivos do processo investigativo, em oposição às formas canônicas de produção científica, que tendem a refletir perspectivas brancas, masculinas, heterossexuais, de classe média ou alta, cristãs e sem deficiência (Ellis et al., 2011). Essa abordagem mostrou-se particularmente adequada para analisar experiências profissionais racializadas no mundo corporativo, decorrentes da vivência no interior de iniciativas institucionais de diversidade e inclusão racial, tomando minhas trajetórias profissionais como dados vivos, processuais e analiticamente relevantes.

Essa escolha dialoga diretamente com o *storytelling*, princípio da Teoria Crítica da Raça (TCR), ao reconhecer que narrativas produzidas a partir de experiências racializadas constituem formas legítimas de conhecimento. Conforme argumentam Delgado e Stefancic (2021), o *storytelling* permite tornar visíveis dimensões do racismo que tendem a permanecer

ocultas em abordagens positivistas ou estritamente quantitativas, ao deslocar para o centro da análise as experiências vividas por sujeitos racializados. Nesse enquadramento, a identidade é compreendida como múltipla, relacional e historicamente situada, não como uma essência fixa, mas como um processo em constante construção e reconstrução, atravessado por relações de poder e contextos sociopolíticos específicos (Barros, 2023).

Neste estudo, adota-se a definição de população negra como o conjunto de pessoas que se autodeclaram pretas e pardas, conforme a classificação oficial utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (Osorio, 2003). Reconhece-se, entretanto, que a racialização no contexto brasileiro opera por meio de ambiguidades, gradações fenotípicas e silenciamentos, o que reforça a importância de situar a análise a partir das percepções e experiências racializadas da própria pesquisadora.

Porque eu?

Como se trata de uma pesquisa autoetnográfica crítica, torna-se fundamental explicitar o exercício de posicionalidade, compreendendo a trajetória da pesquisadora não como exceção individual, mas como material empírico situado para a análise das dinâmicas raciais no trabalho. A Figura 4 sintetiza, de forma analítica, os principais deslocamentos institucionais e profissionais que estruturam essa trajetória, evidenciando marcos formativos, inserções organizacionais e momentos de inflexão que dialogam com as categorias mobilizadas na pesquisa.

Figura 4

Linha Analítica da Trajetória Profissional e Institucional da Pesquisadora

Socialização inicial e formação anterior ao mercado	Universidade, empresa jr. e primeiros códigos organizacionais	IBGE e observação institucional do território	Startups e entrada no campo da inovação	Multinacional, ascensão e experiências racializadas	OSC, deslocamento institucional e início do mestrado	Iaras, ruptura e reconfiguração da trajetória
Convivência com a realidade do trabalho doméstico e participação em movimentos juvenis, iniciativas comunitárias e espaços de liderança religiosa. Experiências de mediação, coordenação de grupos e responsabilização coletiva constituem a base inicial de leitura sobre trabalho, hierarquias sociais	Formação em Administração em ambiente majoritariamente branco e elitizado, pesquisas sobre trabalho e empresa júnior. Contato direto com códigos institucionais, desigualdades de classe e raça e a necessidade de aprender linguagens organizacionais.	Atuação como recenseadora do IBGE em áreas de alto padrão de Brasília direto com dinâmicas socioespaciais, desigualdades urbanas e diferentes regimes de acesso ao trabalho e à moradia. A percepção sobre estrutura social e organização do território.	Acompanhamento institucional de empresas incubadas na universidade, em posição distinta das equipes empreendedoras, racialmente pouco diversas. Ambientes orientados por performance, linguagem técnica e dinâmicas racializadas de acesso à inovação.	Contratações, liderança e gestão. A ascensão hierárquica ocorre paralelamente ao aprofundamento formativo e à intensificação de experiências de solidão racial, exigências comportamentais e custos subjetivos da permanência em ambientes majoritariamente brancos.	Transição para OSC educacional expõe os limites institucionais da diversidade e aprofunda tensões entre discurso e prática. Nesse período, inicia o mestrado, consolidando uma leitura crítica sobre racialização, poder e organizações.	Iaras com atuação inicial voltada para clientes negras. Posteriormente, inserção em redes empresariais majoritariamente brancas evidencia a necessidade estratégica de acessar mercados brancos para ampliar oportunidades profissionais para pessoas negras. Atuação como diretora de diversidade, equidade e inclusão da AAPSA-DF



Sou uma mulher preta formada em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), curso no qual ingressei via ações afirmativas no ano de 2010. Com especialização em gestão de pessoas e liderança, atuo na área de Recursos Humanos há aproximadamente doze anos, sendo cerca de nove anos de experiência no mundo corporativo, período no qual ocupei posições de liderança com responsabilidade direta sobre aproximadamente 85 pessoas, gestão de orçamentos anuais da ordem de 25 milhões de reais e condução de processos decisórios orientados por indicadores de desempenho.

Minha trajetória profissional inclui experiências nos setores privado, público e no terceiro setor, com atuação no desenvolvimento e gestão de projetos, na estruturação de indicadores, na gestão organizacional e na implementação de iniciativas de inovação, especialmente em contextos de transformação institucional. Ao longo dessa trajetória, desenvolvi e liderei projetos voltados ao desenvolvimento institucional, à cultura organizacional, ao recrutamento e seleção, ao desenvolvimento de lideranças e à implementação de programas de diversidade e inclusão racial, articulando práticas de gestão de pessoas, monitoramento de resultados e estratégias de inovação organizacional.

Desde a juventude, estive envolvida em movimentos juvenis, iniciativas comunitárias e espaços de liderança religiosa. Atuei como recenseadora do IBGE em 2010 e ingressei na UnB para cursar Administração. Durante a graduação, participei de estágios, projetos de pesquisa acadêmica nas áreas de qualidade de vida no trabalho, motivação e bem-estar no trabalho, bem como da empresa júnior por aproximadamente três anos, com atuação nas áreas de processos, gestão de projetos e gestão de pessoas. Posteriormente, atuei por quase dois anos no desenvolvimento de empreendedores e *startups* de base tecnológica, com ênfase em inovação, além de passagens por organizações relevantes dos setores público, privado e do terceiro setor.

Em 2022, inicei a trajetória empreendedora com a fundação da Iaras, primeira consultoria especializada em diversidade racial no Distrito Federal (DF), voltada processo seletivos afirmativos para empresas, programa de desenvolvimento de carreiras, e ao acompanhamento de empreendedores negros, bem como à construção de redes de troca entre mulheres negras no DF e à promoção da inserção de advogados negros no mercado de trabalho jurídico. Atuo, ainda, como diretora de diversidade, equidade e inclusão da Associação de Profissionais de Recursos Humanos do Distrito Federal (AAPSA).

Procedimentos

O material empírico desta pesquisa é composto por notas em áudio, posteriormente transcritas, registradas a partir de experiências relevantes relacionadas ao trabalho, ocorridas entre os anos de 2015 e 2025. Essas experiências atravessam diferentes setores da economia, níveis hierárquicos e espaços de poder, com especial atenção aos contextos em que a pesquisadora esteve posicionada como uma das poucas ou únicas pessoas negras presentes. As notas foram gravadas majoritariamente em movimento, durante caminhadas prolongadas por espaços públicos do Plano Piloto, em Brasília, como parques, áreas de lazer e bosques. A escolha desses ambientes teve caráter metodológico e simbólico, uma vez que o deslocamento físico favoreceu a redução de filtros discursivos, autojulgamentos e racionalizações excessivas, possibilitando maior acesso a memórias sensíveis, afetos e elaborações subjetivas associadas à trajetória profissional. O ato de caminhar e falar operou, nesse sentido, como estratégia de exteriorização das experiências, funcionando como gesto de elaboração e produção de sentido.

O *corpus* empírico final é composto por 49 notas, produzidas ao longo de oito meses (Maio-Janeiro 2025), nas quais foram registradas memórias, eventos e reflexões relativas a aproximadamente dez anos de vivências profissionais. As experiências analisadas abrangem

três movimentos profissionais principais, correspondentes à atuação no ambiente universitário e em uma organização multinacional entre 2015 e 2023, ao trabalho no terceiro setor entre 2023 e 2024 e ao início do empreendedorismo negro com a criação da Iaras Consultoria a partir de 2024.

Os áudios totalizam 1 hora, 53 minutos e 23 segundos, com duração média de 2 minutos e 19 segundos cada. A transcrição foi realizada integralmente por meio da ferramenta de transcrição automática Zappia, resultando inicialmente em um documento de 24 páginas em espaçamento simples. Posteriormente, foi conduzido um processo manual de revisão em editor de texto, restrito à correção de erros de digitação, remoção de ruídos típicos da transcrição automática e ajustes mínimos de clareza, sem alteração do conteúdo narrativo. O corpus final resultou em 19 páginas, preservando a integridade das narrativas originais.

A organização analítica do material considerou três níveis interdependentes de compreensão das relações raciais no mundo do trabalho: o nível macro, referente às estruturas e sistemas sociais, incluindo ideologias raciais; o nível meso, relacionado às dinâmicas organizacionais, interações institucionais e práticas de gestão; e o nível micro, associado aos afetos, percepções, adoecimentos, silêncios e elaborações subjetivas. A Tabela 1 apresenta a distribuição das narrativas ao longo do período analisado, segundo os níveis macro, meso e micro, permitindo visualizar a articulação entre estrutura social, dinâmicas organizacionais e experiência vivida que orienta a análise deste estudo.

Tabela 1 - Distribuição das Notas Autoetnográficas por Período e Nível de Análise

Categoria	2015-2017	2017-2023	2023-2024	2024-2025	Total
MACRO (Estrutural-sistêmico)	4	7	3	3	17
MESO (Relacional)	-	6	4	6	16
MICRO (Individual)	3	7	2	4	16
TOTAL	7	20	9	13	49 Notas

Nota. As categorias macro, meso e micro não são tratados como níveis fixos, mas como perspectivas analíticas interdependentes, utilizados para organizar e interpretar as narrativas a partir da articulação entre estruturas sociais, dinâmicas organizacionais e experiências subjetivas.

Considerações Éticas

Reconhece-se que este estudo não se baseia em um diário produzido simultaneamente aos eventos vivenciados, mas em registros realizados a partir da memória da pesquisadora, o que implica margens de interpretação, reconstrução e reelaboração narrativa. As notas refletem, portanto, a perspectiva da pesquisadora sobre suas percepções e experiências e sobre o mundo ao seu redor. No contexto brasileiro, marcado por ambiguidades raciais e pelo tabu da identificação racial, é importante explicitar que a categorização racial de outras pessoas mencionadas nas narrativas decorre das percepções da pesquisadora, e não de dados autodeclarados por esses sujeitos. Como mulher negra retinta, a minha identificação racial nunca foi contestada, porém é importante ressaltar que a (auto- ou hetero-) identificação racial é sempre situada e relacional.

Do ponto de vista ético, foram adotados cuidados rigorosos, incluindo a omissão de nomes de empresas, a descaracterização de pessoas e a supressão de informações que pudessem permitir a identificação de indivíduos ou instituições. O foco do estudo recai sobre a experiência e a percepção da pesquisadora, o que se alinha tanto aos princípios da autoetnografia quanto às limitações assumidas neste tipo de investigação.

Análise

A análise do material empírico foi realizada por meio da análise narrativa, com ênfase na modalidade temática, compreendida não apenas como técnica interpretativa, mas como estratégia analítica voltada à apreensão da produção de sentidos ao longo do tempo. Conforme proposto por Riessman (1990), a narrativa organiza a experiência a partir da articulação entre personagens, temporalidade e sequenciamento dos acontecimentos, permitindo analisar como os significados são construídos e reconstruídos no curso das trajetórias.

Essa abordagem foi escolhida por sua adequação ao caráter autoetnográfico da pesquisa, ao possibilitar a leitura das experiências profissionais como processos situados, nos quais vivências individuais se articulam a contextos sociais e organizacionais mais amplos, sem dissociar experiência e estrutura (Ellis et al., 2011). A análise privilegiou a identificação de temas recorrentes, ambivalências de sentidos e deslocamentos, ao longo dos episódios narrativos, organizando a leitura do material a partir da articulação entre os níveis macro, meso e micro das relações raciais no mundo do trabalho.

Do ponto de vista procedimental, a análise narrativa seguiu um processo interpretativo e sequencial, baseado na delimitação de episódios narrativos e na leitura atenta da temporalidade, do encadeamento dos acontecimentos e das posições assumidas pelos sujeitos na narrativa. A partir dessa leitura, foram identificados temas recorrentes e tensões na

produção de sentidos ao longo da trajetória profissional, articulando as experiências narradas aos contextos organizacionais e às estruturas sociais mais amplas.

Resultados

Os resultados são organizados em narrativas que conectam minha trajetória profissional a contextos sociais e organizacionais específicos. Essas narrativas se constroem a partir de uma dimensão cronológica que atravessa o período anterior à entrada no mercado de trabalho, a inserção no mundo corporativo e os deslocamentos posteriores, articulando diferentes momentos da experiência. Assim, as narrativas evidenciam promessas, mudanças e consequências associadas às experiências vividas, permitindo compreender como os sentidos atribuídos ao trabalho, à carreira e à negritude foram sendo construídos e transformados ao longo desse percurso.

Prólogo: o não lugar do negro no mercado do trabalho

Este capítulo apresenta a narrativa que antecede minha entrada no mercado de trabalho formal, tomando como ponto de partida as referências de trabalho que marcaram minha formação desde a infância, especialmente o trabalho doméstico exercido por minha mãe. Ao retomar esse período, narro como minhas primeiras compreensões sobre trabalho, esforço e dignidade foram sendo construídas em um espaço atravessado por ambivalências: estar fisicamente inserida em um ambiente de classe média branca, mas sem pertencer simbolicamente a ele. A mudança da Bahia para Brasília, a vivência cotidiana desse não lugar e, posteriormente, o ingresso em uma universidade federal no curso de Administração compõem os marcos centrais dessa narrativa. Os elementos desta etapa evidenciam como processos de identificação, deslocamento e em relação ao trabalho antecedem e moldam minha entrada no mundo corporativo, funcionando como base para as experiências contadas nas seções seguintes.

Minha relação com o trabalho não começou em um escritório. Começou muito antes, com a história da minha mãe, no espaço doméstico que moldou o meu olhar sobre o mundo. Ao refletir sobre minha trajetória profissional, compreendi que minha relação com o trabalho foi construída desde cedo, atravessada por experiências que antecedem a entrada no mundo corporativo. Como esta pesquisa parte de uma autoetnografia, é fundamental retomar essas vivências pessoais, pois elas estruturam, de maneira indissociável, a forma como me posiciono, existo e atuo nos espaços organizacionais.

