



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DAVID WESLEY DOS SANTOS BRITO

**RELAÇÕES INTERSECCIONAIS NO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE
DA PERCEPÇÃO DE EGRESSOS NEGROS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO
NO CEARÁ**

FORTALEZA

2025

DAVID WESLEY DOS SANTOS BRITO

**RELAÇÕES INTERSECCIONAIS NO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE
DA PERCEPÇÃO DE EGRESSOS NEGROS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO
DO CEARÁ**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito para à obtenção de título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva.

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B875r Brito, David Wesley dos Santos.

Relações interseccionais no mercado de trabalho: uma análise da percepção de egressos negros dos cursos de administração no Ceará / David Wesley dos Santos Brito. – 2026.
57 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2026.

Orientação: Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva.

1. Interseccionalidade. 2. Egressos Negros. 3. Administração. 4. Mercado de Trabalho. I.
Título.

CDD 658

RELAÇÕES INTERSECCIONAIS NO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE
DA PERCEPÇÃO DE EGRESSOS NEGROS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO
DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado ao Curso de Administração,
da Universidade Federal do Ceará, como
requisito para à obtenção de título de
Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado em: 08/01/2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Roseilda Nunes Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Giselle Cavalcante Queiroz
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

Este estudo investiga as trajetórias profissionais de egressos negros de cursos de Administração no Ceará, com o objetivo de compreender como as relações raciais interseccionais de raça, gênero e classe se manifestam em seu ingresso e permanência no mercado de trabalho. Evidências nacionais apontam que mulheres não-brancas e egressos negros do ensino superior enfrentam significativas disparidades salariais e barreiras na carreira quando comparados a homens brancos, mesmo com igual qualificação. Mediante esse cenário, a partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, foram realizadas doze entrevistas semiestruturadas, analisadas mediante a Análise Temática Reflexiva. Os resultados evidenciaram que a discriminação se apresentou como uma barreira na trajetória dos egressos entrevistados, manifestando-se em dimensões psicológicas (questionamento da legitimidade), relacionais (distanciamento e microagressões) e sistêmicas (experiência negativa em processos seletivos). Em resposta, os egressos desenvolveram um repertório estratégico que transita entre a autopreservação individual, como a qualificação contínua, e a resistência coletiva por meio do aquilombamento em redes de apoio. Como contribuição prática, a pesquisa sintetiza sete práticas sugestivas de apoio à gestão, orientadas à promoção de processos seletivos mais equitativos e à construção de ambientes organizacionais genuinamente inclusivos.

Palavras-chave: interseccionalidade; egressos negros; administração; mercado de trabalho; análise temática.

ABSTRACT

This study investigates the professional trajectories of black graduates from business administration courses in Ceará, with the aim of understanding how intersectional race, gender, and class relations manifest themselves in their entry into and permanence in the labor market. National evidence shows that non-white women and black graduates from higher education face significant wage disparities and career barriers when compared to white men, even with equal qualifications. Given this scenario, twelve semi-structured interviews were conducted using a qualitative and exploratory approach and analyzed using Reflective Thematic Analysis. The results showed that discrimination was a barrier in the trajectory of the graduates interviewed, manifesting itself in psychological (questioning of legitimacy), relational (distancing and microaggressions), and systemic (negative experience in selection processes) dimensions. In response, graduates developed a strategic repertoire that ranges from individual self-preservation, such as continuous training, to collective resistance through the formation of support networks. As a practical contribution, the research synthesizes seven suggested management support practices aimed at promoting more equitable selection processes and building genuinely inclusive organizational environments.

Keywords: intersectionality; black graduates; administration; job market; thematic analysis.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DIEESE	Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
UECE	Universidade Estadual do Ceará
UFC	Universidade Federal Do Ceará
UNIFOR	Universidade De Fortaleza
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos conceitos teóricos e sua aplicação na análise da pesquisa	15
Quadro 2 – Detalhes dos entrevistados	18
Quadro 3 – Síntese dos achados da pesquisa.....	20
Quadro 4 – Síntese das Barreiras Interseccionais Identificadas nas Trajetórias Profissionais	33
Quadro 5 – Síntese das Estratégias de Enfrentamento Identificadas nas Trajetórias Profissionais	38
Quadro 6 – Síntese das 7 Práticas de Apoio à Gestão Inclusiva	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1	Mercado de Trabalho.....	5
2.2	Interseccionalidade.....	6
2.3	Relações interseccionais no mercado de trabalho.....	9
3	METODOLOGIA	16
4	APRESENTAÇÃO DOS TEMAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADO	20
4.1	Barreiras Interseccionais.....	24
4.1.1	<i>Solidão</i>	24
4.1.2	<i>Invisibilidade</i>	25
4.1.3	<i>Discriminação indireta</i>	27
4.1.4	<i>Questionamento da Autoridade e da Liderança Negra</i>	29
4.1.5	<i>Desvio de Função e Confinamento a Tarefas Inferiorizadas</i>	30
4.1.6	<i>Racismo e a Falta de Ações de acolhimento no âmbito Corporativo</i>	31
4.2	Estratégias de Enfrentamento e Autopreservação.....	34
4.3	Demandas por Equidade.....	39
4.4	Sete práticas de apoio à gestão inclusiva.....	42
4.4.1	<i>Implementar processos de escuta ativa e feedback estruturado</i>	42
4.4.2	<i>Promover formação contínua com foco em interseccionalidade</i>	42
4.4.3	<i>Revisar processos seletivos com foco em competências e diversificação de recrutamento</i>	43
4.4.4	<i>Garantir inclusão efetiva</i>	43
4.4.5	<i>Capacitar Lideranças para Gestão Inclusiva e Acolhimento</i>	44
4.4.6	<i>Criar Comitês ou Núcleos de Diversidade com Poder Decisório</i>	44
4.4.7	<i>Implementar Políticas de Bem-Estar que Considerem Interseccionalidades</i>	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

A formação do mercado de trabalho brasileiro no século XIX foi estruturada pela transição do regime escravista para o trabalho livre. Mendes (2011) destaca que esse processo ocorreu de forma desigual entre as regiões: enquanto o Sudeste se dinamizava com a cafeicultura e o investimento em imigração europeia, o Nordeste enfrentava a estagnação econômica decorrente da decadência da produção açucareira. Essa divergência regional criou bases estruturais duradouras para as desigualdades raciais no país.

No Centro-Sul, a política de substituição da mão de obra escrava por imigrantes europeus, qualificados e subsidiados pelo governo, marginalizou a população negra liberta. Dessa forma, os libertos viram-se excluídos do mercado formal, sendo majoritariamente alocados em atividades informais, caracterizadas por condições precárias de trabalho e baixa remuneração. Paradoxalmente, o crescimento econômico da região foi alimentado pelo fluxo de negros trazidos do Nordeste, agora subvalorizados frente aos trabalhadores europeus (Theodoro, 2008).

Enquanto isso, o Nordeste passava por um ciclo de pobreza estrutural. Sem investimentos produtivos e com o esvaziamento de sua força de trabalho, a região viu-se incapaz de gerar alternativas econômicas para os libertos (Santos, 2012). Como aponta o Ministério de Igualdade Racial (2024), o racismo foi, e ainda é, um elemento estruturante das relações sociais no Brasil, o que se manifestou na permanência dos libertos em relações de exploração rural ou no subemprego urbano, o que contribuiu para a reprodução de sua condição socioeconômica marginalizada.

Herdeiro dessa base excludente, o mercado de trabalho brasileiro consolidou-se sobre profundas assimetrias raciais e regionais. A alocação preferencial de negros em atividades informais criou obstáculos históricos à sua inserção, determinando quem acessa oportunidades e quem permanece em situações de precariedade (Brasil, 2024). Na atualidade, essa dinâmica se complexifica através de mecanismos interseccionais que combinam raça, classe e território (Brasil, 2024), e que não atuam isoladamente, mas articulam-se com gênero, gerando experiências únicas de marginalização para grupos específicos.

As mulheres negras enfrentam uma exclusão estrutural no mercado de trabalho, sendo sistematicamente alocadas em posições de menor valor agregado, desde os processos seletivos até as oportunidades de emprego (Ferreira, 2019; Mistrin, 2025). De acordo com a prefeitura de Fortaleza (2016) as taxas de inserção de mulheres no setor formal de trabalho em Fortaleza são muito baixas e só crescem de acordo com o avanço na formação acadêmica, o que é um recurso de difícil acesso para mulheres em situação de vulnerabilidade socioeconômica, dadas as necessidades imediatas de sobrevivência.

Essa realidade não pode ser compreendida apenas por análises isoladas de gênero ou raça, mas exige uma abordagem interseccional que considere como essas categorias se entrelaçam e se reforçam mutuamente, tendo em vista que mulheres não-brancas recebem salários 56,7% menores aos dos homens brancos e entre os homens negros, apenas 1 a cada 48 ocupam cargos de liderança, enquanto entre os não negros, a proporção é de um para cada 18 trabalhadores no cenário nacional (DIEESE, 2024).

A classe social também é um fator decisivo que pode ser categorizado pela perspectiva de renda (IBGE, 2023), acesso a redes de contato e relações de poder (Weber, 2004), relações entre burguesia e proletariado (Marx, 2021) e a intersecção de gênero e raça (Davis, 2016). Para os egressos negros, a desvantagem de classe pode se somar ao contexto racista criando uma barreira extra. Mesmo com o diploma, sua trajetória pode ser limitada por uma origem com menos recursos e oportunidades evidenciando a necessidade de uma análise mais aprofundada de como classe, raça e gênero se conectam no decorrer das carreiras de administradores negros dentro do mercado de trabalho.

Neste contexto de exclusão estrutural, Rosa (2024) demonstra que mulheres negras ocupam sistematicamente a base da pirâmide laboral, enfrentando preterimento em seleções e exigências educacionais desproporcionais. É com base nessa contextualização histórica e na análise das dinâmicas interseccionais contemporâneas que este trabalho investiga o seguinte problema: diante do legado histórico de exclusão racial regionalizada e da precarização estrutural que atinge desproporcionalmente pessoas negras — em especial mulheres negras — como se manifestam as relações raciais interseccionais (articulando raça, gênero e classe) nas trajetórias profissionais de egressos negros dos cursos de Administração no Ceará?

À semelhança do processo produtivo de diamantes (Lafargue, 2014), cujo valor de troca supera em muito sua utilidade social, a força de trabalho negra enfrenta paradoxos: embora essencial para a produção de riqueza, sua remuneração não reflete essa contribuição. O racismo opera como mecanismo que distorce a relação entre trabalho concreto (valor de uso) e trabalho abstrato (valor de troca) para populações negras.

A mesma qualificação acadêmica que deveria garantir acesso ao mercado de trabalho sob condições igualitárias (o diploma em Administração) torna-se, para indivíduos negros, insuficiente diante de barreiras interseccionais que transformam processos seletivos em mecanismos de manutenção de privilégios (Rosa, 2024).

Como bem define Collins (2021), a interseccionalidade busca entender como as relações de poder afetam o cotidiano de sociedades marcadas pela diversidade. Ela atua como uma ferramenta de análise das categorias de raça, classe, gênero, orientação sexual, nacionalidade, capacidade, etnia e faixa etária, destacando como estas estão ligadas, interagem e modificam a experiência dos indivíduos. Isso permite aprofundar a perspectiva complexa da humanidade.

O objetivo geral é compreender como as relações raciais interseccionais se manifestam nas trajetórias profissionais desses egressos. Para alcançá-lo, este estudo pretende: a) identificar as formas de discriminação interseccional (gênero e classe) vivenciadas por egressos negros de Administração, a partir de suas percepções; b) mapear as estratégias de enfrentamento por eles desenvolvidas para superar as barreiras interseccionais; c) Sintetizar algumas práticas estratégicas de auxílio para empresas e organizações no processo de promoção da equidade interseccional em processos seletivos e apoio a permanência.

Para compreender essa manifestação, a presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, exploratória e interpretativa, realizando entrevistas semiestruturadas com egressos negros de cursos de Administração no Ceará, cujos dados foram analisados mediante Análise Temática Reflexiva (Braun; Clarke, 2006).

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como as heranças históricas de exclusão racial se reconfiguram por meio de mecanismos interseccionais no mercado de trabalho cearense. Ao focar em egressos negros de Administração, grupo qualificado, mas ainda vulnerável às discriminações nas organizações, conforme demonstra Ferreira (2019), o estudo busca suprir uma

lacuna acadêmica relevante: a escassez de pesquisas sobre a inserção profissional de grupos submetidos a discriminações interseccionais no Ceará. Sua relevância manifesta-se em três dimensões: preencher lacunas acadêmicas sobre interseccionalidade em contextos de gênero e raça aplicados à região cearense; subsidiar políticas corporativas por meio de um protocolo prático para processos seletivos e clima organizacional; tendo como contribuição social a tentativa de amplificação das vozes marginalizadas, combatendo a invisibilização de experiências moldadas por raça, gênero e classe (Araújo, 2024; Schramm, 2021).

A relevância social evidencia-se diante de dados como os divulgados pelo DIEESE (2024) no segundo trimestre de 2024, os quais mostram que o rendimento dos egressos negros do ensino superior foi 32% inferior ao dos egressos brancos. Diante dessa realidade, que se manifesta de forma mais intensa entre grupos minoritários, os desafios de inserção e equidade salarial das mulheres no Ceará, como reforçado por Pimentel (2014), destacam a pertinência de uma análise que considere não apenas as dimensões de gênero, mas também a perspectiva interseccional que incorpora os aspectos raciais, de classe e regionais.

Este trabalho está organizado em quatro capítulos, além desta introdução. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, abordando a formação histórica do mercado de trabalho brasileiro, o conceito de interseccionalidade e suas manifestações contemporâneas. O terceiro capítulo detalha a metodologia da pesquisa, explicando os procedimentos de coleta e análise de dados. O quarto capítulo expõe e discute os resultados, analisando as trajetórias profissionais dos egressos à luz do referencial teórico. Por fim, as considerações finais sintetizam as conclusões do estudo, apresentam o protocolo proposto e sugerem direções para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mercado de Trabalho

A inserção da população negra no mercado de trabalho brasileiro é marcada por contradições estruturais, as quais se evidenciam mesmo diante de sua representatividade demográfica. Dados recentes apontam, por exemplo, que essa parcela da população, embora corresponda à maioria dos brasileiros, permanece submetida a uma significativa desigualdade remuneratória quando comparada aos trabalhadores não negros (Brasil, 2024). Esta realidade concreta contextualiza e demanda uma análise das relações sociais de produção que organizam o mundo do trabalho.

Marx (2021) define a mercadoria como produto do trabalho humano destinado à troca, não ao consumo direto do produtor. Seu duplo caráter, valor de uso (utilidade concreta) e valor de troca (trabalho abstrato socialmente necessário), estabelece a dinâmica das relações capitalistas. Como destaca Lafargue (2014), a mercadoria só revela seu valor de uso após a troca, processo que transforma inclusive a força de trabalho em mercadoria, sujeita às mesmas leis de valorização.

Braudel (1996) demonstra que o mercado de trabalho precede a Revolução Industrial, emergindo quando trabalhadores destituídos de meios de produção — como artesãos expropriados e camponeses sem terra — precisaram vender sua força de trabalho para sobreviver. Esse processo histórico criou as bases de uma relação laboral que, ao longo dos séculos, foi se sofisticando sem alterar sua essência: a conversão do trabalho humano em mercadoria (Netto, 2010). Da manufatura ao fordismo, passando pela automação industrial, essa lógica manteve-se intacta, apenas adaptando-se às novas tecnologias e modos de produção.

Na era da Indústria 4.0, o trabalhador se torna uma "mercadoria ambulante", forçado a se requalificar constantemente para um mercado volátil (Júnior, 2025). Esse processo pode ser compreendido pela lógica do fetichismo descrita por Marx, onde relações sociais aparecem como relações frias entre coisas. A exigência de atualização permanente, longe de ser uma emancipação, é na verdade uma nova forma de alienação que transforma vidas humanas em recursos descartáveis. Na contemporaneidade, essa lógica se radicaliza na "sociedade do

desempenho” de Byung-Chul Han: a exigência de atualização permanente não é um caminho para a emancipação, mas uma autoexploração que transforma a vida humana em um recurso descartável. O sujeito, ao tentar se otimizar como se fosse uma mercadoria, torna-se simultaneamente vítima e agressor, consolidando uma nova e silenciosa forma de alienação.

