

---

**Artigo de Pesquisa**

---

## **Branquitude e corporativismo: uma análise sobre o processo de seleção e recrutamento de empresas brasileiras**

Heitor Marques Santos<sup>1</sup>, Maria Eduarda Delfino das Chagas<sup>2</sup>, Lia Vainer Schucman<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0004-2328-6029>/ Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2780-0705>/ Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7659-4632>/ Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

---

### **Resumo**

Este artigo tem como intuito fazer uma contribuição para o campo de estudo que relaciona as categorias raça, racismo, psicologia e trabalho. Para tal finalidade, fizemos uma análise a partir de entrevistas sobre como sujeitos que atuam no processo de recrutamento e seleção, ou influenciam na contratação de profissionais em grandes empresas, produzem práticas sobre o processo de seleção e/ou indicação de pessoas, com o intuito de entender quais são as normativas, critérios e regras destas, sejam elas tácitas ou não. Para a compreensão destas práticas, categorizamos os conteúdos destas entrevistas em dois grandes núcleos temáticos; são eles: indicação e fit cultural, ao mesmo grupo de classe e raça. Estas categorias apontaram algumas das formas dos mecanismos discriminatórios no processo de recrutamento e seleção. Os resultados obtidos nesta pesquisa apontaram que o racismo e o pacto narcísico da branquitude produzem mecanismos discriminatórios que dificultam o acesso e desenvolvimento de profissionais negros em grandes empresas.

**Palavras-chave:** Racismo, Raça, Branquitude, Trabalho, Psicologia Social.

---

## **Whiteness and corporatism: an analysis of the selection and recruitment process in Brazilian companies**

### **Abstract**

This article aims to contribute to the field of study that relates the categories of race, racism, psychology, and work. With this purpose, I analyze interviews on how individuals involved in

---

Submissão: 22/07/2024

Aceite: 07/05/2025

Editora Responsável: Beatriz Albarello

Editora de Leiaute: Gracilene Paiva Araujo

Editor Júnior: Roberto Aurélio Merlo Filho

Como citar este artigo: Santos, H., Chagas, M. & Schucman, L., (2025). Branquitude e corporativismo: uma análise sobre o processo de seleção e recrutamento de empresas brasileiras. *Trabalho (En)Cena*. 10 (contínuo), e025016.01-20 <https://doi.org/10.20873/2526-1487e025016>

the recruitment and selection process, or those who influence the hiring of professionals in large companies, produce practices regarding the process of selection and/or recommendation of people, intending to understand what the norms, criteria, and rules of these practices are, whether they are tacit or not. To understand these practices, we categorized the content of these interviews into three main thematic clusters: recommendation, cultural fit, and belonging to the same class and race group. These categories highlighted some of the forms of discriminatory mechanisms in the recruitment and selection process in large companies. The results obtained in this research indicated that racism and the narcissistic pact of whiteness produce discriminatory mechanisms that hinder the access and development of black professionals in large companies.

**Keywords:** Racism, Race, Whiteness, Work, Social Psychology

---

Para pensar as organizações e os processos que envolvem o recrutamento e seleção de profissionais atualmente, é importante contextualizar historicamente a transição do modelo escravista ao capitalista no Brasil e o legado da escravidão no mercado de trabalho. Esta dinâmica de transição deixou marcas profundas que serão analisadas neste artigo, tanto nas relações sociais e profissionais, quanto na estrutura das organizações. Desta forma, a Psicologia Social pode contribuir para pensar práticas antidiscriminatórias que proporcionem a inserção e desenvolvimento profissional de pessoas negras.

A história do Brasil está intrinsecamente ligada ao racismo e, consequentemente, este é um elemento relevante nas estruturas sociais e econômicas do país. O mercado de trabalho é um dos processos responsáveis e fundadores para a formação dessa realidade, perpetuando desigualdades e limitando as oportunidades para grupos minorizados. As consequências da escravidão no Brasil são fatores essenciais para compreender as dinâmicas atuais do mercado de trabalho. As contribuições de Clóvis Moura (1988, p. 25), sociólogo e jornalista brasileiro, elucidam essa discussão, o autor destaca:

As particularidades da decomposição do trabalho escravo no Brasil devem ser melhor computadas para compreendermos a extensão desse traumatismo escravista nas relações subsequentes à sua substituição. Fomos o último país a abolir a escravidão, quando isso se verifica, conforme dissemos, o capitalismo já iniciava sua fase monopolista, fato que irá determinar não apenas a forma como a abolição foi feita, mas também os reflexos negativos dessa solução compromissada com sua estrutura da sociedade brasileira. A abolição conserva a estrutura latifundiário-oligárquica. Essa estrutura rigidamente hierarquizada dentro do modelo escravista era necessária para garantir uma economia baseada na exportação de produtos primários subordinada aos interesses do mercado mundial. Com isto ficou descartada a possibilidade de integração social, econômica e

cultural daquelas grandes parcelas de força e trabalho liberadas que irão constituir a massa de marginalizados, saída das senzalas.

As diferenças raciais no mercado de trabalho brasileiro estão profundamente enraizadas em um contexto histórico que remonta à escravidão e à posterior exclusão dos negros dos processos de cidadania plena. Desde a abolição formal da escravidão em 1888, a integração dos negros no mercado de trabalho não ocorreu de maneira equitativa. Longe de haver políticas inclusivas ou reparatórias, o Brasil perpetuou um sistema que naturalizou a segregação racial, relegando aos negros posições subalternas e mal remuneradas (Fernandes, 1965; Guimarães, 2002; Hasenbalg, 2005). Esse padrão se perpetuou por gerações, configurando uma divisão racial do trabalho em que os brancos ocupam, predominantemente, cargos de prestígio, poder e influência, enquanto os negros enfrentam dificuldades para ascender profissionalmente, mesmo quando possuem qualificação equivalente. Esse cenário não é apenas injusto, mas também um obstáculo ao pleno desenvolvimento econômico e social do país.

