



CAMILA CRISTINE ALVES DE MELO  
MICHAELA FERNANDA PULOCENAS GONZAGA

**A INSERÇÃO DA MULHER NEGRA NO MERCADO DE TRABALHO:  
UM ESTUDO A PARTIR DA PERSPECTIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO  
BRASIL**

Artigo apresentado ao curso de graduação em Psicologia da Faculdade Católica Paulista, como requisito parcial para a obtenção de Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof. Esp. Caroline Schievenin Sperandio Sausanavicius.

Co-orientadora: Prof, Esp. Yagda A. de Campos Justino

Marília SP

2023

Artigo de autoria de Camila Cristine Alves De Melo e Michaela Fernanda Pulocenas Gonzaga, intitulado “A inserção da mulher negra no mercado de trabalho: Um estudo a partir da perspectiva da cultura organizacional no Brasil”, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Psicologia da Faculdade Católica Paulista, em dia/mês /ano, defendido e aprovado pela banca examinadora abaixo assinada:

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Caroline Schievenin Sperandio Sausanavicius  
Orientadora  
Curso de Psicologia

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Yagda A. de Campos Justino  
Co-orientadora  
Curso de Psicologia

---

Prof.<sup>a</sup> Me Karla de Souza Moreira  
Examinador  
Curso de Psicologia

## DEDICATÓRIA

Dedicamos às mulheres que perderam oportunidades de emprego valiosas simplesmente por serem quem são, especialmente às mulheres negras que enfrentam a discriminação somada de gênero e raça. É também uma homenagem às mulheres que nos inspiram: mães, irmãs e avós.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar a Deus que nos iluminou durante toda caminhada desse nosso artigo. Agradecemos aos nossos pais, irmãos e a toda família que sempre nos apoiou. A nossa orientadora, prof. Caroline Schievenin Sperandio Sausanavicius, pelas orientações, atenção e disponibilidade de tempo.

## **A INSERÇÃO DA MULHER NEGRA NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO A PARTIR DA PERSPECTIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO BRASIL**

Camila Cristine Alves de Melo<sup>1</sup>  
Michaela Fernanda Pulocenas Gonzaga<sup>2</sup>

Faculdade Católica Paulista

Orientadora: Profa.Esp. Caroline Schievenin Sperandio Sausanavícius<sup>3</sup>

Coorientadora: Prof. Esp. Yagda A. de Campos Justino<sup>4</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo analisar a influência da cultura organizacional, considerando fatores de gênero e racismo na inserção das mulheres negras no mercado de trabalho brasileiro. Através de uma revisão bibliográfica abrangendo esses temas, busca-se compreender como a cultura organizacional impacta a jornada das mulheres negras, desde o processo de contratação até às oportunidades de desenvolvimento profissional. Além disso, são explorados os principais desafios enfrentados pelas mulheres negras na busca por inclusão no mercado de trabalho no Brasil, que envolvem questões como misoginia e as barreiras impostas pelo sistema de trabalho.

**Palavras-chave:** Gênero. Racismo; Mulheres Negras; Misoginia; Mercado de Trabalho.

### **1 INTRODUÇÃO**

No decorrer do século XIX, com a consolidação do sistema capitalista, diversas alterações foram observadas na dinâmica do trabalho feminino. Houve um significativo aumento na utilização de máquinas e um rápido desenvolvimento tecnológico, resultando na migração de grande parte da mão de obra feminina para as fábricas, trabalhando até 18 horas por dia e recebendo salários inferiores aos dos homens (KÜHNER, 1977 apud QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2013).

No Brasil, a constituição de 1932, segundo Probst (2003 apud QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2013), estabeleceu igual valor correspondente ao salário, a todo trabalho igual, sem distinção de sexo, com o intuito de beneficiar as mulheres que trabalhavam fora de casa. No entanto, mesmo essas leis, elas continuavam a ser exploradas, com a justificativa de

---

<sup>1</sup> Graduando em Psicologia pela Faculdade Católica Paulista (UCA). E-mail: [micaelapulocenas26@gmail.com](mailto:micaelapulocenas26@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduando em Psicologia pela Faculdade Católica Paulista (UCA). E-mail: [alves.camila456@gmail.com](mailto:alves.camila456@gmail.com)

<sup>3</sup> Docente da Faculdade Católica Paulista (UCA). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Getúlio Vargas FGV-Marília-SP. E-mail: [caroline.schievenin@uca.edu.br](mailto:caroline.schievenin@uca.edu.br)

<sup>4</sup> Coordenadora do Curso de Psicologia e Coordenadora da Clínica Escola de Psicologia (CPPA) UCA-Marília-SP. E-mail: [yagda.justino@uca.edu.br](mailto:yagda.justino@uca.edu.br)

que o homem era o mantenedor do lar, resultando na ausência da necessidade de pagar um salário maior às mulheres.

Conforme dados estatísticos, a participação das mulheres no mercado de trabalho aumentou consideravelmente desde a década de 70. Mesmo durante as crises econômicas ocorridas nesse período, não houve retrocesso. Em 1970, apenas 18,2% das mulheres brasileiras com mais de 10 anos de idade eram economicamente ativas. Vinte anos depois, a taxa de atividade feminina dobrou, atingindo 39,2%, e o número de trabalhadoras ultrapassou 22,0 milhões (BRUSCHINI, 1989 apud QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2013).

