



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Curso de Comunicação Organizacional

Professora Orientadora: Dra. Elen Galdes

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO RACISMO  
NA CULTURA ORGANIZACIONAL:  
Um olhar sobre as instituições públicas**

Natália Oliveira Teles da Silva

Brasília-DF, junho de 2014



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Curso de Comunicação Organizacional

Professora Orientadora: Dra. Elen Geraldes

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO RACISMO  
NA CULTURA ORGANIZACIONAL:  
Um olhar sobre as instituições públicas**

Memorial apresentado ao Curso de Comunicação Organizacional, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Brasília-DF, junho de 2014



Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Curso de Comunicação Organizacional  
Trabalho de Conclusão de Curso

Membros da Banca Examinadora:

1. Professora Doutora Elen Geraldês
  
2. Professora Doutora Ellis Regina Araújo da Silva
  
3. Professor Especialista Felipe Canova Gonçalves – Membro
  
4. Suplente: Professora Mestre Luísa Guimarães Lima

Aos meus queridos avós: Maria, Eduardo, Omília,  
Feliciano e Magno.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela graça imerecida.

À minha família, pelo apoio, carinho e paciência.

Aos professores, que me inspiraram durante esta jornada.

**SUMÁRIO**

<b>CAPÍTULO I – O INÍCIO DA MINHA TRAJETÓRIA ACADÊMICA .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II – QUESTÃO RACIAL E CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO III – A EXPERIENCIA DE PESQUISA E OS PLANOS PARA O FUTURO .....</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>18</b>

## CAPÍTULO I – O INÍCIO DA MINHA TRAJETÓRIA ACADÊMICA

Em meados de 2010, quando passei no vestibular da Universidade de Brasília (UnB) para o curso de Comunicação Organizacional, lembro-me de ter ficado contente com a notícia, bem como todos os meus familiares, mas também de ter refletido muito se aquela realmente havia sido uma boa escolha.

Na época, estava matriculada em outro curso na mesma Instituição de Ensino, mas por estar insatisfeita com a escolha feita, resolvi prestar outro vestibular na esperança de encontrar algo que realmente atendesse às minhas expectativas. Após pesquisar, encontrei uma nova habilitação denominada Comunicação Organizacional no *site* da Faculdade de Comunicação da UnB, que parecia ser um *mix* de Comunicação e Administração. Imaginando que aquela seria uma fusão perfeita entre duas áreas igualmente interessantes, acabei optando pelo novo curso.

Naquele momento, tudo era novo e desconhecido; as informações disponíveis eram superficiais; não existiam exemplos concretos de profissionais, cenário ou perspectiva de mercado de trabalho que servisse de referencial. Contudo, apesar das incertezas, decidi encarar o novo curso como um desafio e privilégio, pois teria a oportunidade de ser uma das primeiras profissionais formadas na área.

Logo nos primeiros dias de aulas, percebi que compartilhava das mesmas dúvidas e anseios com meus colegas de curso, tendo em vista que aquele era um período de descobertas e adaptação para todos. Era visível que uma série de questões ainda precisava ser ajustada no programa do curso, mas, conforme o tempo foi passando, pude entender que todos – professores, coordenadores e alunos – estavam engajados em um processo de construção e consolidação do curso. Portanto, seria inevitável que não existissem discussões, ajustes e mudanças no decorrer do tempo.

Os fundamentos do curso estavam consolidados, mas a estrutura e os acabamentos ainda estavam na fase de execução. O corpo docente demonstrava disposição e comprometimento com o trabalho e a proposta do curso. Tais aspectos contribuíram de forma positiva para a imagem e a qualidade do curso. Além disso, o fato dos professores serem oriundos de diferentes áreas da Comunicação era algo interessante porque agregava diferentes perspectivas, experiências e conhecimentos acadêmicos e de mercado.

Conforme ia avançando no curso, as dúvidas mais urgentes foram sendo esclarecidas por meio das aulas, palestras e leituras. A base teórica foi fundamental no referido processo de aprendizagem. Por meio das disciplinas oferecidas e das constantes atividades práticas que

demandavam tempo e dedicação para serem executadas, tive a oportunidade de entender claramente os objetivos e enfoque do curso.