A discriminação racial no ambiente de trabalho não pode ser reduzida a eventos isolados de preconceito individual; trata-se de um fenômeno estrutural e multifacetado. Em muitas organizações, há barreiras invisíveis que limitam o acesso de negros a determinados cargos e setores, bem como práticas que perpetuam o racismo institucional. Processos seletivos que priorizam critérios subjetivos, avaliações baseadas em estereótipos raciais e a ausência de políticas efetivas de diversidade e inclusão são exemplos de mecanismos que reforçam a desigualdade. Além disso, os ambientes corporativos frequentemente ignoram o racismo cotidiano que trabalhadores negros enfrentam, desde comentários ofensivos até a desvalorização de suas contribuições. Esse cenário gera impactos negativos tanto para os indivíduos discriminados quanto para as próprias empresas, que perdem ao não aproveitar plenamente o potencial de uma força de trabalho diversa e plural.

## **Conceito de raça**

Neste artigo o conceito de “raça” será articulado de acordo com a definição proposta por Antônio Sérgio Guimarães (1999). Portanto, raça não será entendida como uma categoria biológica, mas sim como "construtos sociais, formas de identidade baseadas em uma ideia biológica incorreta, mas socialmente eficaz para criar, sustentar e reproduzir diferenças e privilégios" (p. 153). Embora não haja evidências biológicas que comprovem a existência de raças humanas, o autor pontua que elas são completamente reais no mundo social, e são resultados das formas de classificar e identificar pessoas que se manifestam em ações humanas.

Neste contexto, vale ressaltar que a noção de raça no imaginário popular atual, ainda é o mesmo produzido pela ciência moderna dos séculos XIX e XX. Essa ideia serviu para categorizar a diversidade humana em grupos a partir das características físicas, sendo elas responsáveis por determinar as características psicológicas, morais, intelectuais e estéticas das pessoas, estabelecendo uma hierarquia de valores desiguais (Munanga, 2004).

Esta hierarquia de valores pode ser analisada sobre o contexto do mercado de trabalho. A falsa ideia de que traços físicos estão relacionados a valores morais, intelectuais e estéticos contribuiu para que ocupações profissionais fossem preteríveis a determinados grupos distinguidos racialmente. Neste artigo serão levantados dados que comprovam a “preferência” hegemônica em cargos de liderança nas empresas em relação a ocupações operacionais. Portanto, o objetivo foi categorizar em dois núcleos temáticos, são eles: indicação e fit cultural. A categorização destes temas nos permitirá analisar como e quando ocorrem os mecanismos discriminatórios no processo de recrutamento e seleção, para então analisar padrões, identificar a recorrência e tendências sobre o ambiente corporativo que são influenciados pela branquitude.

## **Referencial Teórico**

### **Desigualdades raciais no trabalho: entre o trabalho e a discriminação**

“60% dos jovens de periferia

Sem antecedentes criminais já sofreram violência policial

A cada quatro pessoas mortas pela polícia, três são negras

Nas universidades brasileiras, apenas 2% dos alunos são negros

A cada quatro horas, um jovem negro morre violentamente em São Paulo

Aqui quem fala é Primo Preto, mais um sobrevivente”

Capítulo 4, versículo 3 - Racionais MC's

Há 28 anos, o grupo Racionais MC's lançava o álbum que seria considerado ícone e maior referência da história do rap nacional. “Sobrevivendo no Inferno” (1997) rapidamente se tornou um marco da música brasileira, e os integrantes Mano Brown, Edi Rock, KL Jay e Ice Blue são artistas que se mantêm ativos em refletir sobre a realidade social. Em 2017, a editora Companhia das Letras lançou um livro para celebrar o disco, o qual também esteve na lista de referências obrigatórias para o vestibular de 2020 na Universidade de Campinas (Unicamp).

O posicionamento do grupo ao relatar os determinantes sociais e políticos que discriminam sujeitos negros no contexto racial brasileiro foram e são transmitidos por meio da

música e outros elementos da cultura hip hop. Mais de duas décadas se passaram depois do lançamento da música “Capítulo 4, versículo 3”, e os números citados apontam o contexto social de pessoas negras.

Nos anos 90, a população negra era a maior vítima da letalidade policial. Segundo a letra, três em cada quatro mortos pelas forças de segurança eram negros, além disso, na época em que a música foi composta, São Paulo, o estado mais populoso do Brasil, vivia um dos períodos com maior índice de violência, em que a cada quatro horas uma pessoa negra morria violentamente. Depois de quase três décadas, infelizmente, os índices não apresentam uma mudança positiva. Segundo o Anuário Brasileiro de Segurança Pública (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024), o número de pessoas negras mortas pela polícia corresponde a 82,7%, e o risco deste grupo não sobreviver a uma intervenção policial é 3,8% maior. Ainda de acordo com a pesquisa, a taxa de mortalidade de pessoas negras em intervenções policiais é 289% superior à taxa verificada entre pessoas brancas, na evidência da perspectiva racial nas abordagens e no uso da força das polícias brasileiras.

Entre os dados citados na música dos Racionais MC's (1997), o único que reflete avanços na inclusão social de negros é o que se refere ao acesso ao ensino superior, mas segue sendo questionável quando são analisadas áreas específicas, como rede privada e pública, por exemplo. Na letra, o rapper Primo Preto diz que "nas universidades brasileiras apenas 2% dos alunos são negros" (Racionais MC's, 1997). Atualmente, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), o número de estudantes negros chegou a ultrapassar o de brancos na rede privada, com 53,4%, enquanto na rede pública este dado corresponde a 49,7%. O percentual de pessoas negras com nível superior teve um aumento expressivo em relação ao início dos anos 2000, resultado que é fruto da política de cotas implementadas nas universidades públicas e programas de bolsas e financiamentos para estudantes de baixa renda, como Prouni e Fies.

