



RACISMO ESTRUTURAL, SAÚDE MENTAL E SUBJETIVIDADE NEGRA: UMA ANÁLISE PSICOSSOCIAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.9352524105>

Melissa Vitoria Araujo Faustino

Caroline De Souza Bonfim

RESUMO : Neste artigo aborda-se os impactos do racismo estrutural na saúde mental e na motivação de trabalhadores negros no contexto organizacional. Parte-se do pressuposto de que o racismo, enquanto estrutura histórica e sistêmica, atua diretamente sobre os processos subjetivos de profissionais negros, comprometendo pilares fundamentais da motivação intrínseca, como autonomia, competência e pertencimento. A partir de uma abordagem bibliográfica, o estudo articula a Teoria da Autodeterminação (Deci; Ryan, 1985) com autores críticos como Silvio Almeida (2018), Grada Kilomba (2019), Neusa Santos Souza (2009) e Christophe Dejours (1992), evidenciando como as instituições reproduzem práticas que silenciam, deslegitimam e adoecem sujeitos racializados. O trabalho também explora dados recentes de fontes como IBGE, IPEA, GPTW e Instituto Ethos, reforçando a importância de uma Psicologia Organizacional eticamente comprometida com a equidade racial. Considera-se que o enfrentamento do sofrimento psíquico de profissionais negros exige não apenas escuta clínica, mas transformação institucional e epistemológica.

PALAVRAS-CHAVE: Racismo estrutural. Psicologia Organizacional. Saúde mental. Motivação. Subjetividade negra.

Structural Racism, Mental Health, and Black Subjectivity: A Psychosocial Analysis in the Brazilian Organizational Context

ABSTRACT: This article analyzes the impacts of structural racism on the mental health and motivation of Black workers within organizational contexts. It is based on the premise that racism, as a historical and systemic structure, directly affects the subjective processes of Black professionals, undermining key pillars of intrinsic motivation such as autonomy, competence, and belonging. Through a bibliographic approach, the study articulates Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) with critical authors such as Silvio Almeida (2018), Grada Kilomba (2019), Neusa Santos Souza (2009), and Christophe Dejours (1992), highlighting how institutions reproduce practices that silence, delegitimize, and psychologically harm racialized individuals. The article also explores recent data from sources like IBGE, IPEA, GPTW, and Instituto Ethos, reinforcing the need for Organizational Psychology to ethically engage with racial equity. It concludes that addressing the psychological suffering of Black professionals requires not only clinical listening but also institutional and epistemological transformation.

KEY-WORDS: Structural racism. Organizational Psychology. Mental health. Motivation. Black subjectivity.

INTRODUÇÃO

“O racismo não se trata de um erro de percurso, mas de uma engrenagem que estrutura o funcionamento da sociedade.” (Almeida, 2018, p.32)

No Brasil, país fundado sob os alicerces da escravidão e da desigualdade racial, o racismo permanece operando como uma engrenagem ativa na organização das relações sociais, inclusive no mundo do trabalho. Ainda que discursos institucionais puguem neutralidade, meritocracia e igualdade de oportunidades, trabalhadores negros seguem enfrentando, cotidianamente, práticas sutis — e outras nem tão sutis — de desqualificação simbólica, invisibilização e silenciamento. Esse processo gera efeitos concretos sobre a saúde mental, a identidade profissional e, sobretudo, sobre os níveis de motivação e pertencimento desses sujeitos dentro das organizações.

Diante desse cenário, torna-se fundamental questionar: como é possível falar em motivação quando a estrutura organizacional, marcada pelo racismo, opera para minar a autonomia, a competência e o sentimento de pertencimento dos sujeitos negros? Parte-se do pressuposto que a maior parte das teorias clássicas de motivação, largamente aplicadas no campo da Psicologia Organizacional, ainda ignora a influência de marcadores sociais como raça, gênero e classe, tratando o indivíduo como uma unidade abstrata e descontextualizada. Essa omissão produz não apenas uma leitura incompleta, mas também perigosa, que naturaliza o sofrimento e reforça a desigualdade sob o véu da neutralidade científica.

Este artigo investiga os impactos do racismo estrutural na motivação e na saúde mental de trabalhadores negros em ambientes organizacionais, analisando como a lógica institucional racializada interfere nos processos subjetivos relacionados ao engajamento, à autoestima profissional e ao pertencimento. A proposta consiste em articular a Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 1985) com os aportes críticos de autoras e autores como Silvio Almeida (2018), Grada Kilomba (2019), Neusa Santos Souza (2009) e Christophe Dejours (1992), ampliando o olhar da Psicologia Organizacional para além das abordagens funcionalistas e normativas.

