

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADES: interseccionalidade e dinâmicas organizacionais¹

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND DIVERSITIES: intersectionality and organizational dynamics

Rudimar Baldissera²
Bruno Garcia Vinhola³
Diego Wander Montagner⁴
Renata Karoline Kehl⁵
Sérgio Gabriel Fajardo⁶

Resumo: Neste artigo, de caráter teórico-aplicado, objetivamos refletir, à luz da comunicação organizacional, sobre tensionamentos que a perspectiva interseccional produz na ideia de organização, especialmente as do tipo empresarial. Para isso, como ancoragem empírica, acionamos resultados de pesquisas anteriores e os articulamos a fundamentos teóricos das noções de interseccionalidade e de organizações. As reflexões indicam que a interseccionalidade tende a ser apropriada pelas organizações de modo parcial e simplificado, frequentemente reduzida a classificações identitárias e capturada por lógicas gerenciais que esvaziam seu caráter crítico e político. Nessa direção, a comunicação organizacional tende a ser empregada como processo que procura instituir essas lógicas e a neutralizar as perturbações que o interseccional pode gerar.

Palavras-Chave: Comunicação Organizacional. Interseccionalidade. Diversidade. Diferença. Inclusão.

Abstract: This theoretical-applied article aims to reflect, from the perspective of organizational communication, on the tensions that an intersectional perspective introduces into the very notion of organization, particularly in business contexts. As empirical grounding, the study mobilizes findings from previous research and articulates them with theoretical discussions on intersectionality and organizational processes. The reflections suggest that intersectionality tends to be appropriated by organizations in partial and simplified ways, frequently reduced to identity-based classifications and captured by managerial logics that dilute its critical and political potential. In this context, organizational communication tends to operate as a discursive process

¹ Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Estudos de Comunicação Organizacional. 35º Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal - RN. 9 a 12 de junho de 2026.

² Professor do Departamento de Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e bolsista de produtividade do CNPq. E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br.

³ Professor e pesquisador na Fabico/UFRGS. Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). E-mail: bruno.vinhola@ufrgs.br.

⁴ Professor e pesquisador na Fabico/UFRGS. Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). E-mail: diego.wander@ufrgs.br.

⁵ Discente do PPGCOM/UFRGS. Doutoranda em Comunicação (UFRGS). E-mail: renatakehl@gmail.com.

⁶ Professor e pesquisador no IFSul. Discente do PPGCOM/UFRGS e bolsista CAPES. Doutorando em Comunicação (UFRGS). E-mail: sfajardopoa@hotmail.com.

through which such logics are institutionalized, while simultaneously neutralizing the disturbances that an intersectional perspective may introduce into organizational order.

Keywords: *Organizational Communication. Intersectionality. Diversity. Difference. Inclusion.*

1. Introdução

Como a noção de interseccionalidade perturba os ambientes organizacionais? Como essa ideia tende a ser admitida e comunicada? Em que medida a própria ideia de organização, nos moldes atuais, constitui-se como um limitante para a interseccionalidade? Como a comunicação organizacional pode potencializar ou restringir a interseccionalidade nesses ambientes? Essas são algumas das questões que surgiram a partir dos estudos sobre comunicação organizacional e diversidades/diferenças que desenvolvemos nos últimos anos⁷. De modo geral, compreendemos que tais questões são medulares quando pensamos nas possibilidades e probabilidades de as organizações serem mais inclusivas e equitativas.

Nessa direção, é basilar partir do pressuposto de que a própria ideia de diversidades, sob as lógicas e intenções da gestão organizacional, especialmente nas organizações empresariais, tende a reduzir a qualidade política da noção de diferenças e a (re)organizá-la conceitualmente no campo das diversidades. Dentre outras coisas, ocorre uma espécie de esvaziamento de sentidos e de resignificação das diferenças para que possam ser organizadas e contidas no campo semântico das diversidades em perspectiva gerencial. Sob o prisma das diferenças, são múltiplas e heterogêneas as adversidades enfrentadas pelos sujeitos nesses ambientes, pois são as concepções de mundo e os interesses organizacionais que, de modo

⁷ Nesse conjunto, além dos projetos estruturantes, articulam-se diversos estudos derivados. A primeira pesquisa sobre a temática “Comunicação organizacional e diversidade: sentidos ofertados pela revista Exame” (2019-2022) reverberou no desenvolvimento das teses “Comunicação organizacional sobre diversidades: sentidos propostos por organizações patronais brasileiras” (Rossato, 2022) e “Comunicação e resistência nas organizações empresariais: a (im)possibilidade da gestão da diversidade” (Oliveira, 2021); bem como da dissertação “Comunicação organizacional e diversidade: sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade/2019” (Ferreira, 2020). A pesquisa subsequente, “Comunicação organizacional e diversidade: sentidos ofertados em sites institucionais de organizações empresariais” (2022-2025), tem associadas as dissertações “Comunicação organizacional e grupos de afinidade: sentidos comunicados pela Dow Chemical Company” (Kehl, 2025), “Atração e seleção no LinkedIn: processos comunicacionais sobre diversidade racial em vagas de emprego publicadas por organizações que mais faturam no país” (Silva, 2025) e “A transgeneridade na fala autorizada da Justiça Estadual brasileira: da compreensão à comunicação que é posta em (re)circulação em seus sites institucionais” (Brito, 2024). Atualmente, em fase inicial, o Grupo de Pesquisa Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) desenvolve a pesquisa “A comunicação organizacional de consultorias para a circulação de sentidos de diversidades/diferença” (2025-atual), à qual este estudo está vinculado. Todas as pesquisas nucleares aqui mencionadas foram desenvolvidas com bolsa de produtividade do CNPq.

geral, definem e fazem instituir os lugares a serem ocupados pelos diferentes sujeitos, os tipos de presença permitidos e suas possibilidades de expressão. Desse modo, nas organizações travam-se disputas intensas, nem sempre visíveis, mas permanentemente atravessadas pelo discurso organizacional, abrangendo desde as perspectivas mais objetivas, como o acesso e a permanência em postos de trabalho, até questões de natureza política, como a redução de assimetrias de poder, a constituição de subjetividades e a busca por justiça social.

Considerando essas questões e compreendendo que a noção de interseccionalidade é central para que as diferenças sejam mais presentes nos ambientes organizacionais, o principal objetivo deste estudo é o de refletir, à luz da comunicação organizacional, sobre tensionamentos que a perspectiva interseccional produz na ideia de organização. Para isso, como aporte empírico, partimos de alguns resultados de pesquisas anteriores, que permitem evidenciar abordagens e acionamentos da ideia de interseccionalidade realizados por diferentes organizações do tipo empresarial, servindo também de base para as reflexões que realizamos a partir de fundamentos teóricos.