Assim sendo, o trabalho — que deveria ser uma forma de expressão e realização humana — sob o capitalismo se torna algo distante do trabalhador, uma mera ferramenta para sobreviver. Para os trabalhadores negros, esse distanciamento é ainda mais grave: além de verem seu trabalho transformado em algo que não lhes pertence, enfrentam o racismo que os coloca em desvantagem mesmo quando qualificados (DIEESE, 2024). As exigências de "agregação de valor" às empresas muitas vezes seguem padrões que ignoram ou desvalorizam as trajetórias negras, reforçando desigualdades históricas (Cassimiro, 2025).

No mercado de trabalho, enquanto profissionais brancos competem por "destaque" ou "valor agregado", os trabalhadores negros enfrentam obstáculos relacionados com o racismo estrutural que os colocam em desvantagem antes mesmo de serem avaliados (Almeida, 2020). Segundo Chagas (2012), o sistema capitalista faz com que o trabalhador se sinta estranho ao próprio trabalho e, no caso dos negros, isso se soma à desvalorização racial. O resultado é uma dupla pressão: mesmo quando conseguem espaço em empresas, muitas vezes são impactados pelos efeitos práticos do racismo, sem que suas verdadeiras capacidades sejam reconhecidas.

2.2 Interseccionalidade

Nos meios tradicionais de análise, há um nível de apagamento da experiência de mulheres marginalizadas quando há a categorização dos problemas relacionados ao gênero e raça, o que gera a síntese de um duplo problema, denominado por Crenshaw (2022) como *superinclusão* e *subinclusão*. Superinclusão se caracteriza quando as experiências de um determinado grupo específico se generalizam e desconsideram a complexidade daquele tema e suas multifaces, como por exemplo a experiência de mulheres brancas de classe média serem visibilizadas em detrimento de experiências de mulheres negras pobres do nordeste brasileiro. Paralelamente, a subinclusão vai afetar determinados grupos

subordinados quando suas vivências não são pautadas como causas sérias, pois não afetam a parcela mais privilegiada daquele conjunto de pessoas.

No Brasil, esse mecanismo revela uma dinâmica específica: um mercado de trabalho em processo de reestruturação, que, segundo análises contemporâneas (Netto, 2010), tem como resultado a precarização das condições de vida da força de trabalho. Essa dinâmica demonstra a importância da análise interseccional tendo em vista que o recorte social mais atingido são as mulheres negras de periferia, a quem são sistematicamente negadas oportunidades formais de emprego, o que aprofunda ciclos de desemprego e informalidade. Sem condições de contar com redes de apoio familiar, igualmente afetadas pela pobreza estrutural, essas mulheres enfrentam a dificuldade de acesso a abrigo temporário em situações de vulnerabilidade (Crenshaw, 2024).

Contudo, a aplicação institucional da interseccionalidade frequentemente reproduz as mesmas violências que busca combater. Quando mobilizada por políticas carcerárias ou iniciativas punitivistas — como leis que criminalizam expressões culturais negras sob o pretexto de proteger mulheres — a interseccionalidade pode ser cooptada pelo Estado para reforçar a lógica colonial que enxerga corpos negros como descartáveis. Essa crítica não invalida a interseccionalidade, mas exige que seu uso esteja sempre vinculado a projetos abolicionistas, ou seja, que questionem as próprias instituições (como o sistema penal) que perpetuam a violência racial e de gênero (Davis, 2018).

Dessa forma, a interseccionalidade se apresenta um meio essencial para entender as multifaces dos trajetos da população negra, de uma forma metodológica e que reverbera pelo mundo inteiro, trazendo não apenas um foco individual para análise, mas também se desvinculando dos métodos tradicionais que se limitam a análises classificatórias das opressões. A interseccionalidade é um método em movimento, que nos permite a conexão entre os grupos, ferramenta chave para romper com sistemas de opressão, que abrangem a sociedade como um todo, desde os primeiros passos na educação e subsistência, até o fim da vida (Akotirene, 2020).

A aplicação da interseccionalidade à gestão da diversidade revela um paradoxo central: políticas fragmentadas em categorias isoladas (gênero, raça e sexualidade) falham em capturar as experiências de sujeitos que vivenciam opressões entrelaçadas, conforme apontado por Montenegro (2025), no setor

tecnológico brasileiro, essa limitação manifestou-se quando iniciativas de inclusão LGBTQIAPN+ negligenciavam a maneira como raça e classe modulam o acesso a oportunidades, reforçando hierarquias existentes, evidenciando que a verdadeira gestão interseccional exige desconstruir as estruturas organizacionais que naturalizam desigualdades, transcendendo abordagens setoriais para enfrentar a matriz colonial de poder embutida nas culturas corporativas (Montenegro, 2025).

O conceito de escrevivência, desenvolvido por Evaristo (2007), compreende a escrita das vivências de mulheres negras não como um mero registro, mas como um ato político de insubordinação. A escrevivência fornece uma analogia literária fundamental para criticar as abordagens administrativas que tratam categorias de diversidade de forma isolada, tal como evidenciado na análise do setor tecnológico por Montenegro (2025). Se a gestão interseccional pretende superar a limitação de políticas setoriais que naturalizam desigualdades, a escrevivência fornece ferramentas de auxílio para reconhecer e valorizar as narrativas que emergem do cruzamento das opressões, entendendo-as como conhecimento empírico, legítimo e insurgente capaz de transformar as estruturas coloniais ainda vigentes nas culturas organizacionais.

A realidade das cooperativas de catadoras abordada por Arruda (2024) revela que a gestão interseccional efetiva surge da autogestão comunitária, onde mulheres negras e periféricas transformam suas identidades estigmatizadas em ferramentas de poder coletivo. Nas organizações estudadas, a interseccionalidade se materializa como prática organizacional concreta: a intersecção de marcadores sociais como raça, gênero e classe, antes fonte de exclusão, torna-se base para sistemas cooperativos que redistribuem liderança, criam protocolos contra violências machistas e estabelecem redes de cuidado.

A transformação interseccional nas organizações deve ser implementada através de um modelo integrado que combine, sistematicamente, a desconstrução de vieses por meio de processos formativos contínuos, a institucionalização de mecanismos redistributivos de acesso a posições estratégicas, e o engajamento ativo na promoção de equidade para além dos espaços corporativos. Compreende-se que apenas essa articulação multidimensional que interliga mudanças culturais, estruturais e políticas pode efetivamente converter os princípios interseccionais em práticas organizacionais transformadoras, superando as limitações das abordagens fragmentárias e promovendo uma inclusão substantiva

que considere as intersecções entre raça, gênero e classe nos ambientes de trabalho (Graças, 2024).

2.3 Relações interseccionais no mercado de trabalho

Para além das estruturas formais, compreender a experiência laboral exige examinar como relações sociais interseccionais – marcadas por raça, gênero e classe – conformam identidades e reproduzem hierarquias no cotidiano organizacional. Esta perspectiva revela como tais categorias se articulam, produzindo barreiras específicas e vulnerabilidades que se materializam em padrões de ocupação, remuneração e acesso ao poder. Tais padrões, por sua vez, não são neutros, mas refletem e perpetuam desigualdades estruturais profundas, ancoradas em um legado histórico que molda as trajetórias profissionais e as possibilidades de mobilidade social de forma decisiva (Nascimento, 2019).

Diante do setor formal de trabalho, há uma intensa competitividade entre indivíduos em busca de um diferencial que os eleve na carreira, Fanon (2008) investiga a influência do período colonial no comportamento de profissionais negros (antilhanos) do mercado de trabalho e afirma que a estrutura colonial os faz reproduzir comportamentos de colonização, caracterizados pela tentativa de reprimir comportamentos e uma adequação forçada à estrutura, produzindo o que ele chama de “máscara branca”. Esta máscara só se sustenta na negação de outros profissionais negros que buscam romper com a lógica colonial e resgatar suas referências culturais. Isso resulta em uma postura individualista que desconsidera os colegas negros e os trata como adversários por questionarem a estrutura que ele próprio internalizou.

Nesse contexto, a busca por ascensão social, seja no mercado de trabalho ou na academia, exige do indivíduo negro uma adaptação coercitiva aos padrões dominantes, que são estruturalmente eurocêntricos. Como demonstra Muller (2022), essa exigência não é neutra: ela é um mecanismo que renova e mantém a "divisão racial do trabalho". Nesse sistema, a hierarquia que coloca o branco acima do negro é preservada, mantendo a população negra majoritariamente em posições mais precárias, vulneráveis e com menor prestígio. Dessa forma, quando um profissional negro precisa se adaptar forçadamente a padrões que não

são os seus para "se encaixar" ou ascender, essa conquista individual não quebra a desigualdade estrutural.

A solidão enfrentada por estudantes e profissionais negros é fruto tanto da sub-representação quanto do autoapagamento, no qual a adaptação ao modelo colonial se torna a moeda de troca para aceitação e sobrevivência. O resultado é uma inclusão que concede o acesso, mas que gera o distanciamento de suas raízes e da coletividade negra, perpetuando o apagamento histórico que as próprias políticas afirmativas tentam combater (Martins, 2018).

Diante desse cenário, a diversidade e a inclusão tornam-se pontos-chave no contexto moderno para tornar o processo de inserção no mercado de trabalho mais acessível e diverso. Como afirma Franquini (2025), é fundamental contar com um processo seletivo composto por profissionais qualificados e diversos, capazes de compreender melhor a individualidade de cada pessoa. Além disso, é necessária uma dinâmica adaptada, que valorize a pluralidade dos membros e promova um ambiente acolhedor, no qual o candidato possa se expressar de forma mais autêntica – o que, conseqüentemente, facilita a análise por parte do recrutador (Franquini, 2025).

Em pesquisa realizada com participantes do processo seletivo de *trainee* exclusivo para negros da Magazine Luiza em 2021, Souza (2022) identificou que, embora iniciativas dessa natureza tenham um impacto positivo ao criar oportunidades diretas, elas ainda se mostram insuficientes para garantir um acolhimento integral. De acordo com o estudo, os participantes reconhecem o valor desses programas como mecanismo de reparação histórica, mas ressaltam que é essencial associá-los a transformações estruturais mais profundas – como melhoria no acesso à educação, saúde e equidade de oportunidades – para que a inclusão seja de fato efetiva e duradoura.

Além disso, os resultados apontam para a necessidade de construir ambientes organizacionais verdadeiramente inclusivos, que assegurem não apenas a entrada, mas também a permanência e o crescimento desses profissionais, por meio de suporte contínuo e políticas internas que favoreçam o desenvolvimento e o senso de pertencimento (Santos, 2011).

Diante da necessidade de sobrevivência e enfrentamento das opressões estruturais no mercado de trabalho, emergem estratégias coletivas de luta e empoderamento. Como afirma Rosa (2022), os "novos quilombos" constituem-se

como ferramentas de resistência às múltiplas opressões enfrentadas pela população negra. Esses espaços surgem como resposta ao epistemicídio e às desigualdades estruturais, promovendo não apenas o fortalecimento da autoestima individual, mas também a construção de redes de solidariedade e suporte mútuo. Atuam como mecanismos de preservação cultural e política, possibilitando a troca de experiências, a construção de conhecimentos e a articulação coletiva na luta por condições mais igualitárias e pelo reconhecimento das subjetividades negras no ambiente profissional (Rosa, 2022).

O exemplo quilombola de convivência em comunidade valoriza a constante troca de saberes que faz frente a inclusão como concessão, revelando-se como ato de reexistência: não ocupar espaços que reduzem, mas expandi-los até que comportem a pluralidade dos pés, das histórias, dos modos de saber. Se a solidão do profissional ou estudante negro deriva da obrigação de se fragmentar, o aquilombamento oferece a possibilidade de ser inteiro, não apesar do espaço, mas porque o espaço foi feito por e para essa inteireza (Bispo, 2023).

Tanto na academia quanto no mercado de trabalho, o aquilombamento emerge como estratégia fundamental de enfrentamento às estruturas excludentes. Como demonstra Rosa (2022), a criação de territórios coletivos, sejam quilombos acadêmicos que acolhem ingressantes antes mesmo da matrícula ou redes de profissionais negros que tentam subverter a lógica individualista presente em algumas corporações, representa mais que apoio mútuo: constitui uma reengenharia das relações de poder. No ambiente universitário, manifesta-se pela criação de redes de network e no mundo do trabalho se configura em sistemas alternativos de mentoria e acolhimento frente aos critérios excludentes resultantes do colonialismo.

Em ambos os espaços, o quilombo contemporâneo opera duplamente: como escudo protetor contra a violência do apagamento e como ferramenta de transformação que exige a reestruturação dos próprios critérios de excelência e meritocracia (Rosa, 2022). Evidenciando desta forma que o enfrentamento mais eficaz ao racismo estrutural pode estar na capacidade coletiva de acolhimento, pertencimento e resistência - seja no âmbito educacional ou laboral (Miranda, 2021).

Dessa forma, é interessante notar como, além das dificuldades de inserção no mercado de trabalho, a população negra enfrenta a árdua tarefa de se manter por longos períodos em empregos formais. Como explica Simões (2025), as relações de poder frequentemente inviabilizam a participação plena do sujeito como

pessoa negra, transformando-o em figura secundária e vítima de um epistemicídio naturalizado no âmbito profissional.

Esse contexto é exemplificado pelo caso noticiado pelo portal G1 em 2025, quando uma mulher negra, em seu primeiro dia como funcionária de uma loja da rede Drogasil, foi alvo de insultos racistas por parte de uma supervisora, que naturalmente proferiu: "Essa daqui é a Noemi, nossa nova colaboradora. Fala um oi, querida. Tá escurecendo a nossa loja? Tá escurecendo. Acabou a cota, tá? Negrinho não entra mais". Conforme analisa Bento (2022), tal naturalidade em expressões de cunho racista evidencia o pacto da branquitude, que opera por meio de alianças não verbalizadas para manter privilégios e hierarquias racializadas. Mediante esse cenário, a funcionária alegou ter sido obrigada a permanecer na organização por necessidade financeira, saindo do local somente após um longo período, o que ilustra como a violência estrutural e a manutenção de estruturas excludentes se perpetuam mesmo diante de ataques explícitos.

Moreira (2019) define esse tipo de "humor" como Racismo Recreativo, explicando que ele desempenha um papel fundamental no reforço de um ideal de subordinação e inferioridade da população não branca, perpetuando obstáculos que impactam negativamente a vida das minorias em todos os âmbitos da sociedade.

Esse fenômeno, conforme demonstra Bizarria (2025) em sua análise do ambiente organizacional a partir da série *The Office* onde brincadeiras como piadas, comentários e comportamentos aparentemente inocentes normalizam e naturalizam violências simbólicas contra grupos minoritários, criando um terreno fértil para a manutenção de hierarquias opressivas.

Com base em Gonçalves (2021), esse mesmo fenômeno se manifesta através do epistemicídio, o apagamento sistemático de saberes de grupos subalternizados. No ambiente organizacional, essa dinâmica dificulta o enfrentamento de violências e fortalece mecanismos de apagamento cultural. Tais mecanismos silenciam vozes e eliminam conhecimentos de grupos marginalizados, tornando-se necessário a desconstrução dessas estruturas enraizadas que perpetuam exclusões sob a aparência de normalidade ou sob o pretexto da cultura organizacional (Bento, 2022; Moreira, 2019).

Com base nos fundamentos de Guerreiro Ramos (1946), percebe-se que a suposta neutralidade burocrática e a rígida separação entre administração e política podem mascarar a manutenção de estruturas excludentes. A burocracia, ao

repetir regras sem se questionar constantemente sobre o contexto social, acaba perpetuando um conjunto de regras rígidas que ignora conflitos e desigualdades raciais. Dessa forma, a falta de questionamento e autocrítica no ambiente de trabalho permite que comportamentos racistas sejam vistos como normais, sob a desculpa de imparcialidade. Isso reforça o que Ramos chama de "pontos cegos" da administração, ou seja, vícios que ignoram o lado humano e social das relações no trabalho.

A proposta de Soares (2024) avança essa discussão ao defender que práticas de gestão antirracistas devem se basear num olhar sociológico mais realista com base em Guerreiro Ramos (1946). Esse olhar pressupõe um compromisso ético e político com a realidade local. A autora destaca que as organizações precisam reconhecer o racismo como um problema enraizado na estrutura da sociedade e adotar ações que vão além do simples cumprimento de regras. É preciso incorporar saberes diversos e não-europeizados. Dessa forma, a gestão pública e privada pode romper com uma lógica puramente técnica e padronizadora, criando ambientes que não só incluam, mas valorizem de verdade a presença e a voz de pessoas negras.