A relevância desta reflexão reside em reconhecer que não há saúde mental possível onde o sujeito é constantemente convidado a se apagar. Ao denunciar a desumanização e o sofrimento psíquico de profissionais negros — muitas vezes tratados como exceção ou como “inspiradores” por sua resistência solitária — este trabalho também convoca a Psicologia a ocupar uma posição ética e politicamente comprometida com a transformação institucional e a promoção da justiça social.

Trata-se de uma pesquisa teórica, de caráter bibliográfico, baseada em artigos científicos, livros e dados estatísticos de fontes como o IBGE, IPEA, Instituto Ethos e GPTW. A metodologia consiste em revisão crítica da literatura, com enfoque qualitativo, buscando construir uma análise interseccional, situada e dialética.

O texto está organizado em quatro seções principais: a primeira apresenta os referenciais teóricos sobre racismo estrutural, motivação e subjetividade; a segunda aprofunda os dados e contextos que revelam o impacto do racismo nas organizações; a terceira discute, com base crítica, as limitações da Psicologia diante dessa realidade; e a última seção traz as considerações finais, propondo caminhos éticos e epistemológicos para a atuação da Psicologia frente ao sofrimento racializado no trabalho.

Assim, o presente artigo não pretende apenas teorizar sobre o sofrimento negro, mas afirmar a urgência de uma Psicologia que escute, reconheça e atue — não para adaptar o sujeito à dor, mas para transformá-la em denúncia e possibilidade de reinvenção.

RACISMO ESTRUTURAL: CONCEITO, ORIGENS E MANIFESTAÇÕES

O racismo não é um desvio da norma: ele é a própria norma. Não atua apenas quando alguém ofende, exclui ou agride. Ele opera silenciosamente nas estruturas sociais, nos códigos institucionais e nas práticas cotidianas que parecem neutras, mas que reforçam desigualdades históricas profundamente enraizadas. Como afirma Almeida (2018, p. 27) “O racismo não é uma anomalia, mas um componente funcional da sociedade brasileira.”

Compreender o racismo estrutural exige, antes de tudo, olhar para a história do Brasil como uma história de exclusão organizada. Durante mais de três séculos, a população negra foi submetida à escravidão legalizada. Mesmo após a abolição, o que se instituiu foi uma “liberdade” baseada na exclusão, sem reparações, sem inclusão cidadã e sem transformação das estruturas de poder. As instituições — escolas, empresas, sistema judiciário, políticas públicas — seguiram sendo estruturadas para manter privilégios brancos, ainda que por meio de linguagens neutras e administrativas (ALMEIDA, 2018).

É nesse contexto que o conceito de racismo estrutural ganha centralidade. Segundo Almeida (2018), o racismo estrutural é aquele que transcende a ação individual e se manifesta nos processos sociais que reproduzem desigualdades raciais de maneira sistemática. Trata-se de um modelo de organização que produz e mantém hierarquias raciais, naturalizando a inferiorização da população negra. A estrutura não depende da intenção do sujeito — ela funciona mesmo quando o agente nega ser racista, pois está enraizada no funcionamento cotidiano das instituições.

O racismo não se reduz a atos isolados de discriminação, mas se estrutura como uma lógica que organiza a sociedade em seus diversos níveis: econômico, político, simbólico e subjetivo. Ele opera naturalizando a inferiorização do outro e transformando a desigualdade em destino. (Carneiro, 2011, p. 55).

Nesse sentido, o ambiente de trabalho é um dos espaços onde essa estrutura se expressa com clareza. A desconfiança velada sobre a competência do profissional negro, a ausência de lideranças negras em cargos de decisão, o questionamento do pertencimento e o silenciamento de vivências raciais não são casos isolados — são expressões do sistema. Como observa Almeida e Guimarães Júnior (2023), o racismo nas organizações se reproduz justamente quando se afirma uma falsa neutralidade institucional, ocultando as assimetrias de poder por trás de discursos de “mérito”, “perfil profissional” ou “postura adequada”.

“Ao pensar o racismo como um fenômeno estrutural, desloca-se o foco do julgamento moral do indivíduo para a crítica das instituições e seus modos de funcionamento” (Almeida, 2018, p. 15).