Na sequência, apresentamos inicialmente alguns dados empíricos para breves considerações; posteriormente, discutimos a noção de interseccionalidade e, por fim, abordamos alguns dos tensionamentos que essa perspectiva provoca na ideia de organização sob o prisma comunicacional.

2. Ancoragem empírica das reflexões

Ao longo dos últimos anos, desenvolvemos um conjunto de pesquisas dedicadas à interface entre comunicação organizacional e diversidades/diferenças (ver nota 7). Essa trajetória de investigações, orientada pela perspectiva francesa da Análise do Discurso (AD), revelou marcas e estratégias discursivas que nos inquietam em relação ao processo de absorção da ideia de interseccionalidade no âmbito das organizações empresariais, principalmente devido às discrepâncias observadas entre suas práticas e os avanços realizados/conquistados nos campos acadêmico e político.

Os dados empíricos revelaram que, nos ambientes organizacionais, a perspectiva interseccional tende a ser invisibilizada, negligenciada e/ou empregada de modo reducionista, em tentativas de sua operacionalização à luz das lógicas gerenciais. Assim, nas construções discursivas sobre diversidades, o interseccional, quando presente, tende a emergir ora de forma residual, ora reduzido a categorias identitárias previamente delimitadas. Essa constatação é

convergente com o argumento de Bilge (2013) acerca da popularização despolitizada do termo, à medida que as organizações empresariais, em suas práticas discursivas, tendem a simplificar seus fundamentos teóricos e a esvaziar a crítica política que constitui a noção de interseccionalidade.

Para melhor ancorarmos essa problemática, recorremos a algumas das sequências discursivas (SDs) de pesquisas anteriores. No estudo que atentou para os sentidos de diversidade ofertados pela Revista Exame (2019-2022), observamos, entre outros aspectos, que a gestão das diversidades é frequentemente apresentada como um desafio organizacional a ser enfrentado por meio da estruturação de políticas voltadas a grupos específicos, especialmente no que se refere à ampliação da representatividade em diferentes posições de poder:

SD1: '[...] **o desafio de estruturar políticas para a inclusão de mulheres, negros, LGBT e pessoas com deficiência** na liderança da Dell'. [...] 'Precisamos garantir isso em todos os níveis da Dell para que um funcionário encontre, como chamamos, 'as pessoas diferentes como ele', seja ele LGBT, negro, mulher ou uma pessoa com deficiência' (Ele não [...], 2019).

SD2: **Mas há complexidades para lidar no meio do caminho e uma delas é a interseccionalidade.** Ou seja, **precisamos pensar em características diferentes em uma única pessoa, como acontece com as mulheres negras** (Ele não [...], 2019).

Ainda que a interseccionalidade seja mencionada explicitamente como complexidade a ser considerada, um dos sentidos discursivos que emergem é a centralidade de categorias identitárias fortemente estabilizadas como eixo estruturador das práticas organizacionais. Além disso, o discurso da Exame (SD3) deixa explícito o argumento mercadológico como elemento de legitimação da atenção às diversidades:

SD3: empresas com práticas internas consistentes para **promover a equidade entre mulheres, negros, PCDs e LGBTI+ podem também influenciar clientes e fornecedores** (Como agir [...], 2019).

A prática de gestão das diversidades sob lógicas de agrupamentos (com destaque, nas matérias analisadas, para mulheres, negros, PCDs e LGBTQIAPN+) evidencia uma possível apropriação parcial do viés interseccional, na medida em que as interseccionalidades dos sujeitos tendem a ser reduzidas à soma ou sobreposição de certos marcadores sociais. Tal movimento esvazia sua dimensão crítica e política relacionada às estruturas de poder, à promoção da justiça social e às dinâmicas históricas de produção das desigualdades. Esses enquadramentos são convergentes aos desejos organizacionais de gestão, entre outras razões, pelo fato de que o silenciamento do interseccional reduz os níveis de fragmentação e

desestimula demandas particulares; observamos, assim, uma preferência gerencial por agrupamentos identitários mais amplos e relativamente estabilizados.

Em convergência com esses resultados, o estudo que atentou para os sentidos de diversidades ofertados nos sites institucionais de organizações empresariais (2022-2025), além de explicitar a preponderância dos mesmos agrupamentos identitários, evidencia (SD5) que as diversidades e o potencial interseccional são minimizados sob a égide da igualdade de oportunidades:

SD5: Somos orientados em prol da igualdade de oportunidades, independentemente de características como gênero, raça, idade, origem ou orientação sexual. É questão de justiça e equidade social. Além disso, acreditamos que empresas mais diversas são mais inovadoras (White Martins, 2024).

Ao evocar, sem adensamento, questões inegociáveis como a justiça social, a empresa “garante” sua postura atenta à diversidade de grupos identitários, oferecendo oportunidades iguais, independentemente dos lugares de partida de cada sujeito e das possibilidades de avançar. Isso permite que a ideia de meritocracia emergja como força que, a um só tempo, transfere as responsabilidades para o próprio sujeito (tudo dependerá de ele saber aproveitar as oportunidades) e dissolve a perspectiva crítica do interseccional (no limite, eliminando a própria noção de interseccionalidade). Assim, o cenário organizacional “diverso” constitui um simples pavimento para uma espécie de “encontro natural” com a trilha meritocrática (SD6):

SD6: Reconhecemos que algumas pessoas chegam à Accenture tendo enfrentado obstáculos como um aspecto da sua identidade ou experiência vivida. Na Accenture, estamos empenhados em aproveitar estas perspectivas e **garantir que todos os nossos colaboradores tenham a oportunidade de prosperar e desbloquear todo o seu potencial.** Somos uma meritocracia (Accenture, 2024).

