



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**

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**

Artigo 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 Geraldes

2. Professora Doutora Ellis Regina Araújo da Silva

3. Professor Especialista Felipe Canova Gonçalves – Membro

4. Suplente: Professora Mestra Luísa Guimarães Lima

# A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO RACISMO NA CULTURA ORGANIZACIONAL:

## Um olhar sobre as instituições públicas

Natália Oliveira Teles da Silva<sup>1</sup>

Elen Geraldes<sup>2</sup>

### Resumo

O presente estudo teve por objetivo verificar se os conceitos e valores de cunho racista observados na cultura brasileira e nas relações sociais são absorvidos e reproduzidos pela cultura das organizações públicas por meio de manifestações preconceituosas e discriminatórias. A partir de breve estudo bibliográfico, bem como de uma perspectiva histórica e social, foram apontados aqui conceitos e características de cultura, racismo e cultura organizacional, a fim de tornar evidente a relação entre tais elementos e a influência que determinados traços da cultura, relacionados principalmente ao racismo, podem exercer sobre a cultura das organizações brasileiras e nas organizações públicas. Para a observação e análise das questões abordadas na pesquisa, realizaram-se entrevistas com quatro servidores negros da Secretária de Saúde do Distrito Federal. Os relatos serviram de base para o entendimento da maneira como a discriminação racial permeia o ambiente organizacional e como aqueles profissionais percebem e se posicionam diante do aspecto aqui analisado. Ao final, constatou-se que a cultura organizacional pode ser influenciada em menor ou maior intensidade por conceitos e práticas de natureza racista correntes na sociedade. Portanto, para mudança de cenário, é fundamental que a organização pública reveja seus processos e apresente uma postura crítica e vigilante em relação à referida temática.

**Palavras-chaves:** Cultura. Cultura organizacional. Racismo. Organizações Públicas.

### Abstract

The present study aimed to verify the concepts and values of a racist nature observed in Brazilian culture and social relations are absorbed and reflected by the culture of public organizations through prejudiced and discriminatory manifestations. From short bibliographic study as well as a historical and social perspective, here were appointed concepts and characteristics of culture, racism and organizational culture in order to make evident the relationship between these elements and the influence that certain traits of culture, related mainly racism can have on the culture of Brazilian organizations and public organizations. For the observation and analysis of the issues addressed in the survey, interviews were conducted with four black servants of the Secretary of Health of the Federal District. The reports were the basis for the understanding of how racial discrimination permeates the organizational environment and how those professionals perceive and position themselves on the aspect analyzed here. At the end, it was found that organizational culture can be influenced to a lesser or greater intensity by concepts and practices of current racist society. So for change of scenery, it is essential that the public organization review its processes and present a critical and vigilant with regard to themes that

**Palavras-chaves:** Culture. Organizational culture. Racism. Public organizations.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Comunicação Organizacional pela Universidade de Brasília (UnB). Email: nataliaots@gmail.com.br.

<sup>2</sup> Professora orientadora. Jornalista e mestre em Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP) e doutora em Sociologia pela Universidade de Brasília (UnB). Atualmente é professora do curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da UnB. Email: eleger@ig.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, independentemente do porte ou finalidade, são formadas por pessoas de características e origens variadas que compartilham de práticas e valores culturais de um grupo social maior e anterior à própria organização. A bagagem pessoal, social e cultural que cada indivíduo traz consigo não é deixada de lado quando este passa a fazer parte de uma determinada organização, mas reflete em suas condutas e relacionamentos. Neste sentido, o ambiente organizacional não pode ser considerado um ambiente livre de influências e imune a valores e práticas existentes na sociedade em que a organização está inserida.

A partir da referida perspectiva, é possível inferir que as formas de preconceito e discriminação correntes na sociedade podem ser reproduzidas nas relações e processos estabelecidos no ambiente organizacional. Assim, o presente estudo busca analisar de que maneira os conceitos, as práticas e os valores de cunho racista, compartilhados no contexto social mais amplo, podem ser reproduzidos, absorvidos e naturalizados por uma cultura organizacional, em especial, em instituições públicas que, por sua natureza, devem questionar o racismo.

Para o tratamento da temática aqui apresentada, partir-se-á de uma breve exposição sobre o conceito de cultura, uma vez que a intenção não é discutir em profundidade as teorias ou propor novos conceitos – até porque se originaria uma discussão complexa e não contemplaria a proposta inicial do trabalho. O que se deseja é fundamentar as discussões e verificar claramente os elementos culturais nas práticas e conceitos vivenciados no ambiente organizacional. Em seguida, por meio de uma breve aproximação, abordar-se-á a questão do racismo no Brasil em suas bases históricas e sociais. Para responder ao problema de pesquisa (como conceitos, práticas e valores de cunho racista são reproduzidos, absorvidos e naturalizados por uma cultura organizacional?), realizaram-se entrevistas em profundidade com funcionários negros de uma organização pública do Distrito Federal, que exemplificaram as discussões em torno das formas como o racismo está presente nas organizações, contribuindo para a elaboração de possíveis ações no combate àquela prática no ambiente organizacional.