A meritocracia, frequentemente utilizada como justificativa para a ausência de pessoas negras em espaços de destaque, ignora deliberadamente as barreiras históricas e simbólicas que impedem o acesso e o reconhecimento dessas pessoas. Como aponta Souza (2017), o discurso meritocrático no Brasil atua como um “dispositivo de naturalização da desigualdade”, transformando privilégios herdados em supostos méritos individuais. Isso contribui para a culpabilização do sujeito negro por seu insucesso, quando, na verdade, o que está em jogo é a ausência de condições equitativas de partida.

Além disso, o racismo estrutural atua também sobre a linguagem e os símbolos. A branquitude é tratada como universal, enquanto a negritude é vista como “outro”, como exceção, como desvio. Essa lógica simbólica opera como exclusão subjetiva, que coloca o sujeito negro em constante estado de vigilância, autocensura e esforço de adaptação. Não basta ser competente: é preciso “se provar”, o tempo todo, para ser aceito como “normal”.

“A estrutura do racismo não é um conjunto de atos isolados, mas um sistema de relações sociais historicamente construídas que privilegia determinados grupos raciais em detrimento de outros” (Almeida, 2018, p. 27).

Essa estrutura é invisível para quem dela se beneficia. Mas para quem é alvo, ela se manifesta em cada detalhe: nas oportunidades que não chegam, nos olhares que evitam, nos comentários disfarçados, nas portas fechadas. No ambiente de trabalho, isso se traduz em sofrimento psíquico constante, que, como veremos adiante, impacta profundamente a motivação, o bem-estar e a saúde mental de pessoas negras. (ALMEIDA, 2018).

Com isso, não se pode mais tratar o racismo como um “problema de atitudes individuais”. Ele é um projeto social reproduzido pelas instituições e legitimado pela omissão. Para a Psicologia, reconhecer isso é não apenas uma exigência ética, mas uma condição para uma prática comprometida com a justiça social. O sujeito negro que sofre no ambiente de trabalho não sofre por fragilidade pessoal — ele sofre porque a estrutura foi desenhada para excluir sua existência.

SUBJETIVIDADE NEGRA E EXCLUSÃO SIMBÓLICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Falar sobre racismo estrutural é, também, falar sobre como ele atravessa a constituição da subjetividade. A exclusão da população negra não ocorre apenas em níveis materiais — como acesso à educação, saúde ou mercado de trabalho —, mas também em uma dimensão simbólica, que atua silenciosamente na forma como esses sujeitos se percebem e são percebidos. Trata-se de uma violência que ultrapassa o físico e alcança o psíquico, gerando efeitos profundos na autoestima, na motivação, na identidade e no desejo.

Souza (2009), em sua obra seminal *Tornar-se negro*, apresenta com precisão o dilema vivido por sujeitos negros em uma sociedade estruturada pela branquitude como norma. Para a autora, o processo de construção da identidade negra é marcado por sofrimento, desconfiança de si e negação de pertencimento, pois o sujeito aprende, desde cedo, a se ver através dos olhos do outro — um outro que o rejeita, inferioriza e silencia. Segundo ela:

“O negro, ao perceber-se como tal, já traz consigo uma carga de inferioridade internalizada, resultado de um processo de desvalorização histórica e simbólica” (Souza, 2009, p. 23).

Essa percepção internalizada é uma forma de exclusão subjetiva, na qual o sujeito não apenas é impedido de ocupar espaços — ele é treinado a acreditar que não pertence a esses espaços. No ambiente de trabalho, esse sentimento é constantemente reativado por olhares de desconfiança, pela ausência de referências negras em posições de liderança e por uma cultura organizacional que não reconhece nem valida as experiências racializadas. Isso produz, no indivíduo, uma sensação permanente de deslocamento (KILOMBA, 2019; SOUZA, 2009).

Complementando essa perspectiva, Fanon (1952) aprofunda a ideia de que o racismo atua como uma força alienante na construção do “eu”. O autor explica que o sujeito negro, ao viver em um mundo normatizado pela branquitude, passa a usar uma “máscara” como mecanismo de sobrevivência. Ele adapta sua fala, seu comportamento e até sua afetividade para se aproximar de um ideal que o rejeita. Essa violência psíquica não é visível — mas é sentida todos os dias. Segundo Fanon (1952, p. 89): “Não sou apenas responsável pelos meus atos, mas também por todos os preconceitos do outro.”