Entretanto, mesmo com essa conquista no acesso à educação, o mercado de trabalho ainda manifesta dados alarmantes de desigualdade racial. Segundo o IBGE (2019), a população brasileira é composta majoritariamente por pessoas que se autodeclaram pretas e pardas, que, juntas, somam 56,2% da população. Entretanto, de acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos sobre o perfil social, racial e de gênero nas mil e cem maiores empresas do Brasil, entre 2023 e 2024, constatou-se que 93,8% das pessoas que compõem o conselho administrativo são brancas (Instituto Ethos, 2024). Esses dados indicam que, embora o acesso à educação superior tenha melhorado, a inserção da população negra em cargos que correspondem a essa qualificação ainda enfrenta obstáculos.

Para que essa realidade seja naturalizada pela população brasileira, falsas ideologias constituem o imaginário das pessoas nas relações sociais, e a ideia de que as recompensas e posições na sociedade são distribuídas com base no mérito individual é uma delas. Acredita-se que aqueles que trabalham duro ou têm talento são recompensados, enquanto o insucesso dos demais ocorre devido à falta de esforço ou habilidade, paradigma conhecido como o mito da meritocracia. Outra ideia refere-se à falsa representação de democracia racial do país, na qual acredita-se que oportunidades justas de acesso à educação, moradia, trabalho e mobilidade social são oportunizadas a todas as pessoas, basta se esforçar o suficiente para conquistá-las, sem levar em consideração a transferência de riqueza herdada entre gerações (Fernandes, 1965; Guimarães, 2002).

Apesar da convivência aparentemente pacífica em determinados momentos entre diferentes grupos raciais, a realidade é que a sociedade brasileira está em constante conflito e produção de desigualdades sociais e econômicas. Conforme destaca Lia Vainer Schucman, “quem nega que a maioria dos lugares de poder são ocupados por brancos, devido às vantagens estruturais, só pode estar de fato acreditando na superioridade branca e, portanto, usando a chave racista” (Schucman, 2021, n.p.).

As dinâmicas do mercado de trabalho expressam os padrões vigentes das relações raciais, por isso é fundamental destacar como as políticas públicas voltadas a essa finalidade desempenham um papel crucial para a construção de oportunidades justas de desenvolvimento e mobilidade social. As políticas de ações afirmativas visam combater o racismo estrutural nos âmbitos político, econômico e legislativo das instituições, com intuito de atuar sobre práticas que perpetuam a discriminação racial no trabalho. Elas buscam diminuir barreiras históricas que têm impedido o acesso igualitário ao mercado de trabalho para pessoas negras, bem como sua permanência e ascensão profissional.

### **Discriminação na rotina de trabalho**

Mesmo com as políticas de ações afirmativas, como a lei de cotas (Brasil, 2012) e de incentivo à diversidade (Brasil, 2024), mecanismos discriminatórios continuam ocorrendo dentro das organizações, mitigando as formas de acesso e oportunidades de trabalho para pessoas negras. Com intuito de compreender como esses fatores acontecem, Cida Bento (2022), ativista e renomada psicóloga social brasileira, publicou sua tese de doutorado sobre pactos narcísicos no racismo, na qual desenvolveu sua pesquisa sobre branquitude e relações de poder, tanto nas organizações empresariais como no setor público.

O conceito de pacto narcísico da branquitude desenvolvido por Cida Bento é fundamental para compreender como raça e o privilégio racial operam nas relações interpessoais e na estrutura social. Para entender esse pacto, é importante primeiro conceituar o que é branquitude. O termo se refere às pessoas brancas como ocupantes de um lugar de privilégio econômico e político, lugar em que a racialidade dessas pessoas não é nomeada e reconhecida como tal. A branquitude se trata, portanto, da preservação de hierarquias raciais, como pacto entre iguais que encontram nas organizações um território particularmente seguro, no qual pessoas brancas se beneficiam da manutenção do status quo e do sistema de opressão, enquanto se protegem da responsabilidade direta por sua participação nesse sistema (Bento, 2022). Os dados mencionados sobre as desigualdades raciais no mercado de trabalho são formas de comprovar os resultados desses privilégios.

Cida Bento (2022) cita que as organizações costumam proporcionar ambientes de trabalho competitivos, bem como seguem estruturas burocráticas e adotam procedimentos muitas vezes vagos e imprecisos. Os processos de tomada de decisão em geral não são transparentes e públicos, frequentemente baseando-se em valores pessoais dos avaliadores e outros interessados. Essa combinação de fatores sustenta e reproduz práticas discriminatórias. Nesse sentido, as entrevistas de emprego buscam a neutralidade e imparcialidade para trabalhar as vagas sem que ocorra discriminação, entretanto, os avaliadores e candidatos também estão sob a égide do racismo pessoal, interpessoal e institucional que afetam sua subjetividade. Jurema Werneck (2016) apresentou em seu artigo “Racismo institucional e saúde da população negra” um fluxograma baseado no modelo proposto por Jones (2002), que aborda as dimensões do racismo nas três esferas citadas:

### **Imagen 1**

*Dimensões do racismo*



O racismo institucional se caracteriza pelo fracasso de uma instituição em promover equidade racial, ou seja, espelhar a sociedade na qual ela está inserida. Este fenômeno ocorre possível porque há indivíduos que colaboram para que a instituição funcione dessa forma, de modo que só é possível pensar na manutenção do racismo dentro das organizações por meio da responsabilidade dos indivíduos que as compõem, ou seja, só há racismo institucional porque há a agência dos sujeitos para a manutenção das desigualdades.