O formato e o conteúdo das disciplinas oferecidas davam uma perspectiva mais globalizada e integrada da Comunicação, e proporcionavam um entendimento geral das técnicas de diferentes habilitações, mas sempre com ênfase no planejamento e na gestão da comunicação no contexto organizacional.

Inicialmente, a gestão da Comunicação era a perspectiva que mais me interessava, principalmente pela proximidade com a Administração. Entretanto, conforme o tempo ia passando, o contato com outras disciplinas e com as atividades práticas abriram um leque de possibilidades que até então pareciam restritas ou inexistentes. Entre as opções, tinha-se a possibilidade atuar junto à comunicação no terceiro setor, além da fotografia, do rádio ou mesmo com o planejamento e a pesquisa em Comunicação.

Entre as disciplinas mais marcantes, destaco a disciplina Linguagem Estética e Fotográfica, que tinha por objetivo estabelecer um diálogo entre a teoria e a prática fotográfica, visando a valorização de conceitos, significados e realidades pela imagem. Esta merece todo destaque em minha trajetória porque tive a oportunidade de desenvolver um olhar mais apurado e crítico da imagem e de aprender sobre questões técnicas relacionadas com o tema.

A disciplina de Técnicas de Jornalismo, Rádio e TV foi outra que também se destacou pela experiência prática e porque demandou tempo e trabalho. Ali foram desenvolvidas habilidades técnicas de forma rápida e independente, estimulou-se a experimentação e a autonomia e, mesmo com todas as dificuldades, ao final da disciplina, todo esforço dedicado foi recompensado de forma satisfatória. É importante destacar que o módulo de rádio e TV foi um dos períodos em que tive a oportunidade de aprender e desenvolver de maneira mais concreta as habilidades e técnicas relacionadas à produção de conteúdo para os meios de comunicação tradicionais.

Outra disciplina que também foi marcante durante minha trajetória acadêmica foi a de Instrumentos de Comunicação Organizacional, sobretudo, em dois aspectos: primeiro, proporcionou a aplicação concreta do trabalho de comunicação organizacional em um caso real e exigiu uma série de habilidades aprendidas em diferentes matérias e em outras áreas do conhecimento; e, segundo, proporcionou a experiência do trabalho em equipe e o contato com um cliente real.



Além das disciplinas supramencionadas, existiram outras que foram igualmente importantes e significativas durante minha trajetória acadêmica e que contribuíram não apenas para minha formação nos aspectos técnicos, mas também agregaram uma série de experiências e conhecimentos que, sem dúvida, contribuíram de forma positiva para o meu crescimento pessoal.

No final do primeiro semestre de 2012, surgiu a oportunidade de participar do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC). De imediato, aceitei a proposta, tendo em vista que aquela era uma ótima oportunidade para obtenção de experiência no campo da pesquisa, além de ser algo positivo para o meu currículo acadêmico.

A pesquisa tinha como objetivo analisar a cobertura jornalística realizada pela Empresa Brasil de Comunicação (EBC), por meio de sua emissora, a TV Brasil, do julgamento no Supremo Tribunal Federal (STF), que aprovou por unanimidade, a constitucionalidade das políticas de ação afirmativa adotadas pela UnB desde 2004.

O tema da pesquisa também me chamou a atenção por ser uma questão polêmica e muito próxima de minha realidade, pois o meu acesso à Universidade se deu por meio do sistema de cotas e, até aquele momento, eu não havia estudado profundamente o conceito e a proposta das ações afirmativas ou mesmo a questão racial no Brasil.

As leituras realizadas durante a pesquisa, relacionadas ao racismo, às ações afirmativas e à história do movimento negro, mudaram minha perspectiva sobre a questão racial no Brasil, à medida que avançava nos estudos sobre os processos históricos e sociais relacionados à história do negro no País. Além disso, em âmbito pessoal, a mudança principal se deu por meio de um processo de desconstrução e problematização de conceitos, ideias e estereótipos relacionados à raça, relacionados, por exemplo, a ideais e padrões de beleza propagados por diferentes meios que não representam ou consideram os traços e a beleza negra.