A subjetividade negra, nesse contexto, torna-se campo de disputas constantes. De um lado, o desejo de se afirmar como sujeito pleno, digno de existir com autenticidade. De outro, a necessidade de se adaptar para sobreviver em um ambiente que o rejeita sutilmente. Essa tensão produz sofrimento psíquico, ansiedade, medo de fracassar, sensação de não ser suficiente, ainda que objetivamente o sujeito seja competente e bem formado. (SOUZA, 2009; KILOMBA, 2019).

De acordo com Alencar e Silva (2021), que realizaram uma revisão sistemática sobre trabalho, racismo e sofrimento psíquico, diversos trabalhadores negros relatam que sua identidade racial é constantemente silenciada nas empresas, e que qualquer tentativa de expressar sua negritude é tratada como inadequada ou agressiva. A consequência disso é a construção de subjetividades fragmentadas, que operam sob a lógica do “não sou o que esperam, mas não posso ser quem sou”.

Essa cisão interna impacta diretamente o engajamento e a motivação. Como desenvolver senso de pertencimento em um espaço que exige que se apague partes fundamentais de si? Como sentir-se valorizado se, mesmo ao ocupar uma vaga, o sujeito negro é sempre visto como exceção, nunca como referência? Essa forma de exclusão simbólica alimenta sentimentos de inadequação e baixa autoestima, e reforça a ideia de que o sucesso profissional negro é “raro” ou “milagroso” — quando, na verdade, é produto de esforço muitas vezes superior ao de colegas brancos. (SOUZA, 2009; GONZALEZ, 2018; KILOMBA, 2019; CARNEIRO, 2011).

“A exclusão simbólica não se dá pela ausência do sujeito, mas pela sua presença desautorizada” (Kilomba, 2019, p. 72).

Essa frase de Grada Kilomba resume com precisão o que ocorre nas relações de trabalho: o sujeito negro está presente, mas sua presença é constantemente colocada em dúvida. Ele precisa provar, o tempo todo, que merece estar ali. Essa repetição contínua de provas não ditas, de testes invisíveis, de dúvidas implícitas, cria um cenário de vigilância subjetiva permanente, onde relaxar é um privilégio que não lhe é permitido.

A Psicologia, diante disso, tem um papel urgente. Ao compreender que o sofrimento do sujeito negro não nasce de sua fragilidade, mas da estrutura que nega seu direito de ser, ela precisa romper com práticas universalizantes que desconsideram o recorte racial. É preciso escutar o sujeito em sua singularidade, mas sem despolitizar a escuta. Subjetividade negra e exclusão simbólica não são experiências periféricas: são centrais para entender como o racismo estrutura o mal-estar na vida cotidiana — inclusive e especialmente no mundo do trabalho.

SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO: ENTRE A INVISIBILIDADE E A NATURALIZAÇÃO DA DOR

Para muitos indivíduos, o trabalho representa uma via de reconhecimento, realização pessoal e pertencimento social. Para outros, no entanto — especialmente para pessoas negras — o ambiente corporativo transforma-se em um espaço de tensões invisíveis, exclusões sutis e dores que se acumulam sem nome. O sofrimento psíquico que emerge dessas relações vai muito além do estresse cotidiano: ele é atravessado por marcas históricas, simbólicas e raciais que, muitas vezes, as instituições preferem ignorar.

A psicodinâmica do trabalho, proposta por Christophe Dejours (1992), é fundamental para compreender essas manifestações. Segundo o autor, todo trabalho envolve sofrimento, mas ele pode ser ressignificado se o trabalhador encontra reconhecimento em sua atividade. Quando esse reconhecimento é negado — especialmente por fatores de discriminação estrutural — o sofrimento se torna patogênico, produzindo angústia, bloqueios subjetivos e sintomas psíquicos. Como afirma Dejours (1992, p. 70): “O sofrimento patogênico é aquele que não encontra mediação possível entre a realidade do trabalho e a subjetividade do trabalhador.”

Essa teoria se materializa cotidianamente nas vivências de trabalhadores negros que, mesmo altamente qualificadas, são tratadas como “exceções” ou “deslocadas” nos ambientes profissionais. Imagine uma mulher negra, pós-graduada, com experiência reconhecida, cuja liderança é constantemente deslegitimada em reuniões — não por erros técnicos, mas por “tom de voz inadequado” ou “postura incisiva”. Trata-se de

uma forma de exclusão simbólica que mina, dia após dia, o senso de pertencimento e autoestima dessa profissional. (KILOMBA, 2019; SPINK, 2013).