## 2 CULTURA: PERGUNTAS E RESPOSTAS

A partir de diferentes perspectivas e motivações, vários estudiosos em diferentes períodos da história se dedicaram à formulação de conceitos para o termo “cultura”. No presente estudo, adotou-se uma perspectiva das Ciências Sociais, que a considera um conjunto de códigos, práticas e hábitos que permeiam as relações sociais, e que são compartilhados, repassados e modificados continuamente no seio dos grupos sociais.

Os parâmetros, códigos e símbolos partilhados pelos membros de uma cultura perpassam por todos os âmbitos da vida em sociedade, evidenciados no modo de vestir e de comer, em práticas muito complexas como àquelas relacionadas ao uso da língua. São hábitos e práticas concretas existentes no cotidiano que encontram seus fundamentos na cultura, e são assimilados desde cedo por parecerem perfeitamente adequados ao presente, mas que, em verdade, são frutos de vários processos históricos e sociais, conforme evidencia Laraia (2009, p. 47): “O homem é resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo que reflete o conhecimento e a experiência adquirida pelas numerosas gerações que o antecederam”.

Para que o indivíduo compreenda e dê significado a tais ações, é preciso que este passe por um processo chamado por Laraia (2009) de endoculturação, pois, é a partir da instrução, interação e influência do meio que o indivíduo tem a oportunidade de aprender e partilhar aspectos culturais. Entretanto, é preciso ressaltar que o referido processo não é determinante nem único, pois depende do contexto e da maneira como cada indivíduo vive, assimila e se adapta às diferentes esferas sociais, tendo em vista que o homem é um ser que constrói sua individualidade em sociedade (CODÓ; SAMPAIO; HITOMI, 1994).

Neste sentido, é possível inferir que os processos históricos e sociais são fundamentais para a compreensão das manifestações culturais atuais em diferentes esferas da vida social. Portanto, para se analisar a forma como o racismo permeia as relações entre indivíduos que compartilham a mesma base cultural, é preciso observar alguns aspectos importantes relacionados ao desenrolar histórico e social da referida temática e a maneira como este se manifesta atualmente em diferentes contextos sociais – inclusive, no ambiente organizacional.

### 3 O RACISMO ESTRUTURAL

Ao falar de racismo, remete-se quase automaticamente à ideia de raça, o que em um primeiro momento pode gerar um desconforto conceitual, uma vez que o conceito de raças humanas, biologicamente distintas, já foi aceito socialmente, inclusive, com respaldo científico, como justificativa para a discriminação. Portanto, o termo “raça” não é tratado aqui como um conceito biológico, mas sim como conceito analítico existente no mundo social para o estudo das bases sociais do racismo, contribuindo, conseqüentemente, para o enfrentamento do preconceito de maneira mais objetiva (GUIMARÃES, 2002).

De acordo com Andreucci (s. d.), o termo “racismo” é definido como um “conjunto de teorias e crenças que estabelecem uma hierarquia entre as raças, [...]”. A ideia de raça humana diferenciada ou pura não encontra mais respaldo científico, tendo em vista que só existe uma raça humana. Portanto, o racismo estaria muito mais relacionado a um conjunto de ideias culturalmente construídas, compartilhadas e aceitas por grupo de indivíduos em detrimento de outros.

Estudar as relações de racismo e cultura é levantar a questão da sua relação recíproca. Se a cultura é o conjunto dos comportamentos motores e mentais nascido do encontro do homem com a natureza e com seu semelhante devemos dizer que o racismo é sem sombra de dúvida um elemento cultural (FANON. 1980, p. 36).

É curioso notar que apesar de o racismo normalmente ser relacionado às diferenças visíveis de um grupo para o outro, sobretudo em relação à cor da pele, outras questões, como, por exemplo, diferenças sociais e culturais, também são entendidas como formas de racismo – discriminação direcionada a povos específicos, como judeus e ciganos ou a indivíduos de nacionalidades específicas.

Neste sentido, faz-se importante destacar que tal fato se deve, em grande parte, a uma postura social etnocêntrica, que também pode ser entendida como outro elemento cultural que caminha junto ou mesmo cria condições muito favoráveis ao racismo.