No Brasil criou-se a ideologia de democracia racial, pois, diferentemente de outros países como Estados Unidos e África do Sul, não houve um movimento segregacionista direto entre negros e brancos como o apartheid (Nogueira, 2007). Entretanto, mesmo com a convivência mútua entre brancos e não brancos em espaços públicos, as formas e possibilidades de acesso atribuídas entre eles marcam de maneira incisiva quais indivíduos são privilegiados e preteríveis para determinados locais. Por exemplo, ao analisar o número de pessoas brancas em cargos de liderança no mercado de trabalho apontados pelo Instituto Ethos (2024), percebe-se que existe uma disparidade racial considerável. Portanto, neste artigo será analisado por quais meios essa preferência é imposta e veiculada institucionalmente.

## Métodos e procedimentos

Peter Kevin Spink (2003), em seu trabalho intitulado “Pesquisa de campo em psicologia social: Uma perspectiva pós-construcionista”, apresenta uma abordagem inovadora para pesquisadores em Psicologia Social. O autor propõe uma redefinição do conceito de pesquisa de campo, sugerindo que não se trata apenas de coletar dados em um local específico e analisá-

los posteriormente, mas de realizar uma imersão mais profunda no tema em estudo, priorizando a observação do cotidiano, dos pequenos detalhes do dia a dia e das relações interpessoais para uma compreensão aprofundada do objeto de investigação. Na mesma obra, ele introduz aquilo que chama de “campo-tema”: o campo não é mais compreendido como um lugar físico, mas como uma série de processos e temas interligados durante a análise. Nessa perspectiva, o campo se estabelece quando o pesquisador se vincula ao tema de estudo, ou seja, por meio da imersão do pesquisador ao tema a ser investigado.

Dessa forma, os estudos realizados neste artigo têm a intenção de contribuir para a compreensão dos mecanismos de exclusão racial no mercado de trabalho, com vistas a questionar e propor reflexões que possam guiar práticas inclusivas e justas dentro das organizações. Para isso, os procedimentos apoiados na metodologia de campo-tema partem da ideia de que a pesquisa deve se aproximar das questões concretas e contextuais da vida cotidiana, tratando o próprio campo como tema, práticas e discursos. Diferente de abordagens que separam o observador do contexto estudado, esse método envolve a inserção ativa do pesquisador no espaço social e relacional onde o fenômeno ocorre.

Para essa análise, foram entrevistadas seis pessoas que trabalham com recrutamento e seleção ou são responsáveis por influenciar diretamente na contratação. O intuito é perceber de que forma elas produzem sentido sobre o processo de seleção e/ou indicação de pessoas, quais são as normativas, critérios e regras, sejam estas tácitas ou não.

A seguir, está um quadro informativo (Quadro 1) identificando as pessoas entrevistadas (nomes fictícios), sua idade, grau de escolaridade, autodeclaração racial do entrevistado e a heteroidentificação das pessoas entrevistadoras.

### **Quadro 1**

#### *Identificação de pessoas entrevistadas*

| Nome | Idade | Escolaridade | Profissão | Autoclassificação racial | Classificação racial do autor |
|------|-------|--------------|-----------|--------------------------|-------------------------------|
|      |       |              |           |                          |                               |

|          |         |                         |                            |        |        |
|----------|---------|-------------------------|----------------------------|--------|--------|
| Kamau    | 30 anos | Especialização completa | Coordenador de comunicação | Pardo  | Pardo  |
| Rincon   | 26 anos | Graduação completa      | Analista de pessoas        | Pardo  | Pardo  |
| Dina     | 40 anos | Especialização completa | Coordenadora de RH         | Branca | Branca |
| Fernanda | 52 anos | Especialização completa | Coordenadora de RH         | Branca | Branca |
| Cris     | 44 anos | Especialização completa | CEO                        | Parda  | Parda  |
| Joana    | 43 anos | Especialização completa | Professora                 | Branca | Branca |

Partindo desta amostragem, foi realizado o estudo qualitativo, pois o que acontece em cada organização é uma produção social, portanto não se faz necessário quantificar as ocorrências discriminatórias, mas qualificar as formas que acontecem, pois os números já são apontados por fontes de pesquisa como o Instituto Ethos por exemplo, que mapeou o perfil social, racial e de gênero nas mil e cem maiores empresas do Brasil entre 2023 e 2024 e dentre os resultados obtidos, se constatou que 93,8% das pessoas que compõem o conselho administrativo são brancas (Instituto Ethos, 2024).

Como escolha metodológica, foi seguido a Análise Temática (Dias; Mishima, 2023), pois contribui para reflexões significativas sobre a forma como as estruturas sociais são estabelecidas, mantidas e transformadas ao longo do tempo no mercado de trabalho. Essa abordagem permite a compreensão dos processos sociais, contribuindo para uma investigação

significativa das ações que atuam na manutenção dos mecanismos discriminatórios no processo de recrutamento e seleção em grandes empresas.

## Resultados e Discussão

### **“Indicação e recrutamento”**

Um aspecto recorrente durante as entrevistas foi o uso de redes de indicação no processo seletivo. Essa prática apresentou-se como algo comum no mercado de trabalho, tanto pelo fato de contribuir para o processo seletivo. Porém, ao analisar esse aspecto sob o contexto social dos profissionais que acessam posições de destaque e liderança, destacou-se resultados determinantes para manutenção da desigualdade racial no ambiente corporativo.