A minha história começa com a chegada da minha mãe a Brasília na década de 1980 para trabalhar como empregada doméstica. O trabalho e, mais do que isso, a motivação por uma condição de vida melhor para si e para a sua família foi o que a fez vir e permanecer tantos anos na cidade. Foram mais de trinta anos de trabalho doméstico, majoritariamente na casa de uma mesma família, atuando com diferentes membros ao longo das gerações.

Nasci em Feira de Santana, no início da década de 1990, mas vivi toda a minha infância e adolescência dentro de um apartamento no Plano Piloto, área nobre de Brasília, na casa da patroa da minha mãe. Por esse motivo, o trabalho doméstico é algo que me atravessa profundamente como um lugar de observação silenciosa, marcado por limites físicos e simbólicos que produziam uma experiência constante de proximidade sem pertencimento. Minha mãe era uma mulher muito jovem quando chegou à cidade, com apenas 19 anos, analfabeta, órfã, mas com uma tia que ela considerava como mãe e, por consequência, primos que eram irmãos.

Viver em um bairro de classe alta gerou questões profundas. Naquela época, era praticamente impossível que corpos negros retintos pudessem adquirir imóveis naquele local. O espaço já era demarcado: de um lado, quem servia; de outro, quem era proprietário. Essa demarcação não anulava as múltiplas violências explícitas, ambientais e simbólicas que atravessaram aquela infância, mas também não pode ser reduzida a uma experiência única de

falta. Havia proximidade com oportunidades que coexistiam com limites muito claros de pertencimento. Morar perto de escolas públicas situadas no centro da cidade possibilitou o acesso a instituições com menos problemas estruturais e mais recursos, e estar dentro da casa de uma família branca de classe média me colocou em contato com conversas e repertórios que, anos mais tarde, reconheci como parte das primeiras ferramentas de tradução dos códigos organizacionais presentes nas organizações. Essa convivência, no entanto, nunca suspendeu as fronteiras raciais e de classe que organizavam aquele espaço.

Quando um jovem ingressa em uma empresa privada, especialmente de grande porte, os assuntos, expressões e temas que circulam no cotidiano organizacional são, muitas vezes, aqueles que já faziam parte das conversas familiares. E essas conversas, em geral, não são as mesmas em uma família periférica e uma família branca de classe média alta. Percebi isso anos depois, no mercado de trabalho. O conteúdo das conversas familiares forma um tipo de capital cultural que impacta diretamente a forma como alguém é percebido em espaços profissionais. Nesse contexto, vivi a ambiguidade de estar fisicamente inserida naquele ambiente, mas sem compartilhar, de forma plena, os códigos, repertórios e referências que sustentavam o pertencimento esperado.

Minha história sempre foi marcada por essa dualidade. Eu estava em um lugar que não era meu. Aquela casa não era minha, mas foi onde tive maior chance de ter uma boa alimentação, em escutar conversas que futuramente me trariam códigos importantes, de ir ao cinema ou ao teatro mais cedo do que outras crianças negras e pobres, e de estudar em uma rede pública com escolas de artes, esportes, línguas estrangeiras e ensino regular de qualidade.

Ao olhar para essas características no presente, compreendo que muito do que o mundo corporativo nomeia como “habilidades” ou “competências” está diretamente ligado à classe social e aos códigos que ela reproduz. No dia a dia das organizações, o que se avalia como performance ou potencial muitas vezes reflete um repertório de experiências e códigos

adquiridos por quem já teve esses privilégios desde cedo. Por isso, discutir classe é essencial quando falamos em acesso e permanência nos espaços profissionais.

Aquele espaço onde cresci era, ao mesmo tempo, epistemologicamente excludente e um espaço de afeto. Foi onde construí dimensões e percepções da minha identidade, da minha autoconfiança e da minha negritude, ou da ausência de todas elas. Era um espaço de paciência, de observação e de oportunidades concretas para o próximo passo. Minha mãe tinha plena consciência de que permanecer naquele ambiente por tantos anos também era uma escolha movida por esperança. A mesma esperança que a trouxe, nos anos 1980, do interior da Bahia para a capital do país, foi a que a fez ficar, para que eu pudesse ter oportunidades mais reais e concretas de uma vida financeira melhor. Para que trajetórias estatisticamente mais prováveis, como a gravidez na adolescência, o abandono escolar, o envolvimento com drogas ou a ausência de trabalho e estudo, fossem diminuídas ou evitadas.

Costumava visitar minha família, no interior da Bahia, uma vez por ano, em média. Mesmo sendo a minha origem, a necessidade de criar identificação com aquele lugar também era difícil, pois não me sentia baiana, tampouco brasiliense. O "não lugar" me acompanhou tanto nos momentos pessoais quanto nos profissionais.

Fui aprovada para o curso de Administração na Universidade de Brasília em 2010. Por se tratar de um curso elitizado, com maioria masculina, onde a presença de pessoas negras e pobres era quase inexistente, meus colegas eram, em grande parte, filhos de pessoas com algum tipo de propriedade ou inserção em carreiras públicas. Me lembro que, entre as aproximadamente 60 pessoas que entraram comigo no segundo semestre de 2010, apenas quatro vinham de escolas públicas e a autodeclaração racial, apesar de estar em uma universidade que o sistema de cotas já havia sido implementado há 6 anos, não havia espaço.

A faculdade de Administração foi meu primeiro contato direto com um espaço em que ser mulher, negra e pobre estruturava as relações de maneira muito evidente, embora eu ainda

não nomeasse isso dessa forma. Essa evidência se manifestava nas diferenças de repertório, de experiências e nos temas que circulavam nas conversas cotidianas. Lembro-me, por exemplo, da primeira semana de aula, quando tivemos uma atividade no laboratório em que era necessário listar os homens mais ricos do mundo. Naquele momento, percebi que se tratava de um conhecimento amplamente compartilhado entre meus novos colegas, mas completamente distante da minha realidade, um universo que se apresentava a mim pela primeira vez.

Eu me lembro de estar sentada com outras alunas aguardando a próxima aula, enquanto conversavam sobre qual modelo de carro tinham ou esperavam receber. Ter um carro, naquele momento, não era sequer uma possibilidade para mim. Também me chamava a atenção a forma como alguns colegas falavam sobre comer no restaurante universitário, descrevendo a experiência como algo excepcional, quase uma aventura, ou afirmando que nunca comeriam naquele lugar.

Mais tarde, participei da Empresa Júnior, que funcionava como um grande laboratório de reprodução das dinâmicas institucionais e organizacionais. Ainda que fosse um trabalho voluntário, era um ambiente que simulava o mercado e me exigia competências que, à época, eu mal compreendia, mas sabia que precisaria adquirir. Ali, as questões raciais, de gênero e classe marcavam profundamente as relações e as possibilidades de crescimento.

Com o tempo, talvez eu não tenha aprendido, de fato, a performar, mas sim a repetir a performance. Não falo aqui apenas da performance técnica do trabalho, mas daquela comportamental, o que Cida Bento nomeia como códigos. Para mim, essa habilidade comportamental é tudo aquilo que não vem da minha criação, da minha história, mas que se torna exigência cotidiana no ambiente de trabalho. Nunca tive dúvidas, no mercado de trabalho, de que eu era uma mulher negra. Mas foi só com as vivências como liderança que descobri o que isso significava em um espaço organizacional. O que significava o meu corpo dentro da performance esperada. Fui entendendo isso aos poucos, principalmente quando

passei a ser acionada para validar comportamentos ou conteúdos. Era comum ser chamada para dizer se algo era racista, se uma redação era excludente. Nesses momentos, fui entendendo que meu corpo não passava despercebido, que minha presença era sempre política.

Ao longo dos anos, as relações foram, em certa medida, se tornando mais facilitadas, principalmente pela entrega do trabalho e pela proximidade. Uma das minhas características sempre foi a facilidade de comunicação e o bom relacionamento com as pessoas. No entanto, conforme eu avançava nos degraus hierárquicos, os desafios aumentavam, não apenas relacionados à entrega técnica do trabalho, mas às outras variáveis chamadas de performance, que na verdade estavam disfarçadas sob códigos ainda mais secretos, uma performance comportamental que precisava ser decifrada, assimilada e incorporada. Era necessário, antes de ser, parecer. Talvez ser, de fato, não fosse possível, por conta da raça, mas parecer uma gerente, parecer uma coordenadora, parecer alguém pertencente àquele ambiente era algo fundamental.

Entrada, Ascensão Social em um Mundo Corporativo em Transformação: O Peso Morto da Representatividade

Esta seção apresenta a narrativa da minha entrada e ascensão no mundo corporativo, momento marcado por minhas expectativas de mobilidade, reconhecimento e pertencimento e também pelas mudanças organizacionais em relação às questões raciais, como a criação de um programa de diversidade e inclusão após a minha entrada.

Ao ingressar no mundo corporativo, passei a lidar com um conjunto de códigos organizacionais, linguagens e comportamentos que precisaram ser rapidamente aprendidos e incorporados como condição de permanência. A experiência corporativa se apresentou, inicialmente, como um espaço de promessa, no qual o esforço individual e a adaptação pareciam conduzir a possibilidades concretas de crescimento profissional. No entanto, à

medida que minha trajetória avançava e minha posição hierárquica se transformava, tornavam-se mais visíveis as tensões, custos e contradições que atravessavam esse processo de ascensão social, especialmente no que diz respeito à forma como minha negritude operava nesse contexto.

Em 2017, saí da incubadora de empresas da Universidade de Brasília como bolsista, onde eu acompanhei o desenvolvimento de *startups* de base tecnológica, e ingressei em uma empresa multinacional como analista de recrutamento e seleção. Nesse novo emprego, a estrutura do escritório era de uma grande sala no estilo *open space* e cabiam aproximadamente 70 pessoas sentadas. Nunca me esqueci da sensação que tive ao entrar no meu primeiro dia de trabalho, em 12 de fevereiro de 2017. Minha cadeira ficava localizada no lado oposto da porta de entrada e logo percebi todos aqueles funcionários brancos sentados. Tive um sentimento de que estava sujando o espaço.

Atravessei toda a sala e não vi nenhuma outra mulher ou homem negro sentado ou circulando por lá. Nesta época, não tinha políticas e práticas de diversidade e inclusão, nem era uma questão ou pauta discutida. Além disso, também não tinha vivido em lugares que tinham espaços abertos para discussões sobre questões raciais, diversidade ou temas relacionados. Minha principal preocupação era: como sobreviver a um ambiente que não é meu e onde eu não me sentia pertencente? Mas naquele momento, não pertencer àquele lugar obviamente envolvia uma questão racial, mas, dentro da minha percepção, não era o aspecto mais latente. Era um dos elementos, mas não o principal. Existia, acima de tudo, uma questão de sobrevivência: como entregar resultados e me manter empregada?

Minha relação com o trabalho era muito específica, marcada por uma demanda intensa. O trabalho de recrutamento e seleção envolvia muitas atividades repetitivas, diversas vagas, execução operacional, com muita cobrança e um estilo de gestão baseado em pressão. Eu precisava me adequar. Estava muito mais conectada à necessidade de conseguir suportar

aquela rotina do que a me questionar sobre os sentidos que essa dinâmica de trabalho produzia e os efeitos que gerava no meu processo de adaptação.

Os dois primeiros anos foram bem difíceis para suportar o que era exigido: entregas em curto espaço de tempo, a necessidade de lidar com a falta de suporte nas atividades, a ausência de treinamentos e o fato de eu ainda precisar desenvolver habilidades específicas para aquele contexto. Também havia em mim um constante questionamento sobre se eu realmente deveria estar ali e se eu possuía as competências necessárias.

Nesse contexto, trabalhava em um prédio que concentrava dois níveis organizacionais: um regional e outro local, organizados de forma semelhante às esferas federal e estadual. Ao entrar no prédio, passava diariamente por funcionários em funções operacionais como vendedores, repositores de lojas, vigilantes e de serviços gerais. Em sua maioria, homens pardos e pretos concentrados nessas funções operacionais. Enquanto isso, no andar superior, onde funcionava a diretoria, eu estava inserida em um ambiente majoritariamente branco. Embora houvesse mulheres presentes, inclusive em número significativo na área de Gente e Gestão, isso não se refletia na ocupação dos cargos de liderança. Nos cargos mais altos, especialmente nas gerências seniores, a predominância era masculina.

O andar de cima era predominantemente ocupado por pessoas brancas. Já no andar de baixo, onde se concentravam as atividades-fim da empresa, os cargos operacionais eram exercidos majoritariamente por pessoas negras. Essa distribuição espacial tornava visível uma hierarquia racializada, na qual a localização física dos corpos refletia também sua posição simbólica e funcional na organização. Minha relação com as pessoas do andar de baixo era diferente, marcada por maior proximidade e afeto, e se fortalecia à medida que o tempo passava, especialmente por serem aquelas com quem eu interagia diretamente nos processos de seleção.

Sempre senti que havia mais abertura, cuidado e atenção da parte deles, possivelmente associadas à sensação de representação ou à proximidade social que a similaridade racial fomentava quando viam alguém que se parecia com eles ocupando um cargo de analista dentro de uma diretoria.

Ao longo desse período, não tive lideranças negras diretas. Minhas chefias imediatas eram majoritariamente femininas, mas, nos níveis hierárquicos acima delas, os cargos de decisão eram ocupados por homens. No espaço organizacional que eu habitava, a presença de pessoas negras em posições de liderança era rara e dispersa entre unidades e estados, o que fazia com que a raça não se configurasse, até então, como uma dimensão explicitamente considerada nas responsabilidades de gestão.

Antes de 2020, as discussões sobre questões raciais na organização ocorriam de forma pontual e dispersa, a partir de iniciativas autônomas de funcionários que se mobilizavam para promover palestras, rodas de conversa ou espaços informais de partilha sobre experiências de racialização no trabalho. Essas ações não eram institucionalmente proibidas, mas tampouco faziam parte de qualquer planejamento estratégico ou política organizacional, permanecendo restritas ao esforço individual e voluntário de quem acreditava na importância do tema.

A possibilidade de discutir e implementar diretrizes voltadas à contratação de lideranças negras só passou a existir a partir de 2020, após o assassinato de George Floyd em um contexto mais amplo de mobilização institucional e corporativa em torno da equidade racial (Balakrishnan et al., 2023), evento que desencadeou ações organizacionais relacionadas às questões raciais nos EUA e, consequentemente, em outros contextos nacionais. Com o avanço de algumas políticas e práticas privadas, iniciou-se um processo gradual de ingresso de mais profissionais negros, o que contribuiu, ao longo do tempo, para um aumento ainda tímido do número de lideranças negras nas diferentes unidades de negócio.