O fato de que o homem ver o mundo através da sua cultura tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural. Tal tendência, denominada de etnocentrismo, é responsável em seus casos mais extremos pela ocorrência de numerosos conflitos sociais (LARAIA, 2009, p 72).

No Brasil, as formas de discriminação com base em conceitos racistas voltados para indivíduos negros, bem como a todo um conjunto de características culturais relacionadas à cultura negra, são práticas decorrentes de um longo processo histórico e sociocultural que validaram e ainda validam o racismo em diferentes contextos sociais. Desde o início da história oficial sobre o Brasil, o negro já aparecia em um lugar bem definido na estrutura social, sujeito ao regime escravagista que o legitimava como uma raça inferior. Tal indivíduo era visto como predisposto ao trabalho braçal e incapaz de exercer atividades consideradas nobres devido às limitações morais, cognitivas e culturais. Além destas, outras características de mesma natureza, também depreciativas, lhe foram atribuídas e aceitas socialmente ao longo dos anos.

O fim oficial da escravidão, em 1888, não mudou de uma hora para outra a imagem construída sobre o negro durante anos, nem o seu lugar na estrutura social. Incontestavelmente, o fim da escravidão, apesar de tardio, representou um importante marco para o país e para os negros; contudo, a ausência de políticas de auxílio ou incentivo com a finalidade de inserir os “homens de cor” na vida social, política e cultural da qual foram privados até então representou um sério problema para o referido grupo.

Primeiro havia o dilema da absorção da “população de cor” na ordem social competitiva [...] agravado pelo estado de miséria, desorganização e abandono em que vivia a maior parte dessa população. Segundo o “preconceito de cor” ou seja, [...] na perduração da velha associação entre cor e posição social ínfima [...] Enfim, o dilema que nascia das resistências abertas ou dissimuladas mas todas muito fortes, em admitir-se um negro e o um mulato em pé de igualdade com os “brancos” (FERNANDES, 1965, p. 1).

Nas décadas que se seguiram após o fim da escravidão, além da situação geral que não lhes era favorável, tal grupo também enfrentou a concorrência dos imigrantes que dispunham de incentivo do governo. Em geral, os negros ficaram relegados à agricultura e subsistência nas áreas rurais ou relações de trabalho não assalariadas, ou mesmo nas grandes cidades em empregos e serviços não qualificados (HASENBALG; SILVA; LIMA, 1999). Tendo em vista o referido contexto, entende-se claramente a ocupação do negro junto aos lugares mais periféricos na sociedade.

Somente meio século depois da abolição é que o negro começou a apropriar-se, de fato, da sua liberdade e protagonizar o próprio destino, tendo em vista, as desigualdades e discriminações sofridas, que até então eram tratadas de forma genérica sem o peso da questão racial. Em tal cenário, emergiram grupos representativos da população negra, que se organizaram e se posicionaram no contexto social, sobretudo nas áreas urbanas, a fim de



combater de maneira prática e objetiva as discriminações e desigualdades sofridas pela população negra.

Aos poucos e com muita dificuldade, a questão da discriminação e desigualdade racial no País foi tomando corpo na esfera pública e passou a ser discutida de maneira pontual pelos governos e sociedade. Tais ações, somadas a muitas outras, foram rendendo frutos significativos, como, por exemplo, a criação de leis de combate ao racismo – a aprovação do Estatuto da Igualdade Racial, em 2010, pelo Congresso Nacional (CN) – e a política de ações afirmativas – a decisão do Superior Tribunal de Justiça (STJ) sobre a constitucionalidade das cotas raciais para o acesso ao Ensino Superior.

Apesar dos avanços e esforços em prol da redução das desigualdades raciais no Brasil, as ações para tal fim seguem em ritmo lento e as políticas públicas ainda são insuficientes para promover mudanças profundas relacionadas especificamente à realidade do negro no País.

É curioso notar que as ações de combate à desigualdade racial são frequentemente observadas de maneira negativa ou desnecessária por contradizerem o mito de igualdade racial brasileira. Assim, a questão da desigualdade racial não é problematizada e a ordem social que desprivilegia o negro é mantida. “O mito da democracia racial é uma forma brasileiríssima bastante eficaz de controle social” (SANTOS, 1980, p. 45).

Daí a dificuldade de se tratar e combater o racismo – este se apresenta de cunho estrutural e está relacionado à forma como a sociedade encontra-se organizada. Em tal estrutura, os lugares que cada indivíduo ou grupo ocupam foram sendo definidos historicamente, validados e justificados social e culturalmente. Portanto, para se pensar em uma mudança real, é preciso que o lugar ocupado pelo negro e a maneira como este é visto sejam reavaliados, como observado pelo Grupo de Trabalho das Nações Unidas sobre Afrodescendentes na conclusão de sua visita oficial ao Brasil em 2013.