Nossa investigação sobre os discursos de consultorias de Diversidade e Inclusão com atuação no Brasil (2025-atual), realizada a partir de levantamento sistemático no LinkedIn e no Google, que identificou 164 consultorias, das quais 107 se caracterizam como especializadas em diversidade e inclusão e 57 abordam a temática de forma transversal (inserida em um conjunto mais amplo de serviços e áreas de atuação), permite afirmar que, mesmo para essas organizações autodeclaradas especializadas, a perspectiva interseccional tende a operar mais como um marcador simbólico do que como um princípio efetivamente operacionalizado em metodologias, indicadores ou práticas estruturais. De modo geral, o interseccional é abordado com pouca profundidade, sendo que, mesmo nos discursos das consultorias que reivindicam a

lente interseccional, persiste a tendência de comunicar grupos minorizados como categorias de identidades homogêneas (SD7):

SD7: D&E&I é um valor capaz de transformar as pessoas e as organizações. Quando abordada de forma estratégica e **interseccional resulta em inovação nas empresas e em benefícios que se revertem para toda a sociedade**. [...] Com **abordagem interseccional**, tem como foco apoiar empresas e organizações na **estruturação e avanço de suas estratégias** de diversidade, equidade e inclusão. Somos especialistas em:

Equidade Racial. Ambientes inclusivos para profissionais negros, antirracismo na prática, inclusão de talentos negros, pessoas negras na liderança, educação antirracista e letramento racial.

Equidade de Gênero. Ambientes inclusivos para mulheres, prevenção e enfrentamento ao assédio nas organizações, parentalidade responsável, maternidade e novas masculinidades [...]. (Diverse Consultoria, site institucional, 2026).

Em sua apresentação (SD7), a consultoria destaca e delimita suas especialidades em raça, gênero, pessoas com deficiência, pessoas “LGBT+” e gerações, sem referenciar as dinâmicas relacionais entre esses marcadores e/ou outras identidades. Essa fragmentação reverbera no tratamento das temáticas de capacitações, palestras, workshops, sensibilizações e letramentos, que figuram entre os principais serviços ofertados, como indicado na seguinte SD:

SD8: “[...] preparados para apoiar no desenvolvimento e produzir conteúdo sobre Raça/Etnia, Gênero, LGBTQIAPN+, Pessoa com Deficiência, Maturidade 40+ e **Interseccionalidade** [...]” (Condurú Consultoria, site institucional, 2026).

Ao enumerá-la como conteúdo específico, tal discurso descola a interseccionalidade de uma análise-práxis para um produto. Importa destacar que, embora a carência de explicitação sobre como a interseccionalidade é acionada possa ser interpretada como estratégia de manutenção do negócio, as contradições entre a promessa de uma perspectiva transversal e a entrega de uma abordagem fragmentada tornam-se evidentes.

Outros estudos, como os de Ferreira (2020), Rossato (2022), Brito (2024), Kehl (2025) e Silva (2025), apresentam resultados convergentes com as constatações aqui destacadas. Além disso, conforme Silva (2025), a interseccionalidade discursivizada nos sites institucionais das dez organizações que mais faturam no Brasil (listadas e reconhecidas pelos prêmios Valor 1000 e Maiores e Melhores da Exame), quando da oferta de vagas no LinkedIn, tende a desaparecer, isto é, o interseccional deixa de ser explicitado. Isso demonstra, dentre outras coisas, por um lado, a fragilidade dos discursos organizacionais sobre o interseccional e, por outro, com o benefício da dúvida, as dificuldades de sua efetiva incorporação nas organizações.

3. A noção de interseccionalidade: fundamentos teóricos e implicações críticas

As discussões sobre diversidades emergem no âmbito organizacional, segundo Fleury (2000), como respostas diretas às legislações e às políticas públicas de inclusão, fomentadas por pressões de movimentos sociais. Esse cenário impulsionou a formulação de modelos de gestão da diversidade que oferecem às organizações diretrizes e métodos para lidar com a presença e a participação de sujeitos pertencentes a grupos minorizados. No Brasil, tais políticas foram inicialmente introduzidas por multinacionais estadunidenses, movimento que, de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), gerou críticas e controvérsias por desconsiderar especificidades sócio-históricas e culturais nacionais. A partir da década de 1990, essas práticas se disseminaram no país, contribuindo para a incorporação das diversidades na agenda organizacional contemporânea, embora de forma parcial, heterogênea e marcada por amplas disputas discursivas.

A temática das diversidades diz respeito às relações entre identidades e diferenças que, conforme Silva (2014), constituem dimensões interdependentes instituídas por atos discursivos. Como construções simbólicas, tais categorias são mutáveis e permanecem em constante disputa. Sob a perspectiva de Hill Collins e Bilge (2021, p. 256), identidades e diferenças são produzidas “no interior e em relação a contextos sociais moldados por relações de poder interseccionais”, influenciando-se mutuamente. Essa abordagem desloca as concepções binárias de oposição entre identidades para a relacionalidade das diferenças, compreendendo as categorias não como conjuntos homogêneos e excludentes, mas como formações heterogêneas e interconectadas. Ao evidenciar a complexidade dessas conexões, a interseccionalidade contribui para preencher uma lacuna histórica de invisibilidade e silenciamento, permitindo nomear e analisar formas de opressão frequentemente negligenciadas pelas abordagens tradicionais de diversidade, além de oferecer subsídios para ações políticas de resistência e enfrentamento das desigualdades.

Cabe pontuar que, apesar do relativo consenso de que a interseccionalidade foi conceituada e sistematizada como forma de investigação e práxis crítica pela teórica estadunidense Kimberlé Crenshaw⁸, em 1989, conforme Hill Collins e Bilge (2021), a noção

⁸ Em 1989, Kimberlé Crenshaw definiu a interseccionalidade como uma metáfora no artigo “*Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*”, publicado no *University of Chicago Legal Forum*, disponível em <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=uclf>. Posteriormente, em 1991,

foi construída a partir de múltiplas narrativas interseccionais preexistentes, resultantes tanto da ação dos movimentos sociais quanto de sua posterior sistematização acadêmica, inicialmente centrada nas articulações entre raça, gênero e classe. Em ambos os contextos, o feminismo negro ocupa posição central, sendo, portanto, “da mulher negra o coração do conceito de interseccionalidade” (Akotirene, 2020, p. 24). Importa ressaltar, entretanto, que existem registros de experiências e de estudos relacionados a outras intersecções e matrizes de dominação que, embora não nomeados como interseccionalidade, antecipam essa perspectiva analítica.

No cenário brasileiro, destacam-se contribuições de mulheres negras para a compreensão das nuances identitárias nas relações entre gênero e raça, com especial relevo para a obra de Lélia Gonzalez. Ao longo da década de 1980, Gonzalez produziu ensaios fundamentais, como “Racismo e sexismo na cultura brasileira” (1983), “Mulher Negra” (1985), “A categoria político-cultural de amefricanidade” (1988) e “Por um feminismo afro-latino-americano” (1988), que antecedem a sistematização conceitual da interseccionalidade e articulam cultura, território e resistência. A própria genealogia da interseccionalidade revela, assim, seu caráter político e seu compromisso ético com a justiça social.

