

CULTURA ORGANIZACIONAL, PODER E DESIGUALDADES NO MERCADO DE TRABALHO ¹

Danúbia dos Santos da SILVA²

Universidade Cruzeiro do Sul, SP

Resumo

O estudo com foco nas experiências de mulheres negras, foi desenvolvido a partir de uma abordagem quali-quantitativa, articulando comunicação intercultural, cultura organizacional e governança corporativa como eixos centrais. Os resultados evidenciam que, mesmo diante de políticas formais de diversidade, persistem mecanismos estruturais que impactam diretamente a permanência e o reconhecimento dessas mulheres nas organizações. Observa-se que a comunicação institucional frequentemente reproduz códigos normativos que reforçam padrões históricos de pertencimento restrito, limitando sua participação nos fluxos decisórios. Assim, a exclusão não se dá apenas pela ausência, mas pela manutenção de modelos que naturalizam a homogeneidade. A pesquisa aponta, portanto, para a urgência de revisão crítica das estruturas de governança e das práticas comunicacionais.

Palavras-chave: Comunicação Intercultural; Interseccionalidade; Cultura Organizacional; Mulheres Negras; Governança.

Corpo do trabalho

O mercado de trabalho brasileiro é marcado por profundas desigualdades estruturais que se expressam de forma mais intensa na trajetória profissional de mulheres negras. Apesar dos avanços normativos e discursivos relacionados à diversidade, equidade e inclusão, os dados de empregabilidade, renda e ocupação de cargos de liderança evidenciam a permanência de assimetrias raciais e de gênero (RASEAM, 2025). Essas desigualdades não são apenas econômicas, mas simbólicas, relacionais e comunicacionais.

Compreende-se que o debate sobre trabalho, diversidade e inclusão precisa ultrapassar análises individualizadas e meritocráticas, incorporando uma leitura estrutural que considere raça e gênero como organizadores centrais das oportunidades. Nesse sentido, as organizações

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa Comunicação Intelectual, Interseccionalidade e Governança, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Estudante de Graduação do Curso de Relações Públicas da Universidade Cruzeiro do Sul, SP, e-mail: danubia_77@hotmail.com

não são espaços neutros, mas ambientes atravessados por culturas, discursos e práticas que reproduzem hierarquias sociais historicamente construídas.

É notório os atravessamentos que acontecem na jornada de uma mulher negra, e que diferentemente de outros grupos, é preciso um olhar mais profundo para o racismo estrutural, que continua privilegiando as pessoas brancas:

A herança branca contém marcas de apropriação de bens materiais e imateriais, originárias da condição de descendente de escravocratas e colonizadores e é uma herança frequentemente tratada com mérito para legitimar a supremacia econômica, política e social. Essa herança fortalece a autoestima e o autoconhecimento da população branca tratada como “grupo vencedor, competente, bonito, escolhido para comandar”. (BENTO, 2022, p.120 e 121)

Cultura Organizacional e Mercado de Trabalho para as mulheres negras

Os estudos em Comunicação Intercultural oferecem importantes contribuições para essa análise ao investigar como se dão os processos de comunicação entre grupos com diferentes referências culturais como etnia, gênero, classe social, geração e deficiência, e como essas interações são mediadas por relações de poder. A comunicação intercultural relaciona-se diretamente à cultura organizacional, uma vez que as organizações se configuram como espaços multiculturais, nos quais as diferenças identitárias precisam ser reconhecidas e valorizadas para a promoção da inclusão e do pertencimento (FERRARI, 2015; MARCHIORI, 2011).

A interseccionalidade, conceito desenvolvido por Crenshaw (2002), permite compreender como diferentes marcadores sociais, como raça, gênero e classe, operam de forma simultânea, produzindo experiências específicas de opressão ou privilégio. No caso das mulheres negras, a interseção entre racismo e sexismo gera formas particulares de exclusão que não podem ser explicadas isoladamente por uma única categoria.

A comunicação organizacional, quando desprovida de uma leitura crítica, contribui para a naturalização dessas assimetrias ao reforçar discursos de neutralidade, meritocracia e “adequação cultural”. Tais discursos operam como mecanismos de exclusão, ao exigir que mulheres negras se adaptem a padrões hegemônicos de comportamento, linguagem e liderança para serem reconhecidas como profissionais legítimas.

Os dados do Relatório Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações (ETHOS, 2023; 2024), evidenciam a persistência dessas assimetrias: 60% das posições de liderança são ocupadas por homens brancos, enquanto mulheres negras concentram-se majoritariamente nos níveis iniciais das organizações, representando 26,5% das pessoas estagiárias e 53,7% das pessoas trainees, mas enfrentam barreiras significativas de progressão na carreira. Apenas 9,2% ocupam cargos gerenciais, 3,4% posições executivas e 1,8% assentos em conselhos de administração.

A explanação e contextualização dessa problemática, segue a partir de uma investigação de natureza híbrida, de abordagem quali-quantitativa, com caráter descritivo e exploratório, orientada pelo levantamento, análise e interpretação dos dados coletados, conforme os procedimentos metodológicos indicados por Latorre et al. (2003).

Realizei uma pesquisa com 20 mulheres negras, através de formulário com perguntas de múltipla escolha e perguntas abertas, com questões direcionadas sobre aceitação de seus corpos, experiências de presença institucional e vivências de racismo no ambiente de trabalho. Os resultados evidenciam estruturas da cultura organizacional que impactam diretamente a permanência, a segurança psicológica e o sentimento de pertencimento dessas mulheres.