De acordo com as informações publicadas em 2022 pelo site oficial do IBGE, embora a maior escolaridade das mulheres não seja capaz de equilibrar completamente sua situação em relação aos homens, essa característica desempenha um papel significativo na garantia de sua inserção no mercado de trabalho (IBGE, 2022).

No ano de 2014, as estatísticas mostram que 14% das mulheres estavam empregadas como trabalhadoras domésticas, sendo essa categoria predominantemente feminina, com um percentual de 92% (VIEIRA, 2017). Dessas mulheres, 6 de 10 eram mulheres negras, representando 65% do total. Infelizmente, a maioria dessas trabalhadoras enfrentam condições precárias de emprego, com 68% delas sem registro formal, especialmente aquelas com baixa escolaridade. Além da informalidade, essas mulheres também enfrentavam a falta de acesso aos direitos trabalhistas e recebiam apenas 42% do rendimento médio das trabalhadoras. Dentre todas as mulheres negras trabalhadoras em 2017, 17% estavam empregadas como domésticas, sendo essa a atividade principal para esse grupo. Em contraste, apenas 10% das mulheres brancas estavam envolvidas nessa ocupação, com a maioria delas trabalhando no comércio e na indústria. Além disso, com a criação do banco de dados Cadastro Único foi permitido um mapeamento das carências e vulnerabilidades sociais e do perfil da população atendida pelos programas assistenciais. Dentre as famílias inscritas no CadÚnico, em 2014, 88% delas eram chefiadas por mulheres (esse dado se eleva para 93% quando consideradas apenas as famílias contempladas com os benefícios), dessas 68% eram chefiadas por mulheres negras (VIEIRA, 2017).

De acordo com a cartilha divulgada no site oficial do *Great Place To Work* Brasil em abril de 2023, a partir dos dados coletados do IBGE, em 2020 constatou-se que a população negra movimentava cerca de R\$1,7 trilhão anualmente, mesmo enfrentando uma diferença média de renda de aproximadamente R\$1.200 em comparação com pessoas brancas (GPTW, 2023).

Em 2021, estima-se que a população seja composta por cerca de 212 milhões de pessoas. Ao analisar a divisão racial ou étnica, verificou-se que a população de origem negra correspondeu a 54,5% do total, sendo subdividida em 45,9% de pardos e 8,7% de negros. Por sua vez, a população branca, incluindo os grupos racialmente classificados como brancos e amarelos, representou 45,2%. Os indivíduos de origem indígena corresponderam a 0,3% da população, enquanto outro grupo, que não declarou sua cor, também representou 0,3% e apesar das mulheres negras representarem uma parcela significativa da força de trabalho no país, com 28% do total, até mesmo superando o número de homens negros, elas continuam sendo a maioria na categoria de desempregadas ou subutilizadas (BOTELHO; COSTA, 2022).

As mulheres negras enfrentam uma dupla discriminação baseada em sua raça e gênero, além de serem submetidas a discriminações adicionais em termos de setor, região e ocupação dos serviços em comparação aos homens negros e discriminação salarial em relação às mulheres brancas (SOARES, 2000).

Com isso, esse trabalho acadêmico se justifica a partir da sua relevância na contribuição para o debate sobre a importância da inclusão de mulheres negras no mercado de trabalho e a promoção da igualdade de gênero e racial no ambiente profissional. O objetivo geral deste trabalho é analisar como a cultura organizacional pode influenciar a inserção da mulher negra no mercado de trabalho, identificando as principais dificuldades enfrentadas por essas mulheres e as estratégias adotadas pelas empresas para promover a inclusão e a diversidade de gênero e raça no ambiente corporativo. Este estudo foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica, sendo esta pesquisa bibliográfica uma técnica de investigação que se utiliza de materiais já produzidos, como livros e artigos científicos como fontes de informação (GIL, 2002).

Este estudo estabeleceu critérios de inclusão para a seleção dos materiais utilizados. Foram considerados artigos científicos e livros publicados em português que abordassem a inserção da mulher negra no mercado de trabalho, suas dificuldades e estratégias para promover a diversidade e a inclusão corporativa. Buscou-se compreender essa temática, bem como as dificuldades e desafios enfrentados por esse grupo devido à falta de inclusão, diversidade de gênero e preconceito com a idade no ambiente corporativo.

A revisão bibliográfica busca identificar práticas efetivas adotadas pelas empresas para promover a inclusão e a diversidade, além de identificar possíveis lacunas que precisam ser preenchidas para aumentar a inclusão e valorização dessa categoria (GIL, 2002). Os resultados deste estudo podem ter impactos significativos na sociedade e nas empresas, contribuindo para o debate sobre a inclusão das mulheres no mercado de trabalho e a promoção da diversidade de gênero e raça no ambiente profissional.

Espera-se que os resultados deste estudo beneficiem empresas ao aprimorar suas políticas de inclusão e diversidade. Também serve como referência para profissionais e pesquisadores em recursos humanos e gestão de pessoas. Em última análise, busca-se contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária, valorizando a diversidade e promovendo a inclusão de todos, independentemente de características pessoais como gênero e raça.