Neste artigo, o intuito não é apontar o fenômeno da indicação como uma prática que deva ser excluída, mas refletir de que maneira, quando utilizada, discrimina o acesso de pessoas negras ao mercado de trabalho. Nesse sentido, foi questionado à entrevistada Fernanda, mulher branca de 52 anos que atua há 30 anos na área de recursos humanos, se ela acredita que as vagas chegam para todas as pessoas, então relatou: “Não. É assim, se a gente divulgar no LinkedIn, normalmente a gente reforça para que, por exemplo, o nosso coletivo de pessoas negras ou de PCDs, ou de mulheres, dependendo do que a gente quer buscar de diversidade, que eles repassem as vagas. A gente tem um grupo que chama publicitários negros, que é um grupo do mercado, a gente sabe que se divulgar a vaga ali, vêm pessoas negras, mas às vezes vem saturado, porque é um grupo que tem sempre as mesmas pessoas, então acabam vindo os mesmos currículos. Então, buscar com grupos diversos, pedir para que coletivos repliquem as vagas, pedir para que colegas de trabalho ou pessoas que trabalham naquela área repliquem as vagas também ajuda bastante” (Fernanda, 14 de maio de 2024).

Na fala da entrevistada, nota-se que em sua organização existe a preocupação de alcançar profissionais negros. Entretanto, a presença predominante de pessoas brancas em cargos de destaque que envolvem tomada de decisão possibilita maior confiabilidade para indicar e contratar novos profissionais que mantenham o ciclo hegemônico. Sobre isso, Fernanda comenta: “às vezes, quando tem uma oportunidade, a gente nem sabe que a vaga abriu e o gestor já vem com a vaga e com o candidato para admitir, e aí a gente vê que o candidato é uma pessoa sem diversidade, um homem branco” (Fernanda, maio de 2024).

Durante a entrevista com Kamau, foi comentado sobre como acontece a contratação em sua organização, então ele trouxe: “é tipo assim, a maioria da galera que entra acaba sendo por indicação mesmo... Amigo, parente, amigo de amigos. Então tipo assim, às vezes quando não

consegue essa indicação, aí sim que eles entram com o headhunter para poder procurar” (Kamau, fevereiro de 2024). No entanto, apesar de suas vantagens aparentes, a prática pode atuar como um mecanismo de discriminação, favorecendo certos grupos em detrimento de outros.

A entrevistada Cris atua há mais de 10 anos no mercado de trabalho à frente de uma consultoria de RH. Durante a entrevista foi abordado o assunto sobre rede de acesso às vagas e como ocorre a divulgação, na qual pessoas próximas podem ser indicadas para preencher a oportunidade aberta, então ela comentou: “a maioria das posições no mercado de trabalho são fechadas por indicações, inclusive as empresas têm programas de indicação que remuneram quem consegue indicar uma pessoa que é contratada, que é o amigo do primo, o cara que estudou comigo, o cara que trabalhou numa empresa comigo. São sempre as mesmas pessoas da mesma bolha né, indicadas para os mesmos trabalhos” (Cris, fevereiro de 2024).

A empresa de Dina está situada no ramo financeiro desde 1994, a entrevistada informou que sua organização não possui o levantamento dos dados que informem o perfil social dos profissionais contratados, atualmente estão em vias de entrar em contato com uma consultoria especializada para auxiliar neste processo. De acordo com ela, a organização tem em torno de 60 profissionais, sendo que 6 deles são identificados como pessoas negras.

Durante a entrevista com dina, foi questionado quantas pessoas negras haviam na sua equipe, ao que ela respondeu: “no meu departamento são 16 meninas e 1 menino, acho que não tem nenhuma pessoa negra”. Em seguida, foi perguntado se ela acredita haver alguma razão específica para isso: “eu não sei te explicar, assim, porque não é nada que seja impeditivo. Isso nunca foi citado. Mas de dizer, tipo, ‘ah, não quero que seja uma pessoa negra’, isso nunca existiu lá”. Na sequência, surgiu a questão sobre o único homem da equipe, como ocorreu seu processo de recrutamento e seleção, então Dina comentou: “O último menino entrou por uma indicação, foi da mãe dele. Ela trabalhou lá, teve uma relação boa, mas depois saiu, normal. Aí ela pediu para dar uma oportunidade para o filho dela, para o primeiro emprego”.

Neste caso, é possível identificar como o mecanismo de indicação de pares se coaduna com o pacto narcísico da branquitude. A partir da transferência de um bem simbólico herdado entre gerações, o jovem branco contratado, conseguiu sua primeira oportunidade profissional por indicação de sua mãe, uma pessoa influente que já havia trabalhado anteriormente na mesma organização e conseguiu a vaga para seu filho.

No livro Discriminação e Desigualdades Raciais no Brasil, Hasenbalg (2005) coloca o raciocínio de McCann (1977, p.75) para introduzir e relacionar o conceito de raça e mobilidade social:

Antes de se iniciarem numa carreira, os filhos acumulam um conjunto de vantagens (ou desvantagens) que dizem respeito à sua aceitabilidade para ocupar e desejo de atingir ocupações e posições sociais de mais prestígio. O valor das vantagens que um filho acumulará é condicionado pela posição da família em que nasceu e foi criado.

O fenômeno da indicação está diretamente relacionado com a mobilidade social dos indivíduos. O termo inicialmente proposto por Hasenbalg (1979), nos ajuda a entender a dinâmica das desigualdades sociais. Ele destaca que, embora a mobilidade possa ser um mecanismo de correção das desigualdades, ela também pode ser limitada por barreiras estruturais, como discriminação, acesso desigual à educação e herança de recursos econômicos e sociais. No caso de Gabriel, é possível verificar que ele teve um acesso privilegiado de mobilidade social intergeracional, onde a indicação de sua mãe possibilitou a oportunidade de se desenvolver profissionalmente em uma empresa.