Com base nas reflexões de Crenshaw (1991), Hill Collins e Bilge (2021), a interseccionalidade pode ser compreendida como uma categoria analítica provisória, comprometida com a justiça social, que investiga como relações interseccionais de poder, que se cruzam e se sobrepõem entre distintas categorias e sistemas de dominação, estruturam desigualdades sociais. À luz dessa perspectiva, as investigações interseccionais devem considerar dimensões⁹ como desigualdade social, relações de poder, contexto social, relacionalidade, complexidade e justiça social (Hill Collins e Bilge, 2021). Conforme pondera Henning (2015), trata-se de uma abordagem sistemática centrada em práticas de resistência e em investigações críticas orientadas a compreender conexões e dinâmicas que engendram problemas sociais complexos.

Nessa direção, a interseccionalidade, conforme Crenshaw (2002, p. 177), é

a autora passou a qualificar a interseccionalidade como categoria analítica no artigo “*Mapping the margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color*”, publicado na *Stanford Law Review*, disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1229039>. Acesso em: 9 fev. 2026.

⁹ Hill Collins e Bilge (2021) referem-se a esses elementos como “temáticas” da interseccionalidade. Neste trabalho, contudo, optamos por designá-los como “dimensões”, por compreendermos, com base nas reflexões das autoras, que se tratam de aspectos inter-relacionados, constitutivos e estruturantes das relações interseccionais.

[...] uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras (Crenshaw, 2002, p. 177).

A interseccionalidade não estabelece hierarquias entre opressões; ao contrário, identifica sobreposições e cruzamentos simultâneos de categorias identitárias que se constituem mutuamente (Hill Collins e Bilge, 2021). Sistemas de poder interdependentes produzem posições sociais diferenciadas para indivíduos e grupos (Hill Collins e Bilge, 2021), condicionando relações e experiências cotidianas. Em perspectiva convergente, Akotirene (2020) ressalta que a interseccionalidade, ao analisar matrizes de opressão que atravessam e orientam corpos e subjetividades, possibilita tanto a reflexão crítica quanto a ação política sobre a produção das diferenças.

Para além de sua dimensão analítica, a interseccionalidade constitui também uma prática de intervenção e resistência. Como destaca Bilge (2013), o esvaziamento político do conceito ocorre quando ele é reduzido a um exercício meramente intelectual, ignorando seu compromisso com a transformação social. A perspectiva interseccional exige o desenvolvimento de estratégias capazes não apenas de identificar, mas também de interromper fluxos de desigualdade. Isso implica, segundo Hill Collins e Bilge (2021), a construção de alianças e a reconfiguração de estruturas sociais, contribuindo para a redistribuição de poder e para a constituição de espaços mais democráticos. Em vista disso, a dimensão prática da interseccionalidade reside na conversão das análises das opressões em metodologias orientadas à justiça social.

Considerada a sua complexidade e seu caráter em permanente construção (Hill Collins e Bilge, 2021), a interseccionalidade tem sido objeto de questionamentos e disputas. Conforme argumenta Bilge (2013), ocorreu uma popularização despolitizada do termo, associada a estratégias que neutralizam seu potencial crítico, entre as quais se destacam: a redução do interseccional a mera reflexão metateórica; seu reenquadramento conforme cânones hegemônicos e processos de normalização; e a apropriação acompanhada de apagamento de suas origens. Tais processos produzem uma desconexão entre teoria, empiria e *práxis* política, “[...] ao excluir do debate ou ignorar as contribuições daqueles que têm múltiplas identidades

minoritárias e são atores sociais marginalizados”¹⁰ (Bilge, 2013, p. 412). Esse investimento resulta, segundo a autora, em uma interseccionalidade “palatável”, especialmente perceptível em contextos organizacionais corporativos, contribuindo para a reprodução de hegemonias.

Complementarmente, Hill Collins e Bilge (2021) argumentam que, no Ocidente, a interseccionalidade opera em contextos estruturados simultaneamente pela democracia e pelo capitalismo neoliberal, sistemas que a interpretam de maneiras distintas. Enquanto a democracia tende a alinhar-se às noções de coletividade, diálogo e equidade reivindicadas por movimentos sociais, as lógicas neoliberais, pautadas pela individualização, pela meritocracia e pela eficiência econômica, frequentemente colocam em dúvida as demandas de grupos minorizados. Além disso, tais lógicas tendem a cooptar ideias e práticas interseccionais, (re)configurando-as para fins próprios e reduzindo seus potenciais políticos. Nesse sentido, Boltanski e Chiapello (2009) afirmam que o capitalismo opera estrategicamente por meio da produção de discursos capazes de gerar adesão de sujeitos e grupos, sintetizando e reeditando experiências cotidianas para legitimar sua própria continuidade.

Como conceito e prática em permanente disputa, a interseccionalidade, por um lado, é mobilizada para compreender a complexidade social e transformar realidades desiguais, e, por outro pode ser acusada de promover distinções e fragmentações, sendo paradoxalmente utilizada como argumento para a manutenção de desigualdades (Hill Collins e Bilge, 2021). Uma perspectiva interseccional de fato comprometida com a justiça social exige, portanto, vigilância metodológica e autocrítica constantes.

Nesse sentido, Hill Collins e Bilge (2021) alertam que a interseccionalidade não deve ser reduzida a estudos centrados exclusivamente em categorias identitárias, pois esse reducionismo esvazia seu potencial como método de análise dos distintos sistemas de dominação, como capitalismo, colonialismo, racismo e patriarcado, e como prática de resistência. Tal reformulação invisibiliza dimensões estruturais das injustiças sociais. Em perspectiva convergente, Akotirene (2020) destaca a necessidade de evitar o apagamento dos ativismos que sustentam a interseccionalidade, reafirmando seu caráter político e radical como condição para impedir apropriações indevidas e reproduções de desigualdades.

Dentre os distintos atores que disputam a noção de interseccionalidade, as organizações ocupam lugar relevante. Ao conferir densidade analítica às relações entre identidades e

¹⁰ Texto original: “[...] *by excluding from debate or overlooking the contributions of those who have multiple minority identities and are marginalized social actors*” (Bilge, 2013, p. 412).

diferenças, a perspectiva interseccional impõe desafios significativos às organizações e, portanto, à comunicação organizacional. Mesmo quando orientadas por pautas de equidade e inclusão, as organizações (neste estudo, particularmente as do tipo empresarial) permanecem atravessadas por matrizes de dominação que estruturam relações, processos e significações.