Os afro-brasileiros constituem mais da metade da população brasileira, no entanto, são sub-representações e invisíveis na maioria das estruturas de poder, nos meios de comunicação e no setor privado. Esta situação tem origem na discriminação estrutural, que se baseia em mecanismos históricos de exclusão e estereótipos negativos, reforçados pela pobreza, marginalização política, econômica, social e cultural (ONU, 2013).

O referido contexto social e histórico relaciona o negro a uma série de aspectos negativos, tais como: pobreza, marginalidade, incapacidade intelectual e servidão. Fundamenta, portanto, a construção de significados culturais carregados de conceitos racistas e estereótipos que implícita ou explicitamente são compartilhados nas relações sociais.

Apesar de o racismo já não ser amplamente aceito como antes em sua forma mais arcaica, relacionado a critérios biológicos, o que se observa, como explica Fanon (1980), é que houve uma renovação, uma mudança gradual na forma e apresentação do racismo, sobretudo, como um meio de adaptação ao contexto social e cultural. Assim, tal prática ainda persiste de forma sutil e disfarçada sob diferentes pretextos, ambientes e práticas sociais, como observado, por exemplo, no acesso dos negros a determinadas posições no mercado de trabalho e nas relações existentes no ambiente organizacional.

Entretanto, antes de tratar dos exemplos mais concretos relacionados às formas de preconceito e discriminação racial no ambiente organizacional, a seguir, tem-se o resgate do conceito de cultura organizacional.

#### **4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

O conceito de organização, a princípio, se refere a um grupo de pessoas que se organizam e trabalham em torno de um objetivo, em um ambiente permeado de interações, fluxos e transformações (MORGAN, 1996). Qualquer organização, independente da finalidade para a qual foi constituída, se de pequeno, médio ou grande porte, apresenta características próprias que a diferenciam das demais. Contudo, uma característica em particular – a cultura organizacional – destaca-se das demais, porque surge da fusão de fatores internos e externos desenvolvidos nas organizações.

Os estudos sobre o termo “cultura organizacional” são extensos, e as teorias das organizações são diversificadas. Portanto, muitos são os conceitos de cultura organizacional. No presente estudo, adotou-se o entendimento de Freitas (apud MOTTA; CALDAS, 2006, p. 294), que define cultura organizacional em sua relação com o imaginário social, conforme se segue:

[...] Trata-se de um conjunto de representações imaginárias sociais construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como fonte da identidade e do reconhecimento para seus membros.

A partir das dinâmicas que são estabelecidas em cada organização, as ações, posturas, regras e procedimentos adquirem significados e interpretações singulares à medida que são resignificadas na organização. Os valores, normas, processos e práticas existentes em uma organização, formalmente ou não estabelecidos, não podem ser entendidos como elementos autônomos sem influências externas e desvinculados do contexto social. As organizações, de acordo com Motta (1995), são parte da sociedade, e por isso compartilham da mesma base cultural.

Freitas (apud MOTTA; CALDAS, 2006) também reforça a ideia de que as influências do meio ambiente são fundamentais para a análise da cultura organizacional, uma vez que as organizações, por diferentes modos, estabelecem relações recíprocas e constantes com a sociedade. O estudo das organizações, principalmente no do que diz respeito à cultura, somente encontra sentido se analisado em um contexto social. “Os valores transpostos para dentro das organizações encontram um respaldo e uma legitimação e sustentação nos valores culturais da sociedade mais ampla” (FREITAS apud MOTTA; CALDAS, 2006, p. 294).

Tendo em vista que a cultura nacional é um dos fatores de formação da cultura organizacional, Freitas (apud MOTTA; CALDAS, 2006) aponta que determinados traços culturais, entendidos como pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro, exercem influências variadas nas organizações brasileiras com maior ou menor intensidade.

Em seu trabalho, Freitas (apud MOTTA; CALDAS, 2006) destaca ainda uma série de características presentes em maior ou em menor grau em tais organizações, cujas raízes estão profundamente ligadas à história e à formação da cultura nacional, entre as quais, a centralização do poder dentro dos grupos sociais, o distanciamento nas relações de diferentes grupos sociais, e a passividade e a aceitação dos grupos considerados inferiores – características, portanto, que dialogam com a temática desenvolvida até aqui.