### **Fit cultural**

Atualmente no contexto organizacional, o conceito de fit cultural tem ganhado relevância nos processos de recrutamento e seleção. A ideia parte do pressuposto que o candidato tenha valores e comportamentos alinhados à cultura organizacional da empresa, como uma conexão entre indivíduo e instituição, onde se idealiza um vínculo entre ambos. No entanto, essa prática, sob uma análise crítica, pode atuar como um mecanismo de exclusão e discriminação, contribuindo para as desigualdades sociais e raciais.

Cida Bento (2022), em seus estudos sobre discriminação racial no mercado de trabalho, destaca como práticas aparentemente neutras podem, na verdade, reforçar desigualdades. O conceito de "fit cultural" pode servir como uma máscara para a discriminação racial, onde candidatos negros, por exemplo, são considerados inadequados, não por suas competências, mas por não se encaixarem na cultura da organização. Neste contexto, é possível analisar como a ideia de cultura nas empresas ainda é a mesma produzida pela ciência moderna dos séculos XIX e XX, onde valores morais, estéticos e intelectuais são atribuídos às pessoas a partir da ideia de raça e origem.

Desta forma, foi questionado à entrevistada Fernanda como aspectos culturais são aferidos e analisados pela sua empresa durante o processo de recrutamento e seleção: “Normalmente, com perguntas situacionais. Então, fazendo perguntas voltadas para a situação, por exemplo: me fale de um momento em que você precisou ter coragem para atingir os

resultados, em que você teve que usar da sua generosidade, me conta quais são as suas características. Porque, às vezes, você não usa as mesmas palavras, né? Às vezes, quando você vai falar alguma coisa você usa uma outra palavra. Daí, você consegue fazer a interligação de competências, né? Às vezes, você está falando de ética que tem a ver com integridade, às vezes, você está falando de trabalho em equipe, que tem a ver com generosidade, às vezes, você está falando de ambição, e tem a ver com coragem, né? Então as pessoas também, dependendo do que o candidato fala, a gente consegue correlacionar valores, né? Então, é um trabalho de entrevista comportamental, mesmo” (Fernanda, maio de 2024).

Neste aspecto, a partir da fala da entrevistada, é possível compreender como a utilização de perguntas situacionais contribuem para a tomada de decisão do profissional de recrutamento e seleção. A análise de características pessoais dos candidatos pode atuar como um filtro excluente, que por sua vez, tem valorizado traços alinhados a uma cultura hegemônica – esta afirmação é possível pois, quando se reflete sobre o número de pessoas negras na empresa de Fernanda, não foi possível notar diferença entre as demais organizações, nas quais se encontra um número expressivo de pessoas brancas em cargos de liderança, enquanto profissionais negros e negras ocupam, em sua maioria, cargos de porta de entrada, como estagiários, jovens aprendizes e assistentes, além de cargos terceirizados na área de limpeza e segurança.

Nesse caso, é possível notar que, durante o processo seletivo, Fernanda busca uma certa adequação comportamental do candidato à organização por meio de perguntas situacionais. Elas são interpretadas pela capacidade do entrevistado de exemplificar competências com base em valores predeterminados, no caso de sua organização: integridade, generosidade e coragem. Entretanto, ao relacionar essas características entre o discurso do sujeito e os valores da organização, existe uma filtragem que privilegia e proporciona vantagens aos candidatos brancos. Ancoradas em um referencial colonialista, aferir esses valores a partir de questões situacionais pode reforçar o pacto narcísico da branquitude, no qual pessoas negras são excluídas e/ou subestimadas (Bento, 2022).

Durante a entrevista com Kamau, foi questionado ao entrevistado se havia alguém que representava melhor a imagem da empresa na sua opinião, então ele comentou: “meu chefe, que é o diretor executivo, ele é a pessoa que tem mais a cara da empresa, até porque ele é bem parecido com as pessoas que fundaram, que enfim, elas são pessoas brancas de classe média alta, que conseguem sobreviver do dinheiro da arte e cultura, porque essa não é a realidade da maioria das pessoas que trabalham com teatro”.

Na sequência, Kamau completa: “ele é um homem gay, ator, convive com muitas pessoas diversas de modo geral, apesar de que eu acho que da diversidade o grupo com quem

ele menos convive são pessoas negras, sabe? Por uma questão econômica mesmo, ele convive com muitas mulheres, LGBT, etc., mas pessoas negras são menos, numa maneira bem pequena”.

Neste caso, é possível identificar como o fit cultural atua como mecanismo discriminatório nas organizações. Guimarães (2002), aborda a questão racial no Brasil como uma estrutura que organiza as relações sociais e de trabalho. No contexto de fit cultural, conforme podemos verificar na entrevista com Kamau, essa estrutura racial é percebida pela liderança do entrevistado por se parecer com as pessoas que fundaram a organização, ou seja, um indivíduo com “a cara” da empresa. Portanto, este código de preferências raciais e culturais específicas, exclui grupos minorizados e mantém a homogeneidade racial nas organizações.

A entrevistada Cris, mulher negra de 44 anos, diz conhecer o termo “fit cultural” e que esses valores podem discriminar pessoas negras no acesso a oportunidades de trabalho: “a gente sabe que a cultura das empresas é um fator muito forte, muito presente, e a identificação com essa cultura precisa acontecer para você conseguir entrar, para você conseguir crescer e prosperar. Então, as empresas, os RHs fazem os testes de fit cultural para identificar quem são as pessoas que têm mais proximidade com a cultura da empresa, mas a gente sabe que, historicamente, não somos nós essas pessoas que estão nesses lugares, já com similaridades com essas culturas, né, a maioria são multinacionais, americanas, de um padrão europeu de cultura de modus operandi, muito diferente do que a gente historicamente vive no Brasil”.