Foi também em 2020 que os grupos de afinidade, antes pontuais passaram a se organizar de forma mais contínua e visível no interior da organização. Esses grupos se constituíram como espaços mais estruturados de acolhimento e discussão em torno de temáticas específicas como gênero, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência. No caso da temática racial, passaram a adquirir maior relevância nas dinâmicas internas de gestão, ainda que continuassem sendo organizados e autogeridos pelos próprios funcionários, em caráter voluntário. Tratava-se de reuniões regulares, com propostas de aprendizado coletivo, troca de experiências e construção de uma linguagem comum sobre as vivências raciais no ambiente de trabalho.

Esse reconhecimento, no entanto, não se traduziu em institucionalização plena. Como já indicado anteriormente, as ações continuavam sendo conduzidas de forma autogerida e voluntária, com pouco ou nenhum orçamento, sem autonomia decisória ou incorporação aos critérios formais de avaliação de desempenho, permanecendo à margem das responsabilidades oficialmente reconhecidas pela organização.

De um lado, os grupos de afinidade representavam uma possibilidade concreta de pertencimento e, talvez, até de construir algo alinhado às próprias crenças. Principalmente no início, funcionavam como espaços de identificação e consciência sobre a própria negritude, pois trabalhar e pensar em um ambiente majoritariamente branco e masculino fazia desses grupos um refúgio, uma forma de existir. Por outro lado, embora essas atividades fossem incentivadas por sua boa visibilidade e potencial de marketing externo, o esforço empregado não era reconhecido positivamente nos critérios institucionais, podendo inclusive impactar negativamente a avaliação de desempenho, a entrega e a performance dos funcionários envolvidos.

Havia algumas características marcantes e comuns nas relações, em que as pessoas tinham vivências muito parecidas, como viagens internacionais anuais, acesso às mesmas

escolas ou, até mesmo, compartilhamento da mesma rede de contatos. Eu percebia que as relações eram pautadas por essa proximidade social construída a partir de experiências compartilhadas: falar a mesma língua, ter as mesmas experiências, construir redes semelhantes dentro e fora da empresa e realizar as mesmas atividades físicas, por exemplo. Isso criava separações e formava grupos de pessoas que já se davam bem, no sentido de se conhecerem previamente ou de serem convidadas para os mesmos tipos de atividades sociais.

Era perceptível que participavam do mesmo grupo e compartilhavam o mesmo código social e, consequentemente, organizacional. Um exemplo disso era que, mesmo sendo analista e tendo salários muito diferentes de outras pessoas que ocupavam cargos de gerência, todos iam para os mesmos bares e restaurantes na hora do almoço. Esse problema ficava evidente quando a conta chegava. O valor gasto no almoço era mais adequado ao salário de um gerente do que ao de um analista, principalmente quando se vinha de locais sociais diferentes. Essa foi uma das coisas que mais me saltaram aos olhos: embora eu ocupasse uma posição organizacional próxima, eu não tinha o dinheiro para fazer as mesmas viagens, nem uma família que pudesse me oferecer esse suporte financeiro, e também não tinha um histórico de viagens internacionais que configurasse outros tipos de proximidade social. Por isso, os assuntos extra-trabalho não me eram acessíveis - eu não participava dessas experiências.

Participar desse ambiente não era apenas ser uma boa executora, uma boa analista, alguém tecnicamente competente. Era também fazer parte da elite, da mesma classe social, das mesmas dinâmicas de lazer e conexão, que não eram parecidas com as minhas. Muitas vezes, isso também era lido como performance, como estar dentro, como pensar igual. Pensando nesse primeiro momento relacional, essa foi uma das principais dificuldades: como adentrar esse grupo. Quando entrei na empresa, eu era casada, apesar de ser muito jovem, e isso também fazia com que eu não participasse de algumas dinâmicas relacionais. As dinâmicas da minha vida pessoal, meu salário e meu cotidiano eram outros. Tudo isso

dificultava muito a aproximação das relações dentro do ambiente de trabalho.

Essas formas de se relacionar, principalmente em termos de acesso, tiveram algumas implicações na minha experiência. Para que eu me sentisse parte e fizesse, de fato, parte daquele lugar, eu sentia que precisava performar e ter. Isso começou a aumentar o meu interesse pelo consumo. Passei a me adequar em relação ao meu vestuário, à forma como eu gesticulava, como eu falava, a prestar atenção na qualidade das roupas. Fui percebendo, ao longo do tempo, que a performance não estava ligada apenas ao que eu entregava, mas à adequação aos códigos organizacionais implícitos: *como* eu entregava e como eu estava *embalada* para essa entrega.

Por se tratar de uma organização com um número elevado de funcionários, a estrutura hierárquica era extensa e rigidamente organizada, distribuída em diferentes áreas, cargos e níveis. Havia, de um lado, os cargos operacionais, voltados à execução direta das atividades-fim da empresa, que exigiam, em geral, ensino médio completo e envolviam contato direto com o que era produzido. Em outro nível, estavam os cargos administrativos e analíticos que requeriam formação superior e envolviam funções de análise, supervisão e acompanhamento de processos. Já os cargos de liderança configuravam posições de confiança, com responsabilidade sobre a gestão de pessoas, orçamentos e decisões estratégicas, variando entre gerências locais, regionais e nacionais, até os níveis mais altos da diretoria à presidência.

Essas relações foram se tornando mais complexas, especialmente à medida que ascendia dentro da hierarquia organizacional. Quando me tornei analista nível 3, gerente e, posteriormente, gerente-especialista, os elementos que antes funcionavam como diferenciais passaram a ser exigências. Saber como me comunicar de forma semelhante aos outros líderes deixou de ser uma habilidade de comunicação e passou a ser uma demonstração de autoconfiança. Meus processos pessoais não haviam sido construídos com base na autoconfiança, mas, naquele momento, essa postura se tornava obrigatória.

A forma de falar, de me vestir, os lugares que eu frequentava e os que deixei de frequentar passaram a importar. Em nenhum momento havia algo escrito dizendo que eu precisava agir dessa forma ou falar sobre determinados temas, mas existia uma linha invisível, uma sinalização de pertencimento ou não pertencimento. Isso, para mim, ficou muito evidente: essa necessidade de pertencer para conseguir conviver naquele espaço e garantir meu emprego, e como esse pertencimento era estruturado por esses códigos organizacionais implícitos.

Eu me recordo também de que, quando ingressei na empresa, estava com sobrepeso e, ao longo daqueles anos, fui me tornando uma pessoa obesa. Essa mudança corporal passou a operar como mais um marcador de não conformidade naquele espaço. Embora não houvesse um *dress code* formal, existia um padrão silencioso de vestimenta, sustentado por conversas recorrentes sobre roupas, marcas, cortes e aparência, que funcionava como um desses códigos organizacionais implícitos que regulavam o pertencimento àquele grupo.

Como mulher negra e mulher negra obesa, que não se adequava completamente a esses códigos de maneira espontânea nem dominava plenamente os jargões e referências compartilhadas, eu me percebia desalinhada às expectativas daquele ambiente. Até 2021, a sensação predominante era a de estar constantemente fora dos padrões, fora do que era esperado. Meu corpo não apenas destoava visualmente, mas era lido como um corpo inadequado para aquele espaço.

Me tornei gerente em 2022 e fui transferida para Rondônia, onde permaneci por dois anos atuando como gerente de Gente e Gestão nos estados de Rondônia e Acre. Após esse período, fui promovida ao cargo de gerente-especialista e retornei para a mesma estrutura organizacional em que havia trabalhado assim que entrei na empresa. Ao voltar, uma questão se tornou especialmente marcante para mim. Percebi uma ampliação significativa da presença de pessoas negras naquele espaço, tanto em função de um programa de estágio exclusivo para

pessoas negras quanto pela atuação de analistas, coordenadores e até alguns gerentes negros. Tratava-se do mesmo ambiente que, anos antes, havia sido predominantemente branco.

Com a distância produzida pela minha ausência de quase três anos, tornou-se mais visível que aquelas pessoas negras haviam construído formas de auto-organização e identificação coletiva. Consegui reconhecer ali os efeitos de algumas atividades, práticas e políticas que haviam sido institucionalizadas a partir de 2020: o apoio entre pessoas negras, o reconhecimento mútuo, a circulação de estilos de vestimenta marcados pelo uso de cores e estampas, cabelos trançados, acessórios como argolas e referências simbólicas às religiões de matriz africana, além do envolvimento em ações conjuntas e do compartilhamento de momentos sociais.

Me lembro de alguns momentos em que saímos para almoçar e do quanto percebia os olhares chocados, atentos e até pasmos ao verem, aproximadamente, vinte pessoas negras juntas ao mesmo tempo. Passei a notar também que aquelas pessoas iam a *happy hours* e almoçavam juntas, mesmo estando alocadas em áreas diferentes. Isso mostrava o quanto processos de identificação, e não apenas a representatividade via presença de trabalhadores negros, era importante. A identificação de histórias e de trajetórias compartilhadas. Aquilo que eu havia vivido três, quatro, cinco anos antes já era um pouco diferente naquele momento. Havia ali pessoas negras que podiam se ver, que tinham histórias parecidas, origens semelhantes e que, assim, podiam se (re)conhecer naquele espaço organizacional.

Simultaneamente, nesse momento passaram a ser implementados programas de diversidade de alcance nacional, incluindo iniciativas voltadas à aceleração de carreira em cargos de gerência. Fui selecionada para a primeira edição e, nele, conheci outros sessenta gerentes negros. Esse momento foi extremamente importante, mesmo com a minha vida sendo atravessada por questões pessoais muito intensas. Conhecer outras pessoas negras naquele contexto, trouxe um sentimento de pertencimento que até então eu não havia vivenciado.

Aqueles que antes pareciam números dispersos passaram a formar uma rede mais sólida e próxima.

Minha participação no programa de aceleração de carreiras negras possibilitou o compartilhamento de experiências cotidianas relacionadas à negritude no trabalho, especialmente dificuldades vividas na execução das atividades, desafios recorrentes e os efeitos da solidão profissional. Mesmo ocorrendo em formato *on-line*, as trocas possibilitaram a diminuição desse sentimento de isolamento, ao reconhecer questões em comum e construir espaços de escuta e partilha significativas. Essas experiências se deram entre pessoas de áreas, estilos de trabalho e trajetórias profissionais muito distintas, mas atravessadas por vivências raciais semelhantes. Apesar de o objetivo e a intencionalidade do programa não estarem completamente ajustados, foi a primeira vez em que me senti mais pertencente a um grupo profissional.

O programa previa várias atividades assíncronas e síncronas, ao longo de alguns meses, e dois encontros presenciais na cidade de São Paulo, sendo o último voltado à apresentação final para os vice-presidentes da empresa. Foi uma experiência extremamente positiva. Ao olhar para o número de pessoas negras naquele grupo, e pensar nas tantas que não estavam, considerando o total de funcionários em cargos de liderança, ainda era muito pouco. Mas a força do coletivo fez diferença, e ajudava a sustentar nossa existência naquele espaço.

Ouso dizer que esse momento foi essencial para que eu conseguisse lidar com questões pessoais muito profundas que estavam em curso. Pouco tempo depois de voltar de São Paulo, minha mãe faleceu. Eu cuidava dela enquanto trabalhava de forma remota. Participar daquele programa me deu estrutura para enfrentar esse momento. Foi importante não só profissionalmente, mas também emocionalmente, porque ali eu encontrei pertencimento e a possibilidade de compartilhamento via identificação.

Algumas pessoas que conheci naquela formação foram, e ainda são, extremamente importantes na minha vida profissional. Hoje fazem parte da minha rede de contatos, são colegas gerentes, são referências. A aproximação entre pessoas negras que estavam em um mesmo nível hierárquico, com conexão racial e objetivos comuns, foi uma das experiências mais significativas da minha trajetória profissional.

Os relacionamentos durante minha gerência, entre 2022 e 2024, foram marcados por cenários de aflições e percursos tortuosos. Nos níveis hierárquicos abaixo de mim, a presença de pessoas negras se concentrava sobretudo entre aquelas que eu mesma havia contratado, a partir de um compromisso pessoal de ampliar essa representatividade sempre que minha decisão ou influência permitisse. Ao assumir a gestão em dois estados da região Norte, passei a responder simultaneamente pelas áreas de Gente e Gestão e Financeira, uma configuração que, embora não fosse exclusiva da minha trajetória, intensificou a rejeição ao meu lugar.

Essa rejeição da minha presença e atuação se manifestava por meio de microagressões cotidianas como recusas em cumprir processos, resistência ao fornecimento de informações, uso recorrente de afastamentos médicos e tentativas constantes de deslegitimação da minha autoridade. Posteriormente, quando a função voltou a se restringir à área de Gente e Gestão, esses cenários foram parcialmente reconfiguradas, evidenciando o caráter relacional e situado dos conflitos vividos naquele período.

Houve um caso emblemático que marcou os primeiros dias dessa jornada. Em uma visita a um estado sob minha responsabilidade, caminhei por um corredor acompanhada de dois homens: um deles era meu superior direto e o outro, um funcionário de nível hierárquico inferior ao meu. Passamos por uma mulher que seguia na mesma direção e entrou em uma sala, para onde também nos dirigíamos. Quando chegamos juntos, ela perguntou: "*Mas cadê a gerente financeira? Me disseram que ela viria*". Éramos quatro pessoas naquele espaço, sendo eu e ela as únicas mulheres. Os dois homens olharam para ela e depois para mim, e

responderam: "*É ela.*" A mulher havia ignorado a única mulher presente, que também era a única pessoa negra naquele grupo, como possibilidade de ocupação de um cargo de liderança.

Aquele episódio foi apenas um entre muitos outros, que evidenciaram um padrão recorrente de tentativas de desestabilização. Fui submetida a inúmeros processos de investigação que não faziam sentido, além de tentativas constantes de minar minha liderança. Percebi, naquele período, os primeiros sinais de adoecimento.

Como mulher negra, compreendi que era urgente e necessário acessar e decodificar os códigos organizacionais. Eu sentia o peso de ocupar lugares estruturalmente inadequados e, para sobreviver, conviver com a sobrecarga da chamada *excelência negra*. De um lado, percebia que era vista como referência por outras pessoas negras, que me idealizavam como um pilar de fortalecimento, esperança e apoio em suas travessias profissionais. Ao mesmo tempo, era também tomada como referência por pessoas brancas da sede, em função da minha participação em grupos raciais, da produção de conteúdos e do envolvimento em discussões e pautas institucionais. Por outro lado, entre os funcionários sob minha gestão, minha figura de liderança feminina e negra era frequentemente rejeitada, enfrentando resistências abertas. As dificuldades eram múltiplas e constantes e, ao meu redor, eu via também outras pessoas negras adoecendo.