Essa dinâmica é frequentemente desconsiderada pelas empresas, que optam por interpretar esses efeitos como “falta de preparo emocional” ou “dificuldade de adaptação”. A cultura meritocrática se torna, então, um discurso que esconde a estrutura desigual. Segundo a pesquisa “Diversidade, inclusão e pertencimento” (GPTW, 2023), profissionais negros afirmam não se sentirem à vontade para se expressar livremente no trabalho. O dado é reforçado por um levantamento do IPEA (2019), que mostra que apenas uma parte das pessoas negras sentem que têm as mesmas oportunidades que pessoas brancas em seus ambientes profissionais.

“O sofrimento, nesse contexto, não é apenas efeito colateral: ele é estrutural. A negação do sujeito, sua deslegitimação constante, faz parte da engrenagem” (Dejours, 1992, p. 88).

Outro elemento importante — e pouco abordado — é o papel da linguagem institucional. Expressões como “fit cultural”, “perfil ideal” ou “boa energia” operam como filtros simbólicos de exclusão, dificultando o ingresso e a permanência de quem não se encaixa no modelo dominante, quase sempre branco e eurocentrado. Essa retórica aparentemente neutra reforça uma subjetividade organizacional que naturaliza a exclusão como critério de profissionalismo.

Alencar e Silva (2021) reforçam que pessoas negras, ao adentrarem esses espaços, enfrentam um ciclo permanente de autovigilância, esgotamento emocional e sensação de inadequação. Esses efeitos não decorrem de fragilidades individuais, mas de uma estrutura que exige apagamento constante para que haja aceitação.

Kilomba (2019) observa que a dor racializada, quando expressa, é tratada como exagero ou vitimismo. Essa deslegitimação leva ao silêncio e, em última instância, ao adoecimento. A invisibilidade da dor é, portanto, parte da violência. Souza (2009) complementa esse olhar ao afirmar que o indivíduo negro carrega, desde muito antes de chegar ao mercado de trabalho, marcas históricas de desvalorização e exclusão que fragilizam seus recursos psíquicos de enfrentamento.

Os dados evidenciam essa estrutura excludente: de acordo com o Instituto Ethos (2016), entre as 500 maiores empresas do Brasil, aproximadamente 4,7% dos cargos executivos são ocupados por pessoas negras, embora estas representem 56% da população brasileira, segundo o IBGE (2022). A discrepância entre a composição demográfica do país e os espaços de poder revela que o sofrimento psíquico vivenciado por esses profissionais não é resultado de casos isolados — é o reflexo de uma estrutura institucional que adoee e marginaliza.

A Psicologia, diante desse cenário, não pode se omitir. É papel da profissão não apenas escutar, mas também denunciar e transformar. Isso exige uma prática

ética que vá além da escuta clínica e se comprometa com a crítica institucional. Como lembra Dejours (1992), o sofrimento não pode ser tratado como fragilidade do indivíduo, mas como sintoma de um modelo organizacional que, muitas vezes, adoce para manter-se funcional.

Diante disso, cabe uma pergunta essencial: como sustentar o desejo de pertencer, de crescer e de contribuir dentro de estruturas que negam sistematicamente o valor do sujeito? Como manter viva a motivação — especialmente a motivação intrínseca — quando a identidade é, diariamente, silenciada? Esse questionamento nos leva, inevitavelmente, à próxima discussão: como o racismo institucional impacta os mecanismos motivacionais de pessoas negras no trabalho?

RACISMO E MOTIVAÇÃO: ENTRE A EXCLUSÃO SIMBÓLICA E A PERDA DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Compreender o impacto do racismo estrutural nas dinâmicas motivacionais exige uma abordagem que vá além das explicações individualizantes. É preciso olhar para o modo como a exclusão simbólica afeta diretamente os elementos que sustentam a motivação — sobretudo a motivação intrínseca, que está ligada ao sentido, à autonomia e ao sentimento de competência do sujeito no ambiente de trabalho.

De acordo com a Teoria da Autodeterminação Deci e Ryan (1985), a motivação humana é sustentada por três pilares psicológicos fundamentais: autonomia, competência e pertencimento. Quando esses elementos são violados ou não reconhecidos, o indivíduo tende a desenvolver formas de desmotivação, apatia, esgotamento emocional ou submissão. No caso das pessoas negras, esses pilares são sistematicamente abalados pelas formas institucionais do racismo.