Nunes (2021) contribui para essa reflexão ao desconstruir o mito da democracia racial, demonstrando como ele atua como uma "cortina de fumaça" que oculta a persistência do racismo estrutural no Brasil. O autor explica que a crença em uma convivência harmoniosa entre raças mascara a realidade das desigualdades e naturaliza a exclusão. Essa desmistificação é fundamental para compreender como piadas e comentários aparentemente inocentes — caracterizados como "racismo recreativo" — reforçam hierarquias e inferiorizam grupos racializados, perpetuando um imaginário social que nega a existência do preconceito.

Gonzalez (1979) discute a questão da juventude negra e o desemprego, revelando como a exclusão econômica e a marginalização são facetas de um mesmo sistema opressor. A autora denuncia a "divisão racial do trabalho" e a violência policial como mecanismos de controle que atingem especialmente a população negra. Seu olhar contribui para compreender que a manutenção de pessoas negras em posições subalternas ou sob constante suspeita no ambiente organizacional não é algo casual, mas resulta de um projeto histórico de subordinação. Este, por sua vez, precisa ser confrontado por meio de mobilização, conscientização e mudança estrutural, um desafio reconhecido, por exemplo, pela

Prefeitura de Fortaleza (2025) ao apontar os obstáculos que a juventude negra enfrenta para se inserir no mercado de trabalho formal e digno.

A discussão sobre as ações afirmativas e o papel estratégico da gestão de pessoas pode ser ampliada ao incorporar as contribuições de Dutra (1993) que aponta que as transformações no mundo do trabalho modificaram a expectativa sobre os indivíduos, que deixaram de ser apenas uma exigência de obediência e disciplina, para a necessidade de assumir posturas mais inovadoras e empreendedoras, em um contexto marcado por pressões e conflitos. Esse processo não ocorre de forma harmônica, mas de maneira desigual e ambígua, frequentemente privilegiando determinados grupos e aprofundando tensões entre empresas e trabalhadores (Dutra, 1993).

Nesse cenário, a gestão de pessoas torna-se ainda mais relevante ao estruturar metodologias e técnicas capazes de organizar essas mudanças, minimizar seus efeitos negativos e potencializar seus aspectos positivos. Assim, as ações afirmativas e as políticas de inclusão ganham centralidade como instrumentos para evitar que tais transformações reforcem desigualdades históricas, contribuindo para um ambiente organizacional mais justo e socialmente responsável (Dutra, 1993; Godoi, 2022).

Esta dinâmica demonstra que a inclusão interseccional efetiva exige novos modelos de governança. Estes modelos devem abandonar as métricas superficiais de representatividade e adotar uma gestão substantiva, como definida por Soares (2019). Nessa visão, a ação coletiva é primordial, as diferenças individuais são respeitadas e busca-se o equilíbrio entre o sujeito e a organização. A governança deve reconhecer que as vulnerabilidades resultam de estruturas coloniais, compreender a gestão comunitária como tecnologia social transformadora e afirmar o vínculo entre sustentabilidade ambiental e justiça social.

Diante da revisão teórica, que evidencia a profundidade do racismo na manutenção de hierarquias opressivas no ambiente laboral, mas também aponta para a carência de análises que capturem as experiências plurais interseccionadas por gênero, raça e classe, torna-se necessário uma investigação que acesse as subjetividades e os significados latentes destas trajetórias profissionais. Para alcançar este objetivo, a transição para uma abordagem qualitativa se mostra não apenas adequada, mas necessária (Ferreira, 2019; Graças, 2025; Martins, 2012).

Quadro 1 – Síntese dos conceitos teóricos e sua aplicação na análise da pesquisa

Conceito-Chave	Autor(es)/ Referência	Aplicação na Análise da Pesquisa
Interseccionalidade	Collins (2021)	Será utilizada como ferramenta analítica para examinar como as categorias de raça, classe e gênero se inter-relacionam e moldam as experiências dos egressos negros no mercado de trabalho.
Classe Social	Davis (2016) IBGE (2023), Marx (2021) Weber (2004).	Servirá para analisar como a origem socioeconômica, o acesso a redes de contato e as relações de poder influenciam a trajetória profissional dos egressos, em intersecção com raça e gênero.
Gênero (com foco em mulheres negras)	Ferreira (2019), Prefeitura de Fortaleza (2016), DIEESE (2024).	Será aplicado para investigar as barreiras específicas enfrentadas pelas mulheres negras egressas, como a segregação ocupacional e a disparidade salarial, considerando a intersecção com raça e classe.
Raça e Racismo Estrutural	Almeida (2020).	Utilizado para identificar e interpretar as manifestações de racismo no ambiente de trabalho relatadas pelos egressos, incluindo a desvalorização racial e seus impactos na carreira.

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Considerando que o referencial exposto descreve como as desigualdades no mundo do trabalho não são incidentais, mas sim estruturadas e naturalizadas por mecanismos históricos e sociais. A interseccionalidade, ao articular categorias como raça, classe e gênero, oferece a lente analítica necessária para entender essa realidade multifacetada. A escolha por esta abordagem será detalhada na seção seguinte.

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem, o estudo apresenta natureza qualitativa, pois esta pesquisa alinha-se à perspectiva interpretativa que caracteriza estudos focados em subjetividades e contextos sociais complexos (Gil, 2019). Como destacam Braun e Clarke (2006), a natureza qualitativa é indispensável quando se investigam fenômenos multideterminados – como trajetórias profissionais interseccionais –, pois permite capturar não apenas os relatos explícitos, mas os significados latentes e contradições presentes nas narrativas. Essa escolha metodológica privilegia uma compreensão dialética entre experiências individuais e estruturas sociais, conforme exige o objeto de estudo.

Quanto aos fins, o estudo se mostra como exploratório, pois a pesquisa posiciona-se na etapa inicial de investigação de um campo ainda pouco sistematizado (Vergara, 2020). Seguindo a tipologia de Gil (2019), estudos exploratórios são essenciais quando o problema de pesquisa demanda: (a) mapeamento inicial de variáveis relevantes em contextos de escassa literatura; (b) flexibilidade para incorporar dimensões emergentes durante a coleta de dados; e (c) construção de bases para futuras investigações descritivas ou explicativas. A Análise Temática (Braun; Clarke, 2006) mostrou-se particularmente adequada a esses propósitos, pois sua aplicação reflexiva permitiu identificar padrões temáticos sem rigidamente enquadrar os dados, mantendo a sensibilidade às nuances do material empírico.

Quanto à natureza interpretativa, transcende-se a mera descrição para assumir um compromisso crítico com a desnaturalização de estruturas de poder (Braun; Clarke, 2006). Nesse sentido, a pesquisa aproximou-se do que Vergara (2020) classifica como investigação qualitativa de base reflexiva, que exige: (1) contextualização histórica dos fenômenos; (2) reconhecimento da posicionalidade do pesquisador; e (3) análise das condições materiais que produzem as narrativas. Essa triangulação metodológica - qualitativa, exploratória e interpretativa - assegurou que a Análise Temática não fosse reduzida a técnica de codificação, mas funcionasse como ferramenta teórico-crítica para entender como gênero, raça e classe se entrelaçam nas trajetórias profissionais investigadas.

A opção por entrevistas semiestruturadas individuais justifica-se por ser a técnica mais adequada para captar as experiências subjetivas e as nuances das trajetórias profissionais investigadas (Minayo, 2014). Esse método permite: (a) aprofundar a compreensão das vivências de discriminação racial e de gênero no ambiente profissional, (b) explorar as estratégias de enfrentamento desenvolvidas pelos participantes, e (c) analisar suas percepções sobre políticas de equidade nas organizações.

O universo da pesquisa compreendeu egressos negros de cursos de Administração que atuam no mercado de trabalho cearense, com uma amostra de 8 participantes selecionados intencionalmente (Patton, 2014). O tamanho amostral seguiu o princípio de saturação teórica (Strauss; Corbin, 2008), que determinou a interrupção da coleta quando novos dados deixam de acrescentar informações relevantes às categorias analíticas já consolidadas, atingindo-se assim a densidade conceitual necessária.

Para acessar os egressos negros de cursos de Administração no Ceará, foram adotadas estratégias de recrutamento múltiplas, visando garantir a diversidade da amostra. Inicialmente, foi feito contato com as coordenações de curso e núcleos de egressos de universidades cearenses, incluindo a Universidade Federal do Ceará (UFC), a Universidade de Fortaleza (UNIFOR), a Universidade Estadual do Ceará (UECE) e a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Além disso, foram mobilizadas redes de apoio, como coletivos de profissionais negros e grupos de alunos, para ampliar o alcance da pesquisa. A técnica de bola de neve (*snowball sampling*) também foi utilizada, na qual os primeiros participantes indicaram outros potenciais entrevistados que atendiam aos critérios do estudo (Bockorni, 2021). Essa abordagem combinada visou assegurar uma amostra representativa das diferentes trajetórias profissionais, contextos institucionais e experiências no mercado de trabalho.

Os doze participantes da pesquisa, identificados por pseudônimos que homenageiam personalidades do movimento negro para preservar seu anonimato¹, apresentam um perfil que combina traços de diversidade interseccional com formação acadêmica em administração. Quanto ao gênero, a maioria é composta por mulheres cis (83,3%), com os homens cis representando 16,7% da amostra. A faixa etária predominante está entre 20 e 30 anos, englobando nove entrevistados, enquanto um se encontra na faixa dos 30 aos 40 anos e dois têm mais de 40 anos.

Todos são egressos de cursos de graduação em Administração, com a Universidade Federal do Ceará (UFC) sendo a instituição de origem da maior parte deles (8 participantes), seguida pela UNILAB (3 participantes) e pela UNIFOR (1 participante). O grupo possui um alto nível de qualificação acadêmica: quatro possuem mestrado em Administração, dois são doutores na área e o restante possui graduação. No momento da pesquisa, suas áreas de atuação profissionais eram variadas, com destaque para Gestão de Pessoas (4 participantes) e uma parcela significativa em situação de desemprego (3 participantes). Outros atuavam como autônomos, empreendedores, ou nos setores financeiro e de produção. Em relação à nacionalidade, a maioria dos participantes é brasileira (75%), complementada por egressos de Guiné-Bissau (16,7%) e Cabo Verde (8,3%).

Quadro 2 – Detalhes dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Nacionalidade	Idade	Universidade	Escolaridade	Área de Atuação
Angela Davis	Mulher cisgênero	Brasil	+40 anos	UNIFOR	Mestrado	Empreendedorismo/ Marketing
Frantz Fanon	Homem cisgênero	Guiné-Bissau	30–40 anos	UNILAB	Doutorando	Professor autônomo
Sueli Carneiro	Mulher cisgênero	Cabo Verde	20–30 anos	UFC	Mestrado	Gestora do Setor de produção
Conceição Evaristo	Mulher cisgênero	Brasil	+40 anos	UFC	Doutorado	Professora da UFC
Lélia Gonzalez	Mulher cisgênero	Brasil	20–30 anos	UNILAB	Mestrado	Desempregada
Djamila Ribeiro	Mulher cisgênero	Guiné-Bissau	20–30 anos	UNILAB	Mestrado	Desempregada
Beatriz Nascimento	Mulher cisgênero	Brasil	20–30 anos	UFC	Graduação	Financeiro
Marielle Franco	Mulher cisgênero	Brasil	20–30 anos	UFC	Graduação	Gestão de pessoas
Carolina Maria de Jesus	Mulher cisgênero	Brasil	20–30 anos	UFC	Graduação	Gestão de pessoas
José	Homem	Brasil	20–30 anos	UFC	Gradua	Gestão de

Napoleão	cisgênero				ção	peessoas
Nina Simone	Mulher cisgênero	Brasil	30–40 anos	UFC	Graduação	Gestão de pessoas
Preta Tia Simoa	Mulher cisgênero	Brasil	20–30 anos	UFC	Graduação	Financeiro

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A Análise Temática (AT), conforme desenvolvida por Braun e Clarke (2006), constitui um método qualitativo que visa identificar, analisar e relatar padrões (temas) significativos dentro de um conjunto de dados. Sua aplicação se baseia em um processo sistemático e reflexivo, que engloba desde a imersão e familiarização com os dados até a produção final do relatório analítico. Esta estruturação, organizada em fases como a codificação, a busca e a revisão de temas, oferece um caminho rigoroso para a organização e interpretação do material empírico, sem, contudo, impor um enquadramento rígido que pudesse invisibilizar as nuances e complexidades presentes nas narrativas.

Para os objetivos desta investigação, a AT mostra-se particularmente adequada e estratégica. Sua reconhecida flexibilidade metodológica (Silva, 2020) permite uma abordagem mista, na qual temas podem emergir indutivamente das experiências narradas pelos participantes, ao mesmo tempo em que o referencial teórico sobre interseccionalidade atua como uma lente dedutiva para uma interpretação crítica. Esta capacidade de equilibrar rigor sistemático e adaptabilidade sensível ao objeto é fundamental para estudar trajetórias profissionais marcadas por múltiplas categorias de diferenciação social, pois prioriza a profundidade das experiências subjetivas e a captura de narrativas não lineares (Alhojailan, 2012).

4 APRESENTAÇÃO DOS TEMAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados obtidos nas entrevistas, cuja síntese está organizada em três blocos principais que refletem a progressão lógica da investigação e respondem aos objetivos da pesquisa. Inicialmente, o foco recairá sobre a identificação e discussão das barreiras interseccionais percebidas pelos egressos negros no mercado de trabalho, elucidando como as categorias de raça, classe e gênero se entrelaçam para criar obstáculos específicos em suas trajetórias.

Em um segundo momento, o olhar se voltará para as estratégias de enfrentamento e resiliência acionadas por esses profissionais para navegar e superar tais adversidades. Por fim, a partir da perspectiva oferecida pelos participantes, será elaborada uma síntese propositiva de práticas de apoio na gestão de pessoas, voltadas para processos seletivos mais equitativos e para a retenção e desenvolvimento de talentos negros no ambiente organizacional. A discussão em cada tópico será ancorada em trechos significativos das narrativas, articulando as experiências relatadas ao referencial teórico para construir uma análise coerente e fundamentada.

Quadro 3 – Síntese dos achados da pesquisa

Tema	Código	Descrição do Código	Relato
Barreiras percebidas	Solidão e Invisibilidade	Experiência de ser a única pessoa negra em ambientes acadêmicos ou corporativos, gerando sensação de não-pertencimento e vigilância constante.	"Cada sala ia ter mais um ou dois negros no máximo. A gente sabe que aquele espaço não foi pensado para pessoas negras (Angela Davis)."
	Discriminação indireta	Comentários, piadas ou atitudes sutis que reforçam estereótipos raciais e de gênero.	"Será que é porque eu sou uma mulher negra e eles acham que eu não mereço estar aqui neste setor estratégico? (Sueli Carneiro)."
	Questionamento da Autoridade e da Liderança Negra	Dúvidas recorrentes sobre a capacidade técnica ou intelectual de pessoas negras, especialmente	"Acontece de em algumas situações que eu sou totalmente capaz de ajudar naquele problema,

		mulheres.	mas preferem pedir a opinião dos outros gestores homens. Não é explícito, mas eu acho estranho e é recorrente (Preta Tia Simoa).”
	Desvio de Função e Confinamento a Tarefas Inferiorizadas	Alocação de profissionais qualificados em tarefas operacionais ou de menor prestígio.	“Eu passei 2 anos nessa empresa tendo que lavar a louça da minha supervisora branca, ela mandava eu pegar muito peso de um armário para outro, sendo que tinha equipe específica para esses serviços mais pesados (Nina Simone).”
	Racismo Direto e Silenciamento Corporativo Racismo Direto e Silenciamento Corporativo	Episódios diretos de discriminação racial verbal ou simbólica.	"Já falaram sobre o meu cabelo, assim... 'A(nome da entrevistada), a gente vai ter uma confraternização amanhã, dá uma penteada nesse seu cabelo' (Beatriz Nascimento)."
Estratégias de enfrentamento	Qualificação contínua	Busca constante por formação e comprovação técnica como forma de defesa.	“Eu tento mostrar, eu tentei mostrar realmente na prática o que eu sabia pra barrar esse preconceito que a pessoa tinha de mim, entende? (Beatriz Nascimento).”
	Racionalização de situações de racismo	Processo interno de ancoragem na realidade e autoafirmação da própria capacidade.	“Eu sei que sou eu. Eu sou diferente da outra pessoa, mas isso não me torna inferior do que a outra pessoa (Frantz Fanon).”
	Apoio Sócio-Afetivo	A manutenção de uma rede primária de suporte emocional junto a familiares e amigos.	“A opção que eu tive foi conversar com amigos, familiares, para eu poder passar essa minha dor (Sueli Carneiro).”