Os dados indicam que 50% das participantes não se sentem contempladas pelos padrões estéticos e comportamentais estabelecidos pelas organizações, sejam eles formalmente normatizados ou reproduzidos por meio de práticas informais, especialmente no que se refere aos chamados “*dress codes*”. Conforme discute Carneiro (2003), o racismo estrutural brasileiro institui hierarquias de humanidade que impactam a forma como corpos negros são percebidos, avaliados e legitimados nos espaços institucionais.

Adicionalmente, 35% das mulheres relataram ter vivenciado ou presenciado situações de discriminação racial e/ou assédio no ambiente de trabalho. Entretanto, 90% dessas ocorrências não foram formalmente denunciadas, evidenciando um significativo hiato entre a existência de instrumentos institucionais de proteção, como códigos de ética, políticas de conduta e canais de denúncia, e a percepção de efetividade e segurança desses mecanismos por parte dessas mulheres. Tal cenário dialoga com a noção de racismo institucional, conceito amplamente discutido por Werneck (2016), que aponta como organizações podem reproduzir desigualdades mesmo na presença de normativas formais de igualdade e embora as organizações frequentemente invistam em políticas, campanhas e códigos de conduta, a

experiência das mulheres negras evidencia que tais instrumentos não operam de forma neutra, mas são atravessados por relações históricas de poder racial e de gênero.

Como argumenta Bento (2022) ao tratar do pacto da branquitude, as instituições tendem a preservar estruturas de privilégio por meio de mecanismos implícitos de proteção, invisibilização e silenciamento, dificultando a responsabilização em casos de discriminação.

Tais elementos reforçam que abordagens centradas exclusivamente na cultura organizacional formal, em campanhas de comunicação interna ou na existência de normativas institucionais são insuficientes para compreender e transformar as desigualdades vividas. Como aponta Ribeiro (2017), a experiência social é marcada por lugares de fala que determinam diferentes possibilidades de escuta, reconhecimento e legitimidade, o que impacta diretamente a forma como denúncias e experiências de violência são acolhidas nas organizações.

Considerações Finais

A análise do mercado de trabalho para mulheres negras, a partir da Comunicação Intercultural, da Cultura Organizacional e da Governança, evidencia que as desigualdades persistem não por ausência de discurso, mas por resistência à transformação estrutural. Como aponta Ferrari (2015), a comunicação intercultural, precisa combinar a interseccionalidade em contextos organizacionais, para possível análise, de como formas de violência, preconceitos e estereótipos e como esses processos se refletem na cultura organizacional.

Primeiro: destaca-se a necessidade de políticas antirracistas transparentes, formalizadas e monitoradas, que estabeleçam diretrizes explícitas de prevenção, responsabilização e enfrentamento ao racismo, integrando-se aos sistemas de governança corporativa. Segundo: processos permanentes de educação e conscientização são fundamentais para ampliar repertórios críticos, reduzir vieses e promover letramento racial organizacional, reconhecendo que preconceitos são socialmente aprendidos e, portanto, passíveis de transformação por meio de intervenções formativas estruturadas. Terceiro: mecanismos qualificados de escuta e engajamento devem ser instituídos, com profissionais capacitados para acolhimento e encaminhamento de demandas, garantindo segurança psicológica, confidencialidade e confiança nos processos institucionais, especialmente em situações de discriminação e assédio.

Conclui-se que a comunicação organizacional possui papel estratégico na transformação desse cenário, desde que orientada por uma perspectiva crítica e comprometida

com a redistribuição de poder. É preciso considerar o racismo estrutural, institucional e interseccional, passando de iniciativas simbólicas para transformações institucionais efetivas, promovendo ambientes de trabalho verdadeiramente equânimes e seguros. Incorporar a experiência de mulheres negras como eixo central, e não periférico, é condição fundamental para a construção de organizações mais justas, responsáveis e socialmente relevantes. Se mulheres negras representam aproximadamente 27% da população brasileira (IBGE), por que permanecem sub-representadas nos espaços de poder e decisão no mundo do trabalho?

Referências

AKOTIRENE, Carla. *Interseccionalidade*. Pólen, 2019.

BENTO, Cida. *O Pacto da Branquitude*. Companhia das Letras, 2022.

CARNEIRO, Sueli. *A Construção do Outro como Não-Ser como Fundamento do Ser*. Tese de Doutorado, USP, 2003.

CRENSHAW, Kimberlé. *Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero*. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 10, n. 1, 2002.

FERRARI, Maria Aparecida. *Comunicação Intercultural na América Latina*. São Paulo: Summus, 2015.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas (2023-2024). Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2024/09/SUMARIO-EXECUTIVO_Perfil-Social-Racial-e-de-Genero-das-1.100-maiores-empresas-do-Brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024.pdf. Acessado em 30 mar. 2025.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e Comunicação Organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

RASEAM 2025 – Relatório Anual Socioeconômico da Mulher – Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/raseam-2025.pdf/view> - acessado em 20/02/2026.

RIBEIRO, Djamila. *O que é lugar de fala?* Letramento, 2017.

WERNECK, Jurema. *Racismo institucional e saúde da população negra*. 2016.