O pertencimento, por exemplo, é comprometido quando a presença da pessoa negra nos espaços organizacionais é tratada como exceção, como símbolo de “inclusão” e não como parte natural do quadro profissional. A autonomia é restringida quando essa presença precisa, constantemente, se adequar a códigos brancos de comportamento, fala e postura. E a competência é questionada por olhares de dúvida, microagressões e desconfiança, mesmo diante de resultados concretos.

Parafraseando Deci e Ryan (2000) “Não há como florescer no trabalho quando se precisa, diariamente, provar que se é digno de estar ali.”

Como ainda sintetizam Edward L. Deci e Richard M. Ryan (2000), não há como florescer no trabalho quando se precisa, diariamente, provar que se é digno de estar ali. Essa realidade se materializa nos dados: segundo o Instituto Ethos (2016), entre as 500 maiores empresas do Brasil, aproximadamente 4,7% dos cargos de liderança são ocupados por pessoas negras, apesar de essas representarem cerca

de 56% da população brasileira (IBGE, 2022). Essa discrepância revela um sistema organizacional que dificulta o reconhecimento e bloqueia a progressão profissional.

O racismo estrutural é uma engrenagem que opera em silêncio, moldando expectativas, promovendo dúvidas e empurrando o sujeito negro para a margem.

(Almeida, 2018, p. 109)

Almeida (2018) reforça que o racismo estrutural não atua apenas pela exclusão direta, mas sobretudo pela produção de uma subjetividade desmotivada, que internaliza a mensagem de que “não importa o quanto você se esforce, há um teto invisível que o impede de crescer”. Esse teto, embora não declarado, é vivido em cada reunião em que o colaborador negro não é escutado, em cada avaliação de desempenho enviesada, em cada ausência de representatividade na liderança.

“O racismo funciona como uma estrutura que bloqueia a possibilidade de o sujeito negro se imaginar no futuro dentro das instituições” (Almeida, 2018, p. 104).

Mesmo os estímulos externos — como promoções, bônus ou reconhecimento institucional — tornam-se inalcançáveis ou politicamente orientados para outros perfis. Isso fragiliza também a motivação extrínseca, transformando o esforço em um ciclo de frustração constante. O colaborador negro passa a perceber que, independentemente de seu desempenho, os retornos simbólicos e materiais não são equivalentes aos de seus colegas brancos (ALMEIDA, 2018, p. 104).

Kilomba (2019) problematiza a retórica meritocrática, afirmando que não há mérito real onde as estruturas de partida já são desiguais. O ideal de superação individual, nesses contextos, acaba servindo para culpabilizar os sujeitos pelas barreiras que enfrentam. O resultado é uma motivação diluída, não por falta de desejo ou esforço, mas por ausência de reconhecimento justo.

Para ilustrar, imagine o caso de um jovem analista negro, recém-contratado em uma empresa de médio porte. Nas primeiras semanas, ele demonstra iniciativa, propõe soluções criativas e se engaja com entusiasmo. No entanto, suas sugestões são constantemente ignoradas em reuniões — até que um colega branco retoma uma das ideias e, então, ela é acolhida. Aos poucos, o analista passa a falar menos, se retrair e reduzir sua participação. O brilho da motivação é substituído por silêncio estratégico — um mecanismo de autoproteção frente ao apagamento institucional.

Esse impacto aparece claramente em pesquisas recentes. De acordo com a GPTW (2023, p.10), trabalhadores negros relatam já ter desistido de oportunidades de crescimento profissional por não se sentirem acolhidos nos espaços institucionais. O dado revela que a motivação não desaparece por fraqueza ou preguiça, mas por desalento diante da exclusão sistemática.

“A subjetividade negra só é tolerada quando desracializada, quando se adapta às normas brancas de conduta e se distancia daquilo que denuncia a estrutura racista” (Kilomkba, 2019, p. 89).

A Psicologia Organizacional, nesse contexto, precisa ampliar seu olhar. Não basta aplicar teorias motivacionais clássicas sem considerar os atravessamentos raciais que moldam o ambiente de trabalho. Motivar exige reconhecer; e reconhecer, aqui, significa reparar a invisibilidade histórica e simbólica que sufoca trajetórias negras dentro das instituições.