Sob essa perspectiva, a lente interseccional permite compreender como relações de poder se sobrepõem e se articulam na constituição dos sistemas organizacionais, possibilitando o desenvolvimento de ações e resistências frente às desigualdades. Em sua dimensão mais política, a interseccionalidade tensiona relações de poder e perturba significações estabilizadas. Considerando que é a comunicação organizacional que possibilita a produção e circulação de sentidos, a incorporação da perspectiva interseccional nas organizações encontra-se necessariamente condicionada aos processos comunicacionais.

4. Interseccionalidade: entre a promessa de justiça social e as perturbações do sistema organizacional

As reflexões acerca das noções de organização e de comunicação organizacional servem de base para o tensionamento da perspectiva interseccional à luz do objetivo deste estudo. Partimos, assim, de uma breve apresentação dos conceitos que, ancorados em perspectivas sistêmicas e críticas, orientam nossas reflexões em interface com a interseccionalidade.

Nessa perspectiva, com base nas concepções de Uribe (2004) e Baldissera (2022), compreendemos as organizações como construções sociais de caráter sistêmico e complexo. Uma organização é “[...] criada com uma finalidade específica e explícita, e, além disso, é suscetível de gestão” (Uribe, 2007, p. 35), sendo as intenções e as interações condições para sua existência. Nessa direção, embora o foco de nossa reflexão sejam as organizações empresariais, a noção apresentada não se restringe a tal tipo de organização. Vale salientar, ainda, que essa construção social é “realizada por diferentes sujeitos que se exercem como forças na estruturação e estabilização do organizado [...] mediante multidirecionalidade de fluxos de sentidos” (Vinhola e Baldissera, 2024, p. 4). Assim, as organizações e os sujeitos/grupos se influenciam mutuamente, de modo que, embora os objetivos organizacionais atuem como vetores orientadores, os fluxos e escolhas não se restringem apenas aos objetivos e interesses organizacionais.

Compreendemos as organizações como sistemas vivos autogeradores, regulados por movimentos de abertura e fechamento e, portanto, dependentes da relação com o ambiente, mas não determinadas por ele (Baldissera, 2009). Nessa perspectiva, as organizações são sistemas dinâmicos e tensionados por múltiplos fluxos de sentidos que emergem nas/pelas interações e intenções dos sujeitos (Baldissera, 2009), de modo que sua organização se dá por meio de relações de poder em permanente negociação.

Admitindo que o ente organizacional é constituído por relações de forças, em processos de aberturas, perturbações e tensionamentos, retornamos a Uribe (2009, p. 37), quando afirma que é “a necessidade de organizar que demanda a criação de uma organização”. Essa necessidade de organizar se traduz, como demonstra Baldissera (2022, p. 53), em um “desejo pelo organizado”, de maneira que o estabelecimento de objetivos e regramentos, mesmo que mínimos, “tende a se exercer sobre o grupo como força limitadora das intenções e da criatividade singulares de modo a fazer laborar, sob determinados critérios, para que a organização alcance seu(s) propósito(s)”. Todavia, é preciso pressupor que, embora a existência de regramentos e a definição de objetivos comuns, compreendidos pelo autor como vetores basilares e organizadores, orientem a perspectiva organizativa, tais elementos são, por si só, insuficientes para determinar a vida da organização (Baldissera, 2022).

Nessa perspectiva, Baldissera (2022) afirma que o desejo pelo organizado leva as organizações a traçar, estrategicamente, movimentos voltados à neutralização ou silenciamento de dissensos; ordenação das diferenças em categorias identitárias passíveis de serem gerenciáveis; controle das perturbações oriundas dos públicos; desmobilização de atores sociais que contrariem interesses institucionais; desqualificação de argumentos divergentes; manipulação ou ocultação de informações de interesse público e ampliação da visibilidade das versões institucionais, de modo a produzir certos efeitos de verdade. Portanto, as organizações buscam conformar as enunciações que produzem sobre si, de modo a serem percebidas por diferentes públicos como organizadas, seguras, estáveis e, assim, credíveis e confiáveis, atributos valorizados na gramática gestonária, ofuscando (e até mesmo ocultando) características associadas à instabilidade, à desorganização e à imprevisibilidade (Baldissera, 2022). Isso ocorre na medida em que “o bem performar tem como pressuposto produzir sentidos de organizado” (Baldissera, 2022, p. 52).

Com base na perspectiva sistêmica de que as organizações se constituem por/entre interações e intenções, compreendemos a comunicação organizacional como “processo de

construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2008, p. 169). À luz disso, a significação não é simplesmente predeterminada pelas organizações, apesar dos seus esforços para isso, pois emerge nas/das interações entre os públicos. No entanto, não se trata de relações de forças equilibradas; pelo contrário, tais processos são atravessados por assimetrias de poder que condicionam possibilidades de visibilidade, protagonismo, reconhecimento e participação dos diferentes sujeitos.

Nessa perspectiva, a comunicação organizacional não pode ser reduzida a um conjunto de instrumentos ou estratégias gerenciais, mas deve ser compreendida como dimensão constitutiva da própria organização, na medida em que participa da produção, estabilização e transformação das realidades organizacionais, inclusive no que se refere à construção social das diferenças e das desigualdades.

Em interface com questões das diversidades, torna-se evidente a centralidade da comunicação na circulação de sentidos e na definição dos espaços ocupados pelos sujeitos nas organizações. Práticas comunicacionais orientadas por um viés simplificador tendem a articular de modo limitado as interseccionalidades, materializando-se em ações generalistas e potencialmente excludentes, nas quais a comunicação tende a ser (estrategicamente) estruturada mais para manter e/ou reforçar configurações assimétricas existentes do que para transformá-las (Baldissera et al., 2025). Colocamos, assim, a questão: como pensar o interseccional nas organizações?

Conforme ressaltamos, são inegáveis as contribuições do pensamento interseccional para a sociedade em termos políticos, culturais e acadêmicos. No entanto, ao considerarmos o avanço dessa concepção no âmbito das organizações, especialmente nas empresas, observamos que seu processo de incorporação não se realiza nos mesmos termos. Há um conjunto de pressupostos e condicionantes organizacionais que produzem tensões significativas entre a noção de interseccionalidade e a de organização, particularmente no caso das organizações empresariais. Nesse sentido, diversos limitadores oriundos das próprias relações entre organizações e seus membros se impõem a um ideal de interseccionalidade de fundo mais operativo e palpável, frequentemente sugerido ou prometido nas estratégias discursivas organizacionais.