Naquele momento, o adoecimento já se fazia presente na minha experiência de trabalho, mesmo sem que eu conseguisse nomear o que estava vivendo. Um adoecimento causado pela falta de suporte, pela sobrecarga de ser referência em um tema que não era da minha área formal de atuação, mas que me era atribuído apenas por eu ser uma pessoa negra. Era o adoecimento gerado pelo desgaste contínuo de enfrentar a rejeição à minha liderança, por ocupar o lugar de figura racial de projeção para outras pessoas negras e, ao mesmo tempo, ser cobrada racialmente por pessoas brancas, sem contar com a ausência de respaldo das lideranças superiores em relação ao meu trabalho.

Passei a perceber com mais nitidez o efeito da insegurança e do medo do erro na forma como eu sustentava minhas ideias e minha autoria no trabalho. Essa postura, marcada por cautela excessiva e obediência, dialogava tanto com minha trajetória pessoal quanto com as expectativas impostas a mim naquele espaço. Esses elementos se tornariam mais evidentes nos anos seguintes. Esse medo e essa desconfiança me fizeram perder oportunidades. Mesmo quando atingia os critérios de uma altíssima performance, havia algo que me impedia de reconhecer isso como suficiente.

Ainda assim, as habilidades comportamentais e discursivas que eu trazia, mesmo sem intencionalidade plena, eram notadas. Minha comunicação e minha leitura de contexto, embora nem sempre reconhecidas formalmente, estavam presentes e sustentaram minha permanência naquele espaço por tantos anos. Essa leitura era voltada não às questões sociais que sequer tinham espaço ali, mas às dinâmicas e objetivos do trabalho. E ela vinha acompanhada de uma postura afetiva no sentido de obediência, não de confronto, algo diretamente ligado à forma como fui criada: ensinada a não contrariar e a não romper.

Lembro de um momento, ainda como analista, em que eu costumava almoçar com um grupo de colegas. Éramos seis, eu e outra pessoa da minha área, e as demais de áreas diferentes. Eram pessoas com quem eu convivia com frequência, no almoço, no cafezinho, e que estavam visivelmente insatisfeitas. Não que eu não estivesse também, mas por muito tempo fui uma pessoa mais reservada, talvez por trabalhar em áreas confidenciais. Sempre tive muito cuidado com o que compartilhava, e sigilo nunca foi um problema para mim.

Com o tempo, percebi que aquele grupo se formava e se mantinha a partir da insatisfação, do incômodo com o trabalho. Ainda que eu não verbalizasse reclamações, estar associada a elas começou a me preocupar. Algo me dizia que aquele comportamento não era aceito da mesma forma para mim como era para elas, e que o risco de ser lida como alguém insatisfeita ou problemática era maior no meu caso.

Reclamações no ambiente de trabalho nunca foram bem-vistas, mas havia uma diferença sobre quem podia fazer isso. Percebi que havia uma forma de insatisfação tolerada para pessoas brancas, mas que para mim, como mulher negra, isso poderia comprometer minha permanência. E não só reclamar, mas estar associada a quem o fazia. Foi quando comecei a entender que minha permanência estava atrelada a vários elementos: às pessoas com quem eu me associava, aos comportamentos que eu expressava, às entregas que eu fazia e à leitura das expectativas das minhas lideranças, atravessadas pelo quanto eu estava disposta a embranquecer meus comportamentos para performar a branquitude exigida naquele espaço.

Também percebi a importância de contar com uma liderança que acreditasse no meu trabalho e estivesse disposta a sustentar disputas internas, participar de programas de desenvolvimento e de aceleração de carreira mesmo quando esses programas não eram voltados para pessoas negras. Ter um mentor não negro, alguém com impacto e influência nos espaços de decisão organizacional, que não estivesse submetido ao mesmo teto de vidro e ocupasse a branquitude como lugar estrutural, e não apenas como performance, tornava-se uma estratégia central de permanência.

Fui indicada para um programa de mentoria e, mesmo sem conseguir aproveitar completamente, fiquei feliz pela indicação. Mas lembro da dificuldade de me abrir, de expor meus medos e inseguranças, especialmente porque a pessoa que me orientava trazia discursos fortemente meritocráticos, como se tudo fosse uma questão de querer, de apertar um botão e fazer acontecer. Faltava profundidade na escuta, faltava compreensão do que significava ser eu, da onde vinham os receios para executar, para falar, para se expor. Mesmo assim, ser vista, ser indicada, ter alguém que estivesse olhando pela minha carreira era um fator importante para me manter.

Estar associada a outras lideranças, trabalhar mais para responder mais rápido, manter um baixo índice de falhas e um alto nível de atenção foram características que fui percebendo

como necessárias para sobreviver naquele espaço. E essa exigência não era apenas da minha área, mas se estendia a outras estruturas e hierarquias, em esferas regionais e nacionais. Ser vista por outras pessoas como potência, alta performance, resolutiva e rápida significava, na prática, mais trabalho e mais exposição à violência institucional.

Quando decidi pedir demissão, essa saída veio com muita dor e sofrimento, resultado do que já tinha vivido ali. Sempre que penso nos motivos que me levaram a deixar uma multinacional e um cargo de liderança, vejo o adoecimento como elemento central. Sentia uma constante sensação de incapacidade para entregar o que estavam esperando de mim, especialmente diante das mudanças sucessivas de liderança. Cada nova liderança exigia uma nova validação, um novo esforço para provar valor e sentido. Isso exigia mais entrega, mais energia, e me deixava cada vez mais cansada.

Várias constatações se faziam presentes, uma delas era que eu tinha dois crachás nas mãos. Um me dava acesso a um corredor onde estavam as pessoas negras, num sentido figurado, uma senzala simbólica, onde se construíam vínculos, resistências e sonhos. O outro crachá abria a porta da casa grande, onde eu era consultada por lideranças brancas sobre como lidar com aquelas pessoas negras. Mesmo que a natureza final do meu trabalho não fosse essa, eu estava ali, no meio, sendo observada e requisitada por todos. Pactuando, parcialmente, consciente e inconscientemente, com a branquitude.

Esse lugar era, ao mesmo tempo, uma oportunidade e um diferencial competitivo. Eu sabia que, enquanto houvesse políticas afirmativas sendo implementadas, minha escuta, meu olhar e minha capacidade de articulação seriam valorizados. Mas esse lugar também era extremamente solitário e violento. Eu representava uma comunidade inteira. Eu me diferenciava porque conseguia acessar espaços que outros não podiam. E, justamente por conseguir acessar esses espaços sem ser vista como ameaça, eu era chamada, consultada, e em alguns momentos, até convidada a sentar na mesa, ou pelo menos a ocupar a mesma sala.

O problema era ocupar esse lugar de representação de forma constante. Não se tratava de uma situação isolada, mas de algo recorrente, expresso em falas como: "*Rafa, eu só estou aqui nessa empresa, nesse cargo, tentando da forma que estou tentando porque te vejo, você me representa*". Essas falas evidenciavam que, ainda que eu tivesse sido contratada para exercer uma função específica, minha presença naquele ambiente não estava dissociada da minha negritude.

Eu era lida, simultaneamente, como profissional e como possibilidade simbólica para outras pessoas negras, o que produzia uma sobreposição de expectativas e responsabilidades que extrapolava o escopo do meu cargo. Ao mesmo tempo, eu via essas mesmas pessoas tentando se moldar a formas de atuação que, para mim, configuravam experiências de violência cotidiana, violências sutis, disfarçadas de cultura organizacional, que submetiam corpos como o meu à exclusão, ao silenciamento e à necessidade constante de adaptação para permanecer.

Para essas pessoas negras e pobres, aquele trabalho não era apenas um trabalho. Era o sonho da família, a chance de ter um salário digno, benefícios, uma nova identidade - e, assim, a classe social de origem complexificava a relação dessas pessoas negras com a branquitude no contexto organizacional, enfatizando a indissociabilidade de experiências de raça e classe. E, apesar disso, a motivação para continuar já não fazia mais sentido para mim. Podia até fazer sentido no plano financeiro, no plano da estabilidade ou da promessa de crescimento. Mas não fazia sentido continuar me responsabilizando por um lugar que me machucava.

Me diziam que eu não precisava levar essa carga sozinha, que bastava fazer meu trabalho. Mas ser uma mulher negra no ambiente corporativo não era apenas uma missão pessoal. Meu corpo e minha experiência estavam diretamente associados ao coletivo. Talvez, em alguns momentos, eu fosse cobrada individualmente, mas as consequências do que eu fazia, positivas ou negativas, atingiam também outras pessoas negras.

Como, então, seria possível ter uma experiência individualizada nesse contexto? Eu não podia me desassociar do que representava. Mesmo que quisesse, não seria possível. Eu estava contida nesse corpo coletivo, que trazia toda uma história, uma simbologia e uma carga de expectativas. E foi isso que, de forma profunda, me levou a pensar em sair. Naquele momento, não fui exatamente procurar o mercado. Foi um amigo quem me enviou uma vaga de diretoria. Ele me disse: "*Tem duas vagas, mas uma delas é a sua cara, e não é a de especialista*". Aquilo me incomodou. Fiquei me perguntando o que ele estava vendo em mim. Que características ele enxergava que me associavam a uma diretoria?

Mesmo com o incômodo, decidi tentar. Enviei meu currículo, fui chamada, fiz o processo seletivo. O processo demorou quase dois meses e, nesse intervalo, decidi pedir demissão. A vaga que eu tentei não deu certo, mas fui chamada para outra, dentro da mesma organização.

Do Terceiro Setor ao Empreendedorismo: Deslocamentos e Rachaduras no Pacto com a Branquitude do Mundo Corporativo

Esta seção apresenta a narrativa dos deslocamentos que marcaram minha saída do mundo corporativo e a transição para outros campos de atuação, atravessados pela expectativa de ruptura com lógicas que haviam se mostrado limitantes no mundo corporativo. A passagem para organizações do terceiro setor e, posteriormente, para o empreendedorismo surge, inicialmente, como a possibilidade de operar em espaços mais alinhados a discursos de inclusão, diversidade e transformação social.

No entanto, essa transição não se configura como um rompimento total, mas como um processo marcado por contradições, no qual práticas, hierarquias e dinâmicas de poder anteriormente vivenciadas reaparecem sob novas formas. Ao mesmo tempo, esses deslocamentos abrem espaço para a construção de outras rotas possíveis, nas quais o

empreendedorismo se apresenta como estratégia de agência diante dos limites impostos pelos campos institucionais tradicionais.

Em 2024, ingressei em uma organização do terceiro setor de educação, em São Paulo. Uma instituição com grande volume de recursos, localizada em um dos centros mais reconhecidos de inovação no país. Saí de uma multinacional para atuar em uma Organização da Sociedade Civil (OSC) organização do terceiro setor da economia, com menos de cem pessoas, mas com alto impacto no desenvolvimento da educação pública brasileira. Era uma organização baseada em um modelo estadunidense, voltado à transformação e inovação no ensino público.

As diferenças entre os dois contextos eram imensas. De um lado, uma multinacional com quase trinta mil funcionários, onde cada indicador representava centenas de milhares de vidas e as decisões eram cuidadosamente mensuradas em função do impacto, da reputação e das pessoas e áreas envolvidos. Do outro, o terceiro setor educacional, que tem força, gera emprego e se concentra majoritariamente no Sudeste do país. Além disso, um setor com promessas de um trabalho com *propósito*.

De certo modo, realizei o sonho que uma administradora de universidade pública pode ter: ser gerente em São Paulo. Esse novo ambiente ampliou meus olhares, com pessoas mais escolarizadas, outras formas de se relacionar, e um estilo de trabalho muito diferente. As decisões eram tomadas mais lentamente, com pessoas muito jovens, o que trazia tanto inovação quanto conflitos.

Nesse novo contexto, havia um desejo explícito da organização de avançar nas pautas de gênero e raça. Com isso, passei a atuar em um ambiente com uma lógica de trabalho distinta da que eu conhecia até então. Tratava-se de uma lógica mais escrita e mais discursiva, que exigia descrever processos, registrar decisões, justificar estratégias e traduzir ideias em documentos formais, relatórios, apresentações e diretrizes. Eu vinha de um contexto muito

mais orientado por análises quantitativas, números, volumes e indicadores, no qual o trabalho se organizava a partir de metas operacionais e resultados mensuráveis.

Logo na minha chegada, algumas questões se tornaram evidentes. A principal delas era a distância entre quem executava os projetos no chão da escola e quem ocupava os cargos no escritório ou atuava em regime remoto. Havia um descompasso claro entre esses grupos reproduzindo uma certa hierarquia racial. A alta gestão era composta majoritariamente por pessoas com formação nas melhores universidades, muitas com experiências internacionais, ocupando posições bem remuneradas e com excelentes condições de trabalho. Já os cargos iniciais da hierarquia, que compunham a base da organização, reuniam pessoas diversas, muitas com trajetórias semelhantes às de estudantes da rede pública, enfrentando contextos laborais mais complexos e com remuneração significativamente menor.

Minha relação com os funcionários sob a minha responsabilidade era positiva e se fortaleceu ainda mais com as novas contratações que conduzi ao longo do tempo. Nos primeiros meses, minha gestora compartilhava comigo tanto a execução quanto a formulação das estratégias da área, o que contribuiu para um início colaborativo e estruturado. Nesse período, adotei como estratégia de entrada no cargo me aproximar das pessoas de outras áreas, construir vínculos e desenvolver planos de trabalho que dialogassem com diferentes frentes e, de fato, mobilizassem a organização.

No entanto, com o tempo, minha relação com a gestora começou a se fragilizar. As tensões passaram a se expressar tanto por um estilo de trabalho marcado pelo microgerenciamento quanto por uma abordagem superficial das questões raciais. Enquanto havia, no discurso, uma adesão às pautas de diversidade e equidade, na prática esse apoio se mantinha apenas enquanto as ações não demandavam transformações estruturais na forma de gestão.

À medida que as questões raciais passavam a exigir maior envolvimento, tempo de reflexão e enfrentamento de conflitos internos, tornava-se mais recorrente a busca por soluções rápidas, paliativas ou pela simples contenção do problema, em vez de sua compreensão e elaboração. Essa lógica contribuía para o esvaziamento das discussões e tensionava diretamente meu trabalho, que demandava justamente o aprofundamento e a sustentação dessas pautas.

As demais relações, tanto com o time quanto com colegas de outras áreas, seguiam sendo muito positivas. Mesmo em um ambiente que se dizia aberto e progressista. Havia ali um discurso de que todos eram iguais, de que havia espaço para emoções, escuta e afeto coletivo. Contudo, tudo isso acontecia de forma superficial, e os limites do que podia ou não ser dito logo se impunham. Essa contradição entre o discurso institucional de valorização da diversidade e as práticas cotidianas. A frustração não vinha de um desejo de revolução, mas da constatação de que, mesmo no terceiro setor, que se propõe mais aberto, à diversidade ainda é um campo desconfortável, frequentemente tratado com distanciamento ou superficialidade.