Essa hierarquia de valores pode ser identificada a partir da imagem do líder de Kamau, que conforme dito pelo entrevistado, melhor representa a imagem da organização. A falsa ideia que traços físicos estão relacionados a valores morais, intelectuais e estéticos contribuiu para que ocupações profissionais fossem preteridas a determinados grupos distinguidos racialmente. Portanto, o fit cultural, embora promovido como uma estratégia para garantir a coesão e eficiência organizacional, pode atuar como um fator discriminatório nos processos de recrutamento e seleção.

### **Considerações Finais**

Neste artigo foi analisado de que forma mecanismos discriminatórios se manifestam durante o processo de recrutamento e seleção nas organizações. Sabe-se que a manutenção majoritária de pessoas brancas em posições de liderança e poder, limitam as possibilidades de inserção e ascensão profissional de pessoas negras, este fenômeno condiciona as oportunidades por meio do pacto narcísico estabelecido pela branquitude (Bento, 2022).

A análise das entrevistas realizadas torna evidente como o conceito de fit cultural e indicação no processo seletivo das empresas, podem atuar como mecanismos discriminatórios de maneira a contribuir com as estruturas raciais e culturais excludentes. Conforme observado nas falas das pessoas entrevistadas, a liderança nas organizações frequentemente reflete características dos fundadores, mantendo uma homogeneidade que exclui grupos minorizados historicamente.

Com as entrevistas foi possível identificar mecanismos discriminatórios onde o racismo atravessa o desenvolvimento social e econômico de pessoas negras. Foi analisado como ocorrem estes fenômenos no processo de recrutamento e seleção nas empresas, sendo que, no ambiente de trabalho a indicação e fit cultural, impactam negativamente a ascensão e permanência destes sujeitos no mercado de trabalho.

Sendo assim, é possível concluir que a associação feita pelos profissionais de recrutamento e seleção no que diz respeito a análise de fit cultural durante o processo seletivo, ainda é a mesma do modelo de civilização construída sobre uma égide racista. Esta associação, por sua vez, também contradiz a procura por diversidade nas organizações, pois se existem hábitos sociais relacionados à cultura que são inegociáveis para uma empresa, como assegurar que indivíduos de outras culturas sejam valorizados durante o processo seletivo?

Portanto, conclui-se que o fit cultural e as indicações, embora apresentado como uma estratégia para garantir coesão e eficiência organizacional, pode ser um fator limitante à diversidade e inclusão. É necessário repensar as práticas de seleção e recrutamento para garantir que todas as culturas sejam valorizadas e que a representatividade seja realmente alcançada nas organizações.

## Referências

Almeida, S. L. de. (2018). *O que é racismo estrutural?* Belo Horizonte: Letramento.

Arretche, M. (Org.). (2015). *Trajetórias das desigualdades: como o Brasil mudou nos últimos 50 anos.* São Paulo: Editora Unesp.

Bento, C. (2022). *Pacto da branquitude.* São Paulo: Companhia das Letras.

Bourdieu, P. (2001). *A miséria do mundo* (4<sup>a</sup> ed.). Petrópolis: Vozes.

Brasil. (2024). Lei nº 14.835, de 4 de abril de 2024. Institui o marco regulatório do Sistema Nacional de Cultura e dispõe sobre a política nacional de cultura viva e a política nacional das culturas populares. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2024/Lei/L14835.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Lei/L14835.htm)

- Brasil. (2012). Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm)
- Cacciamali, M. C., & Hirata, G. I. (2005). *A influência da raça e do gênero nas oportunidades de obtenção de renda - uma análise da discriminação em mercados de trabalho distintos: Bahia e São Paulo*. Estudos Econômicos, 35(4), 767-795.
- Carone, I., & Bento, M. A. da S. (2002). *Psicologia Social do Racismo: Estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil*. Petrópolis: Vozes.
- Comin, A. A. (2016). *Desenvolvimento econômico e desigualdades no Brasil: 1960-2010*. In DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Os negros nos mercados de trabalho metropolitanos. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analiseped/2016/2016pednegrossintmet.html>. Acesso em: 5 maio. 2024.
- Dias, E. G., & Mishima, S. M. (2023). *Análise temática de dados qualitativos: uma proposta prática para efetivação*. Sustinere, 11(1), 402-411.
- Domingues, P. (2007). *Movimento negro brasileiro: alguns apontamentos históricos*. Tempo, 12(23), 100-122. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-77042007000200007>. Acesso em: 5 maio 2024.
- Fernandes, F. (1965). *A integração do negro na sociedade de classes*. São Paulo: Cia. Editora Nacional.
- Fórum Brasileiro de Segurança Pública. (2024). Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2024. FBSP. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2024/07/anuario-2024.pdf>. Acesso em 5 maio 2024
- Foucault, M. (2001). *Microfísica do poder*. In R. Machado (Org. e trad.). Rio de Janeiro: Edições Graal.
- Freitas, R. C. de , & Nóbrega, L. N.. (2023). Indignação epistêmica e decolonização do conceito de minorias. Revista Direito E Práxis, 14(3), 1742–1770. <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2022/62119>
- Garcia, V. G. (2005). *Questões de raça e gênero na desigualdade social brasileira recente* (Dissertação de Mestrado, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas).
- Guimarães, A. S. A. (1999). *Racismo e anti-racismo no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. 34 (pp. 147-156).
- Guimarães, A. S. A. (2002). *Classes, raças e democracia*. São Paulo: Editora 34.