Tais limitadores tornam-se ainda mais evidentes quando consideramos que a interseccionalidade, conforme Hill Collins e Bilge (2021), constitui simultaneamente uma categoria analítica e uma prática política orientada à justiça social, o que a coloca em tensão

com sistemas organizacionais estruturados por lógicas de estabilidade, controle e redução de complexidade.

À luz das evidências provenientes dos estudos desenvolvidos e dos pressupostos teóricos mobilizados, e em consonância com o objetivo e as inquietações que orientam esta discussão, formulamos algumas reflexões sobre tensionamentos, limites, potencialidades e apropriações na relação entre interseccionalidade e organizações, bem como sobre possíveis encaminhamentos para “desatar” alguns dos nós dessa problemática a partir da perspectiva da comunicação organizacional. Entre as principais ponderações, destacamos:

- a) **As tensões entre a perspectiva política da interseccionalidade e a ordem do sistema organizacional:** a interseccionalidade, em sua origem, emerge como uma categoria de caráter político radical, orientada ao questionamento dos múltiplos sistemas de dominação e das concessões feitas às perspectivas hegemônicas em movimentos sociais tradicionais (Bilge, 2013). Nesse sentido, trata-se menos de uma ferramenta técnica de gestão das diferenças e mais de uma prática crítica comprometida com a transformação das relações de poder (Hill Collins e Bilge, 2021). Como concepção em perspectiva de justiça social, a interseccionalidade esbarra nas lógicas das organizações (particularmente as empresariais), que, orientadas pela meritocracia, pela previsibilidade e pela manutenção da ordem, tendem a promover processos de despolitização das pautas de diferenças e de equidade para torná-las operáveis e aceitáveis no interior do sistema organizacional. Tal movimento aproxima-se do que Bilge (2013) denomina interseccionalidade “palatável”, isto é, uma versão desradicalizada que preserva a aparência de compromisso social sem tensionar efetivamente as estruturas de poder. Assim, a incorporação das dimensões interseccionais propostas por Hill Collins e Bilge (2021), como relacionalidade e análise crítica das desigualdades, exige das organizações mais do que uma adesão discursiva: demanda processos de autorreflexão capazes de questionar seus próprios modos de funcionamento. Tal postura pode propulsar transformações estruturais, ainda que ao custo de perturbar a estabilidade organizacional em favor de redistribuições mais efetivas de poder.

- b) **As “ameaças” da interseccionalidade à estrutura organizacional:** por exigir um redimensionamento profundo de suas bases, estruturas, valores e processos de gestão, a interseccionalidade pode ser percebida como ameaça aos sistemas organizacionais, especialmente pelas potências de perturbação sistêmica. Ao direcionar suas lentes para as múltiplas relações de poder que engendram desigualdades, a análise interseccional identifica os privilégios e as condições estruturais que sustentam a hegemonia de determinados grupos. Mais do que diagnósticos, a interseccionalidade oferece fundamentos para transformações sociais orientadas à justiça social, aqui compreendida como a articulação entre redistribuição, reconhecimento e representação. Ao tornar visíveis as matrizes de dominação que estruturam as organizações, a perspectiva interseccional questiona a naturalização das hierarquias organizacionais e introduz instabilidades que podem ser percebidas como ameaças ao funcionamento sistêmico.
- c) **O desinteresse e a resistência da lógica organizacional à interseccionalidade:** embora as organizações sejam sistemas complexos constituídos por relações de poder (Baldissera, 2009), não há, particularmente nas estruturas orientadas pelo capitalismo neoliberal (como as organizações empresariais), interesse estrutural em tornar visíveis tais assimetrias ou submetê-las a tensionamentos críticos. Pelo contrário, para garantir sua estabilidade e sobrevivência, os sistemas organizacionais tendem a neutralizar diferenças que possam gerar perturbações. Nesse contexto, a interseccionalidade é deliberadamente despolitizada (Bilge, 2013), resultando em políticas organizacionais limitadas e "palatáveis". Vale reafirmar que Hill Collins e Bilge (2021) pontuam que, no contexto ocidental, as ideias interseccionais são tensionadas entre a busca democrática por equidade e a lógica capitalista neoliberal (que prioriza a individualidade em detrimento do coletivo). Assim, organizações que adotam o neoliberalismo como filosofia encontram restrições para exercer a interseccionalidade, tanto como prática crítica quanto como autocrítica.
- d) **A relação entre interseccionalidade e capital:** a relação entre interseccionalidade e capitalismo é marcada por uma influência mútua e paradoxal. Se, por um lado, o conceito emerge dos movimentos sociais como crítica às estruturas de dominação (incluindo racismo, patriarcado e exploração econômica), por outro, sua

institucionalização depende de sua circulação nas próprias estruturas de poder que busca transformar. Esse movimento também pode criar condições para que o capital se aproprie da interseccionalidade, esvaziando seu caráter político e configurando-a como recurso gerencial. Tal processo aproxima-se do que Boltanski e Chiapello (2009) descrevem como a capacidade do capitalismo de incorporar críticas sociais e transformá-las em elementos de legitimação do próprio sistema.

- e) **A disciplina como estratégia de sobrevivência no âmbito organizacional:** a interseccionalidade é desafiada continuamente a ser “disciplinada” e enquadrada pelas práticas organizacionais. Assim como ocorreu com os modelos de gestão da diversidade, a perspectiva interseccional tende a ser compelida a se estabelecer dentro de limites organizacionais já estabelecidos, de modo a não perturbar significativamente os quadros institucionais vigentes. Nesse contexto, as transformações possíveis acabam sendo condicionadas pela capacidade de absorção e apropriação das organizações, que incorporam apenas aquilo que pode ser tornado gerenciável. Nesse processo, que pode ser compreendido simultaneamente como manutenção de subordinações e como estratégia de sobrevivência organizacional, o compromisso originário da interseccionalidade com a justiça social tende, por vezes, a ser deslocado para segundo plano. Isso nos conduz ao seguinte questionamento: nesse estágio de institucionalização, a interseccionalidade torna-se mais facilmente imaginável no plano discursivo do que efetivamente realizável na prática organizacional?
- f) **A agência interseccional como promessa de transformação e condições mais justas de existência para a prática crítica (ou a interseccionalidade como esperança de justiça social):** a interseccionalidade é frequentemente apresentada como promessa de equidade e inclusão que, quando despolitizada, reverbera sobretudo como manutenção de violências e desigualdades sobre grupos subordinados. Contudo, embora as estratégias de neutralização tentem encobrir e desmobilizar seu caráter político (Bilge, 2013), esse potencial de justiça social permanece latente. Isso ocorre porque a interseccionalidade se expressa também nos corpos e nas experiências dos sujeitos que carregam as sobreposições das marcas de subordinação (Akotirene, 2020). Como teoria orientada pelas relações de poder, a perspectiva interseccional permite pressupor a