Afinal, como pode uma organização que quer transformar a educação pública de qualidade no Brasil ter tamanha dificuldade em incluir pessoas negras, quilombolas, indígenas, nas suas estruturas internas? E não estou falando de pessoas sem formação, mas de pessoas com trajetórias acadêmicas potentes. Então, o principal choque não era sobre falar ou não sobre diversidade, mas sobre construir uma solução para uma população sem envolver essa população.

Havia uma hipótese pessoal que eu queria testar: se eu remodelasse os processos de Recursos Humanos, a começar pelo recrutamento e seleção, será que os resultados nesse caso, em diversidade mudariam? E os números mudaram. No entanto, também percebi que os avanços na ampliação da presença de pessoas negras em cargos de liderança e na permanência

na organização esbarravam, de forma recorrente, na disposição para operar a transformação estrutural necessária para que essas mudanças se sustentassem ao longo do tempo.

Trata-se de uma disposição que não se mantém isoladamente frente aos entraves relacionais e estruturais de uma organização que opera a partir de uma lógica branca e elitista, na qual os processos decisórios tendem a se orientar pela autoproteção dos grupos no poder, pela preservação de interesses pessoais ou de pessoas semelhantes e pela resistência a deslocamentos que possam tensionar hierarquias já estabelecidas. Nesse contexto, as decisões nem sempre se fundamentam em critérios técnicos ou em evidências, mas em acordos tácitos, afinidades e conveniências que limitam o alcance das transformações propostas.

E não se trata de acusar baixa performance. Trata-se de reconhecer diferenças: fazer suco de abacaxi não é o mesmo que fazer suco de laranja. A biologia lida com a diversidade há muito tempo. Por que, então, insistimos em tratar a diversidade étnico-racial como uma questão de benevolência, e não como uma questão estrutural?

O clima organizacional era amistoso e produtivo. As relações entre as pessoas eram, em geral, muito positivas. A organização tinha uma cultura afetiva, muito marcada pelas amizades. Por ser pequena, os vínculos eram intensos. Havia um sentimento de missão muito presente, principalmente entre quem acreditava na educação pública de qualidade. Mas isso também gerava atravessamentos entre trabalho, relações pessoais e as violências do ambiente corporativo. Essas relações eram muito próximas e operavam também a partir de fases da vida em que a energia e o tempo são vistos de forma diferente.

Em relação às pessoas negras, percebi uma presença marcada por certa timidez e contenção. Havia uma figura de grande respeito, bem posicionada hierarquicamente, que estava na organização desde a sua fundação. Tratava-se de alguém que havia crescido internamente e que, embora tivesse margem para questionar, ao final do dia operava dentro da

lógica vigente, mobilizando estratégias de permanência necessárias para se manter naquele espaço. Era, de certa forma, a exceção que confirmava a regra.

Ao mesmo tempo em que se afirmava que a organização aceitava perfis questionadores, na prática essa abertura se restringia a um grupo específico e quanto a pessoas negras, a um único nome, como se a presença isolada de uma pessoa negra em posição de liderança fosse suficiente para sustentar a ideia de diversidade. Essa lógica não apenas limita o alcance de transformações mais profundas, como também desloca para um indivíduo a responsabilidade de produzir mudanças estruturais, impactos em resultados, performance e satisfação de outras pessoas negras.

As pessoas negras que estavam em cargos mais próximos da atividade-fim da organização sentiam orgulho dos trabalhos realizados e do impacto produzido nas salas de aula de escolas públicas. Mas, ao mesmo tempo, carregavam dores profundas. A maioria estava próxima da sala de aula, em contratos de trabalho frágeis, em sua maioria, com vínculo de pessoa jurídica. E, conforme mais pessoas negras foram sendo contratadas, a percepção antiga retornava, como se dissesse: “você me representa”.

Todas as pessoas que trabalhavam sob minha responsabilidade eram pessoas negras. Essa experiência de exercer uma liderança racializada foi muito simbólica e importante para que eu pudesse dar e receber suporte nos dias mais difíceis, pois, a possibilidade de construir processos racializados e responsáveis.

Essa relação me ensinou muito sobre minhas habilidades desenvolvidas no ambiente laboral. Infelizmente, muitas pessoas negras não têm a oportunidade de contar com uma gestão que compreenda as múltiplas camadas atravessadas pela racialização no trabalho. Não se trata de discutir racismo o tempo inteiro, mas de estar atento para mitigar agressões e a reprodução de violências no ambiente laboral.

Minha trajetória profissional foi atravessada por dois elementos que se tornaram fundamentais para a minha sustentação subjetiva ao longo desse percurso. O primeiro foi a psicoterapia, que me acompanha desde 2019 e se constituiu como um espaço de elaboração, reconstrução e fortalecimento, permitindo que eu permanecesse em movimento diante das dinâmicas contraditórias vividas no trabalho.

O segundo elemento foi a aproximação com a religião de matriz africana, inicialmente como uma busca por ancestralidade, mas também como experiência de pertencimento, cultura e orientação ética. Esses processos de autoconhecimento passaram a informar minhas escolhas e a forma como me posiciono no mundo, reverberando tanto no trabalho quanto na vida e na missão que venho construindo.

Minha saída da organização de educação ocorreu em 2024 e se deu por meio de um desligamento que vinha sendo gradualmente construído ao longo do tempo, em meio a sucessivas conversas com a diretoria e a CEO. Não se tratou de uma ruptura repentina, mas de um processo marcado por desgaste acumulado, tensões constantes e pela intensificação de estratégias de controle, esvaziamento e questionamento da minha permanência naquele espaço.

Ao longo desse período, tornou-se evidente que o trabalho que eu vinha desenvolvendo, especialmente no redesenho de processos, políticas e práticas voltadas à diversidade, era valorizado enquanto produzia resultados simbólicos e estratégicos para a organização. No entanto, quando essas transformações passaram a causar rachaduras no pacto da branquitude ao demandar sustentação política, redistribuição de poder e custos reais, minha presença passou a ser lida como um obstáculo. O desligamento, formalizado sob a justificativa de não alinhamento com a cultura organizacional, revelou os limites de uma adesão à diversidade que se mantém apenas enquanto não tensiona as estruturas de decisão e autoproteção do poder.

Epílogo: O Impacto da Branquitude

A possibilidade de empreender surgiu como uma resposta às minhas questões e à necessidade de construir e sobreviver ao mercado de trabalho. A Iaras nasce para pensar carreiras negras, dentro de uma lógica de empregabilidade e geração de renda. Um espaço para refletir sobre o que o mercado tem oferecido, como ele nos atravessa e de que forma pode ou deveria ser transformado.

A Iaras começou com uma ligação. Eu já havia saído da OSC fazia alguns dias quando recebi a chamada de uma ex-colega, uma mulher negra, que compartilhou comigo suas angústias em relação à carreira. Ela me contou sobre os desafios que vinha enfrentando, as dúvidas profissionais, o sofrimento com violências vividas no ambiente de trabalho, e me perguntou se eu poderia acompanhá-la como mentora. Disse que pagaria por isso. Ao desligar, percebi que havia uma demanda concreta diante de mim: uma mulher negra que precisava de orientação, apoio e direcionamento em sua trajetória profissional.

Poucos dias depois, outra pessoa, sabendo dessa conversa, também me procurou. Em uma semana, eu tinha duas pessoas dispostas a pagar por um acompanhamento de carreira, mas ainda não tinha um negócio estruturado. Foi quando decidi formalizar o que já estava se desenhando. Com base em tudo o que eu havia aprendido sobre gestão, processos, administração e mercado de trabalho, comecei a construir a Iaras.

Ela nasce da busca por escuta e por um olhar comprometido sobre carreira, empregabilidade e permanência de pessoas negras no mundo do trabalho. Surge com a proposta de enfrentar os desafios da inserção profissional sem ignorar os contextos históricos e estruturais que atravessam a trajetória das pessoas negras no Brasil. Era também a primeira vez que eu trabalhava em um ambiente no qual havia mais pessoas negras do que brancas ao meu redor. No início, os serviços eram voltados majoritariamente a pessoas físicas. Eu sabia que o trabalho com empresas geraria mais receita, mas naquele momento eu precisava me

recuperar das experiências difíceis e violentas que vivi em ambientes empresariais brancos. A decisão de empreender foi profunda e implicou muitas renúncias. Saí de um emprego com bom salário, benefícios e estabilidade para começar um projeto do zero, sem garantia de retorno imediato.

Para sustentar a Iaras nos primeiros meses, adotei estratégias como aceitar projetos paralelos, contar com a bolsa do mestrado e reorganizar meus custos. Essa estrutura me permitiu não transformar imediatamente a Iaras em uma empresa voltada à subsistência. Nesse processo, comecei a observar com mais profundidade a realidade do empreendedorismo no Brasil, especialmente entre pessoas negras. Empreender por necessidade é aceitar condições precárias de trabalho e remuneração. É não ter tempo, rede de apoio ou recursos para investir na marca, no relacionamento com o mercado ou na consolidação do negócio. Compreendi, nesse período, que eu tinha condições específicas que me permitiram iniciar a Iaras de outra forma: eu tinha tempo, morava em Brasília, não tinha filhos, havia recebido um valor que me permitia pagar as contas por alguns meses, e estava cercada de uma rede profissional para me apoiar.

Nesse início, quase tudo foi construído por mulheres negras profissionais. Desde a identidade visual até as primeiras sessões de fotografia. Isso tornou o processo ainda mais simbólico e intencional. Logo nos primeiros meses, recebia elogios pela iniciativa, ouvia questionamentos se esse tipo de negócio “daria dinheiro”. Era curioso perceber a surpresa diante da ideia de que um negócio voltado para pessoas negras pudesse ser viável. Por que isso seria estranho, considerando que falamos de um grupo tão expressivo da população brasileira? O argumento, por vezes, era de que essa população não tem acesso a recursos financeiros. Mas a questão real deveria ser outra: o que o mercado está fazendo para mudar isso?

Esse tipo de incômodo acabou se tornando também um combustível. A Iaras não foi criada apenas para oferecer serviços, mas para tensionar empresas e empresários. Ainda que naquele momento eu atendesse majoritariamente pessoas físicas, sabia que o caminho incluiria também o diálogo com empresas e instituições.

Assumir todas as funções dentro da Iaras foi um desafio. Antes, eu fazia parte de áreas específicas das organizações. Agora, precisava cuidar de tudo: estratégia, finanças, comunicação, comercial, gestão de pessoas, análise de dados. Mesmo com alguns serviços terceirizados, a responsabilidade era minha. Percebi que faltavam conhecimentos em áreas que eu nunca havia ocupado, como o comercial, e que isso impactava diretamente o crescimento do negócio.

Naquele momento, me chamou atenção o quanto a área comercial ainda era muito masculina. Eu via pouquíssimas mulheres atuando ali, e quase nenhuma mulher negra. Eu percebia que existia um certo padrão do que era esperado: presença, segurança, domínio da fala. E comecei a notar que essas eram características associadas a um modelo muito específico, geralmente masculino e branco. Não era que eu não soubesse ou não tivesse domínio do que eu estava oferecendo, mas me faltava uma certa confiança para apresentar, para negociar, para “me vender” como empreendedora. Não era uma questão de competência, mas de me ver naquele lugar. De perceber que, por mais que eu estivesse preparada, ainda havia uma distância entre o que eu sentia internamente e o que era validado externamente.

Em algum momento, percebi que a Iaras poderia se tornar, ironicamente, um espaço excludente. Mentorias e acompanhamentos personalizados exigem investimento, e nem todas as pessoas negras têm acesso a esse tipo de serviço. Essa constatação me incomodou. Entender que um serviço voltado para profissionais negros não necessariamente chegaria a quem mais precisava me levou a refletir sobre os limites e contradições do mercado.

Não havia ingenuidade nesse processo, mas havia uma sensação de que, mesmo construindo algo em que eu acreditava, estava operando dentro de uma lógica que também exclui. Individualmente, o que me restava era construir algo real, que colocasse minhas habilidades em movimento, mas que também agregasse outras pessoas e perspectivas. Ainda assim, havia limites. De forma racional e metodológica, eu sabia que não era possível romper com todas as estruturas de mercado.

Em uma das conversas com Gabriela, minha assessora de imprensa, compartilhei a ideia de fazer um grupo focal com mulheres negras. A proposta era aprofundar algumas escutas. Essa conversa acabou originando um evento, que foi nomeado Negra Nós. Desde então, ele teve três edições. O objetivo sempre foi reunir mulheres negras que também mobilizam outras mulheres, ampliando redes e fortalecendo vínculos. A proposta do evento era garantir um espaço com qualidade, acolhimento e sem custos para as convidadas. Isso só era possível com investimento da própria Iaras ou de apoiadores. Os desafios foram diversos: ausência de local fixo, dificuldades para definir a data, encontrar infraestrutura e conciliar agendas. Ainda assim, o resultado sempre foi potente. As participantes se reconheciam umas nas outras, trocavam contatos, criavam redes. Algumas dessas conexões se transformaram em convites de trabalho, parcerias, convites para eventos. O evento passou a fazer parte do portfólio da Iaras.

Com o tempo, algumas pessoas começaram a me reconhecer pelo trabalho que eu fazia. Esse reconhecimento gerava outras demandas. Ampliar a rede, marcar reuniões, apresentar a empresa e fortalecer a imagem da marca passaram a ser tarefas do dia a dia. Algo que, em uma organização tradicional, não fazia parte da rotina de quem não estava diretamente envolvida com a área comercial. Na Iaras, isso passou a ser uma necessidade. Era preciso que as pessoas conhecessem a empresa, o que ela fazia, e também quem estava por trás dela. Esse movimento também alterou a forma como a minha rede pessoal me enxergava.

Agora, eu não era apenas alguém com quem se trabalhava ou compartilhava espaços institucionais. Era alguém que estava construindo um negócio e que poderia estabelecer outras relações, inclusive comerciais.

A solidão foi um elemento presente. A solidão de não ter com quem compartilhar dúvidas, decisões ou ideias. A solidão da liderança, da execução, da ausência de colegas no dia a dia. Mesmo quando eu contava com fornecedores ou estagiárias, o centro da tomada de decisão e da validação seguia comigo. Algumas estratégias ajudaram, como trabalhar em espaços compartilhados, mas não apagavam a sensação de isolamento. Pensando no meu histórico profissional, esse cenário marcava uma ruptura. Eu vinha de estruturas organizacionais com hierarquia, corpo técnico e divisão de responsabilidades. Agora, tudo passava por mim.