- Goffman, E. (1988). *Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada* (4<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Hasenbalg, C. A., & Silva, N. V. (1988). *Estrutura Social, Mobilidade e Raça*. São Paulo: Vértice/Rio de Janeiro: Iuperj.
- Hasenbalg, C. (2005). *Discriminação e Desigualdades Raciais no Brasil* (2<sup>a</sup> ed.). Belo Horizonte: Editora UFMG. Disponível em: [https://gruponsepr.files.wordpress.com/2016/10/hasenbalg-discriminac3a7c3a3o-e-desigualdades-raciais-no-brasil\\_-carlos-hasenbalg.pdf](https://gruponsepr.files.wordpress.com/2016/10/hasenbalg-discriminac3a7c3a3o-e-desigualdades-raciais-no-brasil_-carlos-hasenbalg.pdf). Acesso em: 20 fev. 2019.
- Hasenbalg, C. (1995). *Entre o Mito e os Fatos: racismo e relações raciais no Brasil*. Dados, 38(2), 355-374.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Características gerais dos domicílios e dos moradores 2019* (ISBN 978-85-240-4530-1). IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Atlas geográfico escolar: ensino superior*. IBGE. <https://atlasescolar.ibge.gov.br>
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2017). *Falta de políticas públicas explica desigualdades raciais no mundo empresarial*. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/falta-de-politicas-publicas-explica-desigualdades-raciais-no-mundo-empresarial-diz-pesquisador/>. Acesso em: 5 maio 2024.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2024). Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: 2023-2024. Instituto Ethos. <https://www.ethos.org.br/iniciativa/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>. Acesso em: 5 maio 2024.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2021). *Atlas da violência*. Brasília.
- Kowarick, L. (1994). *Trabalho e vadiagem: a origem do trabalho livre no Brasil* (2<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Munanga, K. (2004). *Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia*. Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira. Niterói: EDUFF. Disponível em: [https://biblio.fflch.usp.br/Munanga\\_K\\_UmaAbordagemConceitualDasNocoesDeRacaRacismoIdentidadeEEtnia.pdf](https://biblio.fflch.usp.br/Munanga_K_UmaAbordagemConceitualDasNocoesDeRacaRacismoIdentidadeEEtnia.pdf). Acesso em: 08 maio 2024.
- Lane, S. T. M. (1981). *O que é a psicologia social*. São Paulo: Brasiliense.
- Lima, E. F. (2019). *Racismo no plural: um ensaio sobre o conceito de racismos*. In E. F. Lima et al. (Org.), *Ensaios sobre racismos – pensamento de fronteira*. São José do Rio Preto: Balão Editorial.

- Lima, M., & Prates, I. (2012). *Desigualdades raciais no Brasil: um desafio persistente*. In M. C. S. Minayo & I. C. Z. Guerriero (Orgs.), *Reflexividade como éthos da pesquisa qualitativa* (pp. 1103-1112). *Cien Saúde Coletiva*, 19(4).
- Moreira, A. J. (2017). *O que é discriminação?* Belo Horizonte: Editora Letramento.  
Disponível em:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5556995/mod\\_resource/content/1/O%20que%20é%20discriminação%20%281%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5556995/mod_resource/content/1/O%20que%20é%20discriminação%20%281%29.pdf). Acesso em: 5 maio 2024.
- Moura, C. (1988). *Dialética radical do Brasil negro*. São Paulo: Anita Garibaldi.
- Nogueira, O. (2007). *Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem: sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil*. *Tempo Social*, 19(1), 287-308. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1590/S0103-20702007000100015>. Acesso em: 5 maio 2024.
- Omi, M., & Winant, H. (2015). *Racial Formation in the United States* (3<sup>a</sup> ed.). New York: Routledge.
- Proni, M. W., & Gomes, D. C. (2015). *Precariedade ocupacional: uma questão de gênero e raça*. *Estudos Avançados*, 29(85), 137-151. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1590/S0103-40142015008500010>. Acesso em: 5 maio 2024.
- Racionais MC's. (1997). Capítulo 4, versículo 3. In *Sobrevivendo no inferno* [Álbum em CD]. Cosa Nostra Fonográfica.
- Santos, E. F., & Scopinho, R. A. (2011). *Fora do jogo?: jovens negros no mercado de trabalho*. Arquivos Brasileiros de Psicologia, 63(1), 1-104.
- Schucman, L. V. (2021). *À supremacia branca: que lógicas sustentam o arranha-céu cheio de brancos?* Folha de S. Paulo. Disponível em:  
<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/08/a-supremacia-branca-brasileira-que-logicas-sustentam-o-arranha-ceu-cheio-de-brancos.shtml>. Acesso em: 5 maio 2024.
- Schucman, L. V. (2012). *Entre o "encardido", o "branco" e o "branquíssimo": raça, hierarquia e poder na construção da branquitude paulistana* (Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo).
- Spink, P. K. (2003). *Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista*. Psicologia & Sociedade, 15(2), 18-42.
- Tolfo, S. R., Deon, A. P. R., Pereira, E. F., Souza, P. B., & Pellegrini, P. G. (2020). *Saúde mental do trabalhador*. In S. R. Tolfo (Org.), *Gestão de pessoas e saúde mental do trabalhador: fundamentos e intervenções com base na psicologia* (Cap. 8, pp. 203-223). São Paulo: Vetor Editora.

#### **Informações sobre os autores**

**Heitor Marques Santos**

Endereço institucional:

E-mail: psi.heitormarques@gmail.com

**Maria Eduarda Delfino das Chagas**

E-mail: medelfinochagas@gmail.com

**Lia Vainer Schucman**

E-mail: liavarners@gmail.com

| <b>Contribuição dos Autores</b> |  |
|---------------------------------|--|
| Autor 1                         | Escrita, investigação, metodologia                 |
| Autora 2                        | Conceituação, curadoria de dados, Software         |
| Autora 3                        | Administração do projeto, investigação, supervisão |