## **2 A INSERÇÃO DA MULHER NEGRA NO MERCADO DE TRABALHO**

A crescente participação feminina no mercado de trabalho brasileiro, especialmente a partir dos anos 1970, de acordo com Bruschini (1996), é impulsionada principalmente por mulheres das camadas médias e escolarizadas da população. Fatores demográficos, culturais e econômicos, como a expansão da economia, a urbanização acelerada e a industrialização em ritmo acelerado, favoreceram a entrada de muitos trabalhadores, incluindo as mulheres. Ainda de acordo com Bruschini (1996), as transformações sociais, econômicas e demográficas que ocorreram no país, juntamente com o movimento feminista, influenciaram os padrões de comportamento e o papel das mulheres na sociedade, tornando mais fácil a entrada delas no mercado de trabalho. A redução da taxa de natalidade, o aumento do nível de escolaridade e o ingresso de mais mulheres na universidade também contribuíram para essa evolução (BRUSCHINI, 1996).

Para Pinto (2006), as mulheres se inserem no mercado de trabalho com ritmo e intensidade bem diferenciados dos homens e as diferenças entre os sexos tendem a crescer muito com o aumento da idade das mulheres.

De acordo com Ramos (2017), em processos de contratação e promoção os critérios de avaliação são aplicados de forma mais rigorosa para mulheres do que para homens e uma das explicações se dá pelo fato de serem percebidas como as principais responsáveis pela família, restando menos tempo para o trabalho e carreira, avaliando-as com atributos incompatíveis com níveis de liderança e conseqüentemente vistas como menos comprometidas com o trabalho.

Além disso, a união de raça e gênero resulta em uma desvantagem significativa para esse grupo em termos de inserção no mercado de trabalho e desigualdades salariais, além da já existente diferença baseada nesses atributos individualmente. De maneira geral, as mulheres costumam ter uma menor participação no mercado de trabalho formal devido a diversos fatores, incluindo suas responsabilidades nas tarefas domésticas e cuidado com os filhos, que frequentemente são atribuídas a elas como parte de seu papel na família e quando se trata de

mulheres negras que são chefes de família, a participação é ainda mais intensa no mercado de trabalho em comparação com as chefes de família que não são negras (PINTO, 2006).

A mulheres negras representam uma parcela significativa da força de trabalho no país, com 28% do total, até mesmo superando o número de homens negros, mas elas continuam sendo a maioria na categoria de desempregadas ou subutilizadas. Segundo Botelho e Costa (2022), essa realidade reflete a falta de oportunidades no mercado de trabalho formal, o que resulta na ausência de direitos trabalhistas e em outras consequências. Além disso, muitas mulheres negras que estão empregadas são subutilizadas em suas funções, sem terem a oportunidade de obter maiores ganhos econômicos e sociais. Além disso, enfrentam uma disparidade salarial alarmante em cargos ou funções semelhantes e ganham menos da metade do salário de um homem branco que realiza a mesma atividade.

De acordo com os dados coletados pelo IBGE, em 2016, no Brasil, a disparidade de renda entre homens e mulheres é evidente, especialmente quando consideramos as diferenças entre mulheres brancas e mulheres negras. A proporção do rendimento médio recebido por mulheres brancas em relação aos homens brancos é de 76,2%, enquanto a proporção do rendimento médio recebido por mulheres negras (pretas ou pardas) em relação aos homens do mesmo grupo de cor ou raça é de 54,91% (NASCIMENTO, 2020). Ou seja, as mulheres brancas ganham 23,8% a menos do salário de um homem branco. Já as mulheres negras recebem quase metade do salário dos homens do mesmo grupo de cor ou raça.

**Tabela 1: Exemplo do salário da mulher aplicando a proporção do Rendimento Médio de Mulheres Branca e Mulheres Negras (Pretas ou Pardas) em Relação aos Homens branco**

<b>Grupo</b>	<b>Proporção do Rendimento Médio em Relação aos Homens brancos</b>	<b>Salário hipotético</b>	<b>Salário aplicado a %</b>
Mulheres Brancas	76,2%	R\$2000,00	R\$1524,00
Mulheres Negras (Pretas ou Pardas)	54,91%	R\$2000,00	R\$1098,0

Fonte: IBGE, 2016. \*Elaborado pelas autoras

Com base nos dados coletados pelo IBGE em 2016, no Brasil, fica evidente a existência de desigualdades significativas baseadas em gênero e raça no mercado de trabalho no país (NASCIMENTO, 2020).

### **3 RACISMO ESTRUTURAL NO BRASIL**

Almeida (2018, apud GAUDIO, 2019) apresenta uma categorização do conceito de racismo em três dimensões: individual, institucional e estrutural, com o objetivo de facilitar a compreensão desse tema complexo. A dimensão individual do racismo é compreendida como uma forma de "patologia" atribuída a indivíduos ou grupos específicos, que se manifesta por meio da discriminação racial. No entanto, o autor considera essa concepção limitada e frágil, pois não leva em conta os contextos históricos e as consequências sociais reais do racismo.