A partir de uma avaliação do que vinha sendo construído, percebi que fazia sentido ampliar a atuação da Iaras também para empresas. Comecei a participar de um grupo de *networking* formado exclusivamente por pessoas brancas. Nenhuma pessoa negra integrava o grupo até então. Eu sabia que levar uma empresa negra, que trabalha com empregabilidade étnico-racial, para esse tipo de espaço, traria desafios.

Cheguei com todos os mecanismos de defesa ativados. Preparei respostas, estratégias e comportamentos para lidar com o que imaginava encontrar: ironias, desconfianças, piadas sutis. Mas isso não aconteceu. A entrada foi diferente do esperado, talvez porque a Iaras já estivesse bem posicionada. Isso não eliminou a vigilância, mas mostrou que era possível ocupar o espaço de outra maneira.

A contradição estava na comunicação externa do grupo, que utilizava imagens de pessoas negras, mesmo sem a presença real delas. Era uma diversidade representada na imagem, mas ausente na prática. Após a minha entrada, outras pessoas negras começaram a ser convidadas, inclusive por integrantes brancos. Percebi, mais uma vez, a importância e o

impacto da presença de uma mulher negra como possibilidade simbólica e concreta de abertura em espaços brancos. Essa presença, por si só, não garante a permanência, mas pode ser um motivador para o aumento da participação. As pessoas passaram a enxergar a chegada de outras pessoas negras como viável, mesmo que isso não fosse nomeado.

Discussão

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a reprodução da racialização das experiências profissionais de uma mulher negra no mundo corporativo, bem como, de forma específica, analisar os efeitos subjetivos desse processo em contextos organizacionais majoritariamente brancos e mapear as dinâmicas organizacionais racializadas percebidas ao longo da trajetória, situando-as em relação às ideologias raciais vigentes. A análise narrativa dos dados evidencia que a racialização das experiências profissionais não se restringe a momentos isolados da trajetória, mas se reproduz de maneira contínua e transversal. Se inicia antes da formação universitária, marca o percurso acadêmico, a entrada no mercado de trabalho, a ascensão social dentro e fora das organizações e molda escolhas profissionais.

Os achados desta pesquisa coadunam com a literatura nacional e internacional (Kuabara & Sachuk, 2011; Sabharwal, 2014; Rivera, 2012; Azevedo et al., 2024) sobre raça e trabalho ao confirmar que, mesmo em contextos organizacionais que adotam discursos meritocráticos e, mais recentemente, políticas e práticas formais de diversidade e inclusão, profissionais negros qualificados seguem enfrentando barreiras estruturais relacionadas ao pertencimento, à legitimação de competências e ao acesso a redes de poder (Ferreira et al., 2023). Ao evidenciar como narrativas organizacionais articulam raça, classe e gênero na interpretação das trajetórias profissionais, tais discussões permitem ampliar a leitura dos achados apresentados nesta pesquisa, indicando que as desigualdades observadas no momento da entrada no mercado não se restringem ao contexto organizacional em si, mas dialogam com experiências prévias de socialização profissional e com expectativas normativas construídas antes mesmo do primeiro vínculo formal de trabalho.

Em consonância com estudos fundamentados na Teoria Crítica da Raça (TCR) (Crenshaw, 1991, 2002; Silva&Pires, 2015; Delgado & Stefancic, 2021) e nos estudos

brasileiros sobre relações raciais nas organizações (Myers, 2003; Rosa, 2014; Bento, 2022; Ferreira et al., 2023; Santos et al., 2025), observa-se que a ideologia da democracia racial opera como um mecanismo de neutralização das desigualdades ao sustentar a noção de que, uma vez inseridos no ambiente organizacional, todos os indivíduos passam a compartilhar um local mesmo social aonde a experiência racializada - ser negro, *parecer* negro - se tornaria irrelevante diante dos *méritos* que sua presença na organização sinaliza.

De forma articulada, o pacto da branquitude se manifesta na autoproteção de privilégios históricos, na manutenção de critérios implícitos de avaliação e na exigência de performances específicas que tendem a beneficiar sujeitos racialmente alinhados aos padrões hegemônicos. Nos resultados, esse pacto aparece como uma organização cotidiana do mundo do trabalho que produz proximidade sem pertencimento, sustentada por fronteiras simbólicas e hierárquicas que delimitam quem pode ocupar certos espaços sem ser percebido como intruso. A hierarquia racializada torna-se visível na própria geografia institucional, na qual o andar de cima, associado à decisão e ao prestígio, permanece majoritariamente branco, enquanto o andar de baixo concentra corpos negros em funções operacionais, como se a distribuição espacial reiterasse, em linguagem silenciosa, a distribuição do poder.

Ao mesmo tempo, a manutenção da branquitude não depende de normas explícitas, mas de uma linha invisível que orienta pertencimento e reconhecimento. Os achados evidenciam que, para permanecer, não bastava entregar. Era necessário decodificar códigos, repetir a performance e, sobretudo, antes de ser, parecer. A exigência de adequação atravessa linguagem, vestuário, gestual, temas de conversa e modos de sociabilidade, convertendo repertórios de classe em sinais de competência e transformando diferenças em supostos atributos individuais. O custo dessa linha invisível aparece também na percepção de que comportamentos toleráveis para pessoas brancas, como reclamar, manifestar insatisfação ou se associar a determinados grupos, adquirem para uma mulher negra o risco de ser lida como

problemática, deslocando a avaliação para o campo moral e intensificando a vigilância sobre o corpo e a presença. Essa observação aponta para a possibilidade do negro pactuar, ainda que parcialmente, de formas estratégicas e conscientes ou mesmo inconscientes, *com* a branquitude - seja para sobreviver ou ascender socialmente.Mesmo quando políticas de diversidade ampliam numericamente a presença de pessoas negras, os resultados sugerem que a sustentação dessa presença permanece condicionada à vontade política de tensionar hierarquias e redistribuir poder. É nesse ponto que a metáfora dos dois crachás sintetiza a lógica do pacto: um abre a porta da senzala simbólica, onde a identificação produz redes, refúgio e sobrevivência; o outro permite circular na casa grande, onde a presença negra é acionada como mediação, consulta e validação, desde que não se torne ameaça. Assim, o pacto da branquitude não se expressa apenas pela exclusão direta, mas pela gestão das possibilidades de existência negra nos espaços de decisão, tornando a inclusão aceitável enquanto permanece controlável e enquanto a transformação estrutural pode ser adiada sob a linguagem da cultura, da performance e do mérito.

Ao mesmo tempo, os resultados também evidenciam elementos que diferenciam este estudo de parte da literatura existente. Embora muitos trabalhos enfatizem prioritariamente nos efeitos negativos da exclusão racial e das violências institucionais sobre a subjetividade de profissionais negros, esta pesquisa demonstra que a presença e a articulação entre pessoas negras no espaço laboral podem produzir efeitos que extrapolam os dados negativos. Quando profissionais negros se encontram em diferentes níveis hierárquicos, emergem possibilidades concretas de articulação intragrupal, circulação de repertórios, construção de redes de apoio e fortalecimento de estratégias coletivas que impactam tanto as trajetórias individuais quanto as dinâmicas organizacionais. Esses efeitos não se limitam a ganhos econômicos para as organizações, mas produzem transformações simbólicas, políticas e subjetivas relevantes para

os sujeitos envolvidos e para aqueles que historicamente permaneceram à margem desses espaços.

Antes de Entrar no Mercado de Trabalho

Importante destacar que tais achados não atribuem aos corpos negros a responsabilidade pela transformação institucional, implementação de práticas constentes e nem de combater as narrativas hegemônicas. Ao contrário, evidenciam que a inserção oficializada de profissionais negros no mundo do trabalho, ainda que atravessada por limites e contradições, é complexa e gera efeitos que desafiam a narrativa organizacional de neutralidade racial. Nesse sentido, a análise reforça a compreensão da racialização como um processo dinâmico, relacional e historicamente situado (Omi & Winant, 2014; Ray, 2019); Jaime et al.,, 2024), no qual o pacto da branquitude e as ideologias raciais se reconfiguram ao longo do tempo, enquanto novas formas de identificação, resistência e produção de sentido são construídas a partir da experiência vivida.

A análise das experiências que antecedem a entrada no mercado de trabalho formal permite compreender, por exemplo, que a racialização das trajetórias profissionais não se inicia no ambiente organizacional, mas é construída ao longo de processos formativos marcados por deslocamentos, ambivalências e aprendizados precoces sobre pertencimento, hierarquia e valor social. Esta etapa analisa tais experiências não como antecedentes meramente biográficos, mas como processos de socialização racial que estruturam a forma como o mundo do trabalho será posteriormente percebido, acessado e vivenciado.

Minha relação com o trabalho foi construída desde a infância, a partir da trajetória da minha mãe como trabalhadora doméstica e da vivência cotidiana em um espaço de classe média branca no qual eu estava fisicamente inserida, mas sem pertencimento simbólico. Morar na casa da patroa da minha mãe produziu uma experiência constante de proximidade

sem apropriação, na qual os limites raciais e de classe eram continuamente reafirmados. O espaço era demarcado entre quem servia e quem era proprietário, ainda que essa casa se diferenciasse das demais pelo cuidado cotidiano, pelo acesso a alimentos, pela possibilidade de circular por ambientes culturais e, posteriormente, por oportunidades educacionais que ampliaram minhas trajetórias futuras. Essa condição produziu uma forma particular de convivência, marcada por benefícios concretos, mas que não suspendia as fronteiras raciais e sociais que organizavam a vida naquele ambiente. Evidenciava-se, assim, a racialização enquanto processo cotidiano de distinção social, no qual raça e classe se entrelaçavam na produção de distâncias simbólicas e materiais. Essa vivência produziu um aprendizado precoce sobre lugar social, em que a presença não implicava reconhecimento e o acesso não se convertia em pertencimento.

Ao mesmo tempo, esse contexto possibilitou o acesso a determinados repertórios culturais e educacionais, como escolas públicas mais bem estruturadas, atividades artísticas e o contato com conversas sobre contextos econômicos e sociais que, anos mais tarde, se revelariam fundamentais para a compreensão dos códigos organizacionais racializados. Esses acessos, no entanto, ocorreram de forma ambígua e condicionada. Diferentemente das heranças simbólicas racialmente protegidas que beneficiam sujeitos brancos, tais oportunidades não se configuravam como prerrogativas naturalizadas, mas como concessões instáveis, sempre atravessadas pela consciência do não pertencimento, uma vez que o acesso a determinados capitais culturais não elimina as fronteiras simbólicas que regulam quem pode efetivamente convertê-los em pertencimento legítimo (Bourdieu, 1984). Observa-se, ainda, a atuação do pacto da branquitude como estrutura que preserva privilégios históricos ao mesmo tempo em que permite acessos pontuais, sem comprometer as hierarquias raciais estabelecidas (Bento, 2022).

Essas experiências formativas produziram um aprendizado organizacional antecedente marcado pela observação silenciosa, pela leitura cuidadosa do ambiente e pela adaptação comportamental como estratégia de sobrevivência. Aprender a escutar, a observar e a traduzir códigos (Bourdieu, 1984; Bento 2022) tornou-se um recurso fundamental para circular em espaços que não haviam sido socialmente construídos para corpos como o meu. Tal aprendizado antecede a entrada no mercado formal e se reatualiza posteriormente na vida organizacional, especialmente na forma como expectativas implícitas são percebidas e administradas, evidenciando que a incorporação de determinados repertórios sociais, políticos e culturais não elimina as fronteiras simbólicas que regulam quem pode convertê-los em reconhecimento legítimo.

O deslocamento geográfico realizado por minha mãe, do interior da Bahia para Brasília, também intensificou a experiência do não lugar. Crescer em um espaço que não era plenamente reconhecido como origem produziu uma identidade marcada pela ambivalência, pela ausência de enraizamento territorial e pela constante negociação entre pertencimentos possíveis. Essa condição se reatualizou tanto no âmbito pessoal quanto no percurso educacional e profissional, reforçando a compreensão de que oportunidades e acessos não se distribuem de forma homogênea, mesmo quando fisicamente disponíveis.

O ingresso no curso de Administração em uma universidade federal, em um contexto ainda inicial de implementação das políticas de cotas raciais, explicitou de forma mais direta a intersecção entre classe, raça e gênero. Tratava-se de um curso elitizado, com predominância masculina e baixa presença de estudantes negros, no qual diferenças de repertório, experiências e expectativas se manifestavam nas interações cotidianas. Atividades aparentemente neutras, como discussões sobre consumo, viagens ou referências econômicas globais, evidenciavam um universo simbólico amplamente compartilhado por meus colegas, mas distante da minha trajetória. A universidade, nesse sentido, funcionou como extensão das

hierarquias raciais e de classe já vivenciadas anteriormente, reforçando a ideia de que o mérito acadêmico não se estabelece em condições iguais de partida.

A participação na Empresa Júnior aprofundou esse aprendizado ao operar como um laboratório de reprodução antecipada das dinâmicas organizacionais. Embora apresentada como espaço formativo, a Empresa Júnior reproduzia hierarquias, critérios implícitos de valorização e modelos de liderança semelhantes aos do mundo corporativo. Nesse contexto, tornou-se mais evidente como classe, raça e gênero operavam de forma articulada, não apenas na distribuição de oportunidades, mas também no reconhecimento de perfis considerados legítimos para ocupar posições de destaque. Foi nesse espaço que a racialização da experiência se tornou mais explícita, não apenas como identidade autodeclarada, mas como elemento relacional que estruturava as possibilidades de atuação e crescimento.

A vivência nesses ambientes produziu a internalização de uma lógica segundo a qual não bastava saber fazer, era necessário aprender a parecer adequada. A performance comportamental, entendida como incorporação de códigos, formas de comunicação e posturas esperadas, passou a operar como requisito central, antecipando exigências que seriam reiteradas ao longo da trajetória profissional. Assim, antes mesmo da entrada no mercado de trabalho formal, já estavam dadas as bases de uma experiência profissional racializada, marcada pela necessidade de adaptação constante, pela vigilância sobre o próprio corpo e pela negociação permanente entre acesso e pertencimento.

Entrada e Ascensão no Mundo Corporativo

A análise da entrada e da ascensão no mundo corporativo evidencia que a inserção profissional de uma mulher negra não se configura como um processo linear de inclusão, mas como um percurso marcado pela intensificação progressiva das exigências de performance, pela sofisticação dos mecanismos de racialização e pelo aumento dos custos subjetivos

associados à permanência e à liderança. Ainda que o ingresso no mercado seja inicialmente vivido sob a expectativa de mobilidade e reconhecimento, essa promessa se sustenta em uma lógica meritocrática, neoliberal, que opera em conjunto com a ideologia da democracia racial, ocultando as desigualdades estruturais que organizam o espaço corporativo.