Os traços supramencionados estão intimamente relacionados ao passado agrário, escravocrata e patriarcal, onde a ordem social foi rigidamente estabelecida. Conseqüentemente, houve uma nítida hierarquização e estratificação social, representada, sobretudo, pela distância entre senhores e escravos, casa grande e senzala, em que cada ator tinha seu lugar e função claramente definidos.

A hierarquização das relações sociais deixou uma forte impressão em vários aspectos da cultura, principalmente na ideia de classificação social com base em critérios raciais. Os reflexos de tal prática podem ser percebidos, mesmo que de maneira velada:

Nossos preconceitos raciais são velados e são quase despercebidos, pois ficam encobertos por uma malha de variações dificilmente definidas. Esses preconceitos velados não deixam de ser uma forma de discriminar, de impor diferença, de relembrar quem é superior e quem é inferior na sociedade. (FREITAS apud MOTTA, CALDAS, 2006, p. 46).

Todos os aspectos constituintes da cultura nacional também são absorvidos, compartilhados e perpetuados na cultura organizacional das instituições públicas, conforme expresso a seguir.

#### **4.1 Cultura organizacional e instituições públicas**

Assim como as organizações privadas, a cultura organizacional das instituições públicas também legitima valores, expressos por meio de rituais, hábitos e crenças comuns e aceitos pelos membros da organização. Tais instituições são influenciadas pelas particularidades e complexidades culturais do País desde a criação do serviço público, e apresentam características específicas que as diferenciam das demais organizações devido à sua própria natureza e finalidade precípua.

Tendo em vista que as instituições públicas têm como principal missão assegurar o interesse público, muitas vezes, por meio da prestação de serviços a diferentes públicos, seria fundamental que tais atividades fossem executadas com alto padrão de qualidade e eficiência, principalmente quando se considera a importância dos serviços para a coletividade. Contudo, em decorrência de algumas influências culturais e sociais negativas que permeiam a administração e a cultura das instituições públicas, como, por exemplo, o vínculo com os interesses de uma classe social – a burguesia – em detrimento de outras, os serviços prestados e o ambiente daquelas organizações acabam refletindo aspectos negativos que comprometem o relacionamento com seus diferentes públicos.

Por serem gerenciadas pelo poder público, as organizações públicas são mais suscetíveis às condições sociopolíticas e a interferência política (Dussault, 1992). Este tipo de interferência pode ser observado em várias esferas da administração pública, gerando conflitos administrativos e clima organizacional desconfortável à medida que são feitos por uma autoridade externa que não está ciente da realidade e cotidiano institucional ou apenas motivada por interesses político-partidários.

Outro aspecto destacado por Pires e Macêdo (2006) refere-se ao conflito existente na administração pública em vários países, sobretudo, no Brasil, entre a burocracia corporativa – evidenciada pela estrutura ineficiente e morosa, com falta de iniciativa e flexibilidade,

arraigada na cultura de algumas instituições – e as ideologias de modernização do setor, visando uma administração pública mais eficiente.

De um lado tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora, e portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado; e de outro, as forças inovadoras, que, não raramente, encontram muita dificuldade para implementar de maneira efetiva projetos de reforma. Essas forças inovadoras procuram introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita às organizações públicas atuarem de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações (PIRES; MACEDO, 2006, p. 95).

Além da burocracia, Carbone (2000) identificou outros aspectos que representam um entrave para modernização da administração pública e, conseqüentemente, para a mudança da cultura institucional – percebidos nos traços culturais socialmente construídos, a saber: o autoritarismo, o paternalismo e a centralização do processo decisório observados na estrutura hierárquica nos processos e relacionamentos estabelecidos; a lógica do interesse e da vantagem; a descontinuidade e desconsideração dos avanços conquistados em gestões anteriores, além da aversão ao empreendedorismo. Sobretudo, a vinculação a interesses da classe dominante, disfarçada por uma aparente neutralidade da administração pública, tornam a modernização mais um discurso do que uma efetiva aspiração por organizações públicas mais justas.

Tendo em vista que a cultura nacional ainda preserva fortes traços racistas e ajuda a formar a cultura organizacional das instituições públicas, a seguir, tem-se uma análise mais concreta para observar a maneira como o preconceito racial corrente na sociedade se manifesta. Portanto, o foco da análise se voltará para a experiência organizacional de homens e mulheres negras.

## **5 MÃOS NA MASSA**

A organização escolhida – a Secretaria de Saúde do Distrito Federal (SES-DF) – é um órgão da administração pública direta responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltadas para a promoção, prevenção e assistência à saúde, conforme informação veiculada no *site* do órgão. É importante ressaltar que o ingresso nos quadros da referida Secretaria, em sua quase totalidade, se dá por meio de concurso público, salvo alguns cargos específicos, principalmente de chefia, que são preenchidos por indicação.