	Fortalecimento Teórico	A busca intencional por referências intelectuais negros.	“Então, pra mim, quando eu passo por alguma situação constrangedora, que implica o preconceito de raça e de gênero, eu pego logo pra ler (Conceição Evaristo).”
	Confronto aos Estereótipos Raciais de Gênero	Consiste na conscientização e na resistência ativa aos arquétipos racistas.	“Mas se eu começar a questionar, eu serei vista e serei taxada como uma mulher preta agressiva (Lélia Gonzalez).”
	Aquilombamento	A participação em espaços de pertencimento e coletividade cultural, inspirados na ideia quilombola.	“Eu acredito que o principal para mim é poder estar perto de pessoas que compartilham dessa mesma dificuldade e que procuram fazer a diferença. Por exemplo, tem o Clube dos Libertos que eu acompanho ali, o WhatsApp e tal. Eu acho muito importante que tenha essas iniciativas que dêem visibilidade a esse tipo de situação que acontece no mercado de trabalho (Marielle Franco).”
Sete práticas de apoio à gestão inclusiva	Implementar processos de escuta ativa e feedback estruturado	Criar ciclos regulares de escuta qualificada com devolutivas estruturadas que traduzam demandas em ações concretas.	“Sem a comunicação você nunca vai exercer sua função corretamente e se mostrar mostrar fechado para a equipe (Preta Tia Simoa).”

	Promover formação contínua com foco em interseccionalidade	Programa permanente de formação em viés inconsciente, gênero e raça para todas as lideranças e equipes de RH, com abordagem interseccional.	“A formação para raça e gênero não pode acontecer só em março ou novembro (Conceição Evaristo).”
	Revisar processos seletivos com foco em competências e diversificação de recrutamento	Eliminar a dependência de indicações; utilizar critérios objetivos baseados em competências; diversificar canais de recrutamento (parcerias com coletivos, institutos técnicos de periferia).	“Olhar realmente o currículo... não só o papel, mas a experiência na prática (Beatriz Nascimento).”
	Garantir inclusão efetiva	Garantir que pessoas negras, mulheres e pessoas de classes sociais diferentes tenham voz ativa, mentoria, plano de carreira e não sejam isoladas em cargos sem poder decisório.	“As seleções são feitas pelas unidades de recursos humanos, de gestão de pessoas. É importante que esse corpo que faz o recrutamento e seleção seja formado para isso (Conceição Evaristo).”
	Capacitar Lideranças para Gestão Inclusiva e Acolhimento	Desenvolver programas de mentoria e grupos de afinidade para que líderes aprendam com as diversas vivências. Incentivar a autorreflexão sobre privilégios.	“Como um líder branco vai entender a dor de um colaborador preto? Nunca (Sueli Carneiro).”

	Criar Comitês ou Núcleos de Diversidade com Poder Decisório	Instituir comitês diversificados e com poder de influência em decisões estratégicas de pessoas, recrutamento e cultura organizacional.	“É importante que o corpo que faz recrutamento seja formado para isso (Conceição Evaristo).”
--	---	--	--

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

4.1 Barreiras Interseccionais

Este tópico analisa os obstáculos interligados enfrentados pelos egressos negros em sua trajetória, da universidade ao mercado de trabalho. A perspectiva interseccional considera que essas barreiras surgem da combinação de fatores como raça e classe, criando desafios específicos tanto no ambiente acadêmico quanto no corporativo. O foco aqui será nas dificuldades de natureza psicossocial e relacional, que aparecem nos relatos dos participantes. O objetivo é mapear esse conjunto de desafios, entendendo também a experiência na faculdade como parte fundamental do percurso que antecede e influencia a inserção profissional.

4.1.1 Solidão

Foi captada a experiência da solidão racial nos relatos dos egressos, compreendida como a condição de ser minoria em espaços acadêmicos e corporativos de maioria branca. Os participantes destacaram a baixa ou nula representatividade nas salas de aula e equipes de trabalho, cenário que gera uma sensação constante de solidão por ser o único ou um dos poucos negros no ambiente. Essa vivência de isolamento emergiu como um tema central, traduzindo uma dimensão subjetiva e concreta da exclusão nos contextos investigados.

"Cada sala ia ter mais um ou dois negros no máximo. A gente sabe que aquele espaço não foi pensado para pessoas negras (Angela Davis)."

"Lá não tinha assim, negro, negro. Tipo, eu acho que eu era a única... Os brasileiros que estavam lá eram mais claros (Djamila Ribeiro)."

“Temos duas, três pessoas negras lá. Mas essas pessoas, muitas vezes, ficam lá sozinhas, sem interagir com outras pessoas e não querem falar com elas. Muitas vezes, eles querem falar e essa pessoa fala, mas ninguém responde, ninguém fala, e a pessoa é ignorada lá, uma pessoa invisível. A gente está lá, mas invisível (Frantz Fanon).”

“Na FEAAC tem muita branquitude, né? [...] se você olhasse na sala tinha só a quantidade da cota. Então, quando eu vi a primeira professora parda, cabelo cacheado, eu achei muito massa (Nina Simone).”

A fala da Angela Davis e Nina Simone sintetiza a percepção dos entrevistados acerca da invisibilidade social, problema estrutural brasileiro apontado por Almeida (2020) na qual a baixa presença de corpos negros em locais de destaque não é por acaso, mas fruto de um país estruturado em bases colonialistas que prejudicaram o desenvolvimento da população negra. A perspectiva da Djamila Ribeiro como mulher negra estrangeira ao ser surpreendida com a presença de pouquíssimos negros brasileiros em alguns ambientes corporativos acadêmicos revela um sentimento de angústia e incerteza sobre o futuro, demonstrando a hostilidade desses ambientes perpetuados pela escassez de diversidade. Frantz Fanon relata que essa solidão resulta em invisibilidade, na qual os indivíduos, além de poucos, tornam-se praticamente invisíveis naquele ambiente.

4.1.2 Invisibilidade

A atuação do racismo estrutural (Almeida, 2020) e institucional no mercado de trabalho, fenômeno cuja existência foi por tanto tempo viabilizado pelo mito da democracia racial (Cavalcante, 2021), teve como consequência direta em nossa pesquisa a percepção, por parte dos entrevistados, de uma profunda sensação de invisibilidade no âmbito laboral. Essa experiência, que será detalhada a seguir, emergiu dos relatos como um sentimento recorrente, traduzindo em termos subjetivos os mecanismos de exclusão e negação já descritos teoricamente.

Mas você que é negro, você vai descobrir realmente o tratamento diferencial. Quando você está com os seus colegas, mesmo na forma de conversar, mesmo na forma de dar a palavra para alguém falar, mesmo no momento de escutar. Então, isso tudo é um tratamento diferencial. É uma forma de não escutar outra pessoa, você não quer ouvir, você quer invisibilizar outra pessoa. Então, eu entendo isso como uma forma de exclusão. Uma forma de exclusão, uma forma de não permitir, uma forma de invisibilizar uma pessoa (Frantz Fanon).”

Frantz Fanon explica que após a difícil inserção no mercado de trabalho formal se deparou com uma exclusão direta nas suas relações sociais dentro do ambiente laboral, que se caracterizou pela exclusão em momentos de trocas sociais, onde o sujeito é introduzido ao ambiente, mas completamente ignorado e excluído.

"Eu acho que eu quero entrar num ramo muito específico, que é o financeiro. Então, já participei de seleções... e por ser mulher negra nessa parte financeira... É bem complicado, assim, de me inserir, sendo sincera (Beatriz Nascimento)."

Beatriz Nascimento explica como as portas se fecharam para ela no decorrer da sua trajetória dentro da área administrativa financeira, na qual ela afirma gostar muito. Porém, ao se deparar com pouquíssimas mulheres naquele ambiente e reparar uma barreira na inserção ela sentiu desânimo perante esse obstáculo e relatou o quão difícil é não ter representatividades em áreas específicas de atuação.

"A burocracia ela se utiliza muito dos seus mecanismos de neutralidade, imparcialidade para invisibilizar as questões de mulheres, questões de pessoas negras, indígenas nas organizações, pessoas LGBT nas organizações (Conceição Evaristo)."

"Mas dentro do curso de administração pública, lembro que uma coisa que me marcou muito foi que a sala era dividida, como se tivesse um "mar" vermelho no meio da sala. Os estudantes brasileiros e os estudantes internacionais. Só que eu comecei a perceber que não eram os estudantes brasileiros e os estudantes internacionais que se dividiam, eram os estudantes brancos e os estudantes negros, porque eu sempre ficava do outro lado. Por quê? Porque eu era sempre confundida com um estudante internacional, por usar tranças, por ser negra retinta sempre será confundido com estudantes internacionais. Justamente, eu acho que por conta do mito de que o Ceará não tem negro (Lélia Gonzalez)."

Conceição Evaristo destaca a importância de estudos sobre interseccionalidade no trabalho e seus efeitos nos mecanismos burocráticos de gestão. A experiência da entrevistada, como mulher negra e professora universitária, revela a urgência de ações de inclusão baseadas em pesquisas reais. Esses estudos são necessários diante do apagamento histórico da cultura negra, que gera o afastamento sentido por Lélia Gonzalez. Mass (2022) relaciona esse apagamento a um pensamento eurocêntrico que promove uma separação social e ideológica. Assim, um país com políticas neocoloniais pode aprofundar a divisão entre pessoas brancas e negras, especialmente em espaços de prestígio como cargos de liderança e universidades. Essa realidade torna claro o sentimento expresso por Angela Davis, de que certos ambientes não foram feitos para pessoas negras, evidenciando como ainda se falha em reconhecer as dinâmicas racistas no cotidiano institucional.

4.1.3 Discriminação indireta

Foram percebidas formas sutis e não-diretas de discriminação vivenciadas pelos participantes, onde o racismo e sexismo se manifestam através de microagressões, desconfiança e mecanismos de exclusão não diretos, mas que atravessaram os participantes de maneira interseccional conforme o relato dos entrevistados 1,3 e 5 que confirmam isso:

“Eu observei uma coisa nela que me impactou, sabe? Eu estava com 38 anos, já tem um tempinho. Foi logo assim que eu cheguei aqui. Ela só me perguntava por que eu não tive filhos. Por que eu não tinha filhos. E... Assim... Dizendo... “Como assim? Você tem que ter filhos. 38 anos e tal.” Isso me marcou, assim, porque ela era uma mulher também. As mulheres recebem tanta pressão, né? De tudo, da maternidade. Aí eu perguntei a ela se era uma questão, um problema, né? Ela disse ‘não, é porque... Assim, é diferente, né? E eu quero entender.’ Só que eu fiquei assim, espantada, mas tudo bem. Ao final, não rolou a vaga (Angela Davis).”

“Mesmo fazendo as coisas direitinho, E mesmo tendo pessoas que elogiam o seu trabalho por você ser organizado ou algo do tipo, tem pessoas que não acreditam 100% em você. Entendeu? Será que é porque eu sou uma mulher negra e eles acham que eu não mereço estar aqui neste setor? (Sueli Carneiro).”

“E eu lembro sempre que ela ficou sempre o tempo todo questionando sobre eu ser casada, sobre a questão de filho, sabe? Na questão de que... na minha entrevista já foi muito questionado “Você tem filhos? você pretende ter?[...] Eu acredito que toda mulher passa por isso nos processos seletivos para conseguir um emprego, porque as pessoas acreditam que ela vai ter que faltar um emprego por causa dos seus filhos, entendeu? (Lélia Gonzalez).”

Os relatos de Angela Davis e Lélia Gonzalez ilustram como a intersecção de fatores gera experiências específicas de discriminação, como os casos citados de sexismo, em que as entrevistadas perceberam uma desconfiança explícita durante o processo seletivo por serem mulheres – vistas como um “risco” potencial para a empresa. Além de antiética, tal postura é profundamente sexista e discriminatória, reforçando o sentimento de não pertencimento vivido por Sueli Carneiro, mesmo após sua inserção no ambiente de trabalho.

“Eu percebia que durante a entrevista parecia que havia uma seleção entre as pessoas e eu. Em comparação. Por exemplo, não exatamente racial. Mas também socioeconômico. Até mesmo pelo local onde eu moro. Eu moro mais na Messejana, que seria um local mais na periferia de Fortaleza. Eu sentia que eu ficava atrás de outras pessoas que não moravam nesses locais. Que moravam em áreas mais nobres. E conseqüentemente eram de... eram brancas, digamos assim. A gente sabe que os bairros nobres de

Fortaleza, a maioria são pessoas brancas. E os bairros de periferia, a maioria são pessoas negras (Marielle Franco)."

"Por ser seu primeiro emprego você... você vê barreiras na empresa, até mesmo quando se tratava de estágio, que é um lugar para se obter experiência (Preta Tia Simoa)."

No relato, Marielle Franco percebe em sua trajetória uma desvantagem relacionada ao local onde vive, uma periferia de Fortaleza, Ceará. Essa percepção evidencia como a classe social também influencia as experiências, uma vez que o acesso a determinadas vagas muitas vezes depende de uma ampla rede de contatos (network). Além disso, mesmo quando se obtém acesso, as discriminações podem persistir tanto durante os processos seletivos quanto após a entrada no ambiente de trabalho. Preta Tia Simoa complementa a dificuldade de adquirir experiência, o que conseqüentemente influencia na trajetória de oportunidades e desenvolvimento de carreira.

As experiências dos egressos evidenciam a atuação interseccional do racismo, que se cruza com gênero para criar barreiras específicas (Collins, 2021). A fala de Angela Davis e Lélia Gonzalez relatam complicações de gênero direcionada a mulher negra em processo seletivo, onde a questão da maternidade pode descartar a candidata do processo seletivo pelo fator de potencial licença maternidade (direito previsto em lei), demonstrando como a experiência de gênero pode potencializar a discriminação racial no recrutamento. Já Sueli Carneiro internaliza o questionamento sobre sua legitimidade em setores estratégicos, refletindo o sexismo racializado que pode restringir o avanço profissional de mulheres negras. Como destaca Davis (2016), a análise interseccional revela como raça e gênero se articulam para produzir formas únicas de discriminação.

Paralelamente, a classe social emerge como fator decisivo que intersecta com a raça para ampliar desvantagens estruturais. A fala de Marielle Franco expõe como o endereço residencial – marcador socioeconômico e racial – pode atuar como critério de exclusão e privilegiar candidatos de bairros nobres (majoritariamente brancos) em detrimento de profissionais qualificados da periferia (majoritariamente negros). Esta realidade dialoga com a concepção weberiana e está presente no relato de Frantz Fanon onde é notado a classe como fator de acesso diferenciado a recursos e redes de poder, evidenciando como a origem socioeconômica desfavorecida, associada ao racismo, pode potencializar as barreiras mesmo após a conquista do diploma (Weber, 2004).

4.1.4 Questionamento da Autoridade e da Liderança Negra

Este subtópico examina uma barreira específica relatada pelos egressos que alcançaram posições de liderança. O foco está na experiência de ter sua autoridade, competência e legitimidade constantemente questionadas, seja no exercício cotidiano da gestão ou na tomada de decisões. O objetivo é apresentar como esse desafio se manifesta nos relatos, compreendendo-o como uma dimensão crítica das barreiras interseccionais no ambiente corporativo.

"Sempre tem que ter, por exemplo, a minha gerente para poder concordar com algo ou aprovar ou garantir que aquele negócio está certo mesmo... eu não sei se é porque eu sou negra e também por eu ser estrangeira... Você pedir pra pessoa fazer uma certa coisa, e a pessoa te olhar com um olhar torto... Posso achar que eu não tenho essa posse, entendeu? De pedir pra ele fazer algo (Sueli Carneiro)."

"Acontece de em algumas situações que eu sou totalmente capaz de ajudar naquele problema, mas preferem pedir a opinião dos outros gestores homens. Não é explícito, mas eu acho estranho e é recorrente (Preta Tia Simoa)."

As participantes Sueli Carneiro e Preta Tia Simoa relatam dificuldades em exercer sua liderança nos seus setores, alegando que os colaboradores não a reconhecem como lideranças capazes. Essa situação resulta na anulação constante de sua autoridade. Apesar de a autoridade ser essencial para o cumprimento de atividades e metas, as líderes negras se veem obrigadas a estarem sujeitas a confirmação de um supervisor homem ou uma pessoa branca, para que suas decisões sejam aceitas pela equipe.

"Eu tenho essa trajetória, eu tenho esse currículo, eu tenho uma atuação engajada, viu, política, porque, para mim, ciência sem política é vazia, uma ciência sem discussão de economia política é vazia. Então, mesmo eu tendo esse discernimento, eu olho para os espaços na universidade e é onde eu me percebo mais excluída às vezes, sabe? De que meu posicionamento é questionado, minha atuação é questionada, minha legitimidade é questionada. Então não basta o currículo. O mérito não é suficiente. Por isso que o discurso da meritocracia é uma falácia muito grande. E isso é muito acentuado inclusive nos estudos de gênero e de raça e de classe. O mérito é uma ferramenta para que esses reacionários, essas pessoas que não querem mudar essas estruturas se mantenham no poder, né, e briguem por... e essas pessoas brigam muito para se manter no poder, viu? (Conceição Evaristo)."