A entrada no mercado de trabalho ocorreu em um contexto histórico específico, marcado pelos efeitos ainda iniciais da implementação das políticas de ação afirmativa no ensino superior. Trata-se de uma trajetória situada em uma das primeiras gerações de estudantes cotistas a se formar em cursos elitizados, em um momento no qual tais políticas ainda se encontravam em processo de consolidação institucional. Esse enquadramento histórico contribui para compreender a fragilidade dos debates raciais no ambiente universitário e, posteriormente, a ausência de linguagem, de políticas estruturadas e de reconhecimento explícito das desigualdades raciais nos espaços corporativos analisados.

Nos primeiros momentos da trajetória, minha identificação racialnão se impõe enquanto categoria relevante que estrutura a interpretação da minha experiência profissional, mas como experiência racializada e não simbolizada que se expressa como uma sensação difusa de deslocamento, inadequação e um senso de urgência marcado pela necessidade de sobrevivência. Essa vivência dialoga com um dos pressupostos centrais da Teoria Crítica da Raça (Crenshaw, 1991, 2002; Delgado & Stefancic, 2021), segundo o qual o racismo opera como normalidade, estruturando práticas e expectativas institucionais sem precisar ser explicitado. A adaptação rápida aos códigos organizacionais, a aceitação da sobrecarga e a naturalização do sofrimento como parte do processo de crescimento profissional revelam como a racialização antecede sua nomeação, funcionando como pano de fundo da experiência laboral.

A permanência no ambiente corporativo passa a ser sustentada por uma performance racializada profundamente contraditória. Ao mesmo tempo em que se exige proatividade,

assertividade e visibilidade como competência, impõe-se a necessidade de contenção para que tais atributos não sejam lidos como ameaça. Essa tensão evidencia a atuação do pacto da branquitude, que delimita os contornos aceitáveis da presença negra em espaços de poder e, em determinadas circunstâncias, encontra sustentação em narrativas que associam o acesso exclusivamente ao mérito individual. Estudos com executivos negros no contexto corporativo brasileiro indicam que muitos desses profissionais elaboram leituras meritocráticas de suas próprias trajetórias de ascensão, enfatizando o esforço pessoal e a performance individual como formas legítimas de explicar sua mobilidade, o que tende a deslocar para o sujeito a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso profissional (Souza & Dias, 2018).

Tais narrativas podem ser compreendidas como estratégias situadas de legitimação e permanência em ambientes organizacionais que valorizam a neutralidade racial como critério implícito de reconhecimento. Ao mesmo tempo, ao deslocarem a explicação da ascensão para o mérito individual, tendem a desarticular leituras coletivas sobre desigualdade racial e a enfraquecer a construção de sentidos compartilhados acerca das barreiras estruturais, operando, muitas vezes de forma não necessariamente consciente ou deliberada, como extensão das dinâmicas do pacto da branquitude. Assim, tais narrativas, como já mencionado anteriormente, indicam a possibilidade de pactuação *com* a branquitude e revelam a complexidade da relação entre indivíduos minorizados e sistemas de opressão: a impossibilidade de estabilizar uma forma "correta" de atuação demonstra que a avaliação da performance não se dá apenas pelo trabalho realizado, mas pela adequação contínua a códigos organizacionais racializados.

A lógica meritocrática aparece, nesse contexto, como um dispositivo central da ideologia neoliberal em associação à ideologia de democracia racial. Ao produzir a ideia de que o ambiente organizacional funciona como um espaço hermético, no qual todos partiriam das mesmas condições, desconsidera-se que os sujeitos ingressam carregando heranças

históricas e simbólicas profundamente desiguais (Bento, 2022). A exigência de suportar pressões, de demonstrar resiliência constante e de “aguentar” o ambiente passa, assim, a ser lida como prova de valor individual, quando, na realidade, contribui para a manutenção das hierarquias raciais e para a legitimação do pacto da branquitude.

A análise aqui desenvolvida reconhece que essa leitura crítica da lógica da meritocracia não necessariamente corresponde à percepção vivida durante os momentos iniciais de ascensão hierárquica, mas resulta de uma elaboração analítica possibilitada pelo exercício autoetnográfico que permitiu compreender como experiências antes interpretadas como adaptação individual dialogam com achados empíricos que evidenciam a recorrência de narrativas meritocráticas entre lideranças negras que ascenderam em contextos corporativos marcados pela neutralidade racial (Passos & Maciel, 2023).

À medida que ocorre a ascensão hierárquica, a racialização não se dissolve, mas se reconfigura. A visibilidade aumenta, assim como a vigilância, a exposição e a solidão. O que antes funcionava como diferencial passa a ser exigência permanente, e a liderança deixa de representar pertencimento para se tornar um espaço de constante validação. A intersecção entre raça, gênero e posição hierárquica intensifica os conflitos, tornando o corpo negro simultaneamente hiper-visível como exceção e invisibilizado enquanto sujeito legítimo de autoridade. Esse movimento revela a persistência do teto de vidro racializado, mesmo em trajetórias marcadas por alto desempenho.

No contexto posterior a 2020, observa-se uma inflexão discursiva nas organizações, com maior abertura para pautas raciais e implementação de políticas de diversidade. Contudo, a análise evidencia que essas transformações ocorrem majoritariamente alinhadas a noções de um antirracismo liberal que privilegia a representatividade a despeito de transformações estruturais como a redistribuição efetiva de poder. Esse deslocamento confirma o princípio da convergência de interesses da TCR, segundo o qual avanços raciais são incorporados quando

não ameaçam a estrutura central de privilégios. Os grupos de afinidade e programas voltados a profissionais negros produzem pertencimento e suporte subjetivo, mas permanecem à margem das responsabilidades organizacionais formais.

É nesse cenário que a figura da liderança negra passa a ocupar um lugar ambivalente, operando como mediadora entre a organização e a população negra. A possibilidade de "sentar à mesa" não representa ruptura com o pacto da branquitude, mas sua atualização. A liderança negra é convocada a suavizar conflitos, traduzir demandas e legitimar a narrativa institucional de inclusão, funcionando como subcategoria do pacto, sem acesso pleno às prerrogativas que sustentam o poder branco. Esse lugar produz sobreposição de expectativas, ampliando a carga simbólica e emocional atribuída a esses corpos.

Os efeitos subjetivos desse processo são centrais para compreender a reprodução da racialização no mundo corporativo. Medo do erro, insegurança, obediência excessiva, desgaste emocional e adoecimento emergem não como fragilidades individuais, mas como consequências diretas de uma estrutura que exige excelência contínua sem oferecer suporte proporcional. A experiência de carregar simultaneamente a expectativa de representação coletiva e a cobrança por desempenho individual revela a impossibilidade de uma vivência profissional plenamente individualizada para sujeitos negros em espaços organizacionais majoritariamente brancos.

Assim, a análise deste momento de carreira, demonstra que a entrada, a permanência e a ascensão no mundo corporativo não constituem etapas de inclusão progressiva, mas momentos distintos de um mesmo processo de racialização. Ainda que os discursos organizacionais se transformem, as práticas revelam a persistência de ideologias raciais e pactos que sustentam a desigualdade. A narrativa analisada opera, portanto, como contranarrativa crítica, desestabilizando o mito da meritocracia e evidenciando os limites das promessas de diversidade e inclusão no capitalismo contemporâneo.

Deslocamentos, Ruptura e Reconfiguração da Trajetória Profissional

Nesta etapa, a análise evidencia que o deslocamento para outro setor da economia e a mudança da natureza da atividade organizacional não implicam, necessariamente, a ruptura com os processos de racialização vivenciados ao longo da trajetória profissional. O que se observa, a partir da narrativa, é menos uma transformação estrutural das relações raciais e mais uma reconfiguração discursiva e relacional dessas dinâmicas. As experiências analisadas indicam que, ainda que o setor e o propósito institucional se alterem, a lógica de funcionamento da racialização permanece operando, adaptando-se às condições organizacionais específicas.

No contexto das organizações da sociedade civil, a racialização não se manifesta por meio da negação da existência das desigualdades raciais, como observado em momentos anteriores. Ao contrário, há um reconhecimento explícito de que tais desigualdades existem e demandam enfrentamento. No entanto, esse reconhecimento se apresenta de forma circunscrita, delimitando cuidadosamente o alcance das ações possíveis e evitando tensionar relações de poder, hierarquias estabelecidas e modos consolidados de gestão. Trata-se, portanto, de um reconhecimento que não se converte em transformação estrutural, mantendo-se no plano discursivo e relacional. Esse movimento evidencia a coexistência de diferentes ideologias raciais, ora mobilizando discursos de igualdade e inclusão, ora acionando estratégias de contenção e adequação que preservam a ordem vigente.

A narrativa também evidencia que, em organizações menores, as hierarquias se tornam mais curtas e as relações mais personalizadas, o que produz efeitos específicos sobre os processos de racialização. A proximidade entre os níveis hierárquicos faz com que o teto de vidro se aproxime, tornando-se mais visível e mais difícil de contornar. A fragilidade dos processos institucionais, aliada à centralidade das relações interpessoais, intensifica os

conflitos, especialmente na relação com a gestão direta. Nesse cenário, o pacto da branquitude passa a operar de forma ainda mais relacional e defensiva, acionando mecanismos de autoproteção diante de qualquer possibilidade de desestabilização do controle ou da autoridade.

À luz da Teoria Crítica da Raça, essas dinâmicas reforçam a compreensão do racismo como elemento normalizado e adaptativo das estruturas organizacionais. A mudança de setor não elimina a racialização, mas produz novas formas de sua manifestação. O que se altera é o discurso, não a lógica. A convergência de interesses aparece de maneira evidente, uma vez que o enfrentamento das desigualdades raciais é incorporado apenas quando compatível com a manutenção da governabilidade, da imagem institucional e das posições de poder existentes. Assim, mesmo em espaços cujo propósito organizacional está associado à justiça social, os limites da transformação racial permanecem fortemente demarcados.

Nesse contexto, a decisão de empreender não emerge como escolha idealizada ou projeto abstrato de autonomia, mas como resultado da acumulação de experiências negativas no mercado de trabalho e da leitura crítica das dinâmicas organizacionais vivenciadas. Estudos sobre motivações para empreender indicam que essa decisão não se restringe à lógica econômica da necessidade, podendo também decorrer de insatisfações profissionais, da busca por maior autonomia e da reconfiguração das trajetórias de trabalho, ampliando a compreensão sobre formas não estritamente financeiras de deslocamento ocupacional (Bandeira & Silva, 2023).

A *expertise* construída ao longo da trajetória, tanto no campo da gestão quanto na observação sistemática das experiências de profissionais negros em diferentes contextos de trabalho, passa a fundamentar esse movimento como tentativa de reconfigurar a própria relação com o trabalho, reduzindo a necessidade de mediação constante, de adaptação excessiva e de submissão a pactos que exigem a contenção do conflito racial, configurando,

assim, uma busca por sustentar a presença no mundo do trabalho sem que a permanência implique o esvaziamento progressivo da própria subjetividade racializada.

A Teoria Crítica da Raça também se faz presente na forma como o *storytelling* opera ao longo desse processo. A narrativa construída sobre a saída da multinacional e a chegada à organização da sociedade civil não se organiza como relato de superação individual ou de fracasso pessoal, mas como contranarrativa às promessas de inclusão e meritocracia que atravessaram os espaços institucionais anteriores. Ao narrar a ruptura como consequência de um esgotamento estrutural e não como incapacidade individual de adaptação, o *storytelling* funciona como ferramenta analítica que desloca o foco da responsabilidade do indivíduo para as condições raciais que moldam as trajetórias profissionais.

Dessa forma, esta etapa evidencia que o deslocamento profissional analisado não representa uma solução definitiva para os efeitos da racialização, mas uma resposta crítica aos seus limites. A ruptura com o mundo corporativo e a posterior tentativa de reorganização da trajetória profissional revelam tanto a persistência das ideologias raciais nos diferentes setores quanto a busca por formas de atuação que permitam maior autoria, sentido e sustentabilidade subjetiva. O que se coloca em evidência não é a superação do racismo, mas o reconhecimento de seus contornos e a recusa em continuar sustentando, com o próprio corpo, arranjos organizacionais que oferecem reconhecimento parcial, inclusão condicionada e elevados custos subjetivos.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a reprodução da racialização das experiências profissionais de uma mulher negra no mundo do trabalho, bem como compreender os efeitos subjetivos desse processo e as dinâmicas organizacionais que o sustentam. A análise evidenciou que a racialização não se configura como evento pontual ou excepcional, mas como um processo contínuo e transversal, que atravessa diferentes momentos da trajetória profissional, desde a formação inicial até a ascensão hierárquica e os deslocamentos entre setores institucionais. Os achados também indicam que códigos extralaborais, associados a repertórios sociais e gerações simbólicas historicamente vinculadas a trajetórias racialmente privilegiadas, influenciam a forma como pertencimento, legitimidade e reconhecimento são negociados no mercado de trabalho. Ainda que os discursos organizacionais se transformem ao longo do tempo, as experiências analisadas apontam para a persistência da ideologia da democracia racial e do pacto da branquitude como elementos estruturantes em contextos corporativos.

No plano teórico e metodológico, este estudo contribui ao explorar a experiência vivida de uma profissional negra como fonte legítima de produção de conhecimento no campo da psicologia social, do trabalho e das organizações. Ao articular a Teoria Crítica da Raça, o conceito de pacto da branquitude e a noção de ideologia racial, a pesquisa estabelece um diálogo ainda pouco explorado nas análises organizacionais, oferecendo uma leitura crítica das práticas de diversidade e inclusão para além de seus discursos institucionais. A utilização da autoetnografia crítica como estratégia metodológica possibilitou tensionar fronteiras entre experiência e análise, ampliando o repertório metodológico da área ao mobilizar o *storytelling* como contranarrativa capaz de revelar dimensões do racismo que permanecem naturalizadas nas organizações.

No plano empírico, os achados indicam que os efeitos subjetivos da branquitude não se manifestam de forma estática, mas são moldados dinamicamente por fatores organizacionais e estruturais moldados por essa branquitude. A análise evidencia que a ascensão profissional introduz o dilema da pactuação do negro *com* a branquitude e que não implica necessariamente pertencimento ou reconhecimento pleno, sendo acompanhada por intensificação da vigilância, da exposição e dos custos emocionais associados à permanência em espaços majoritariamente brancos. Ao mesmo tempo, observa-se que a presença e a articulação entre profissionais negros podem produzir redes de apoio, circulação de repertórios e estratégias coletivas que tensionam, ainda que parcialmente, as narrativas organizacionais de neutralidade racial e cria brechas e rachaduras no pacto *com* a branquitude. Esses resultados reforçam a compreensão da racialização como processo relacional, situado e historicamente constituído.