A abordagem institucional do racismo é vista como um avanço na compreensão das relações raciais, uma vez que expande a noção de racismo como um comportamento individual. De acordo com Almeida (2018), o racismo institucional se refere aos impactos gerados pelos mecanismos de funcionamento das instituições, que conferem privilégios a certos grupos com base na raça. Para o autor as instituições desempenham um papel fundamental para estabelecer e regular normas e padrões que direcionam as ações dos indivíduos, moldando seus comportamentos, pensamentos, crenças e preferências. Sob essa perspectiva, as instituições são consideradas como expressões concretas das estruturas formais na vida social, surgindo a partir das relações de poder, conflitos e disputas entre diferentes grupos sociais (ALMEIDA, 2018).

Ainda segundo o autor, a ideologia da democracia racial, que foi introduzida na década de 1930, é um dispositivo poderoso que se enraizou no imaginário das pessoas. Ele observa que essa ideologia não se limita a aspectos morais, mas envolve também técnicas e instrumentos de dominação política, econômica e racial, criando uma narrativa que justifica a violência e as desigualdades raciais. Almeida ainda destaca a relação entre a ideologia da democracia racial e a ascensão do capitalismo no Brasil, que moldou a formação social do país através da domesticação dos corpos dos sujeitos e da naturalização das desigualdades. Diante dessa produção estrutural racista, o autor chama a atenção para como a sociedade considera normal a exclusão de pessoas negras em áreas como salários, empregos dignos, educação, poder político e segurança pública. A violência cometida pelos agentes do Estado contra a população negra é vista como algo recorrente e aceitável (ALMEIDA, 2018). Segundo Oliveira e Kubiak (2019, p. 940),

A ideia que os conflitos raciais do país foram resolvidos com o fim da escravidão e com o processo de mestiçagem ocorrido na história brasileira gera o mito da democracia racial, que é a crença popular de que não existem raças no Brasil, portanto, que o racismo não existe. Como consequência do mito da democracia racial há a recusa no brasileiro em reconhecer sua própria raça e, junto a isso, a ideia de que falar sobre racismo não cabe no contexto nacional. Assim, qualquer tentativa de se falar em negritude ou políticas sociais para negros é vista como uma maneira de segregar a identidade racial do Brasil, o que dificulta ainda mais o combate ao racismo.

Segundo Oliveira e Kubiak (2019, p. 942.), o racismo é conceituado como um sistema de crenças, doutrinas e concepções que permeiam a sociedade e que atribuem uma suposta inferioridade inata a certos grupos étnicos. Ele desempenha um papel fundamental na geração de disparidades que resultam em condições precárias de vida para a população alvo. Já Lélia Gonzalez (1984 apud RIBEIRO, 2017) pensadora e feminista negra, oferece uma perspectiva intrigante sobre o racismo estrutural ao questionar a hierarquização dos saberes baseada na classificação racial da população. Ela destaca a interconexão entre privilégio social e privilégio epistêmico, destacando que o modelo predominante de ciência é fundamentado na perspectiva branca. Essa dinâmica resulta na legitimação da explicação epistemológica eurocêntrica como superior, reforçando o pensamento ocidental como o único detentor de conhecimento válido, consolidando-o como dominante e ao fazê-lo, marginalizando outras formas de conhecimento. Nas palavras de Gonzalez, o racismo se configura como uma ciência da superioridade eurocristã (branca e patriarcal).

Essa análise de Lélia Gonzalez (1984) nos lança luz sobre o complexo debate sobre quem tem a autoridade para falar e ser ouvido, quais vozes são validadas e quais são silenciadas. A compreensão profunda dessas dinâmicas é essencial para dismantelar o racismo estrutural e promover a diversidade de perspectivas e vozes no diálogo acadêmico e na sociedade em geral. Para Ribeiro (2017, p. 48),

Numa sociedade como a brasileira, de herança escravocrata, pessoas negras vão experienciar racismo do lugar de quem é objeto dessa opressão, do lugar que restringe oportunidades por conta desse sistema de opressão. Pessoas brancas vão experienciar do lugar de quem se beneficia dessa mesma opressão. Logo, ambos os grupos podem e devem discutir essas questões, mas falarão de lugares distintos.

Em uma sociedade na qual o racismo estrutural é uma característica, a realização dos pilares da democracia, como a liberdade, a igualdade e a fraternidade, é comprometida, uma vez que essa sociedade perpetua relações de domínio racial. O sistema de poder da branquitude, baseado no contrato racial, beneficia todos os brancos, mesmo que nem todos sejam signatários deste contrato. No Brasil, esse fenômeno se manifesta de maneira complexa e se evidencia empiricamente na predominância absoluta da brancura em todas as esferas de poder da

sociedade: nos meios de comunicação, nas lideranças de empresas, nos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, nas hierarquias religiosas, no corpo docente das instituições de ensino superior públicas ou privadas, entre outros (CARNEIRO, 2017).

Foucault (2002), por sua vez, concebe o racismo contemporâneo como um aspecto do poder soberano sobre a vida e a morte, operando por meio do biopoder. Esse conceito descreve uma tecnologia de poder, uma biopolítica que permite a eliminação de grupos indesejados. Foucault resume essa operação na expressão “deixar viver ou deixar morrer”. Assim, ele argumenta que “[...] ‘o racismo é essencial como condição para o Estado poder dispor da vida de alguém, para poder decidir quem vive e quem morre. A função assassina do Estado só pode ser cumprida quando o Estado opera, utilizando o biopoder, por meio do racismo’.” (FOUCAULT, 2002, p. 306 apud CARNEIRO, 2017, p. 86).