A opção por uma instituição pública se deu pelo interesse em analisar os aspectos constituintes da cultura de uma organização cuja finalidade maior é atender, sem discriminar, as parcelas geralmente mais carentes da população. E ainda, tem-se o fato de que nas organizações privadas, o acesso pode se tornar mais difícil, sobretudo em um tema como o racismo – assunto camuflado e negado por vários setores da sociedade brasileira.

A entrevista executada foi elaborada na modalidade semiaberta a partir de seis questões, sendo que todas foram trabalhadas em profundidade para obtenção de dados qualitativos. Foram entrevistados quatro servidores da SES-DF, todos negros, sendo dois homens e duas mulheres.

Por meio de indicações de pessoas próximas tivemos contato com Moacir, servidor da SES-DF. Além de aceitar o convite para participar da entrevista, Moacir também se dispôs a apresentar os outros colegas da organização. A maioria dos servidores contatados aceitou participar da entrevista e demonstrou interesse no tema o trabalho. Contudo, algumas pessoas não se sentiram à vontade para tratar das questões abordadas e recusaram o convite.

Na Tabela 1, a seguir, tem-se o perfil dos entrevistados:

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados.

<b>Requisitos</b>	<b>Entrevistados</b>			
	<i>Maria</i>	<i>Mercedes</i>	<i>Milton</i>	<i>Moacir</i>
<b>Idade</b>	49	58	54	53
<b>Cargo</b>	Técnico Administrativo	Secretária	Técnico Administrativo	Técnico Administrativo
<b>Tempo de SES-DF</b>	20	25	35	33

Fonte: Das autoras.

A fim de organizar a exposição e análise das informações de modo claro e objetivo, as respostas foram organizadas em três tópicos. O primeiro é relacionado à maneira como o racismo é percebido no ambiente organizacional. O segundo é sobre a representatividade do negro na instituição. E, o terceiro trata das possibilidades de enfrentamento ao racismo. Neste sentido, optou-se pela reprodução das falas dos entrevistados, mesmo quando envolvessem repetições ou erros gramaticais recorrentes à oralidade, para preservar e valorizar as construções subjetivas.

## **5.1 O racismo no ambiente organizacional**

As respostas relacionadas à maneira como o racismo é percebido no ambiente organizacional deixaram evidentes a existência de tal prática, sendo esta se apresentando de modo velado por meio de brincadeiras, piadas e comentários de cunho racista, bem como no tratamento diferenciado por parte de outros membros da organização. É interessante observar a existência de um aprendizado sobre como conviver tal situação – não dar importância, relativizar.

Tem as colegas de gente que são clarinhas do cabelo liso, muitas das vezes elas não querem saber de falar com a gente. Você dá um bom dia, não respondem, chega para perguntar alguma coisa e fingem que não estão ouvindo ou não dão assunto. Muitas das vezes a gente leva, por que não vai ficar todo dia batendo na mesma tecla, sabendo que as pessoas são daquele jeito, você não vai mudar o pensamento daquela pessoa, aí você isola, deixa de lado. Acredito que elas têm consciência. Você tem consciência de que eu sou uma negra e que não quis falar comigo (Maria).

Nunca passei por esse constrangimento, só percebia que tinha. Antigamente antes desse negócio de racismo, você falava: Oi pretinha! Você atendia numa boa. Hoje em dia você já acha que tá discriminando. Eu nunca olhei por esse lado. Acho que tudo tem muito haver com aquilo que você tem dentro de você, eu acho que tem muito haver. Principalmente no ambiente que você convive, tem muito haver de como você recebe isso (Mercedes).

Fica como se tivesse tudo normal, sempre surge uma brincadeira, mas há uma descontração, mas é velada essa questão do preconceito. Já alguns colegas nossos no atendimento já foram bem pejorativos ao atendimento ao negro e fazendo logo após o atendimento até piadinhas de cunho agressivo. “Preto quando não suja na entrada suja na saída”, são comentários desse jeito. A gente observa isso de uma maneira velada, porque o padrão de se associar para se ter uma amizade para formar um grupo está em cima da beleza física, uma beleza que vem por meio dos meios de comunicação, então já tem um estereótipo e o negro realmente está fora desse estereótipo (Moacir).