"Quando consegui me posicionar sobre algum erro que havia em alguma coisa ou alguma atividade, comecei a ser vista como uma pessoa agressiva... as mesmas atitudes que eu tenho são as mesmas atitudes que

outras mulheres lá têm. Mas eu sou vista dessa forma porque eu sou uma mulher negra (Lélia Gonzalez)."

É percebido que os desafios à liderança negra, quantificados por Santos (2025) e Da Silva (2025), podem se manifestar de maneira mais aprofundada como nestes casos com a deslegitimação da autoridade profissional, onde o exercício da liderança é interpretado como "agressividade" (Lélia Gonzalez) e decisões simples requerem validação de um gestor branco (Sueli Carneiro). Esta dinâmica, interseccional por natureza, cruza racismo e gênero para diminuir a credibilidade, exemplificando uma falsa meritocracia e a necessidade urgente de políticas de promoção de gestões substantivas (Soares, 2019) que não apenas promovam acesso, mas transformem as culturas organizacionais que perpetuam essas barreiras.

4.1.5 Desvio de Função e Confinamento a Tarefas Inferiorizadas

Este tema capta a experiência das profissionais negras entrevistadas que foram contratadas para uma função técnica ou administrativa, mas tiveram suas atividades desviadas para tarefas domésticas, braçais ou de total desvio da acordada no momento da contratação.

"Eu cheguei lá no meu primeiro dia, e eu lembro dela ter dito... 'eu queria alguém que pudesse arrumar o escritório. E pra isso eu preciso de uma mulher... pra passar aspirador no escritório... você tem que passar aspirador no escritório... no final do dia, você tira o lixo e coloca outro saco.' Quando eu vi essa situação, fiquei em choque, porque estudei quatro anos... eu senti que ela sentiu essa liberdade de pedir essas coisas pra mim. Porque ela viu que eu era uma mulher negra recém-formada, que estava ali em busca de uma oportunidade (Lélia Gonzalez)."

"Eu ter sido retirada desse setor [RH] para ir para outro setor... me deixou muito triste porque eu simplesmente fui retirada e a justificativa que foi dada não me convenceu. Daí eu fiquei questionando, será que é porque eu sou negra e eles acham que eu não mereço estar aqui? Até porque eu atendia todas as minhas demandas, eu fazia as minhas coisas que eu deveria fazer (Sueli Carneiro)."

"Eu passei 2 anos nessa empresa tendo que lavar a louça da minha supervisora branca, ela mandava eu pegar muito peso de um armário para outro, sendo que tinha equipe específica para esses serviços mais pesados (Nina Simone)."

As experiências de Lélia Gonzalez, Sueli Carneiro e Nina Simone exemplificam a precarização interseccional do trabalho analisada por Netto (2010) e Crenshaw (2024). A redução de Lélia Gonzalez e Nina Simone a tarefas domésticas,

ignorando sua formação, e a realocação injustificada de Sueli Carneiro para um setor menos estratégico são manifestações de um mecanismo estrutural que reserva às mulheres negras os lugares mais desvalorizados e instáveis no mercado (DIEESE, 2024). Essa dinâmica opera como uma barreira de classe racializada: ao desviar suas trajetórias profissionais para funções subalternas, negando o reconhecimento de suas qualificações. Sem redes de apoio que possibilitem a recusa ou a negociação, e dado o contexto de inexperiência e necessidade de trabalhar para sobreviver, as entrevistadas viram a necessidade de ter que aceitar as condições totalmente desrespeitosas bem semelhantes ao caso da DROGASIL (G1, 2025), ilustrando como gênero, raça e classe podem se entrelaçar para reproduzir situações inaceitáveis mesmo após a formação superior.

4.1.6 Racismo e a Falta de Ações de acolhimento no âmbito Corporativo

Este tema vai além das micro agressões para focar em episódios de racismo direto no ambiente de trabalho. Ele também explora a ineficiência das estruturas organizacionais analisadas em lidar com tais casos, evidenciando um total despreparo da gestão em lidar com esse tipo de situação.

"As pessoas não se aproximam... de você, às vezes, tem dificuldade de criar uma relação profissional... por causa da sua raça ou da sua cor. A gente vê isso de uma forma sutil (Frantz Fanon)."

"Se você for procurar emprego numa instituição particular, por exemplo, você precisa ter uma pessoa que te indique para conseguir um emprego. Se você não tem uma boa relação com as pessoas... por causa da sua raça, ou etnia, ou por você vir de outro país, de outra zona do país, isso acaba influenciando justamente a relação com outras pessoas, a distância, a confiança e isso vai criar uma barreira (Frantz Fanon)."

"A gerente soltou uma frase do tipo 'já vem a [nome da entrevistada] vai ter que ser escrava tendo que descer os produtos' e ela também falou sobre eu ser acorrentada pra não ter que sair da empresa e ficar lá fazendo as coisas... a empresa negligenciou muito e tentou meio que... não levar muito a sério o que aconteceu... eu senti que a empresa tentou só salvar a empresa... participei em três reuniões, o que eu achei ridículo. Porque foi três momentos pra eu falar da mesma coisa... Como é que um líder branco vai entender a dor de um colaborador preto? Nunca (Sueli Carneiro)."

"Eu escutei uma coisa no serviço público, quando fiz o concurso para uma professora. Não na UFC, em outro concurso, quando eu passei e entrei pela cota, eu escutei da pessoa da gestão uma coisa terrível. 'Fique feliz por você estar aqui. Viu?' Eu escutei isso, né? Como se fosse um favor que estivesse sendo feito a mim como pessoa negra, né? É horrível, horrível (Conceição Evaristo)."

"Já falaram sobre o meu cabelo, assim... 'A(nome da entrevistada), a gente vai ter uma confraternização amanhã, dá uma penteada nesse seu cabelo' (Beatriz Nascimento)."

O relato de Sueli Carneiro e as demais experiências dialogam com o silenciamento institucional descrito por Menezes (2023), onde organizações podem recorrer a ações de silenciamento que negligenciam o racismo presente no âmbito laboral. O caso da Sueli Carneiro com a situação da fala com teor escravagista e as reuniões inúteis e sem fundamento mostram um exemplo prático caracterizado pela cumplicidade organizacional que buscou abafar o caso da violência racial. A tentativa de reparar os danos tendo em mente apenas a perspectiva da imagem da organização, em vez de responsabilizar a agressora reforçou o cenário hostil para a colaboradora que se viu incapaz perante a situação. Da mesma forma, o comentário recebido pela Conceição Evaristo (o "favor" da cota) e o comentário direcionado a Beatriz Nascimento demonstram como o racismo pode ser verbalizado e, simultaneamente, negado como problema, configurando a percepção de um ambiente excludente. Dessa maneira, é notório a urgência de políticas antirracistas que rompam com a cumplicidade e tornem visíveis as estruturas de opressão (Menezes, 2023).

Com base na análise das trajetórias profissionais estudadas, identificou-se que as barreiras enfrentadas não são isoladas, mas resultam de múltiplas opressões que se interseccionam de forma específica e agravante. Os achados evidenciam que a raça constitui o eixo estruturador da maioria das experiências de exclusão, sendo constantemente potencializada por outros marcadores. Na questão da autoridade, a intersecção entre raça e gênero os achados revelaram uma constante anulação da autoridade nas tarefas diárias de gestão, atingindo especificamente a liderança de mulheres negras, estereotipadas como "agressivas" quando tinham que se posicionar como líderes. Já o desvio de traz uma perspectiva de análise da interseção de raça, gênero e classe, que confinou profissionais a tarefas precarizadas, explorando a leitura social da mulher negra como destinada ao serviço doméstico e limitando sua recusa pela condição econômica.

Os episódios de racismo direto, por sua vez, têm a raça como base explícita, mas o silenciamento institucional subsequentemente atinge todas as identidades, demonstrando a falha estrutural. A solidão e invisibilidade também

partem da raça como definidora da exclusão numérica, com o gênero amplificando esse isolamento em setores predominantemente masculinos. Por fim, a discriminação indireta opera tanto na intersecção de raça e gênero (nos casos de exclusão por possibilidades de gravidez) quanto na de raça e classe (usando o endereço residencial como filtro social). Portanto, as manifestações descritas mostraram um sistema no qual raça, gênero e classe se cruzam criando barreiras únicas e compostas, que vão além da soma de fatores isolados e configuram formas particulares de segregação profissional.

Quadro 4 – Síntese das Barreiras Interseccionais Identificadas nas Trajetórias Profissionais

Categoria	Descrição da Barreira	Manifestação Interseccional (Raça, Gênero, Classe)
1. Solidão e Invisibilidade	Experiência de ser minoria racial em ambientes acadêmicos e corporativos majoritariamente brancos, levando a um sentimento de não-pertencimento.	Raça como eixo principal, que define a exclusão numérica. Gênero amplifica a solidão para mulheres negras em setores específicos (ex.: financeiro).
2. Discriminação Indireta	Formas sutis e não-diretas de exclusão, como microagressões, questionamentos invasivos e critérios velados de seleção.	Raça + Gênero: Questionamentos sobre maternidade em processos seletivos. Raça + Classe: Endereço residencial como marcador de exclusão.
3. Questionamento da Autoridade	Desafio específico à liderança negra, onde a delegação de tarefas e a tomada de decisão são sistematicamente deslegitimadas ou interpretadas como agressividade.	Raça + Gênero: A autoridade de mulheres negras é mais contestada. A "agressividade" é um estereótipo racial e de gênero aplicado.
4. Desvio de Função e Confinamento	Redução de profissionais qualificadas a tarefas domésticas, braçais ou de menor valor agregado, violando o contrato profissional e desprezando sua formação.	Raça + Gênero + Classe: Interseção que leva à precarização extrema. A mulher negra é lida como "disponível" para serviço doméstico; a necessidade econômica (classe) limita a capacidade de recusa.
5. Racismo Direto e Silenciamento Corporativo	Episódios explícitos de racismo verbal e a subsequente inação ou ineficiência da organização em abordar o problema, aprofundando o dano e a sensação de abandono.	Raça como base do ataque. A falta de acolhimento é uma dimensão institucional que intersecta todas as identidades, demonstrando que a estrutura não protege corpos

		racializados.
--	--	---------------

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

O quadro sintetiza as barreiras interseccionais que moldaram as trajetórias profissionais analisadas, mostrando como raça, gênero e classe podem se articular de forma estrutural e cotidiana. A solidão e invisibilidade trazem um cenário de exclusão numérica, enquanto a discriminação indireta mantém barreiras sutis e persistentes. O questionamento da autoridade e o confinamento em funções desvalorizadas revelam a desqualificação profissional sofrida, especialmente por mulheres negras. Por fim, o racismo direto e o silenciamento institucional explicitam a violência aberta e o despreparo dos mecanismos de proteção. Em conjunto, essas categorias descrevem um sistema de obstáculos que opera em múltiplos níveis, podendo limitar o acesso, a permanência e o avanço de profissionais em ambientes marcados pela desigualdade.

4.2 Estratégias de Enfrentamento e Autopreservação

Este tópico apresenta as ações e posturas individuais adotadas pelos egressos para lidar com as barreiras mapeadas anteriormente. O objetivo é identificar e descrever essas diferentes estratégias, que variam desde iniciativas práticas, como o investimento em qualificação, até mecanismos de proteção e reinterpretção psicológica das experiências de discriminação. A análise buscará compreender como tais recursos são mobilizados pelos participantes ao longo de suas trajetórias acadêmica e profissional.

"Eu nunca me recusei a fazer uma tarefa... vou aprender e lá na frente eu posso aplicar. Para você conseguir chegar e se manter no topo, você tem que estar sempre estudando (Angela Davis)."

"A estratégia que eu uso é ignorar... Eu ignoro e eu vejo como se fosse algo natural que acontece. Isso não me torna inferior... se fosse, eu não estaria onde estou (Frantz Fanon)."

"A opção que eu tive foi conversar com amigos, familiares, para eu poder passar essa minha dor (Sueli Carneiro)."

"Então, pra mim, quando eu passo por alguma situação constrangedora, que implica o preconceito de raça e de gênero, eu pego logo pra ler alguma coisa, sabe, David? Pra me fortalecer (Conceição Evaristo)."

Angela Davis revela que sempre está disposta a aprender e tenta ver o lado positivo das experiências difíceis, Frantz Fanon tenta racionalizar as situações e se apegar ao fato de que o racismo atua sem bases na realidade e que ele não é inferior a ninguém. Sueli Carneiro explica que o apoio familiar foi o que lhe ajudou a passar pela situação que ela sofreu de racismo dentro da organização. Já Conceição Evaristo explica que, ao ser questionada sobre a importância das suas ações como professora engajada nas pautas de gênero e raça, ela sempre tenta buscar referências negras pra fortalecer seu intelecto e ao mesmo tempo se sentir acolhida.

"E aí, quando consegui me posicionar sobre algum erro que havia em alguma coisa ou alguma atividade, comecei a ser vista como uma pessoa agressiva. Em conversa com meu esposo, eu falei, nossa, eu sempre fui tão... Sempre fui educada, eu sempre cumpri, sempre falo normal com as pessoas. Aí, o meu esposo, ele falou assim 'é porque uma pessoa, uma mulher negra, ela sempre vai ser colocada nessa forma da mulher preta que é hostil, que é agressiva. A mulher preta é agressiva, é surtada'. Então, eu tenho enfrentado ultimamente esse desafio de ser colocada nesse lugar (Lélia Gonzalez)."

"Bom, tenho mais grupos de amigos. Assim como a outra pessoa falou, eu nunca, aqui no Brasil, senti que estou fora de casa. No sentido de... Porque sabe, como tem muitos guinenses, então tem aquela coisa que você sente a presença dos teus... (Djamila Ribeiro)."

"Eu tentei reforçar muito as coisas que eu sei, entendeu? Pra pessoa não ter um embasamento de fazer isso comigo [...] não sei se deu pra entender, mas por exemplo em um momento que você é julgada pelos seus conhecimentos, mas você sente que não é pelo seu conhecimento, é por exemplo, por eu ser mulher, né, um exemplo. Então, eu tento mostrar... eu tentei mostrar realmente na prática o que eu sabia pra barrar esse preconceito que a pessoa tinha de mim, entende? (Beatriz Nascimento)."

"Eu acredito que o principal para mim é poder estar perto de pessoas que compartilham dessa mesma dificuldade e que procuram fazer a diferença. Por exemplo, tem o Clube dos Libertos que eu acompanho ali, o WhatsApp e tal. Eu acho muito importante que tenha essas iniciativas que dêem visibilidade a esse tipo de situação que acontece no mercado de trabalho. Eu acredito que é muito importante eu não só ter contato, mas eu também apoiar esse tipo de iniciativa (Marielle Franco)."

Lélia Gonzalez explica que lidar com os estereótipos racistas só foi possível por conta do apoio de seu marido que é uma pessoa letrada racialmente e entende sobre questões de gênero. Djamila Ribeiro relata que mudar de país lhe trouxe dificuldades relacionadas a sua origem, mas se conectar com outras pessoas do seu país que também moram aqui lhe ajudou a superar isso. Beatriz Nascimento ao relatar as dificuldades de inserir na sua área preferida que é a financeira disse que buscou se qualificar cada vez mais para conseguir provar a sua qualificação sempre que houver alguma discriminação e Marielle Franco relata que ter contato

com coletivos é muito importante para esse acolhimento perante situações de exclusão.

“Então, uma coisa que, tipo assim, eu sempre vou levar é que lá (empresa que ela já trabalhou), pelo menos, davam voz a quem realmente tinha passado por aquilo, tinha tido experiências concretas [...] Porque, tipo assim, tem muita empresa que, tipo, fala que é mimimi ou coisa parecida, mas não é. Então, tipo, realmente focar nisso na empresa, realmente dar valor a isso e botar isso como uma coisa constante, não uma coisa, tipo, passageira (Carolina Maria de Jesus).”

“A formação de grupos identitários na empresa para discutir sobre essa questão no mundo corporativo. Eu iniciaria com essa prática, porque as discussões já existem de uma maneira geral, as discussões em uma visão mais social, mas eu acho que trazer essa discussão só com uma visão social dentro de uma organização, eu acho que para mim não surge muito efeito, porque eu já discuto isso em outros lugares, mas como essa discussão, como esse tema tem um impacto dentro da organização, no mercado de trabalho em si (José Napoleão).”