A imersão na temática supramencionada tornou meu olhar mais atento e sensível às manifestações e processos de discriminação presentes explicita ou implicitamente em diferentes contextos, presentes em brincadeiras pejorativas que fazem referência às características físicas, cabelos, cor da pele etc., ou por meio de ideias e expressões que desqualificam a inferiorizam as ações e a capacidade intelectual dos indivíduos negros.

Estando mais atenta a determinados conceitos e valores compartilhados socialmente, relacionados, por exemplo, a padrões estéticos e a representatividade do negro em cargos e posições de destaque na mídia, é possível perceber que a igualdade ainda é uma realidade a ser alcançada. Primeiro, porque os modelos e a ideia de beleza propagada em diferentes meios

de comunicação, de maneira geral, não apresentam características ou referenciais da beleza negra. E em segundo lugar, porque o número observado de indivíduos negros ocupando funções de destaque na política, no meio acadêmico, na TV, no cinema nas organizações privadas e nos outros contextos sociais ainda é muito reduzido.

Nos momentos de conclusão da pesquisa em questão, foi possível observar que a televisão pública possui um papel importante nas discussões em torno da temática racial, pois tem o compromisso de desenvolver a consciência crítica do cidadão, mediante programação educativa, artística, cultural, informativa, científica e a promoção da cidadania, além de oferecer mecanismos para debate público acerca de temas de relevância nacional e internacional, diferentemente do que é visto nos canais comerciais. Portanto, à medida que o referido tema é abordado e problematizado com maior objetividade e contextualizado na programação da emissora, a identificação e o enfrentamento do racismo é potencializado de maneira abrangente e crítica.

## CAPÍTULO II – QUESTÃO RACIAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao término da iniciação científica, decidi que levaria a temática racial para meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), mesmo não se tratando necessariamente de um tema central da área de Comunicação Organizacional. Na disciplina Pré-Projeto, dei início à pesquisa e análise das possibilidades de abordagem e diálogo entre a temática racial e alguma área de estudo do curso, e, em tal processo, percebi que uma abordagem relacionada à cultura das organizações seria uma boa forma de estudar a questão racial aplicada ao contexto organizacional.

Inicialmente, o tema da pesquisa era focado na mulher negra, e o objetivo era identificar a maneira como o preconceito e discriminação correntes na sociedade eram reproduzidos no ambiente organizacional em detrimento da profissional negra, além dos fatores relacionados à baixa representatividade daquelas profissionais em determinadas funções, sobretudo naquelas de maior prestígio social, inclusive nas organizações de comunicação.

Tudo parecia definido, mas, durante a elaboração do pré-projeto, tive a oportunidade de ler *Memória e Sociedade*, de Ecléa Bosi, o que acabou modificando não apenas a metodologia de pesquisa até então escolhida, mas também o foco do meu trabalho final.

O livro de Bosi (2006) é um estudo realizado a partir das experiências de trabalho vivenciadas por pessoas simples, em idade avançada, residentes no Estado de São Paulo. Um dos aspectos mais interessantes naquela obra é a maneira como a autora abordou o seu objeto de estudo e o modo como tratou as fontes, pois sua base de pesquisa foi o relato das histórias de vida de pessoas comuns em situações cotidianas. Neste sentido, acredito que a sensibilidade com que a pesquisadora soube escutar resultou em visões singulares e enriquecedoras sobre a memória, o afeto, a profissão e a história.

A obra de Bosi também serviu como referencial metodológico, por ser um trabalho predominantemente qualitativo, e como modelo ético, pois aquela autora percebeu a necessidade de assumir dois papéis. O primeiro, como de sujeito que procura saber sobre o objeto de estudo e, o segundo, de objeto, quando passa a ser um meio de recepção e transmissão da memória e das lembranças de alguém.

Outro ponto importante da obra de Bosi está relacionado à análise dos aspectos constituintes da memória, onde a cultura e a influência da sociedade são determinantes.

É preciso reconhecer que muitas de nossas lembranças, ou mesmo de nossas ideias, não são originais: foram inspiradas nas conversas com os outros. Com o correr do tempo, elas passam a ter uma história dentro da gente, acompanham a nossa história e são enriquecidas por experiências e embates. Parecem tão nossas que ficaríamos surpresos se nos dissessem o seu ponto exato de entrada em nossa vida, elas foram formuladas por outrem, e nós simplesmente as incorporamos ao nosso cabedal. Na maioria dos casos creio que esse não seja um processo consciente (BOSI, 2006, p 407).