No trabalho ela (discriminação racial) existe discreta, você percebe mais através de brincadeiras, não diretamente. Na informalidade, na brincadeira do dia a dia, é muito comum, é normal e como se você tivesse indo lá tomar água e escovar os dentes. Ela se transforma num hábito (Mario)

Na questão relacionada à representatividade dos negros na organização, sobretudo nas funções de maior hierarquia, todos os sujeitos partícipes da pesquisa afirmaram que o número de negros em cargos de destaque, principalmente nos de chefia, sempre foi muito reduzido, principalmente porque o acesso a tais funções se dá por meio de critérios subjetivos, e não via processos justos – que levam em conta a qualificação e experiência do funcionário. Também foram consideradas questões históricas e sociais que justificariam a pouca representatividade dos negros em cargos da Secretaria analisada e em outras organizações de esfera social.

É bem desigual, sempre quem pega mais cargos de chefia são as pessoas de pele mais clara, as pessoas escuras jamais têm cargo de chefia. É raro ter chefe negro, encarregado negro, chefe de setor. Aqui mesmo no centro de saúde, que eu saiba não tem nenhum negro e nenhuma ocupando cargo de chefia. Nesse tempo todo que eu trabalho aqui só duas pessoas negras ocuparam cargo de chefe (Mercedes).

Sempre foi mais raro. Na balança a coisa ainda é muito discrepante, ainda é muito discrepante. Ainda tem muita coisa pra se fazer, ainda tem uma longa caminhada, ainda tem uma longa caminhada que o negro tem que percorrer (Maria).

Os cargos mais elevados da secretária não são ocupados por negros, o órgão público quando não tem plano de carreira é mais por indicação e tá envolvido com política, como é o caso das secretarias, geralmente o negro é disprivilegiado nesse ponto, a não ser quando é alguém que é muito chegado de um político. É muito visível como a escolha de cargos de chefia de cargos comissionados leva muito em consideração não só a capacidade, mas a cor do indivíduo. O negro, de uma certa forma, é disprivilegiado nessas escolhas, isso é um reflexo da própria história onde o negro é tido como alguém menos capacitado, ou seja, ainda está impressa a questão da subserviência da escravidão, isso ainda não está totalmente sanado (Moacir).

Ainda sobre a questão da representatividade, o entrevistado Mario afirma que o número de negros é reduzido, havendo pouca possibilidade de modificação do quadro; e ainda, aquele entrevistado aponta que o que reduziria a desigualdade identificada seria uma ação mais firme do movimento negro e da consciência negra. É importante destacar que para Mario e Mercedes, tal situação se deve, em grande parte, à postura do negro frente às dificuldades e a fatores históricos.

Eu acho que o negro tem muito ranço da senzala, você vê pessoas com cultura evoluída e ainda tem um certo receio e medo, sabe, não bate de frente, eu acho que isso também é um pouco de culpa da gente mesmo que a gente se esconde um pouco e aí eu acho que a gente não é valorizado. Há 40 anos eu entrei na secretaria de saúde, eu fui a primeira secretária negra do Hospital de Base e eu fui respeitada e eu fiz o meu nome ali. Sabe por quê? Porque eu era competente, não fui por cota, não fui porque eu era amiga de ninguém, eu não era amiga de ninguém. Inclusive a menina que trabalhava comigo era comadre do secretario de saúde. Ela não conseguiu tomar meu lugar, ela até que tentou. E outra também uma nordestina, você sabe que nordestino é muito preconceituoso a Fulana entrou também tentando pegar meu lugar, mas ninguém conseguiu tomar meu lugar. Num era porque eu puxava saco, era porque eu mostrava meu serviço, eu era competente (Mercedes).

Eu acho que nós negros não nos valorizamos, a grande verdade é que o negro em si não aprendeu a se valorizar, como pessoas competentes e para assumirem qualquer cargo na vida. Eu não sei se foi a nossa própria cultura de geração para geração, que foi nos ensinando a nos encolher e não avançar. Anos após anos nós vivemos como se fossemos clandestinos (Mario)

As respostas obtidas para a última questão tratam das sugestões para o enfrentamento do racismo no ambiente organizacional.

Reuniões, participação com pessoal já ajudariam porque seria um meio de comunicar. A gente não tem diálogo, a gente não tem como conversar, explicar,



esclarecer as coisas... Seria bom ter uma reunião, um diálogo para colocar em prática o que você acha o que você gostaria de fazer para ter uma mudança, uma diferença (Maria).

Eu acho que as palestras são importantes e deveriam ser obrigatórias para tratar explicitamente, diretamente, porque existe um problema, todo mundo sabe e nos precisamos resolver. Entendeu? (Mercedes).