Atualmente, na sociedade brasileira, observamos disparidades significativas entre brancos e negros em termos de suas posições sociais. A população negra enfrenta desvantagens marcantes em vários indicadores sociais, incluindo educação, renda, acesso a serviços de saúde e sociais, condições habitacionais precárias e ocupações de menor prestígio. No entanto, apesar dessas diferenças evidentes, o racismo muitas vezes não é percebido pela sociedade em geral. Em vez disso, esses dados são frequentemente interpretados como resultado das disparidades econômicas, em vez de serem reconhecidos como manifestações de desigualdade racial (CARNEIRO, 2017).

Portanto, o racismo se manifesta de várias maneiras na sociedade, e embora as formas mais explícitas sejam proibidas por lei, ele ainda permeia a estrutura social, influenciando o comportamento das pessoas, incluindo a maneira como as instituições tratam os indivíduos (CARNEIRO, 2017).

A partir das reflexões até aqui apresentadas, por meio das dimensões mais profundas de um fenômeno complexo que tece a trama da nossa sociedade. Tendo em vista o cenário atual, vale observar que a acessibilidade à informação é um elemento crucial. Muitos dos recursos educacionais que discutem o racismo, suas dimensões e implicações, ainda permanecem inacessíveis para a maioria da população brasileira, e as mulheres negras, que são particularmente afetadas por essas questões, são as mais prejudicadas.

Além disso, enquanto discutimos o racismo estrutural, não podemos ignorar a realidade das mulheres negras no Brasil. Elas continuam enfrentando desafios significativos em termos de educação, informação, capacitação e oportunidades no mercado de trabalho. Embora tenhamos feito progressos, ainda há um longo caminho a percorrer para que as mulheres negras ocupem posições de destaque nas organizações.

### 3.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um elemento central na compreensão do ambiente de trabalho e desempenha um papel significativo na inserção da mulher negra no mercado de trabalho. A cultura organizacional é o modelo dos:

[...] pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (SCHEIN, 1984, p. 18).

A referência a Schein (2009) destaca a ideia de que a cultura organizacional consiste em suposições desenvolvidas ao longo do tempo, adaptadas para lidar com desafios externos e internos, e que essas suposições são transmitidas aos novos membros como orientação sobre como abordar e enfrentar esses desafios. Isso destaca como a cultura organizacional pode influenciar a percepção, pensamento e sentimentos em relação a questões específicas, incluindo aquelas relacionadas à diversidade e inclusão.

Schein (2009), entende a cultura de uma empresa como sendo semelhante a uma personalidade coletiva, ou seja, a cultura de um grupo de pessoas se assemelha bastante ao caráter de um indivíduo podendo ser analisada em vários níveis diferentes. Para o autor, esses níveis de cultura organizacional variam desde expressões explícitas, palpáveis e perceptíveis até suposições fundamentais, inconscientes e profundamente arraigadas, que representam a essência da cultura. Essas camadas incluem diversas crenças, valores, normas e padrões de comportamento assumidos pelos membros da cultura, que são utilizados como forma de retratá-la tanto para si próprios quanto para os outros.

Hoje, as organizações enfrentam novos desafios, como a diversidade e inclusão. A Cultura Organizacional passa a ser reconhecida como um fator importante na promoção da diversidade e na criação de ambientes de trabalho inclusivos. Como Schein (2009), observou, as organizações precisam ser capazes de adaptar sua cultura para acomodar diferentes perspectivas e grupos, como as mulheres negras no mercado de trabalho.

A compreensão dos conceitos de Schein (2009) sobre cultura organizacional permite-nos explorar as complexas relações entre a cultura organizacional e a inserção da mulher negra no mercado de trabalho brasileiro. À medida que prosseguimos com este estudo, analisaremos como as diferentes dimensões da cultura organizacional podem afetar a experiência das

mulheres negras no ambiente de trabalho e como a cultura pode ser transformada para promover uma sociedade mais justa e inclusiva.

Segundo Freitas (1991 apud ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004) no cenário brasileiro, cabe refletir sobre as pesquisas conduzidas por Maria Ester de Freitas, que tiveram início em 1991 com o estudo intitulado "Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto". O propósito central desta obra foi a reunião de acontecimentos críticos que moldaram a produção acadêmica e a consultoria organizacional, sobretudo influenciadas pelos Estados Unidos, durante a década de 1980. Em 2000, Freitas lançou "Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?", adotando uma abordagem psicossociológica ancorada no conceito de imaginário, ao explorar o papel central das organizações contemporâneas na sociedade atual, especialmente na cultura ocidental. Uma das conclusões mais destacadas desse estudo foi a observação de que as organizações modernas compartilham notáveis semelhanças com as sociedades de onde surgem, mantendo relações íntimas de influência e, portanto, refletindo os valores, crises e problemas fundamentais dessa sociedade (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Trazendo uma conexão com "as ideias de uma sociedade são as ideias de uma classe dominante" presente no livro "A Ideologia Alemã" de Marx e Engels (1982). Os estudos sobre Cultura Organizacional no Brasil, analisam as normas, valores, crenças e práticas que permeiam as organizações e influenciam o comportamento dos indivíduos que nelas trabalham. Isso inclui a maneira como as organizações moldam as percepções e atitudes dos funcionários em relação ao trabalho, à hierarquia, aos objetivos da empresa e à estrutura de poder interna (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Para Marx e Engels (1982 apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004) a cultura organizacional não é uma entidade neutra, mas sim um reflexo das relações de poder dentro da organização e, em última instância, da estrutura da sociedade em que essa organização está inserida. Isso implica que uma sociedade reflete os interesses e valores da classe dominante que detém o controle dos meios de produção, a cultura organizacional muitas vezes reflete os valores e objetivos da classe dominante dentro da empresa. Por exemplo, uma empresa liderada por uma classe executiva com interesses financeiros pode promover uma cultura que valoriza a maximização dos lucros e a competição entre os funcionários. Essa cultura pode refletir e reforçar as ideias e valores dessa classe dominante dentro da organização.