A perspectiva ofertada por Bosi sobre a maneira como percebemos e interagimos socialmente foi muito importante, pois serviu para reflexão e modelo referencial dos estudos sobre a cultura – aspectos que embasaram o trabalho final.

Partindo daquela leitura transformadora, algumas mudanças foram feitas no projeto, relacionadas principalmente ao objeto de estudo, mas sem deixar de lado a temática relacionada ao racismo e à cultura organizacional.

Para diversificar as experiências vivenciadas no ambiente profissional relacionadas ao tema da pesquisa, decidi contar com relatos não apenas de mulheres, mas também de homens negros, a fim de tornar os depoimentos mais diversificados. Quanto à instituição escolhida, optei por selecionar os entrevistados de uma organização pública específica, a fim de verificar a maneira como a questão racial é percebida e tratada nos órgãos públicos, bem como obter diferentes perspectivas de um mesmo lugar – o que facilitaria o entendimento do contexto e dos processos existentes. Além das escolhas supramencionadas, também optei por confeccionar um artigo científico – arquivo acadêmico que seria mais adequado e sintetizaria com mais clareza e objetividade as questões contempladas no trabalho final.

Para fundamentar teoricamente o trabalho, tive contato com uma bibliografia variada relacionada predominantemente aos conceitos de cultura, trabalho, raça e cultura organizacional brasileira.

No primeiro momento, era preciso compreender o conceito de cultura. Para tanto, tornou-se fundamental a leitura da obra de Laraia (2009), *Cultura: um conceito antropológico*, que serviu de ponto de partida para o entendimento e desenvolvimento da temática do trabalho. Entre os pontos ali abordados, vale destacar a análise sobre as diferentes definições existentes nas Ciências Sociais de cultura e a sua influência na formação dos indivíduos, além de contestar a ideia de que os aspectos geográficos e biológicos são fatores determinantes do comportamento humano.

Aquele autor ainda destaca que as diferenças de comportamento existentes entre homens não podem ser explicadas a partir das limitações que lhes são impostas pelo seu aparato biológico ou pelo seu meio ambiente, mas sim, por influências culturais

compartilhadas socialmente. E ainda, tem-se a questão de que o homem é herdeiro de um patrimônio cultural das gerações que o antecederam, e que tal herança cultural exerce influência direta sobre seu comportamento e visão de mundo.

Para compreender a relação entre a sociedade, o trabalho e o indivíduo, fez-se uso da obra *Trabalho e capital monopolista*, de Harry Braverman (1987), que trouxe uma perspectiva mais conceitual analítica sobre o tema analisado. Tem-se ali a abordagem de questões relacionadas à natureza do trabalho humano, bem como seu caráter inteligente e proposital, que lhe proporciona infinita adaptabilidade, e também uma profunda discussão sobre a exploração do trabalhador. E ainda, são abordadas as mudanças promovidas pelo sistema capitalista, sendo fundamental para a manutenção do sistema a divisão social do trabalho, que ao fragmentar o feitiço do produto em numerosas operações executadas por diferentes trabalhadores, modificou consideravelmente a percepção do homem sobre o processo.

Outra referência que também foi importante para a compreensão da temática apontada anteriormente foi a obra *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*, de Codo, Sampaio e Hitomi (1994). Nesta, o trabalho é compreendido como um meio pelo qual o indivíduo constrói seus aspectos objetivos e subjetivos e a sua própria existência, além das consequências que o trabalho alienado e sem significado representa na vida do homem e como que o sistema baseado no capital alterou os processos de produção e a percepção do homem sobre o trabalho.

Outras questões relacionadas ao trabalho também foram abordadas nestas e em outras obras consultadas e, todas, em maior ou menor intensidade, proporcionaram uma reflexão fundamentada da relação entre o homem e o trabalho e a forma como tal relação foi sendo alterada e resignificada ao longo do tempo. O embasamento efetivado, sem dúvida, foi importante, pois enriqueceu as discussões relacionadas ao ambiente organizacional e contemplou as dimensões sociais e humanas, além dos aspectos técnicos.