Como nutrir o desejo de permanecer em instituições que nunca ofereceram um lugar legítimo de pertencimento? O que resta da motivação quando o reconhecimento só é concedido sob o custo do silenciamento? Essas perguntas não encerram o debate — elas o abrem para uma discussão profunda sobre o papel da Psicologia frente às estruturas que produzem exclusão e sofrimento. Ignorar essa realidade não é neutralidade — é conveniência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo nasceu da necessidade urgente de compreender como o racismo estrutural atravessa o campo do trabalho e produz sofrimento psíquico e desmotivação em pessoas negras. A pesquisa permitiu constatar que o racismo não é um evento isolado, mas uma estrutura persistente que se infiltra nas instituições, molda relações e define quem tem o direito de pertencer plenamente aos espaços de poder. Essa estrutura não apenas exclui, mas adoecce; não apenas silencia, mas esvazia o desejo e fere a dignidade.

Ao longo da análise, foi possível compreender que a motivação no trabalho não pode ser interpretada sem considerar os atravessamentos sociais e históricos que definem as experiências dos sujeitos. A Teoria da Autodeterminação, proposta por Deci e Ryan, reforça que a motivação intrínseca se sustenta sobre três pilares fundamentais: autonomia, competência e pertencimento. No entanto, a vivência do trabalhador negro evidencia que esses pilares são continuamente abalados pelas práticas institucionais e pelos discursos simbólicos que deslegitimam sua presença.

A autonomia é restringida quando o sujeito negro precisa se adaptar a normas de conduta e linguagem que não foram feitas para ele; a competência é posta à prova a cada instante, exigindo esforço redobrado para ser reconhecida; e o pertencimento é negado quando sua existência é tratada como exceção, não como parte natural do coletivo. Essa dinâmica não apenas produz sofrimento, mas também abala a autoestima e a percepção de valor do sujeito.

Compreender esse fenômeno foi também compreender que o sofrimento psíquico, longe de representar fragilidade, é uma expressão de resistência. As pessoas

negras têm resistido cotidianamente a um modelo de organização que insiste em negar-lhes reconhecimento. O adoecimento, nesse sentido, não surge do fracasso individual, mas da constante tentativa de existir plenamente em um ambiente que exige o apagamento de parte de si.

Aprende-se, com esta pesquisa, que a Psicologia não pode permanecer neutra diante desse cenário. Neutralidade, nesse contexto, é cumplicidade. A profissão precisa assumir uma postura política, comprometida com a transformação das práticas institucionais e com a construção de espaços mais justos e humanizados. Isso significa ampliar a escuta, valorizar saberes e epistemologias negras e reconhecer que o sofrimento racializado exige respostas também coletivas, e não apenas individuais.

Do ponto de vista prático, as organizações precisam rever seus processos de recrutamento, promoção e avaliação de desempenho. Diversidade não é sinônimo de inclusão. Incluir significa transformar estruturas, questionar o privilégio e construir condições reais de pertencimento. Do mesmo modo, é necessário que os profissionais de Psicologia estejam preparados para lidar com as manifestações do sofrimento racial sem reduzi-las a fragilidade individual. A escuta psicológica deve ser também um ato de reconhecimento político e histórico.

Conclui-se que não há saúde mental possível enquanto o reconhecimento for seletivo e o pertencimento depender da camuflagem. A motivação, nesse contexto, só floresce onde há justiça. O desafio da Psicologia é replantar esse solo desigual, reconstruindo sentidos de existência, de valor e de dignidade. O sujeito negro não deseja apenas sobreviver nas instituições — ele deseja viver nelas, com inteireza e respeito.

Encerrar este trabalho é, portanto, reafirmar um compromisso: que a Psicologia se mantenha viva, reflexiva e antirracista, atuando não apenas para tratar o sofrimento, mas para dismantlar as estruturas que o produzem. Porque ninguém floresce em solo desigual, e o verdadeiro papel da Psicologia é ajudar a transformar esse solo em terreno fértil para a vida e para o reconhecimento.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Ana Verônica de; SILVA, Edil Ferreira da. *Trabalho, racismo e sofrimento psíquico: uma revisão sistemática*. Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília, v. 41, n. spe2, p. e191716, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/DbmHjzrLvGbWfZ5nctYJTB/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

ALMEIDA, Ádila Batista de; GUIMARÃES JÚNIOR, Sérgio Dias. *Impactos do racismo estrutural para a saúde mental da população negra no Brasil: o que cabe à psicologia*. Estação Científica, v. 17, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2610>. Acesso em: 15 ago. 2025.

ALMEIDA, Sílvio. *Racismo estrutural*. São Paulo: Jandaíra, 2018.