Para além das contribuições acadêmicas, o estudo também favorece a ampliação do debate social sobre diversidade e inclusão nas organizações, ao deslocar o foco das práticas institucionais formais para as experiências cotidianas de trabalhadores negros. Ao evidenciar as contradições entre discurso e prática, a pesquisa contribui para tensionar leituras simplificadas sobre meritocracia e inclusão, oferecendo uma perspectiva situada sobre os limites e as possibilidades das políticas organizacionais contemporâneas.

Este estudo apresenta limitações importantes. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa construída a partir da trajetória de uma única pesquisadora, os resultados não têm pretensão de generalização, mas de aprofundamento interpretativo. Além disso, o caráter retrospectivo das memórias mobilizadas implica múltiplas possibilidades de leitura e reconstrução narrativa ao longo do tempo. O foco central no marcador racial, embora coerente com o objetivo da pesquisa, pode produzir a impressão de identidades sociais menos complexas do que aquelas efetivamente vividas, uma vez que outros marcadores não foram explorados em

profundidade. Tais limites, entretanto, não fragilizam o estudo, mas delimitam seu escopo epistemológico e abrem caminhos para investigações futuras que articulem diferentes perspectivas metodológicas e analíticas.

Por fim, esta pesquisa reafirma que a racialização das experiências profissionais não se sustenta apenas por práticas explícitas de exclusão, mas também por mecanismos sutis de pertencimento condicionado, reconhecimento parcial e gestão dos silêncios organizacionais. Ao mobilizar a autoetnografia como ferramenta crítica, o estudo contribui para evidenciar que as trajetórias profissionais negras não podem ser compreendidas apenas por indicadores objetivos de ascensão, mas devem ser analisadas à luz das estruturas simbólicas e históricas que moldam o mundo do trabalho contemporâneo.

Referências

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society, 20*(4), 441–464. https://doi.org/10.1177/0891243206289499

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://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt

Azevedo, B. de P., Neves, P. S. da C., & Jacino, R. (2024). A inserção de egressos cotistas no mercado de trabalho: Comparando trajetórias. *SciELO Preprints*. https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.9619

Balakrishnan, K., Copat, R., De la Parra, D., & Ramesh, K. (2023). Racial diversity exposure and firm responses following the murder of George Floyd. *Journal of Accounting Research*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4387740

Bandeira, A. M., & Silva, M. R. (2023). Motivação para empreender por necessidade e por oportunidade: Uma análise das trajetórias profissionais. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(3), e2022xxxx. https://doi.org/10.4013/csu.2023.59.2.01

Barros, D. R. (2023). *O que é identitarismo?* Boitempo.

Bell, D. A. (1980). Brown v. Board of Education and the interest-convergence dilemma. *Harvard Law Review, 93*(3), 518–533. https://harvardlawreview.org/print/no-volume/brown-v-board-of-education-and-the-interest-convergence-dilemma/

Bento, M. A. S. (2002). *Pactos narcísicos no racismo: Branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público.* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo].

Repositório Institucional da Universidade de São Paulo. https://teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-18062019-181514/pt-br.php

Bento, M. A. S. (2022). *O pacto da branquitude*. Companhia das Letras.

Bezerra, F., Lima, D., Oliveira, F., Lemos, P., Muniz, C., & Paiva, R. (2022). Gestão da diversidade nas organizações: Uma breve revisão bibliográfica. *Research, Society and Development, 11*(11), 1–12. http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33610

Bochner, A. P., & Ellis, C. (2006). Communication as autoethnography. In G. J. Shepherd et al. (Eds.), *Communication: Perspectives on theory* (pp. 110–122). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781483329055.n13

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Carvalho Junior, J. R. A., Xavier, W. S., & Ferreira, M. A. M. (2023). Comparação dos ganhos profissionais de egressos cotistas e não cotistas das universidades federais brasileiras. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, *22*(3), 362-388. https://doi.org/10.21529/RECADM.2023015

Collins, P. H. (2000). *Black feminist thought*. Routledge.

Costa, S. (2002). A construção sociológica da raça no Brasil. *Estudos Afro-Asiáticos, 24*(1), 35–62. https://doi.org/10.1590/S0101-546X2002000100003

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum, 1989*(1), 139–167. https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=uclf

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins. *Stanford Law Review, 43*(6), 1241–1299. https://blogs.law.columbia.edu/critique1313/files/2020/02/1229039.pdf

Crenshaw, K., Gotanda, N., Peller, G., & Thomas, K. (1995). *Critical race theory: The key writings that formed the movement.* The New Press.

Delgado, R., & Stefancic, J. (2021). *Teoria crítica da raça: uma introdução*. Contracorrente.

Devine, P. G., & Ash, T. L. (2022). Diversity training goals, limitations, and promise: A review of the multidisciplinary literature. *Annual Review of Psychology, 73*, 403–429 https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060221-122215

Domingues, P. J. (2002). Negros de almas brancas? *Estudos Afro-Asiáticos, 24*(3), 563–599. https://doi.org/10.1590/S0101-546X2002000300006

Domingues, P. J. (2007). Movimento negro brasileiro: Alguns apontamentos históricos. *Tempo, 12*(23), 100–122. https://doi.org/10.1590/S1413-77042007000200007

Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Forum Qualitative Sozialforschung, 12*(1). https://doi.org/10.17169/fqs-12.1.1589

Fernandes, F. (1978). *A integração do negro na sociedade de classes*. Ática.

Ferreira, C. A. A., Nunes, S. C., & Santos, J. N. (2023). O papel das relações raciais no mercado de trabalho brasileiro: processos de recrutamento e seleção em foco. *Cadernos EBAPE.BR*, *21*(1), e2022–0039. https://doi.org/10.1590/1679-395120220039

Ferreira, G. L., & Queiroz, M. V. L. (2018). A trajetória da Teoria Crítica da Raça. *Teoria Jurídica Contemporânea, 3*(1), 201–229. https://doi.org/10.21875/tjc.v3i1.18291

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

Gonzalez, L. (1984). Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Ciências Sociais Hoje,* 223–244. https://patriciamagno.com.br/wp-content/uploads/2021/04/GONZAL1.pdf

Guimarães, A. S. A. (2002). *Classes, raças e democracia. Editora 34.*

Guimarães, A. S. A. (2003). Como trabalhar com "raça" em sociologia. *Educação e Pesquisa, 29*(1), 93–107. https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100008

Guimarães, A. S. A. (2006). Depois da democracia racial. *Tempo Social, 18*(2), 269–287. https://doi.org/10.1590/S0103-20702006000200014

Harris, C. I. (1993). Whiteness as property. *Harvard Law Review, 106*(8), 1707–1791. https://harvardlawreview.org/print/no-volume/whiteness-as-property/

Hasenbalg, C. A., & do Valle Silva, N. (2003). *Origens e destinos: desigualdades sociais ao longo da vida*. IUPERJ/UCAM.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

(2005). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.* São Paulo, SP: Instituto Ethos.

(2010). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.* São Paulo, SP: Instituto Ethos.

Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo, SP: Instituto Etho

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2023–2024).

Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: 2023-2024. *https://www.ethos.org.br/cedoc/falta-de-politicas-publicas-explica-desigualdades-raciais-no-mundo-empresarial-diz-pesquisador/*

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2023, novembro 20). *Ingresso por cotas aumentou 167% nas universidades.* *https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/censo-da-educacao-superior/ingresso-por-cotas-aumentou-167-nas-universidades?utm_source=chatgpt.com*

Jaime, P. (2017). *Executivos negros: Racismo e diversidade no mundo empresarial*. Edusp.

Jaime, P., Santos-Souza, H. R., & Hein, A. S. (2024). Da estratégia individual à mobilização coletiva. *Novos Estudos CEBRAP, 43*(2), 231–258. https://doi.org/10.25091/S01013300202400020004

Kuabara, P. S. S., & Sachuk, M. I. (2011). Apontamentos iniciais sobre a gestão da diversidade: Dilemas e significados. *Revista Cesumar – Ciências Humanas E Sociais*

Aplicadas, 17(1), 9–29. https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/1574

Kyere, E., & Fukui, S. (2023). Structural racism, workforce diversity, and mental health disparities: A critical review. *Journal of racial and ethnic health disparities, 10*(4), 1985–1996. https://doi.org/10.1007/s40615-022-01380-w

Lamont, M., & Molnár, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 28, 167–195. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141107

Livingston, R. W., Rosette, A. S., & Washington, E. F. (2012). Can an agentic Black woman get ahead? The impact of race and interpersonal dominance on perceptions of female leaders. *Psychological science*, *23*(4), 354-358. https://doi.org/10.1177/0956797611428079

Maio, M. C. (1999). O Projeto Unesco e a agenda das ciências sociais no Brasil dos anos 40 e 50. *Revista Brasileira de Ciências Sociais, 14*(41), 141–158. https://doi.org/10.1590/S0102-69091999000300009

Mascarenhas, A. O., Dias, S. L. G., & Baptista, R. M. (2015). Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão. *Revista de Administração de Empresas, 55*(2), 175–187. https://doi.org/10.1590/S0034-759020150207

Munanga, K. (1999). *Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra.* Petrópolis, RJ: Vozes.

Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-Asiáticos, 25*(3), 483–515. https://doi.org/10.1590/S0101-546X2003000300005

Ng, E., Fitzsimmons, T., Kulkarni, M., Ozturk, M. B., April, K., Banerjee, R., & Muhr, S. L. (2025). The anti-DEI agenda: Navigating the impact of Trump's second term on diversity, equity, and inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 44(2), 137–150. https://doi.org/10.1108/EDI-02-2025-0116

Omi, M., & Winant, H. (2014). *Racial formation in the United States* (3rd ed.). Routledge.

Onias, G. S. (2021). *"Quando a raça importa?": Uma análise do racismo estrutural e a Ação Civil Pública contra a Magazine Luiza.* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal Fluminense]. Repositório Institucional da Universidade Federal Fluminense. https://app.uff.br/riuff/handle/1/25391

Osorio, R. G. (2003). O sistema classificatório de cor ou raça do IBGE. IPEA. https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/8394492a-90eb-4c26-b668-4fc6c0fc2044

Passos, C. L. dos, & Maciel, F. (2023). Mérito e desigualdade: A apropriação da emancipação racial nas grandes corporações através da percepção de lideranças negras. *Ciências Sociais Unisinos, 59*(2). https://doi.org/10.4013/csu.2023.59.2.01

Pires, T. R. O. (2018). Por uma concepção amefricana de direitos humanos. *Revista Direito e Práxis, 9*(2), 1155–1186. https://doi.org/10.1590/2179-8966/2017/29587

Portela Júnior, A., & Lira, B. F. F. A. (2022). Améfrica Ladina e a crítica à democracia racial em Lélia Gonzalez. *Horizontes Antropológicos, 28*(63), 105–131. https://doi.org/10.1590/S0104-71832022000200005

Presidência da República. (2012). *Lei nº 12.711*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm

Ray, V. (2019). A theory of racialized organizations. *American Sociological Review, 84*(1), 26–53. https://doi.org/10.1177/0003122418822335

Ribeiro, C. A. C. (2006). *Estrutura de classe e mobilidade social no Brasil*. Edusc.

Riessman, C. K. (1990). Strategic uses of narrative. *Social Science & Medicine, 30*(11), 1195–1200. https://doi.org/10.1016/0277-9536(90)90259-U

Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.

Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022. https://doi.org/10.1177/0003122412463213

Rosa, A. R. (2014). Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil: Um debate necessário. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 240–260. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141085

Rosette, A. S., & Livingston, R. W. (2012). Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual-subordinate identities. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*(5), 1162–1167. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.05.002

Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Administration Review, 74*(2), 211–223. https://doi.org/10.1177/0091026014522202

Saji, B. S. (2004). Workforce diversity, temporal dimensions and team performance. *Cross Cultural Management, 11*(4), 40–59.

Sales Jr., R. (2006). Democracia racial: O não-dito racista. *Tempo Social, 18*(2), 229–258. https://doi.org/10.1590/S0103-20702006000200012

Santana, A. A., & Campos, C. S. (2021). Trabalho escravo e desenvolvimento capitalista: Do escravismo colonial ao escravismo contemporâneo no Brasil. *Anais do XIV Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Geografia* (pp. 1–12). Realize. https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/enanpege/2021/TRABALHO_COMPLETO_EV154_MD1_SA174_ID105519112021150816.pdf

Santos, H. M., Chagas, M. E. D., & Schucman, L. V. (2025). Branquitude e corporativismo: Uma análise sobre o processo de seleção e recrutamento de empresas brasileiras. *Trabalho (En)Cena*, 10, e025016. https://doi.org/10.20873/2526-1487e025016

Schucman, L. V. (2012). *Entre o encardido, o branco e o branquíssimo*. Annablume.

Schucman, L. V. (2020). Branquitude, poder e privilégios. In M. A. S. Bento (Ed.), *Psicologia social do racismo* (pp. 40–65). Vozes.

Silva, C. L., & Pires, T. R. D. O. (2015). Teoria crítica da raça como referencial teórico necessário para pensar a relação entre direito e racismo no Brasil. In W. A. Steinmetz, H. J. S. Gordilho, & F. A. C. Dantas (Eds.), *Direitos dos Conhecimentos.* (pp. 61–85) Conpedi/UFS. https://site.conpedi.org.br/publicacoes/c178h0tg/xtuhk167/t9E747789rfGqqs4.pdf

Silva, J. T., Rodrigues, I., Ferreira, G. T. C., & Queiroz, M. J. (2020). Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas, 10*(1). https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101

Siqueira, C. B. C., Mota-Santos, C. M., Neto, A. C., & Neto, M. B. G. (2022). Da criação à institucionalização: Um programa de diversidade criado pelos trabalhadores. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 16*(3), 105-120. https://doi.org/10.12712/rpca.v16i3.55063

Skidmore, T. E. (1991). Fato e mito. *Cadernos de Pesquisa, 79*, 5–16. https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/1010

Soares, S. (2000). O perfil da discriminação no mercado de trabalho: homens negros, mulheres brancas e mulheres negras. T*exto para discussão No. 769*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2295/1/TD_769.pdf

Souza, AAD, & Dias, RCP (2018). Mérito não é para todos: a percepção de gestores negros sobre seu processo de mobilidade na carreira. *Organizações & Sociedade* , *25* , 551-567. https://doi.org/10.1590/1984-9250871

Teixeira, J. C., Oliveira, J. S., & Carrieri, A. de P. (2020). Por que falar sobre raça nos estudos organizacionais? *Perspectivas Contemporâneas, 15*(1), 46–70.

https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2958

Telles, E. E. (2003). *Racismo à brasileira*. Relume Dumará.

Universidade de Brasília. (2023, dezembro 29). *Cotas 20 Anos: a história de pioneirismo da UnB*.

https://noticias.unb.br/ensino/7061-cotas-20-anos-a-historia-de-pioneirismo-da-unb