“Foi muito difícil esse processo, mas ter o contato com pessoas negras na gestão me trouxe um impacto muito positivo, eu fiquei muito feliz quando cheguei na empresa que trabalho atualmente e vi que meu gestor era negro e tinha várias pessoas negras naquele ambiente (Nina Simone).”

“Eu busco redes de apoio, pessoas que passam pelo mesmo que eu, pois é algo que acontece muito no mercado de trabalho (Preta Tia Simoa).”

Diante das barreiras impostas pelo racismo no ambiente profissional, os egressos desenvolveram um repertório estratégico que transita entre a autopreservação individual e a resistência coletiva. Enquanto estratégias como a qualificação contínua (Angela Davis, Beatriz Nascimento) e a resignificação psicológica do preconceito (Frantz Fanon) buscam neutralizar estereótipos e garantir sobrevivência em espaços hostis, o aquilombamento contemporâneo emerge como resposta estrutural. Essa prática, que se materializa no apoio familiar (Sueli Carneiro), no fortalecimento teórico (Conceição Evaristo), na validação comunitária (Djamila Ribeiro) e no engajamento em coletivos (Marielle Franco, Carolina Maria de Jesus, José Napoleão, Nina Simone e Preta Tia Simoa), constitui o que Rosa (2022) identifica como "novos quilombos", redes de solidariedade que transformam a dor individual em potência coletiva, criando espaços de acolhimento e empoderamento contra as opressões desses ambientes.

O ato de aquilombamento emerge naturalmente como contraponto às lógicas coloniais, constituindo-se não apenas como estratégia de enfrentamento, mas como prática de reexistência que transforma a inclusão em reconstrução de espaços (Bispo, 2023).

De acordo com o objetivo proposto de identificar estratégias de enfrentamento, evidencia-se que os entrevistados, administradores academicamente qualificados e detentores de experiências significantes, desenvolveram estratégias próprias que refletem esta lógica, transitando da adaptação individual à transformação coletiva. As principais estratégias mapeadas foram essas abaixo.

Qualificação contínua e Comprovação técnica (Angela Davis, Beatriz Nascimento): Esta estratégia, baseada na busca constante por capacitação e na demonstração prática de competências, funciona como uma contrapartida técnica aos estereótipos, atuando principalmente para neutralizar o questionamento da autoridade e combater a discriminação indireta ao construir uma base profissional inquestionável.

Racionalização de situações de racismo (Frantz Fanon): Trata-se de um processo interno de ancoragem na realidade e autoafirmação da própria capacidade, que permite compreender o racismo como um mecanismo infundado de inferiorização. Esta postura atua como um mecanismo de autopreservação psicológica fundamental para amenizar o impacto gerado pela discriminação indireta e pelos episódios de racismo direto.

Apoio Sócio-Afetivo (Sueli Carneiro, Carolina Maria de Jesus, José Napoleão, Nina Simone, Preta Tia Simoa): A manutenção de uma rede primária de suporte emocional junto a familiares e amigos para processar as experiências adversas é uma estratégia crucial. Ela mitiga os efeitos nocivos da solidão e invisibilidade sentida no ambiente corporativo e fornece a resiliência necessária para enfrentar situações de questionamento da autoridade e desvio de função.

Fortalecimento Teórico (Conceição Evaristo): A busca intencional por referenciais intelectuais negros oferece um arcabouço teórico para compreender as opressões. Esta estratégia transforma vivências individuais de discriminação indireta e desvio de função em fenômenos sociais compreensíveis, reduzindo a auto-culpa e fundamentando uma postura crítica.

Confronto aos Estereótipos Raciais de Gênero (Lélia Gonzalez): Consiste na conscientização e na resistência ativa aos arquétipos racistas, buscando o fortalecimento coletivo. É uma estratégia de enfrentamento direto ao questionamento da autoridade – especialmente sofrido por mulheres negras – e ao desvio de função e confinamento, práticas frequentemente ancoradas nesses mesmos estereótipos.

Aquilombamento (Angela Davis, Conceição Evaristo, Lélia Gonzalez, Djamila Ribeiro, Beatriz Nascimento): A participação em espaços de pertencimento e coletividade cultural, inspirados na ideia quilombola, é a principal estratégia para combater a solidão e a invisibilidade. Ao criar um contraponto de acolhimento e validação identitária, serve também como base comunitária de resistência e suporte para o enfrentamento de todas as demais barreiras.

As barreiras identificadas mapeiam um conjunto de estratégias de enfrentamento, nas quais cada ação responde de maneira direta a uma ou mais formas específicas de opressão. O aquilombamento atua como a principal estratégia para combater a solidão e a invisibilidade. A qualificação contínua e comprovação técnica visa principalmente neutralizar o questionamento da autoridade e a discriminação indireta. O confronto aos estereótipos raciais de gênero dirige-se ao questionamento da autoridade e ao desvio de função e confinamento. A racionalização de situações de racismo ameniza os danos da discriminação indireta e do racismo direto. O fortalecimento teórico fornece bases para compreender a discriminação indireta e o desvio de função como fenômenos estruturais. Por fim, o apoio sócio-afetivo mitiga os efeitos da solidão e invisibilidade e apoia o enfrentamento do questionamento da autoridade e do desvio de função. Dessa forma, cada estratégia corresponde a um contraponto específico frente às barreiras interseccionais experienciadas.

Quadro 5 – Síntese das Estratégias de Enfrentamento Identificadas nas Trajetórias Profissionais

Estratégia	Descrição e Mecanismo de Ação	Barreiras Enfrentadas
1. Qualificação contínua e comprovação técnica	Busca constante por capacitação e demonstração prática de competências, criando um lastro profissional objetivo e inquestionável para neutralizar estereótipos.	Principalmente atua contra o questionamento da autoridade e a discriminação indireta.
2. Racionalização de situações de racismo	Processo interno de ancoragem na realidade e autoafirmação da própria capacidade, compreendendo o racismo como um mecanismo estrutural infundado. Funciona como mecanismo de autopreservação psicológica.	Ameniza o impacto gerado pela discriminação indireta e pelos episódios de racismo direto e silenciamento corporativo.

3. Apoio sócio-afetivo	Manutenção de uma rede primária de suporte emocional (familiares, amigos) para processar experiências adversas e construir resiliência externa ao ambiente opressor.	Mitiga os efeitos da solidão e invisibilidade e fornece suporte para enfrentar o questionamento da autoridade e o desvio de função e confinamento.
4. Fortalecimento teórico	Busca intencional por referenciais intelectuais negros, fornecendo um arcabouço teórico para compreender as opressões como fenômenos sociais e não falhas individuais.	Transforma vivências de discriminação indireta e desvio de função e confinamento em fenômenos compreensíveis, reduzindo a auto-culpa.
5. Confronto aos estereótipos raciais de gênero	Conscientização e resistência ativa aos arquétipos racistas, buscando o fortalecimento individual e coletivo pela desconstrução dessas imagens.	Enfrentamento direto ao questionamento da autoridade (especialmente para mulheres negras) e ao desvio de função e confinamento.
6. Aquilombamento	Participação em espaços de pertencimento e coletividade cultural (inspirados na ideia quilombola) que oferecem acolhimento e validação identitária.	Estratégia principal para combater a solidão e a invisibilidade. Serve também como base comunitária de resistência e suporte para o enfrentamento de todas as demais barreiras.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O quadro sistematiza as estratégias mobilizadas pelos profissionais para enfrentar as barreiras interseccionais, revelando um repertório que mescla ação individual e coletiva. A qualificação contínua atua como âncora técnica contra a deslegitimação, enquanto a racionalização do racismo opera como escudo psicológico. O apoio sócio-afetivo e o aquilombamento fornecem a retaguarda emocional e comunitária essencial para combater a solidão e a invisibilidade. Por sua vez, o fortalecimento teórico desloca a culpa das vivências opressivas para as estruturas sociais, e o confronto direto aos estereótipos busca desconstruir as amarras racistas e sexistas no cotidiano. Em conjunto, essas estratégias não apenas respondem a barreiras específicas, mas se interligam, compondo um sistema de resistência e preservação da integridade profissional e identitária.

4.3 Demandas por Equidade

Este tópico concentra-se nas propostas e reivindicações apresentadas pelos participantes para a construção de ambientes acadêmicos e corporativos mais equitativos. O objetivo é organizar e sintetizar essas demandas, convertendo críticas e experiências em um conjunto de sugestões práticas. A análise visa, portanto, a elaboração de diretrizes que possam apoiar as organizações, especialmente em processos de gestão de pessoas, recrutamento e retenção de talentos.

“Conte a sua história. Eu acho que falta às empresas escutar. Processo de escuta, que elas entendam que quando elas dizem não, não é só mais um não. Está impactando a vida da pessoa. Então, por que não dar um feedback claro, realista? (Angela Davis).”

“Não basta só termos... uma pessoa negra... muitas vezes, ficam lá sozinhas... uma pessoa invisível. Promover a diversidade... não significa você colocar um branco e um preto... você tem que ensinar eles (Frantz Fanon).”

“Sim. Então, porque acho que isso é a ideia de que não tem como entender as pessoas negras se não há pessoas negras naquele ambiente, né? [...] Como é que um líder branco vai entender a dor de um colaborador preto? Nunca. Nunca entenderia de uma forma assim. Nunca entenderia 100% da dor do colaborador (Sueli Carneiro).”

“As seleções são feitas pelas unidades de recursos humanos, de gestão de pessoas. É importante que esse corpo que faz o recrutamento e seleção seja formado para isso. A gente não pode esquecer a dimensão da formação. Não é porque o indivíduo está lá nos recursos humanos e nas próprias instâncias estratégicas que tomam a decisão, eles precisam ter o conhecimento relacionado à questão racial e de gênero. Elas precisam, isso não pode ser uma agenda vazia dentro das organizações como hoje, infelizmente é. A formação para a questão de raça e gênero não pode acontecer só em março, porque no março é o mês da mulher, no novembro é do negro (Conceição Evaristo).”

Angela Davis diz que é importante também dar foco na trajetória dos entrevistados, enquanto Frantz Fanon explica que além de incluir, é necessário o desenvolvimento das relações. Sueli Carneiro vai direto ao ponto quando explica que ter sofrido racismo na empresa onde trabalhou foi agravado pelo fato de não ter gestores negros para analisar o caso e tomar uma decisão correta, segundo ela não há como um gestor branco entender totalmente a dor de uma pessoa negra. A fala forte de Sueli Carneiro se encaixa com o que Conceição Evaristo afirma ao focar na responsabilidade que o setor de gestão de pessoas tem ao precisar ser qualificado para lidar em situações assim, ir além de políticas de inclusão que acontecem em datas isoladas.

“A questão da indicação, né? A questão de... é muito forte hoje em dia. A questão de só conseguir emprego digno por indicação. Então, eu acho que isso dificulta porque muitas pessoas negras não têm essa... não estão dentro desses espaços de poder e não conhecem, né? Muitas pessoas do seu

círculo que podem estar te indicando para uma vaga que seja uma vaga realmente boa, que seja uma vaga do seu setor. Então a gente acaba se formando, mas acaba que às vezes a gente atua fora da nossa área de atuação, por conta dessas questões (Lélia Gonzalez)."

"dar oportunidade, não julgar, tipo capacitar (Djamila Ribeiro)."

"Eu acho que... Parece algo simples, mas olhar realmente e comparar com outro candidato a partir do currículo em si. Assim, do currículo que eu falo não só o papel, mas aquilo que a pessoa tem de experiência na prática, sabe? (Beatriz Nascimento)."

"Eu acredito que é necessário que os gestores tenham essa visão, de que é importante você incluir pessoas diferentes na sua empresa, e não querer selecionar as pessoas que se parecem mais com a sua visão de mundo. Você está aberto ao novo, está aberto a incluir pessoas que são diferentes de você (Marielle Franco)."

Lélia Gonzalez diz que indicações são ruins para ambos os lados, pois pode desconsiderar a real qualificação dos membros presentes no processo seletivo e perpetuar as desigualdades de classe. Djamila Ribeiro, Beatriz Nascimento e Marielle Franco falam de maneira bem complementar ao dizer que as empresas precisam estar abertas à inclusão, promover oportunidades e entender o contexto social complexo que o país foi desenvolvido.

"Dar valor às trajetórias, sabe? realmente focar nisso na empresa, realmente dar valor a isso e botar isso como uma coisa constante, não uma coisa, tipo, passageira (Carolina Maria de Jesus)."

"Então, acho que essas seriam as ações que, tanto como gestor, como pessoa que está sendo liderada, eu gostaria muito de ver que o meu chefe apoia essa ação, ele coloca esforços para que dê certo. E eu acredito que, a partir dessas interações, tendo como ponto focal aquela questão identitária, como discussões de pessoas sobre pessoas negras no corporativo, na liderança, vai fazer com que eu, como pessoa negra, consiga interagir com as outras pessoas e me sentir mais incluído, porque eu vejo que as outras pessoas também estão participando ali (José Napoleão)."

"Eu acredito que seria imprecédível programas obrigatórios, tipo horas obrigatórias, de treinamento antirracista (Nina Simone)."

"Um valor? comunicação. Você ter, em si, uma boa comunicação, resolve metade dos seus problemas, é ótimo [...] você pode ser ótimo, inteligente e fazer seu trabalho como gestor muito bem, sem a comunicação você nunca vai exercer sua função corretamente e se mostrar mostrar fechado para a equipe (Preta Tia Simoa)."

Carolina Maria de Jesus diz que as trajetórias são de suma importância e podem valorizar o fortalecimento de grupos de afinidade que Marielle Franco afirma serem um ponto forte a se priorizar nas organizações. Nina Simone reforça a importância da qualificação especializada em antirracismo e Preta Tia Simoa

complementa a importância da comunicação, o que é imprescindível para cumprimento dessas demandas apresentadas.

Frente a qualificação dos participantes ao qual juntam os conhecimentos acadêmicos e a base empírica robusta fruto da consequência dos efeitos práticos da intersecção de raça, gênero e classe foi elaborado 7 práticas de apoio à gestão de pessoas, seja nos processos seletivos ou nos momentos posteriores ao ingresso na organização.

4.4 Sete práticas de apoio à gestão inclusiva

Com base nas entrevistas realizadas e fundamentadas teoricamente no Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2021), que estrutura a promoção da igualdade a partir de conceitos como interseccionalidade, desconstrução de estereótipos e neutralidade ativa, foram sintetizadas as seguintes práticas de inclusão para a gestão de pessoas:

4.4.1. Implementar processos de escuta ativa e feedback estruturado

Com base nas entrevistas realizadas, evidenciou-se a necessidade crítica de as empresas desenvolverem uma escuta mais atenta e oferecerem retornos claros aos seus colaboradores. Esta conclusão é reforçada por falas como: “Conte a sua história. Falta às empresas escutar... dar um feedback claro, realista” (Angela Davis) e “sem a comunicação você nunca vai exercer sua função corretamente e se mostrar fechado para a equipe” (Preta Tia Simoa). Para atender a essa demanda, sugere-se a criação de canais de escuta qualificada e a oferta de devolutivas transparentes, fundamentais para garantir que todas as vozes sejam consideradas e para construir confiança, alinhando-se ao princípio de uma aproximação ética e empática.

Prática: Criar ciclos regulares de escuta qualificada com devolutivas estruturadas que traduzam demandas em ações concretas.

4.4.2. Promover formação contínua com foco em interseccionalidade

As entrevistas realizadas apontaram para uma insuficiência nas abordagens formativas atuais, destacando que a capacitação sobre temas como raça e gênero precisa ser constante e integrada à cultura organizacional. Esta percepção fica clara em falas como: “A formação para raça e gênero não pode acontecer só em março ou novembro” (Conceição Evaristo) e “Dar valor às trajetórias, sabe? [...] botar isso como uma coisa constante, não uma coisa, tipo, passageira” (Carolina Maria de Jesus). Tais colocações reforçam que a superação de vieses e estereótipos arraigados exige um compromisso com a educação permanente, que vá além de ações pontuais e assegure uma compreensão profunda das dinâmicas interseccionais de poder.

Prática: Programa permanente de formação em viés inconsciente, gênero e raça para todas as lideranças e equipes de RH, com abordagem interseccional.