Portanto, a análise da cultura organizacional no contexto brasileiro, à luz da ideia de Marx e Engels (1982), nos lembra que as ideias que permeiam as organizações não são apenas produtos neutros da cultura, mas também refletem as relações de poder e interesses da classe

dominante que exerce influência sobre essas organizações é uma maneira de compreender como as estruturas sociais mais amplas se manifestam no ambiente de trabalho e como a Cultura Organizacional pode ser usada como uma lente para examinar as relações de poder e as dinâmicas sociais dentro das organizações (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

No contexto brasileiro, a Cultura Organizacional também desempenha um papel crucial na inserção da mulher negra no mercado de trabalho, podendo refletir e influenciar as normas sociais e as relações raciais no país. Portanto, é fundamental examinar como a Cultura Organizacional pode ser adaptada para promover a igualdade de oportunidades e a inclusão das mulheres negras. A adaptação da cultura organizacional para refletir valores inclusivos e a igualdade de oportunidades é essencial para avançar em direção a uma sociedade mais equitativa.

#### **4 EVIDÊNCIAS ATUAIS DE DISCRIMINAÇÃO RACIAL EM RELAÇÃO ÀS MULHERES NEGRAS NO AMBIENTE CORPORATIVO**

De acordo com Braz e Benevides (2019) ao analisar um artigo que utiliza a metodologia de análise de discurso, verificou-se que a tonalidade da pele das mulheres negras teve um impacto sobre a questão dos privilégios, ou seja, mulheres de tonalidade mais clara sentem que são mais privilegiadas.

Além disso, nos depoimentos das mulheres entrevistadas no referido artigo, é possível identificar uma ampla variedade de desafios que essas mulheres enfrentam de forma constante no mercado de trabalho. Esses desafios estão relacionados à discriminação de gênero, à coloração escura de suas peles e à textura crespa de seus cabelos, os quais são elementos presentes no contexto em que estão inseridas. Adicionalmente, o artigo destaca comentários que refletem a ignorância e os preconceitos enfrentados pelas mulheres negras no ambiente corporativo. Tais comentários insinuam que alisar o cabelo é uma maneira de parecer mais "limpa", e o uso de termos depreciativos como "nega maluca" são exemplos claros de estereótipos racistas e discriminatórios que persistem no ambiente corporativo. Entretanto, o artigo também evidencia que, mesmo diante de inúmeros preconceitos, as mulheres negras optam por permanecer em silêncio por receio de perder o sustento de suas famílias (BRAZ; BENEVIDES, 2019).

Já Santos (2017), traz alguns recortes de entrevistas realizadas com mulheres negras, refletindo sobre um cenário complexo em relação à diversidade e inclusão no ambiente de

trabalho. Dentre as entrevistadas, destaca-se o comentário de Erika que evidencia a falta de representação de mulheres negras na organização. No contexto ela se destacava como a única pessoa negra em toda a organização e em sua área específica. Sua contratação envolveu uma faixa salarial notavelmente diferente daquela dos demais colegas. Naquela época, ela não compreendia totalmente a razão por trás dessa decisão, mas, posteriormente, percebeu que a diretora lhe concedeu uma oportunidade única que talvez a tivesse poupado de várias rejeições que poderiam impedir de entrar naquela área. Em outro cenário, a entrevistada compartilhou sua experiência em um processo seletivo no Banco Alfa, no qual ela e outra candidata demonstraram igual competência. No entanto, o recrutador estava consciente das desigualdades potenciais que poderiam afetar o futuro das candidatas. Portanto, ele escolheu contratar Erika, uma mulher negra.

Outro relato abordado no artigo, traz a experiência vivida por Gabriela durante seus cinco anos de trabalho em uma empresa. Seu departamento foi estigmatizado como a área de menor produtividade devido à presença de mulheres e qualquer erro era frequentemente atribuído à questão de sua cor, criando uma associação injusta entre ser mulher negra e incompetência, baixa performance e má gestão. Mesmo com aumentos significativos de responsabilidades, ela não foi reconhecida com o título de gestora (SANTOS, 2017).

No comentário da entrevistada Nina, ela levanta questões sobre as imagens utilizadas nas apresentações e as pessoas em destaque nas reportagens, observando a ausência de pessoas negras. Isso indica a urgência de promover uma maior diversidade e inclusão na representação visual e nas histórias divulgadas pela empresa (SANTOS, 2017).