AMERICAS QUARTERLY. FRANÇA, Michael; PORTELLA, Alysson. *Brazil's enduring racial gap*. Nova York, 13 fev. 2024. Disponível em: <https://americasquarterly.org/article/brazils-enduring-racial-gap/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 ago. 2025.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Racismo Institucional na Saúde: um desafio para a equidade no SUS*. Brasília: Ministério da Saúde, 2013. Disponível em: https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_saude_integral_populacao.pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. SECRETARIA DE ATENÇÃO À SAÚDE. DEPARTAMENTO DE AÇÕES PROGRAMÁTICAS E ESTRATÉGICAS. *Saúde mental e atenção psicossocial na Rede de Atenção às Urgências e Emergências do SUS*. Brasília: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/cadernos_atencao_basica_34_saude_mental.pdf. Acesso em: 27 ago. 2025.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. *Motivação Intrínseca e Autodeterminação no Comportamento Humano*. Nova Iorque: Plenum Publishing, 1985.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

FANON, Frantz. *Pele negra, máscaras brancas*. Tradução de Renato da Silveira. São Paulo: Ubu Editora, 2020.

FERREIRA, C. A. A. *The role of race relations in the Brazilian labor market*. Cadernos EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/88778>. Acesso em: 03 ago. 2025.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 38. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

GOMES, Nilma Lino. *Racismo e antirracismo na educação: repensando nossas escolas*. Petrópolis: Vozes, 2012.

GONZALEZ, Lélia. *Racismo e sexismo na cultura brasileira*. In: GONZALEZ, Lélia. Primavera para as rosas negras. São Paulo: Zahar, 2018. p. 51-65.

INSTITUTO ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, maio 2016. Disponível em: https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

IPEA. *A luta negra e o 13 de maio: entre a escravidão e o racismo (Nota Técnica n. 110)*. Brasília: IPEA, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/cbc2f905-ab6b-4ed4-9842-55c4825aedc0/content>. Acesso em: 25 jul. 2025.

IPEA. *As diferentes vertentes do racismo reproduzem impactos sociais e econômicos no Brasil*. Brasília: IPEA, 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/14140>. Acesso em: 01 jul. 2025.

IPEA. *Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil*. Brasília: IPEA, 2023. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=38317. Acesso em: 05 ago. 2025.

IPEA. *Notas breves sobre a subutilização da força de trabalho entre mulheres negras*. Brasília: IPEA, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/966d0064-6ef0-4462-a6ef-c36d380972fa>. Acesso em: 03 jul. 2025.

KILOMBA, Grada. *Memórias da plantação: episódios de racismo cotidiano*. Tradução de Jess Oliveira. Rio de Janeiro: Cobogó, 2019.

MUNANGA, Kabengele. *Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra*. Petrópolis: Vozes, 2004.

NOGUEIRA, Oracy. *Preconceito de marca e preconceito de origem: sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil*. *Tempo Social*, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 287-308, jun. 2007.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Depression and other common mental disorders: global health estimates*. Geneva: World Health Organization, 2017. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/depression-other-common-mental-disorders-global-health-estimates>. Acesso em: 07 ago. 2025.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *World mental health report: transforming mental health for all*. Geneva: World Health Organization, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>. Acesso em: 07 ago. 2025.

SEHGAL, N. K. R.; SVIRSKY, D. *Race Discrimination in Internet Advertising*. *arXiv*, 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2403.12345>. Acesso em: 03 ago. 2025.

SILVA, Petronilha Beatriz Gonçalves. *Educação das relações étnico-raciais: caminhos construídos com os sistemas de ensino*. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 39, n. 138, p. 249-268, maio/ago. 2009.

SOUZA, Jessé. *A elite do atraso: da escravidão à Lava-Jato*. Rio de Janeiro: LeYa, 2017. Disponível em: <https://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/5936/pdf>. Acesso em: 15 ago. 2025.

SOUZA, Neusa Santos. *Tornar-se negro: as vicissitudes da identidade do negro em ascensão social*. 5. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2009.

SPINK, Mary Jane Paris. *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SUELI, Carneiro. *Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil*. São Paulo: Selo Negro, 2011.

ESTRATÉGIAS VITAIS. *Novo estudo revela que raça é o principal fator de discriminação no Brasil*. 2025. Disponível em: <https://www.vitalstrategies.org/resources/mais-dados-mais-saude-experiencia-de-discriminacao-cotidiana-pela-populacao-brasileira/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

ZEIDAN, R. et al. *Ação afirmativa baseada em raça e renda nas admissões no ensino superior*. *arXiv*, 2023. Disponível em: <https://arxiv.org/pdf/2304.13936>. Acesso em: 28 jul. 2025.