existência de sujeitos ativos. Nessa direção, Henning (2015) destaca a relevância das “agências interseccionais”, ou seja, a capacidade de transformação social exercida por sujeitos que atuam a partir de suas localizações nas intersecções. No que se refere ao papel dos atores organizacionais, compreendemos que, para que a interseccionalidade supere a condição de promessa e se torne uma realidade, o compromisso das organizações com a justiça social precisa ser tangível/concreto e manifestar-se na abertura de espaços para a expressão das subjetividades. Nessa perspectiva, conforme reflete Bilge (2013, p. 411), é importante “[...] reconectar a interseccionalidade com sua visão inicial, fundamentada nas subjetividades políticas e lutas de atores sociais menos poderosos que enfrentam múltiplas opressões entrelaçadas”¹¹. Desse modo, compreendemos que, idealmente, a interseccionalidade só se tornará possível no âmbito organizacional empresarial quando os sujeitos e suas intersecções puderem existir e se manifestar como expressão política, permitindo que as diferenças produzam sentidos e tensionem o sistema organizacional.

- g) **Os processos comunicacionais como condicionantes da interseccionalidade:** a comunicação organizacional impõe limitações específicas ao alcance da perspectiva interseccional. Isso porque todo processo comunicacional exige um nível de delimitação, como seleção de termos, conteúdos e abordagens, que nunca é neutro. No âmbito organizacional, esse processo de edição se intensifica, pois as delimitações são orientadas por posições decisórias que definem o que deve ser dito e o que deve ser silenciado, o que pode pertencer e o que tende a ser excluído ou segregado. Assim, quando alinhada à manutenção do *status quo* de determinadas conjunturas marcadas por violência, exclusão, segregação e desigualdade, a comunicação organizacional tende a restringir a expressão da complexidade interseccional, favorecendo a circulação de sentidos simplificados e politicamente esvaziados.
- h) **A ideia de organização como limitante do interseccional:** a própria noção de organização produz tensões difíceis de resolver em relação à perspectiva interseccional,

¹¹ Texto original: “[...] *to reconnect intersectionality with its initial vision which was grounded in the political subjectivities and struggles of less powerful social actors facing multiple intertwined oppressions*” (Bilge, 2013, p. 411).

pois, por princípio, enfatiza a busca por estabilidade, coerência e unidade. Há, na ideia mesmo de organização, o pressuposto de uma “vontade de organizado” (Baldissera, 2022), que implica, entre outras coisas, a contenção ou a redução das diferenças. Sob essa perspectiva, as diferenças tendem a ser continuamente negociadas por meio de certos apagamentos, homogeneizações e simplificações, de modo que suas presenças possam ser assimiladas pelo organizacional e contribuam para a construção artificial de um organismo coerente e estável.

Sem a pretensão de esgotar a reflexão, importa ressaltar que a própria noção de organização, especialmente do tipo empresarial, é limitadora do interseccional. Porém, muito além desses limites, a problemática reside na inadequada apropriação dessa perspectiva pelas organizações. Tal apropriação é marcada por simplificações, de modo que a interseccionalidade tende a ser abordada como simples “soma” de identidades/marcadores sociais de diferença (raça, gênero, classe), ao tempo em que se ignoram as relações de poder e dominação que estruturam as experiências dos sujeitos/grupos. Além disso, ao focar apenas no sujeito minorizado e subordinado, e limitadas a ações pontuais e carentes de profundidade, pela vontade de permanência do atual estado de coisas, a comunicação é empregada para escamotear o papel e o lugar dos grupos hegemônicos na manutenção das desigualdades. Para que ocorram mudanças reais, importa superar as lógicas da gestão das diversidades, refletir sobre tais processos e atuar sobre as suposições que se mantêm estáveis e tornam confortáveis as posições de privilégio. Assim, entendemos que gerar transformação exige, antes de tudo, resgatar a interseccionalidade em sua base, como uma perspectiva política radical que não se submete às lógicas organizacionais estabelecidas, mas as tensiona em busca de uma ética organizacional distinta, de fato comprometida socialmente.

Nessa direção, compreendemos como fundamental que os sujeitos em posições decisórias adotem a perspectiva interseccional como orientadora para a organização. Assim, a comunicação poderia assumir um papel transformador, ao reconhecer as disputas e os dissensos e, com isso, produzir mudanças em perspectiva de justiça social. Entretanto, na atual configuração, é fato que a comunicação organizacional dificilmente rompe com metas de desempenho e pressupostos basilares da cultura, mesmo quando versa sobre diversidades e diferenças.

Em permanentes movimentos, ora mais planejados, ora mais inconscientes e orientados por pressupostos e valores culturais estabilizados, o sistema organizacional inevitavelmente procura reduzir a complexidade que se apresenta, uma vez que necessita simplificar o ambiente para tornar suas decisões viáveis. Esse processo pode ser observado nas políticas e ações de diversidade voltadas à gestão das diferenças. Embora tais diferenças se apresentem de modo complexo, evidenciando a potência analítica e política do interseccional, a organização tende a simplificar certas questões (complexas) para dar conta disso, organizando as diferenças sob as lógicas da diversidade corporativa (ou seja, o que é palatável, gerenciável). O que é possível? Programas específicos para certos perfis minorizados, grupos de afinidade, normativas que se enquadram na cultura organizacional. No entanto, o avanço interseccional vai sendo invisibilizado e esmorece na própria atividade sistêmica, pois o excesso de subjetividades poderia levar à entropia.

5. Considerações

As questões apresentadas evidenciaram algumas das tensões entre as noções de interseccionalidade e organizações, bem como sobre o lugar da comunicação nesses processos. Cabe ainda uma reflexão: partindo do pressuposto de que a linguagem é falha, de que um signo, apesar de prometer a totalidade do que representa nunca consegue entregar essa totalidade, pois que lhe é fugidia, de modo que o signo sempre estará fadado à parcialidade, à insuficiência em relação ao representado, importa pensarmos as limitações da própria comunicação organizacional em relação ao interseccional.