E por fim, o relato de Alicia destaca os desafios significativos enfrentados por pessoas negras ao tentarem discutir suas experiências e realidades com indivíduos de fora da comunidade. Nesse contexto, ela participou de uma reunião sobre o Comitê, onde ela e outro colega negro tentaram compartilhar informações sobre a vivência negra no ambiente. No entanto, Alicia observou que os homens brancos presentes na reunião insistiram em falar mais do que ela, mesmo que suas perspectivas fossem errôneas. Eles afirmaram estar profundamente comprometidos com as questões, mas não permitiram que Alicia representasse adequadamente a experiência negra na conversa (SANTOS, 2017).

Esses estudos de Braz e Benevides (2019) e Santos (2017) revelam o quanto o racismo está presente no dia a dia das mulheres negras nas organizações e, mesmo perante isso, se calam por medo de perder sua fonte de sustento. Há quem reconheça essa problemática e tome atitudes para amenizar essa situação, como o caso já citado do recrutador que deu preferência por

contratar mulheres negras já tendo consciência da dificuldade que ela poderia enfrentar futuramente para ser inserida no mercado de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há lacunas na inclusão da mulher negra no ambiente organizacional, no entanto, por meio de pesquisas, identificaram-se iniciativas que buscam atenuar essas desigualdades, como o programa de *trainee* implementado pela Magazine Luiza, empresa brasileira do setor de varejo, em 2021, direcionado exclusivamente para indivíduos negros. O objetivo foi fomentar uma inclusão mais significativa desses profissionais em cargos de liderança. Essa decisão foi fundamentada em uma pesquisa interna realizada em 2019, centrada em inclusão e diversidade. Os resultados revelaram que mais da metade da organização era composta por profissionais negros, mas apenas 16% ocupavam cargos de liderança. Como resultado desse programa, em 2022, 19 candidatos negros foram promovidos a cargos de analista sênior. Além disso, formou-se uma segunda turma de *trainee* exclusivamente composta por jovens negros, totalizando 11 participantes (EM... [202-?]).

Outro exemplo de tentativas de amenizar as desigualdades sofridas por essa minoria foi a iniciativa da ex-consulesa da França, Alexandra Loras, com o projeto social "Westwing", localizado no Morumbi, em São Paulo. Esse projeto oferece cinco espaços interligados para atender às necessidades das mulheres, visando especialmente empoderar jovens executivas negras no mercado de trabalho. Inicialmente, a instituição realizará encontros virtuais mensais, nos quais o grupo Negras Empoderadas, uma comunidade originada no Facebook que já participou dos workshops da mentora, será ativamente envolvido (SÉ, 2023).

Apesar desses esforços, o desafio persiste, uma vez que os cargos mais elevados continuam sendo predominantemente ocupados por pessoas brancas. Além disso, se dissipam discursos que relativizam a importância do tema, como já mencionado anteriormente.

Para superar esses desafios, é crucial adotar estratégias abrangentes que vão além de programas isolados. Isso inclui revisar políticas internas, promover a educação sobre questões de diversidade e equidade e estabelecer um comprometimento firme com a mudança cultural. A iniciativa do Magazine Luiza e o projeto social de Alexandra Loras são inspiradores, mas a jornada para uma verdadeira inclusão ainda está em curso. É necessário um esforço coletivo, envolvendo líderes, colaboradores e a sociedade em geral, para alcançar a diversidade e a igualdade no ambiente organizacional, independentemente de gênero ou raça.

O combate ao racismo não é apenas uma questão acadêmica, é uma responsabilidade coletiva que exige o envolvimento de toda a sociedade. Somente por meio de esforços conjuntos e um compromisso real com a igualdade, poderemos criar um ambiente onde todas as vozes

sejam ouvidas, onde a educação e a informação sejam verdadeiramente acessíveis e onde as oportunidades sejam igualmente distribuídas.

À medida que buscamos um futuro mais justo, devemos lembrar que cada pequeno passo em direção à igualdade é um avanço significativo. Não é apenas o conhecimento, mas também a ação, que moldará um amanhã mais inclusivo para as mulheres negras e, de fato, para toda a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, London, v. 5, n. 3, p.193-226, 1984.

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

ATAÍDE, P. **A Conciliação da Maternidade com o Trabalho da Mulher Brasileira Pós-Moderna na (Não) Manutenção do Emprego Pós-Gestação:** o compartilhamento das responsabilidades de cuidado. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, São Paulo, 2022.

BARROS, T.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.

BRUSCHINI, C. **Desigualdades de gênero e deslocamentos da força de trabalho.** São Paulo: LTr., 1995.

BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil,1985 – 95). *In:* ROCHA, M. I. B. **Trabalho e gênero:** mudanças, permanências e desafios. Campinas: São Paulo: Editora 34, 2000. p. 13-18.

BRUSCHINI, Cristina. **Tendências da força de trabalho feminina brasileira nos anos setenta e oitenta:** algumas comparações regionais. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1989.

BRUXEL, S.; SCHNEIDER, E. **Fatores de satisfação no trabalho:** estudo com professores pesquisadores de uma instituição de Ensino Superior. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Gestão Estratégica de Pessoas) - Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10737/1654>. Acesso em: 4 set. 2023.