Para fundamentar as discussões e análise em torno de duas questões centrais do trabalho, da história do negro no Brasil e do racismo, fez-se necessário recorrer a textos que problematizassem os referidos temas de maneira contextualizada e que contemplassem os aspectos sociais e históricos relacionados aos processos e formas de discriminação e desigualdade racial correntes no País.

A escolha pela referida abordagem era necessária porque atribuía uma realidade social ao problema “racismo”, que, por muito tempo, foi mascarado pelo mito da democracia racial, que se sustentava na ideia de que a mestiçagem racial e o sincretismo cultural proporcionarão

a superação das discriminações ligadas a questões da cor e raça no Brasil (GUIMARÃES, 2002). Contudo, não são poucos os estudos encabeçados por acadêmicos, sociedade civil organizada e gestores públicos etc., que deslegitimam uma suposta igualdade racial consolidada no País.

Outro ponto importante das leituras efetivadas está relacionado à forma como os indivíduos negros encaram e se posicionam frente ao racismo e constroem a sua identidade em meio aos valores simbólicos e estratificadores deturpados relacionados à raça. Para Souza (1993), o processo de conscientização e desconstrução de valores pelo qual o negro passa para construir a sua identidade e aceitar a sua própria imagem também exige uma postura contestatória e acaba por ser uma ação política.

Ser negro é tomar consciência do processo ideológico que, através do discurso mítico acerca de si, engendra uma estrutura de desconhecimento que o aprisiona numa imagem alienada, na qual se reconhece. Ser negro é tomar posse dessa consciência e criar uma nova consciência que reassegure o respeito à diferença e que reafirma a dignidade alheia a qualquer nível de exploração (SOUZA, 1993, p. 77).

Outra questão importante se refere à integração e participação do negro na sociedade, após, sobretudo, o fim da escravidão, a escassez de políticas específicas para o referido grupo e a negação do fator racial como fonte de desigualdade social. Sobre tal aspecto, as obras de Hasenbalg, Silva e Lima (1999) e Fernandes (1965) foram importantes fontes de embasamento teórico e forneceram uma visão mais detalhada e contextualizada da maneira como o racismo era verificado em diferentes épocas, além das formas de enfrentamento deste tipo de postura, encabeçadas, principalmente, pelo movimento negro.

A abolição da escravidão em 1888 não trouxe nenhuma política, auxílio ou incentivo que proporcionou a plena inserção dos “homens de cor” na vida social política e cultural. Foi uma ação que não representou praticamente nenhuma mudança na ordem social, sobretudo, para os negros. Conforme Fernandes (1965), foi somente meio século depois da abolição que o negro começou a apropriar-se, de fato, da sua liberdade e protagonizar o seu próprio destino, tendo em vista as desigualdades e discriminações sofridas até então. “Foi erguendo-se aos poucos, tateando e errando, que colocou sobre seus ombros a tarefa gigantesca de reagir ativamente contra males perniciosos a que a sociedade inclusive se mantinha indiferente” (FERNANDES, 1965, p. 19).

Neste sentido, emergiram grupos religiosos, acadêmicos, políticos, culturais, artísticos e representativos da população negra, que se organizaram e posicionaram-se no contexto social, sobretudo, nas áreas urbanas, a fim de combater de maneira prática e objetiva as discriminações e desigualdades sofridas pela população negra.

Historicamente, o Brasil sempre foi marcado por fortes desigualdades na estrutura social e no sistema de classes, observáveis principalmente na distribuição de educação e renda. Em geral, os não brancos são quase sempre o grupo menos favorecido na referida equação. Consequentemente, as possibilidades de ascensão social e ingresso no mercado em melhores colocações são limitadas, e as desigualdades acabam se intensificando e, em conjunto com a discriminação racial, fecham um círculo vicioso que confinam os negros a posições sociais hierarquicamente inferiores (HASENBALG; SILVA; LIMA, 1999).

Através da luta de indivíduos e grupos em prol da igualdade e direitos dos não brancos e a instituição de políticas de combate ao racismo, algumas conquistas foram percebidas, entre as quais, o negro passou a ter acesso e a ocupar novos espaços no contexto social. Contudo, ainda é alto o percentual de negros que permanecem às margens das conquistas sociais, recebendo salários baixos e exercendo profissões de pouca qualificação e desvalorizadas socialmente.