Primeiro identificar e depois promover campanhas que possam mostrar esse quadro negativo dentro da própria instituição e como melhorar. Promover fóruns de discussão, palestras, expor diretamente e até mesmo estatisticamente. Porque a secretaria tem tão poucos negros, e os poucos que existem não ocupam cargos de relevância, não por falta de capacitação, os negros da secretaria são competentes a nível de igualdade com os brancos. Num ambiente organizacional todos são iguais, estão lá por mérito, por capacidade, então não deve haver distinção nenhuma e o órgão, por sua vez, deve primar por isso (Moacir).

Eu acho meio complicado você achar um meio, um mecanismo interno pra isso. Porque todos nós nos apoiamos na lei, e a lei é ampla, é do país. Eu vejo que tinha que ser cumprida as condições que são cabíveis na lei. E isso poderia ser bem claro no colocado em cada setor de trabalho, no mural as condições, talvez isso iria resolver (Mario).

A burocracia para denunciar os casos de racismo e a postura indiferente da organização frente à questão da discriminação racial são os principais problemas apontados. Em geral, as respostas obtidas na última questão deixam evidente que o enfrentamento à referida prática deve ser feito de forma aberta e direta por meio do diálogo mais próximo com os membros da instituição. É importante destacar que nenhum dos entrevistados recordou de alguma ação que tenha sido promovida internamente pela SES-DF voltada para o combate ou repressão a discriminação racial.

Neste sentido, a comunicação organizacional configura-se como elemento central na presente discussão, por ser um meio eficiente onde as ações de conscientização e mudança de comportamento em diferentes setores e níveis da organização podem ser promovidas, sobretudo, quando pensada de maneira integrada e estratégica. Além disso, é preciso destacar que um dos aspectos centrais da comunicação organizacional está relacionado ao gerenciamento dos relacionamentos que se materializam por meio das informações compartilhadas com os diferentes públicos da organização, inclusive com o interno.

A dimensão estratégica acontece no momento em que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos, deixando no passado o caráter instrumental e mecânico da comunicação organizacional. [...] Nessa direção, é necessário entender os códigos culturais da organização, o que os interlocutores sentem e percebem em relação à organização, para conectar as demandas e promover a discussão a partir da negociação. Esta possibilita encontrar o caminho do entendimento e aceitação das diferenças, a partir de um consenso, na busca de um

interesse comum. Se isso não acontece, não há, efetivamente, comunicação (OLIVEIRA, 2003, p. 8).

Dante do exposto é fundamental que a organização pense a comunicação de modo estratégico, e não apenas como uma ferramenta de divulgação de informação, mas como uma forma de interlocução entre a instituição e seus membros, e, conseqüentemente, de construção de valores e significados, que identifiquem e tentem combater quaisquer formas de preconceito e discriminação da cultura organizacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das questões e exemplos apontados no presente estudo, tem-se o entendimento de que as organizações são parte da sociedade, sendo suscetíveis à influência de valores e práticas compartilhados socialmente. O racismo, por motivos históricos e culturais, ainda é uma prática corrente na sociedade, e que, em maior ou menor intensidade, acaba sendo absorvida e naturalizada pela cultura das organizações.

Conforme as entrevistas aqui realizadas, é possível perceber nos relatos apresentados a importância de uma postura crítica e vigilante das organizações frente às práticas e processos estabelecidos no ambiente institucional, uma vez que alguns encaminhamentos podem servir apenas de pretextos para o racismo velado.

Destarte, o diálogo entre a organização e os seus membros é fundamental para o processo de consolidação de ações de combate ao racismo. Assim, faz-se importante a instituição de uma comunicação institucional eficiente e adequada à realidade de cada organização, o que pode permitir o funcionamento da informação e da denúncia como ferramentas importantes de prevenção e repressão de práticas racistas.

## REFERÊNCIAS

- ANDREUCCI, R. A. **Breves considerações sobre racismo e intolerância racial. A Lei nº 7.716/89.** S. d. Disponível em: <<http://www.revistapersona.com.ar/Persona70/70Andreucci.htm>>. Acesso em: 26 jun 2014.
- CARBONE, P. P. Cultura Organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar.** 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

- DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 2, p. 8-19, 1992.
- FANON, F. **Em defesa da revolução africana**. Lisboa: Sá da Costa, 1980.
- FERNANDES, Florestan. **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.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 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.
- OLIVEIRA, Ivone Lourdes de. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. **INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG, 02 a 06 de setembro de 2003**. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/113381470857912021448248822822682579070.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2014.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Grupo de Trabalho da ONU sobre Afrodescendentes divulga comunicado final sobre visita ao Brasil**. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/grupo-de-trabalho-da-onu-sobre-afrodescendentes-divulga-comunicado-final/>>. Acesso em: 1º maio 2014.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- SANTOS, J. R. **O que é racismo?**. São Paulo: Brasiliense, 1980.