4.4.3. Revisar processos seletivos com foco em competências e diversificação de recrutamento

As entrevistas revelaram barreiras significativas nos processos seletivos atuais, destacando a necessidade de uma avaliação mais justa e abrangente. Esta percepção é ilustrada por falas como: “Olhar realmente o currículo... não só o papel, mas a experiência na prática” (Beatriz Nascimento), que aponta para a necessidade de critérios mais holísticos, e “A indicação dificulta quem não está em espaços de poder” (Lélia Gonzalez), que expõe como redes fechadas podem perpetuar a homogeneidade. Tais insights confirmam que uma avaliação verdadeiramente equitativa requer critérios objetivos que considerem as trajetórias reais e os contextos estruturais limitantes.

Prática: Eliminar a dependência de indicações; utilizar critérios objetivos baseados em competências; diversificar canais de recrutamento (parcerias com coletivos, institutos técnicos de periferia).

4.4.4. Garantir inclusão efetiva

A partir das entrevistas, compreende-se que a inclusão vai muito além da mera contratação. Como destacado pelos participantes, “Não basta colocar um branco e um preto... tem que ensinar eles” (Frantz Fanon) e “É importante que esse

corpo que faz o recrutamento e seleção seja formado para isso” (Conceição Evaristo). Essas colocações evidenciam que a inclusão substantiva exige mais do que representatividade numérica, dependendo da integração plena, do desenvolvimento e da retenção de talentos diversos para superar uma inclusão meramente simbólica e isolada.

Prática: Garantir que pessoas negras, mulheres e pessoas de classes sociais diferentes tenham voz ativa, mentoria, plano de carreira e não sejam isoladas em cargos sem poder decisório.

4.4.5. Capacitar Lideranças para Gestão Inclusiva e Acolhimento

As entrevistas realizadas destacaram um desafio central na promoção da equidade: a necessidade de preparar as lideranças para entender e acolher vivências diferentes das suas. Esta lacuna é evidenciada em falas como: “Como um líder branco vai entender a dor de um colaborador preto? Nunca” (Sueli Carneiro), que aponta para a limitação da empatia sem contexto; “Dar oportunidade, não julgar, tipo capacitar” (Djamila Ribeiro), que sugere uma postura ativa de apoio; e “eu gostaria muito de ver que o meu chefe apoia essa ação, ele coloca esforços para que dê certo” (José Napoleão), enfatizando a importância do compromisso visível da liderança. Tais depoimentos reforçam que a promoção de ambientes verdadeiramente equitativos demanda que as lideranças desenvolvam uma empatia contextualizada e habilidades concretas para gerir a diversidade, afastando-se de uma postura universalista e abstrata.

Prática: Desenvolver programas de mentoria e grupos de afinidade para que líderes aprendam com as diversas vivências. Incentivar a autorreflexão sobre privilégios.

4.4.6. Criar Comitês ou Núcleos de Diversidade com Poder Decisório

A análise das entrevistas destacou a importância de estruturas formais e capacitadas para conduzir a transformação cultural. Esta necessidade é fundamentada em observações como: “É importante que o corpo que faz recrutamento seja formado para isso” (Conceição Evaristo), que enfatiza a capacitação especializada, e “pelo menos, davam voz a quem realmente tinha

passado por aquilo, tinha tido experiências concretas” (Carolina Maria de Jesus), ressaltando o valor da representatividade autêntica. Tais percepções corroboram que a transformação cultural organizacional rumo à equidade é significativamente potencializada quando há estruturas dedicadas, dotadas não apenas de representatividade, mas também de autoridade formal para influenciar políticas e decisões estratégicas.

Prática: Instituir comitês diversificados e com poder de influência em decisões estratégicas de pessoas, recrutamento e cultura organizacional.

4.4.7. Implementar Políticas de Bem-Estar que Considerem Interseccionalidades

As entrevistas destacaram que o bem-estar no trabalho é profundamente influenciado por experiências e responsabilidades sociais distintas. Esta percepção emerge de falas como “Quando dizem não, está impactando a vida da pessoa” (Angela Davis), que evidencia como decisões organizacionais afetam realidades pessoais complexas, e “Eu acredito que o principal para mim é poder estar perto de pessoas que compartilham dessa mesma dificuldade e que procuram fazer a diferença” (Marielle Franco), sublinhando a importância do apoio comunitário e da identificação. Tais depoimentos reforçam que políticas de suporte e bem-estar devem ser desenhadas a partir do reconhecimento das vulnerabilidades específicas e das diferentes responsabilidades sociais, como o trabalho de cuidado, que recaem de maneira desigual sobre os indivíduos.

Prática: Oferecer suporte psicológico, flexibilidade real (jornada, auxílio na maternidade), e benefícios que atendam a necessidades diversas como apoio à maternidade.

A partir das experiências narradas e das estratégias de enfrentamento identificadas, foi possível sistematizar esse conjunto de práticas concretas direcionadas à gestão inclusiva, formuladas a partir da escuta dos profissionais entrevistados e alinhadas a referenciais teóricos que promovem a equidade. Estas propostas buscam traduzir as demandas por um ambiente organizacional mais justo em ações tangíveis, partindo do princípio de que a transformação requer iniciativas estruturais e intencionais.

As práticas sugeridas abrangem desde a sugestão de revisão dos processos iniciais de recrutamento e seleção, com foco em competências e

diversificação, até a garantia de uma inclusão substantiva, que ofereça plano de carreira e poder decisório. Elas enfatizam a necessidade de uma formação contínua sobre interseccionalidade, o desenvolvimento de lideranças capacitadas para o acolhimento e a criação de comitês de diversidade com autoridade real. Além disso, propõem a institucionalização de processos de escuta ativa e a implementação de políticas de bem-estar que considerem as diferentes vulnerabilidades e responsabilidades sociais. Cada prática, portanto, busca responder a uma lacuna específica apontada nas trajetórias profissionais analisadas.

Quadro 6 – Síntese das 7 Práticas de Apoio à Gestão Inclusiva

Prática	Insurgência a partir das Entrevistas	Ação Concreta Proposta
1. Implementar processos de escuta ativa e feedback estruturado	“Conte a sua história. Falta às empresas escutar... dar um feedback claro, realista” (Angela Davis). “Sem a comunicação você nunca vai exercer sua função corretamente... (Preta Tia Simoa)”.	Criar ciclos regulares de escuta qualificada com devolutivas estruturadas que traduzam demandas em ações concretas.
2. Promover formação contínua com foco em interseccionalidade	“A formação para raça e gênero não pode acontecer só em março ou novembro (Conceição Evaristo)”. “Dar valor às trajetórias... botar isso como uma coisa constante (Carolina Maria de Jesus)”.	Programa permanente de formação em viés inconsciente, gênero e raça para todas as lideranças e equipes de RH, com abordagem interseccional.
3. Revisar processos seletivos com foco em competências e diversificação	“Olhar realmente o currículo... não só o papel, mas a experiência na prática” (Beatriz Nascimento). “A indicação dificulta quem não está em espaços de poder (Lélia Gonzalez)”.	Eliminar a dependência de indicações; usar critérios objetivos baseados em competências; diversificar canais de recrutamento (coletivos, institutos de periferia).
4. Garantir inclusão efetiva (para além da numérica)	“Não basta colocar um branco e um preto... tem que ensinar eles” (Frantz Fanon). “É importante que esse corpo... seja formado para isso (Conceição Evaristo)”.	Assegurar voz ativa, mentoria, plano de carreira e cargos com poder decisório para pessoas de grupos sub-representados, evitando isolamento.
5. Capacitar Lideranças para Gestão Inclusiva e Acolhimento	“Como um líder branco vai entender a dor de um colaborador preto? Nunca (Sueli Carneiro)”. “Dar oportunidade, não julgar, tipo	Desenvolver programas de mentoria e grupos de afinidade para líderes; incentivar autorreflexão sobre privilégios.

	capacitar (Djamila Ribeiro)".	
6. Criar Comitês de Diversidade com Poder Decisório	"É importante que o corpo que faz recrutamento seja formado para isso" (Conceição Evaristo). "Davam voz a quem realmente tinha passado por aquilo (Carolina Maria de Jesus)".	Instituir comitês diversificados e com poder formal para influenciar políticas estratégicas de pessoas, recrutamento e cultura.
7. Implementar Políticas de Bem-Estar Interseccionais	"Quando dizem não, está impactando a vida da pessoa (Angela Davis)". "Poder estar perto de pessoas que compartilham dessa mesma dificuldade... (Marielle Franco)".	Oferecer suporte psicológico, flexibilidade real de jornada, auxílio específico (ex.: maternidade) e benefícios que atendam a necessidades diversas.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O quadro sintetiza as práticas de gestão inclusiva propostas, que buscam transpor as vivências e estratégias individuais para um plano de ação organizacional. As práticas partem da premissa da escuta ativa, evoluindo para transformações estruturais nos processos seletivos, na formação contínua e na garantia de inclusão substantiva. A capacitação de lideranças e a criação de comitês com poder decisório visam redesenhar o núcleo de tomada de decisão, enquanto políticas de bem-estar interseccionais reconhecem as vulnerabilidades sociais. Em conjunto, essas ações formam um ciclo integrado: escutar para compreender, formar para conscientizar, estruturar para incluir e institucionalizar para transformar, propondo um modelo onde a diversidade seja considerada de maneira correta e adequada.

Diante desse conjunto articulado de propostas, evidencia-se que a superação das barreiras mapeadas depende menos de iniciativas isoladas e mais de um compromisso orgânico e contínuo. A efetividade dessa transformação, por sua vez, está ancorada em premissas que merecem uma reflexão conclusiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao investigar as trajetórias profissionais de egressos negros de Administração no Ceará, este estudo evidenciou que a discriminação interseccional (de raça, gênero e classe) permeou a trajetória dos entrevistados que foram marcadas por solidão, microagressões e barreiras de acesso e permanência plena. As análises das narrativas revelaram um repertório estratégico de enfrentamento que transita entre a autopreservação e resistência individual, através da qualificação contínua e a tentativa de ressignificação psicológica do racismo, e a resistência coletiva por meio do aquilombamento em redes de apoio. Como contribuição prática, a pesquisa resultou na elaboração de sete práticas de apoio orientado direcionado às organizações que se interessem na promoção da equidade interseccional em processos seletivos, localizadas na sessão anterior.

Em resposta à problemática central, constata-se que o racismo fez parte da trajetória dos entrevistados se potencializando de acordo com as características interseccionais, podendo operar como um sistema de desvantagem competitiva que exige dos administradores negros um esforço adicional de qualificação e resiliência. Os achados reforçam que a meritocracia, quando desconsidera essas barreiras estruturais, perpetua desigualdades. Portanto, a transformação deste cenário exige mais do que políticas de diversidade superficiais; demanda ações concretas que desmontem os mecanismos de silenciamento e exclusão identificados, valorizando trajetórias plurais e fomentando ambientes genuinamente inclusivos.

Tendo em vista as experiências relatadas pelos egressos, esta pesquisa contribui para a gestão de pessoas ao destacar a etapa dos processos seletivos como um momento crítico e estratégico. Os relatos evidenciaram que, frequentemente, as entrevistas foram pautadas por vieses pessoais dos avaliadores, que privilegiavam aparências, origem geográfica ou estereótipos de gênero e raça em detrimento de uma avaliação técnica e alinhada às reais necessidades da empresa. Esse cenário ignora as transformações e pressões do mundo do trabalho, podendo reforçar desigualdades e comprometer a atração de talentos e a construção de um ambiente inovador.

Como aporte concreto, o estudo aponta a urgência de se constituir equipes diversas e capacitadas para a seleção, capazes de minimizar vieses individuais e assegurar um acolhimento ético, além de implementar a prática

sistemática de *feedbacks* claros aos candidatos. Desse modo, é sugerido aos gestores transformar as políticas de inclusão em metodologias efetivas, assegurando que os processos seletivos funcionem como porta de entrada para a equidade e não para a perpetuação de exclusões.

Este estudo contribui para a transformação do ambiente de trabalho ao demonstrar que a abordagem interseccional fornece a base para novos modelos de governança organizacional. Valorizar as narrativas e vivências das gestoras negras é um passo fundamental para superar métricas superficiais de diversidade e adotar a prática da gestão substantiva. Neste modelo, a ação coletiva é priorizada, as diferenças são respeitadas e busca-se um equilíbrio orgânico entre o indivíduo e a organização.

A governança pode passar a reconhecer as vulnerabilidades herdadas de estruturas coloniais e compreender a gestão comunitária como tecnologia social transformadora. Dessa forma, ouvir e institucionalizar essas perspectivas não é apenas uma prática ética, mas a fundação estratégica para um ambiente verdadeiramente acolhedor, equitativo e, por consequência, mais harmonioso e eficiente.

Entre as limitações percebidas do estudo, destaca-se o tamanho reduzido da amostra devido ao curto tempo da pesquisa, que não permitiu generalizações estatísticas, mas que se justifica pela profundidade da análise qualitativa feita. A Análise Temática é especialmente valiosa para pesquisas que abordam temas sensíveis como racismo e desigualdade, pois permite capturar nuances discursivas e contextos particulares que métodos mais estruturados poderiam negligenciar.

Como desdobramentos, sugerem-se pesquisas que ampliem a amostra e aprofundem a análise interseccional em eixos como sexualidade, nacionalidade, e deficiência, entrevistas com líderes negros e abordagem de contextos específicos, como universidades particulares, como foi emergido nos dados, mas que, devido ao escopo e perfil da amostra atual, não puderam ser explorados em toda sua complexidade. Além disso, recomenda-se a realização de estudos com gestores e recrutadores para avaliar a aplicabilidade e os desafios na implementação das sete práticas de apoio identificadas nesta pesquisa, de modo a orientar ações mais efetivas de inclusão organizacional.

REFERÊNCIAS

ALHOJAILAN, Mohammed Ibrahim. Thematic Analysis: a critical review of its process and evaluation. **West East Journal of Social Sciences**, p. 39-47, dez. 2012.

Disponível em:

<https://www.westeastinstitute.com/journals/wp-content/uploads/2013/02/4-Mohammed-Ibrahim-Alhojailan-Full-Paper-Thematic-Analysis-A-Critical-Review-Of-Its-Process-And-Evaluation.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2025.

ALMEIDA, S. **Racismo Estrutural**. São Paulo: Editora Jandaira, 2020.

ARAÚJO, Adriana Castro; MENEZES, Natália Viviane Santos de; MOREIRA, Tainah Pinheiro. "Os meus olhos coloridos me fazem refletir": Vivências acadêmicas de mulheres negras em uma universidade pública do Estado do Ceará. **Revista Cocar**, v. 21, n. 39, p. 1-20, dez. 2024. Disponível em:

<https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/9250>. Acesso em: 12 jul. 2025.

ARRUDA, Marília Feitosa de Alencar. **Interseccionalidade, Organização e Sustentabilidade: o caso das mulheres catadoras de material reciclável nos municípios litorâneos da Região Metropolitana do Recife**. 2024. 272 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Instituto de Ciências Sociais, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2024. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Marilia-Arruda/publication/385659775_Interseccionalidade_Organizacao_e_Sustentabilidade_O_caso_das_mulheres_catadoras_de_material_reciclavel_nos_municipios_litoraneos_da_Regiao_Metropolitana_do_Recife/links/672e78d15852dd723cb179a7/Interseccionalidade-Organizacao-e-Sustentabilidade-O-caso-das-mulheres-cadoras-de-material-reciclavel-nos-municipios-litoraneos-da-Regiao-Metropolitana-do-Recife.pdf. Acesso em: 30 jul. 2025.

AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Editora Jandaira, 2020.

BARBOSA, Marcos Antônio de Souza; SILVA, Manuela Ramos da; NUNES, Martha Suzana Cabral. Pesquisa qualitativa no campo Estudos Organizacionais: explorando a Análise Temática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo.

Anais eletrônicos [...]. São Paulo: AnPAD, 2017. Disponível em:

<https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/7085>. Acesso em: 8 out. 2025.

BENTO, Cida. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das letras, 2022.

BISPO, Antônio dos Santos. **A terra dá, a terra quer**. São Paulo: Ubu Editora/PISEAGRAMA, 2023.

Bizarria, F. P. de A., Pinheiro, L. V. de S., Barbosa, F. L. S., & Silva, B. C. (2025). Violence at work in the series The Office from the perspective of epistemicide. Contextus. **Revista Contemporânea De Economia E Gestão**, v. 23, p. 1-12, jan/dez 2025. Disponível em:

<https://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/94611>. Acesso em: 08 set. 2025.

BOCKORNI, Beatriz Rodrigues Silva; GOMES, Almira Ferraz. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W3173148996>. Acesso em: 07 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Igualdade Racial. **Plano Juventude Negra Viva**. Brasília: Ministério da Igualdade Racial, 2024. Disponível em: <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/onde-estao-os-problemas-e-solucoes-na-visao-da-juventude-negra>. Acesso em: 10 jul. 2025.