CARNEIRO, Sueli. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil.** São Pauto: Selo Negro, 2011. (Consciência em debate/coordenadora Vera Lúcia Benedito)

CASTRO, J. de C. B. C.; MOURA BENEVIDES, T. Os desafios enfrentados pelas mulheres pretas no mercado de trabalho em salvador sob uma perspectiva interseccional. **Revista Formadores**, [s. l.], v. 12, n. 7, p. 6, 2019. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/1222>. Acesso em: 21 ago. 2023.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 42, p. 969–991, set. 2008.

EM busca de novos líderes trainee exclusivo para negros. São Paulo: NOVAPR, [200-?]. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=MQIFpHE6v0pa1c+RcgMp6A==>. Acesso em: 3 set. 2023.

FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. *In:* FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, G.; SANTOS, J.; JACINTO, P. Inserção da mulher negra no mundo do trabalho: uma revisão de literatura. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 9, n. 26, p. 47–63, 2022. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/558>. Acesso em: 20 maio 2023.

GAUDIO, Eduarda Souza. Resenha do livro “O que é racismo estrutural?” de Sílvio Almeida. **Revista Humanidades e Inovação**, [s. l.], v. 6, n. 4, 214-217, 2019. Resenha da obra de: ALMEIDA, Sílvio Luiz. “O que é racismo estrutural”. São Paulo: Polén, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/951>. Acesso em: 3 set. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFSTEDE, G.H. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101979.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2023.

MG. **Anais [...]**, Caxambú, MG: Universidade Federal Fluminense, 2006. p. 1-16. Disponível em: <http://abep.org.br/~abeporgb/publicacoes/index.php/anais/article/viewFile/1486/1451>. Acesso em: 22 mar. 2023.

MINASI, S. M.; MAYER, V. F.; SANTOS, G. E. O. Desigualdade de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, 16, e-2494, 2022. <http://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2494>. Acesso em: 6 set. 2023.

MOTTA, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil (Relatório de pesquisa n. 15/1996)**. São Paulo: FGV-Eaesp, 1996.

NASCIMENTO, E. **Mulheres negras no mercado de trabalho em Rio Grande-RS: uma análise a partir de vivências no programa jovem aprendiz**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: [https://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/9447/Dissertao\\_Elaine\\_Nascimento.pdf?sequencia=1&isAllowed=y](https://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/9447/Dissertao_Elaine_Nascimento.pdf?sequencia=1&isAllowed=y). Acesso em: 20 maio 2023.

OLIVEIRA, B. M. C.; KUBIAK, F. Racismo institucional e a saúde da mulher negra: uma análise da produção científica brasileira. **Saúde Em Debate**, [s. l.], V. 43, n. 122), p. 939–948. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104201912222>. Acesso em: 3 out. 2023.

PINTO, G. Situação das mulheres negras no mercado de trabalho: uma análise dos indicadores sociais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 14., Caxambú-

QUERINO, L. C. S; DOMINGUES, M. D. S; LUZ, R. C. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **E-FACEQ: Revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, v. 2, n. 2, p. 1-32, 2013.

RAMOS, A. M.; FÉLIX, B. Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, Vitória, 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/331457690\\_Efeitos\\_do\\_Genero\\_sobre\\_a\\_Decisao\\_de\\_Contratacao\\_e\\_Promocao\\_de\\_Lideres](https://www.researchgate.net/publication/331457690_Efeitos_do_Genero_sobre_a_Decisao_de_Contratacao_e_Promocao_de_Lideres). Acesso em: 20 maio 2023

RIBEIRO D. **O que é lugar de fala?** Belo Horizonte: Letramento; 2017. (Feminismos plurais).

SANTOS, G. R. R. **Trajetórias profissionais de mulheres negras em empresas multinacionais em São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Faculdade de São Paulo, São Paulo, 2017

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SÉ, L. A. Loras funda instituto para ajudar mulheres da periferia a avançar na carreira: Instituto do Protagonismo Feminino oferecerá mentorias presenciais e online a mulheres de baixa renda. *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, [s. l.], 07 mar. 2023. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/mulheres-empendedoras/noticia/2023/03/alexandra-loras-funda-instituto-para-ajudar-mulheres-da-periferia-a-avancar-na-carreira.shtml>. Acesso em: 3 set. 2023.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, New York, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SOARES, S. **O perfil da discriminação no mercado de trabalho: homens negros, mulheres brancas e mulheres negras**. Brasília: Ipea, 2000. (Texto para Discussão, n. 769)

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

VIEIRA, Bianca. Mulheres negras no mercado de trabalho brasileiro: um balanço das políticas públicas. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO*, 11., 2017, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2017. P. 1-19. Disponível em: [http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1499353872\\_ARQUIVO\\_Mulher\\_esnegrasnomercadodetrabalhobrasileiro.pdf](http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1499353872_ARQUIVO_Mulher_esnegrasnomercadodetrabalhobrasileiro.pdf). Acesso em: 3 set. 2023.

WOOD, T.; CALDAS, M. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 6-17, 1998.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.B.; BASTOS, A.V. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ArtMed, 2004.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2**. Porto Alegre: AMGH, 2014.