Talvez o foco deva passar para outro lugar: primeiro, admitir essa insuficiência do signo e, portanto, da linguagem para dar conta do interseccional; depois, compreender que o fundamento político e crítico do interseccional não está em simplesmente gerar agrupamentos identitários e torná-los presentes nas mensagens, mas, para além disso, na força da comunicação como possibilidade de existência perturbadora e crítica dos sistemas que geram injustiças sociais.

Além disso, ao compreendermos a comunicação organizacional como disputa e negociação permanente de sentidos entre sujeitos situados em relações assimétricas de poder, torna-se evidente que a interseccionalidade funciona menos como promessa de representação total e mais como um orientador filosófico-político do próprio modo de comunicar. Nesse

sentido, dizer-se “interseccional” é inevitavelmente falho, porque nenhuma comunicação consegue abarcar integralmente as multiplicidades e as combinações de atravessamentos que constituem os sujeitos e suas experiências. O que pode (e deve) ser interseccional é a postura comunicacional, isto é, a disposição para problematizar recortes, tensionar universalizações e reconhecer que toda construção de sentidos envolve decisões sobre quem pode aparecer, sob quais marcadores e a partir de quais posições de fala.

Por isso, uma comunicação organizacional comprometida com a interseccionalidade, em sua dimensão prática e política, precisa operar com prudência discursiva e responsabilidade fundamentada nos princípios da justiça social. Em vez de projetar um ideal de acolhimento total, de gerenciar categorizações das diferentes ou de apresentar a inclusão como estado alcançado, deve reconhecer seus próprios limites e trabalhar para reduzi-los de modo situado, explicitando critérios, abrindo canais/espços efetivos de contestação e revisando narrativas quando estas forem capturadas por lógicas que neutralizam desigualdades. Nesse sentido, a interseccionalidade atua também como uma política de sensibilização para a própria insuficiência da comunicação: exige que a prática comunicacional seja menos afirmativa e mais reflexiva, capaz de sustentar a incompletude sem perder de vista o compromisso crítico com a justiça social.

Referências

ACCENTURE. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.accenture.com/br-pt>. Acesso em: mar. 2024.

AKOTIRENE, C. **Interseccionalidade**. São Paulo: Jandiára Editora, 2019.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G.. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.3, p. 20-29, 2004.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p.149-77.

BALDISSERA, R. Comunicação, organizações e comunidade: disputas e interdependências no (re)tecer as culturas. Congresso ABRAPCORP, 2009, São Paulo. **Anais do ABRAPCORP**, São Paulo, 2009.

BALDISSERA, R.. Notas para uma epistemologia da comunicação organizacional In: KUNSCH, M.; LIMA, F.; SAMPAIO, A. (org.). **Comunicação organizacional e relações públicas – 15 anos da Abrapcorp**. Salvador: EDUFBA, 2022, p. 49- 64.

BALDISSERA, R.; VINHOLA, B.; MONTAGNER, D.; KEHL, R.; FAJARDO, S.. Comunicação organizacional e diversidades: práticas da estratégia discursiva cínico-degenerativa. 34º ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 2025, Curitiba. **Anais do 34º Encontro Anual da Compós**, Curitiba, 2025.

BILGE, S. Intersectionality Undone: Saving Intersectionality from Feminist Intersectionality Studies. **Du Bois Review**, n.10, v.2, p. 405-424, 2013.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BRITO, J. B. **A Transgeneridade na Fala Autorizada da Justiça Estadual Brasileira**: da compreensão à comunicação que é posta em (re)circulação em seus sites institucionais. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2024.

CRENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista estudos feministas**, v. 10, n. 1, p. 171-188, 2002.

CRENSHAW, K. Mapping the margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. **Stanford Law Review**, vol. 43, n. 6, pp. 1241-1299, jul. 1991.

CRENSHAW, K. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. **University of Chicago Legal Forum**, v. 1989, n. 1, Article 8, p. 139-167 1989.

COMO AGIR da porta para fora. **EXAME**, ed. 1183. São Paulo: Abril, abr. 2019.

ELE NÃO QUER mais ser uma exceção. **EXAME**, ed. 1189. São Paulo: Abril, jul. 2019.

FERREIRA, B. C. L. **Comunicação organizacional e diversidade**: sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade / 2019. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2020.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

GONZALEZ, L. **Por um feminismo afro-latino-americano: ensaio, intervenções e diálogo**. RIOS, F.; LIMA, M. (Org). Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

HENNING, C. E. Interseccionalidade e pensamento feminista: As contribuições históricas e os debates contemporâneos acerca do entrelaçamento de marcadores sociais da diferença. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, Londrina, v. 20, n. 2, p. 97–128, 2015.

HILL COLLINS, P.; BILGE, S. **Interseccionalidade**. São Paulo: Boitempo, 2021.

KEHL, R. K. **Comunicação organizacional e grupos de afinidade**: sentidos comunicados pela Dow Chemical Company. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2025.

URIBE, P. M. **La idea de organización**: una concepción amplia para una acción efectiva. Medellín: Comunicación, 2007.

OLIVEIRA, M. C. de. **Comunicação e Resistência nas Organizações Empresariais**: A (Im)Possibilidade da Gestão da Diversidade. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2021.

PWC. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/>. Acesso em: mar. 2024.

ROSSATO, J. F. **Comunicação organizacional sobre diversidades**: sentidos propostos por organizações patronais brasileiras. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2022.

SILVA, P. H. P. da. **Atração e seleção no LinkedIn**: Processos comunicacionais sobre diversidade racial em vagas de emprego publicadas por organizações que mais faturam no país. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2025.

SILVA, T. T. da. Identidade e Diferença: a perspectiva dos estudos culturais. In: SILVA, T. T. da. (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014, p. 73-132.

TOTH, E. Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. In.: KUNSCH, M. K. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 125-134.

VINHOLA, B.; BALDISSERA, R. Entre o secreto e o discreto: a comunicação organizacional para a gestão da (in)visibilidade na maçonaria. **Intercom**, São Paulo, v. 47, p. 1-12, 2024.

WHITE MARTINS. [Site institucional]. 2024. Disponível em: <https://www.whitemartins.com.br/>. Acesso em: mar. 2024.