BRAUDEL, Fernand. **Civilização material, economia e capitalismo, séculos XV a XVIII – Os Jogos das Trocas**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

BRAUN, Virginia; CLARK, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CASSIMIRO, Bruno Nicacio. **Racismo estrutural no mercado de trabalho e a importância das políticas públicas para a inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho**. 2025. 48 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2025. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/8035>. Acesso em: 2 out. 2024.

CHAGAS, Eduardo Ferreira. O indivíduo na teoria de Marx. **Revista Dialectus**, p. 9-24, jul/dez 2012. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/a?!&p=4a93cfb2beeec38ac4260c61cd284321ba94bd0c1f87fd55e0973f6d3a6201d1JmltdHM9MTc2NTE1MjAwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=0937ec74-341d-6fce-31ab-ffe3354c6e31&psq=.+O+indiv%3%adduo+na+teoria+d e+Marx&u=a1aHR0cHM6Ly9wZXJpb2RpY29zLnVmYy5ici9kaWFsZWV0dXMvYXJ0 aWNsZS9kb3dubG9hZC81MTYyLzZM3OTQvODg1Mw>. Acesso em: 08 ago. 2025.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. **Interseccionalidade**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero**. Brasília, 24 mar. 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2024.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 171-188, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/mbTp4SFXPnJZ397j8fSBQQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 jun. 2025.

CRENSHAW, Kimberlé Williams. Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. **Stanford Law Review**, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, jul. 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1229039?origin=crossref>. Acesso em: 2 jun. 2024.

DA SILVA, Manuela Ramos; BARBOSA, Marcos Antônio de Souza; LIMA, Lucas Gabriel Bezerra. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 111-123, jan/mar. 2020.

Acesso em:

<https://www.redalyc.org/journal/4417/441762758008/441762758008.pdf>. Disponível em: 2 dez. 2025.

DAVIS, Angela. **A liberdade é uma luta constante**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018.

DE SOUZA LIMA, Rayane Matias Xavier. Relato de experiência do curso "Mulheres Negras Resistem": processo formativo teórico político para mulheres negras.

Extensão Viva! - Revista de Extensão e Cultura da UECE, v. 2, n. 1, fev. 2025.

Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/extensaoviva/article/view/15088>.

Acesso em: 14 out. 2025

DO NASCIMENTO, Elaine Cristina; CABRAL, Fabio Pereira; CERQUEIRA, Lucas Santos. A INTERSECCIONALIDADE DE RAÇA E GÊNERO NO ACESSO AO MERCADO DE TRABALHO: UMA BREVE ANÁLISE DOS DADOS DO IBGE ANO BASE 2016. *Diversidade e Educação*, [S. l.], v. 7, n. Especial, p. 68–83, 2019. DOI: 10.14295/de.v7iEspecial.9493. Disponível em:

<https://periodicos.furg.br/divedu/article/view/9493>. Acesso em: 21 jan. 2026.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1993. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de

Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.12.1993.tde-26042023-113451>.

Acesso em: 8 nov. 2025.

EVARISTO, Conceição. Da grafia-desenho de minha mãe, um dos lugares de nascimento de minha escrita. In: ALEXANDRE, Marcos Antônio (Org.).

Representações performáticas brasileiras: teorias, práticas e suas interfaces. Belo Horizonte: **Mazza**, p. 16-21, 2007. Disponível em:

<https://inegalagoas.org/wp-content/uploads/2020/05/texto-gena-2.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2025.

FANON, F. **Pele negra, máscaras brancas**. Tradução: Renato Silveira. Salvador: EDUFBA, 2008.

FERREIRA, C. A. A.; TEIXEIRA, E. G. Organizações 4.0: tendências de empregabilidade para as mulheres negras brasileiras. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, 2021. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7956003>. Acesso em: 1 ago. 2025.

FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar; NUNES, Simone Costa. Mulheres negras no mercado de trabalho: interseccionalidade entre gênero, raça e classe social. In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD, out. 2019, São Paulo. **Anais [...]**. Disponível em:

https://www.academia.edu/40638061/Mulheres_Negras_no_Mercado_de_Trabalho_I

[nterseccionalidade entre G%C3%AAnero Ra%C3%A7a e Classe Social Autoria CL%C3%81UDIA APARECIDA AVELAR FERREIRA CLAUDIAHGV at GMAIL COM Prog de P%C3%B3s Grad em Admin PPGA PUC Minas Pontif%C3%ADcia Universidade Cat%C3%B3lica de Minas Gerais](#). Acesso em: 1 out. 2025.

FORTALEZA. Prefeitura Municipal de Fortaleza. **Perfil da Mulher no Mercado Formal 2010 a 2015**. Fortaleza, 2016. Disponível em: <https://acervo.fortaleza.ce.gov.br/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

FORTALEZA. Prefeitura Municipal de Fortaleza. Conferência define prioridades para políticas de igualdade racial em Fortaleza. Fortaleza, 2025. Disponível em: <https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/conferencia-define-prioridades-para-politicas-de-igualdade-racial-em-fortaleza>. Acesso em: 10 jul. 2025

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOI, Jeanine Karen; OLIVEIRA, Rafaella Monçalves de; SOUZA, Kaliane. **A gestão de pessoas na conduta de ações afirmativas diante o combate do racismo institucional**. Trabalhos de Conclusão de Curso – Faculdade Sant'Ana, Ponta Grossa, 2022. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/tcc/article/view/2183>. Acesso em: 8 out. 2025.

GONÇALVES, Robson de Andrade; MUCHERONI, Marcos. O que é epistemicídio?: uma introdução ao conceito para a área da Ciência da informação. **Liinc em revista**, v. 17, n. 2, nov. 2021. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003054828>. Acesso em: 14 out. 2025.

GONZALEZ, Lélia. A juventude negra brasileira e a questão do desemprego *In*: Conferência Anual do *African Heritage Studies Association*, 2., 1979, Pittsburgh. **Anais** [...] Pittsburgh: African Heritage Studies Assotiation, abr. 26/29. Painele: *The Political Economy of Structural Unemployment in the Black Community*. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/gonzalez/1979/04/28.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2025

GRAÇAS, Alicia Kathelyn Souza Bonifácio das; SANTOS, Karoline Tiffany Soares Ribeiro dos; SILVA, Samuel de Souza. **Interseccionalidade negra na administração, racismo & interseccionalidade: a ausência de representatividades negras em cargos de liderança**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) - Etec de Guaianazes, São Paulo, 2024. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/21837>. Acesso em: 30 jul. 2025.

HAN, Byung-Chul. **A sociedade do cansaço**. São Paulo: Editora Vozes, 2015.

HONÓRIO, Gustavo. 'Escurecendo a loja': funcionária de farmácia é vítima de racismo no 1º dia de trabalho. **G1**, São Paulo, 12 set. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2025/09/12/escurecendo-a-loja-ex-funciona>

ria-de-farmacia-e-vitima-de-racismo-no-1o-dia-de-trabalho-video.ghhtml. Acesso em: 13 set. 2025.

IBGE. Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102052>. Acesso em: 14 ago. 2025.

JÚNIOR, J.; BRAGA, L. Trabalho Alienado e Fetichismo da Mercadoria. **Revista Espaço Livre**, [S. l.], v. 1, n. 02, p. 21–26, dez. 2005. Disponível em: <https://redelp.net/index.php/rel/article/view/691>. Acesso em: 9 set. 2025.

LAFARGUE, P. **O Capital: extratos por Paul Lafargue**. São Paulo: Veneta, 2014.

MARTINS, Mireile Silva; MOITA, Júlia Francisca Gomes Simões. Formas de silenciamento do colonialismo e epistemicídio: apontamentos para o debate. *In: Semana de História do Pontal*, Pontal, v. 6, p. 1-11, 2018. Disponível em: https://eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/mireile_silva_martins.pdf. Acesso em: 14 ago. 2025.

MARTINS, Tereza Cristina Santos. **Racismo no mercado de trabalho: limites à participação dos trabalhadores negros na constituição da 'questão social' no Brasil**. Recife, 2012. 222 f. Tese (doutorado) - UFPE, Centro Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Serviço Social, 2012. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPE_fa37f03c1da7c9f13d558b7ab09913ff. Acesso em: 14 jun. 2025.

MARX, K. **O capital, Livro I**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2021.

MASS, Olmaro Paulo; SILVA, Pedro Almeida da. Racismo estrutural na sociedade brasileira e a exclusão social. **Revista Opinião Filosófica**, [s. l.], v. 13, p. 1-15, 2022. Disponível em: <https://opiniaofilosofica.org/index.php/opiniaofilosofica/article/view/1059>. Acesso em: 7 dez. 2025.

MENDES, Claudinei Magno Magre. **A expansão e consolidação da colonização portuguesa na América**. Maringá: EDUEM, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/371504884_A_EXPANSAO_E_CONSOLIDACAO_DA_COLONIZACAO_PORTUGUESA_NA_AMERICA. Acesso em: 1 dez. 2025.

MENEZES, Mário; MENDES, Luciano. O silêncio, o silenciamento e o silêncio cúmplice como mecanismos de perpetuação do racismo nas organizações. **Cadernos EBAPE**, v. 21, n. 6, p. e2022-0233, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/DVm8WLkRTtXX3GkWJfZxfy/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v.5, n.8, mar. 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MIRANDA, Sérgio Vinícius Cardoso de et al. Cartografia das condições de trabalho de homens quilombolas e as intersecções para a informalidade e a saúde mental. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 25, p. e200478, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/icse/2021.v25/e200478/>. Acesso em: 14 jun. 2025.

MISTRIN, Caroline Santos Silva; OLIVEIRA, Mara Janaína Gomes. Desafios da liderança de mulheres negras no mercado de trabalho: um levantamento com mulheres de são carlos e araraquara. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 22, n. 1, p. 260–272, 2025. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/2250>. Acesso em: 1 ago. 2025.

MONTENEGRO, Francisco Ferreira Pires de Albuquerque. A interseccionalidade como ferramenta metodológica de análise de políticas organizacionais de diversidade de pessoas Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros e Intersexuais (LGBTI) no trabalho em Tecnologia da Informação. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 14, n. 1, 2025. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/48103>. Acesso em: 31 jul. 2025.

MOREIRA, A. (2020). **Racismo Recreativo**. São Paulo: Editora Jandaira.

MULLER, Henrique da Rosa. **O lugar do negro no mercado de trabalho brasileiro: a informalidade, as desigualdades raciais e o racismo estrutural**. 123 f. Dissertação de Mestrado em Sociologia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/241826>. Acesso em: 2 jul. 2025.

NETTO, José Paulo. Uma face contemporânea da barbárie. **Revista Novos Rumos**, v. 50, n. 1, 2010. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/novosrumos/article/view/3436>. Acesso em: 10. out. 2025.

NUNES, Danilo Henrique; LEHFELD, Lucas Souza; NETTO, Carlos Eduardo Montes. A desconstrução do mito da democracia racial e o racismo estrutural no Brasil: educação e transformação social. **Rev Direito**, v. 63, p. 79-104, 2021. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/93951948/9933-libre.pdf?1668001844=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Desconstrucao_Do_Mito_Da_Democracia_Ra.pdf&Expires=1765224208&Signature=cAYfCu4h1fyy~OZuVB8tove4HujKtluS3aMRsUdut03VIPths2JC3NtMjfvIS-inocgYeu~OSome2rzN1u0ddAto01HjzGjkqwjiHlsvmkHTASL6WgfpJ8T6Uqt5X~uo0NfByp7qiYL66fqhz7pgvF7CJN9xyKGhzeD2cZMf1wFJ7nAMHiQyIEI6Zn9Hi604W3KIEAs7OH5J~dduQoz37pHoy7UAGVnGIPYpg~1~kniMjUYmX6hzLo3ccnfaZNY8GvymV6Ba3dVbazwzZ1k~QYz~Vpbwu7BZiFuTDkF4Cay-UU3k47t3aAM5E29KTR-jw90MTn0Fa0USR7wE85Zw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 1 nov. 2025.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 4 ed. Sage, 2015.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e política à luz da sociologia. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 1, p. 99-110, jan/mar. 2012. Texto original publicado em 1946. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1936>. Acesso em: 14 mar. 2025.

RODRIGUES, Samara da Silva; SILVA, Daniel de Oliveira; RODRIGUES, Lilian Segnini. Liderança Negra nas Organizações: um levantamento sobre os desafios e as vantagens da diversidade racial nas organizações. **Revista Interface Tecnológica**, v. 20, n. 2, p. 421–433, dez. 2024. DOI: 10.31510/infa.v20i2.1773. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1773>. Acesso em: 1 dez. 2025.

ROSA, Bruna Martins da. **Ações afirmativas e o ingresso no mercado de trabalho: a experiência de egressos negros e negras da Universidade Federal do Pampa**. 2024. 132 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ensino) – Universidade Federal do Pampa, Campus Bagé, Bagé, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unipampa.edu.br/items/c33ee632-2e81-421a-846d-89ff7eaf468f>. Acesso em: 1 ago. 2025.

ROSA, William Paulino. **"Aquilombar é o que dá força": redes de afeto, de fazer político e de produção de conhecimento em um coletivo negro de universitários de Medicina**. 2022. 204 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1239490>. Acesso em: ago jul. 2025.

SANTOS, Elisabete Figueroa dos; SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Fora do jogo?: Jovens negros no mercado de trabalho. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 63, n. SPE, p. 26-37, 2011. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1809-52672011000300004&script=sci_arttext. Acesso em: 13 ago. 2025.

SANTOS, Josiane Soares et al. “questão social” no brasil: O nordeste e a atualidade da questão regional. **Temporalis**, v. 12, n. 24, p. 239-261, 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5017138>. Acesso em: 5 ago. 2025.

SCHRAMM, Carolina Oliveira. **A desigualdade de gênero pela visão de administradoras: uma análise feita a partir da percepção de mulheres formadas pela Universidade Federal do Ceará**. 2021. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/ri/handle/riufc/61738>. Acesso em: 19 ago. 2025.

SIMÕES, Antony Soares; CAMARGO, Mário Lázaro. O fenômeno “branquitude” e suas ressonâncias sobre a relação entre o negro eo trabalho no brasil. **Aracê**, v. 7, n. 7, p. 36206-36237, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/6381>. Acesso em: 10 ago. 2025.

SOARES, Maria de Nazaré Moraes. **Práticas feministas de autogestão em empreendimentos formados por mulheres na Rede Economia Solidária e Feminista**. 2019. 373 f. Tese (Doutorado em Administração e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças, Universidade Federal do Ceará, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/42325>. Acesso em: 10 nov. 2025.

SOARES, M. N. M. Práticas de gestão antirracistas nas organizações públicas: uma pro a partir da redução sociológica de Guerreiro Ramos. 2024. In: **Congresso Brasileiro de Pesquisadores(as) Negros(as)**.

SOUZA, Luciana Karine de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/245380>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SOUZA, A. S. de. Racismo institucional: para compreender o conceito. **Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as (ABPN)**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 77-88, 2011. Disponível em: <https://abpnrevista.org.br/site/article/view/275>. Acesso em: 1 jul. 2025.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research**. 3 ed. Sage, 2008. Disponível em: <https://methods.sagepub.com/book/mono/basics-of-qualitative-research/toc#>. Acesso em: 14 jan. 2025.

THEODORO, Mário et al. **As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil: 120 anos após a abolição**. Brasília: Ipea, 2008. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/104867722/desigualdades_raciais-libre.pdf?1691557541=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAs_politicas_publicas_e_a_desigualdade_r.pdf&Expires=1765225543&Signature=bpixknrIPrH1Otrwp5KOhDQyLE9IX0oMPVgV4MV2sK3MY~JUM56Y0qUxWVBB1pmjANtGTyNhUQAekXpIG727GvUTdSB-wteuMSul~e3qvhNXG4ScNzK94PuFUbMagnHtl88LhF~LWWQa9mNz9CDVLPryGeDPTIZH8lCvoHkgPPdLYCoLGZnfR0Ni1F4pv6lrAs9CW9ZzUXB~7fpJY5lbEPvaRY-k73TeKyR3WpdLIWJ3ZfGrXaEbLWSCFK1XrdNv5XCU2ojSYRQHf9FZVO5RdKvN6EYjkYJGbQHnbxAGK5i~9WSvfNFmqZArs7uA2muYYJoW629VEU~iGCgOFxj86g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 14 mar. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. v. 2. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Revisão técnica de Gabriel Cohn. São Paulo: Imprensa Oficial, 2004. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/weber-m-economia-e-sociedade-fundamentos-da-sociologia-compreensiva-volume-2.pdf>. Acesso em 14 mar. 2025.