Assim, tem-se evidente que o racismo persiste e é reproduzido de formas diferentes e em contextos sociais diferentes. Ao falar das consequências negativas advindas da estrutura social discriminatória, entende-se que estas também se estendem ao ambiente organizacional e afetam diretamente ao negro em sua trajetória profissional. Neste sentido, o presente estudo buscou inserir-se no esforço de identificar e combater o racismo. No que se refere à cultura organizacional, o embasamento teórico teve como foco o conceito e a influência que a cultura nacional exerce sobre a cultura organizacional. Ao adotar tal perspectiva, compartilho do entendimento de Motta (1995), que considera as organizações parte da sociedade e, consequentemente, parte da sua cultura.

Para uma melhor abordagem das questões centrais apontadas no presente estudo, a cultura organizacional foi compreendida e analisada como um conjunto de valores, atitudes, normas e expectativas, presentes de maneira formalizada ou não, nas mais variadas relações que permeiam a organização.

A partir daí, as organizações podem ser consideradas subculturas da própria sociedade, que reproduzem traços da cultura local em maior ou menor intensidade. Estas recebem influência dos significados simbólicos compartilhados socialmente a respeito da relação com

o ambiente, da realidade, do tempo, do espaço, da natureza humana e dos relacionamentos humanos. Assim, segundo Freitas (apud MOTTA; CALDAS, 2006, p. 294):

Os valores transpostos para dentro das organizações encontram um respaldo, uma legitimação e uma sustentação nos valores culturais dessa sociedade mais ampla, não podendo ser estruturados enquanto produções exclusivas da organização, como se elas atuassem num vácuo.

Em suma, foi possível verificar que os conceitos e as práticas socialmente construídas ao longo do tempo sobre os termos “raça” e “racismo” correntes na sociedade, podem ser assimilados nas relações cotidianas que se dão dentro da organização e são naturalizadas por seus membros. Nos depoimentos colhidos nas entrevistas, pude constatar que, em geral, as formas de preconceito motivadas pela raça no ambiente organizacional ocorrem por meio de ações, expressões e declarações de conotação racista feitas de maneira consciente e inconsequente, veladas ou encobertas sobre diferentes disfarces e pretextos.

Durante o processo de elaboração do presente estudo, pude perceber que a mudança de postura das organizações, no que diz respeito ao racismo, demanda ações mais pontuais e explícitas de combate àquela prática. E ainda, no que se refere à Comunicação, é fundamental a criação de canais de comunicação mais eficientes e menos burocratizados que permitam o diálogo mais fluído com integrantes da organização, a fim de coibir as práticas racistas.

É evidente que o processo de reconhecimento das falhas e incorporação de processos de mudança em uma cultura consolidada não é uma tarefa fácil, conforme aponta Freitas (apud MOTTA; CALDAS, 2006), principalmente porque exige uma postura autocrítica em relações aos seus processos e valores.

O que se mostrou importante para o entendimento da cultura organizacional foi às leituras relacionadas à forma como as relações de poder são estabelecidas. Em geral, as formas de poder mais visíveis nas organizações são aquelas institucionalizadas e formalizadas pelos processos e diretrizes que cada organização confere aos indivíduos de acordo com cargo ou função dentro de seus quadros. Entretanto, também existem as formas simbólicas de poder que estão relacionadas à capacidade de influência de elementos não formalizados nas relações estabelecidas na organização.

Poder não é uma condição individual e tão pouco um atributo coletivo. Trata-se de uma capacidade coletiva e como tal, deve ser adquirida, desenvolvida e mantida, sendo que os indivíduos se inserem em suas relações a partir de vínculos e atividades que desempenham no âmbito coletivo de forma orgânica ou não, podendo influir, coordenar, liderar, representar, organizar ou mesmo conferir legitimidade (VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 109).



As formas de poder nas instituições que residem no campo simbólico e subjetivo, e permeiam as relações e os processos consolidados nas instituições, não são percebidas com facilidade. Segundo Vieira (2003, p. 118), “ao estudar as organizações e as relações de poder que se processam em no seu interior, é fundamental desvendar não apenas o que se dá na aparência, mas igualmente o que não se deixa ver”.

Tal perspectiva foi importante para elaboração do artigo científico, tendo em vista que era preciso entender que determinados processos e valores compartilhados na instituição refletem o poder e os interesses de determinados grupos em detrimento de outros de menor prestígio e influência – fato que pode ser observado em outras instâncias sociais.

No que se refere à metodologia adotada, o estudo foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica – de obras que tratavam de questões relacionadas à raça, gênero, cultura organizacional e comunicação organizacional. A referida etapa mostrou-se fundamental para embasar teoricamente a análise em torno do tema proposto.

Foram realizadas pesquisas de campo por meio de entrevistas em profundidade, contendo seis questões abertas relacionadas às experiências vivenciadas no ambiente organizacional referente ao racismo e às formas de combate àquela prática. Foram entrevistados quatro profissionais negros, dois homens e duas mulheres, todos funcionários da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal (SES-DF), com média de vinte anos de serviço público.

Durante o primeiro contato, alguns dos possíveis entrevistados não se sentiram à vontade em relação ao tema e se recusaram a participar da pesquisa, principalmente por se tratar da questão do preconceito racial. Contudo, apesar de algumas recusas iniciais, por se tratar de uma temática delicada para alguns e polêmica para outros, os indivíduos que aceitaram participar da entrevista, em nenhum momento apresentaram resistência aos questionamentos realizados.

A ênfase da pesquisa foi qualitativa e, à medida que as etapas foram sendo cumpridas, as informações e os dados obtidos foram confrontados e analisados criticamente para produção e consolidação do trabalho final.

### **CAPÍTULO III – A EXPERIENCIA DE PESQUISA E OS PLANOS PARA O FUTURO**

A realização do presente estudo foi uma tarefa árdua que demandou dedicação e superação de algumas dificuldades de ordem técnica e pessoal. Durante o referido processo, surgiram algumas questões de maior e menor complexidade, gerando ansiedade e erros durante a execução do trabalho. Porém, com base em um eficaz sistema de apoio, incentivo e direcionamento, os problemas e as dificuldades foram sendo sanados durante a caminhada, e pude chegar até o final com os sentimentos de satisfação e dever cumprido.

Ao realizar um trabalho final relacionado à cultura organizacional, desejava contemplar os aspectos humanos e sociais relacionados à comunicação organizacional, tendo em vista que apenas o estudo e a compressão das técnicas e métodos de comunicação não contemplam os aspectos mais complexos e estruturais relacionados à Comunicação nas organizações. Também é preciso destacar que os estudos realizados sobre a questão racial foram significativos tanto academicamente quanto pessoalmente durante tal processo.

A partir do momento em que fui confrontada com algumas questões relacionadas ao racismo e, principalmente, à identidade racial, tenho compreendido com mais clareza a importância da temática e procurado contribuir para a discussão não apenas com um posicionamento crítico, mas também com produção de conteúdo. Assim, pretendo continuar os estudos após o término da Graduação e acredito que a linha de pesquisa aqui apresentada será recorrente em minha trajetória acadêmica.

## REFERÊNCIAS

BOSI, E. **Memória e sociedade:** lembranças de velhos. 13. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento:** uma abordagem interdisciplinar. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

FERNANDES, F. **A integração do negro na sociedade de classes.** 3. ed. São Paulo: Ática. 1965.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional. O doce controle do clube dos raros. In: MOTTA, F. C.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, A. S. A. **Classes, raças e democracia.** São Paulo: Editora 34, 2002.

HASENBALG, C.; SILVA, N. V.; LIMA, M. **Cor e estratificação social.** Rio de Janeiro: Contracapa Capa Livraria, 1999.

LARAIA, R. B. **Cultura:** um conceito antropológico. 23. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

MOTTA, F. C. P. Cultura organizacional e cultura brasileira. **Revista da ESPM**, P. 17-23, 1995. Disponível em: <[http://acervo-digital.espm.br/revista\\_da\\_espm/1995/ago/Cultura\\_nacional\\_e\\_cultura\\_organizacional.pdf](http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/1995/ago/Cultura_nacional_e_cultura_organizacional.pdf)>: Acesso em: 1º maio 2014.

SOUZA, N. S. **Tornar-se negro:** as vicissitudes da identidade do negro brasileiro em ascensão social. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1993.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.