

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FECAP**

**RELAÇÕES PÚBLICAS**

**AMANDA KARINA SOUSA PEREIRA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: A IMPORTÂNCIA DA  
COMUNICAÇÃO PARA A PAZ CONTRA A VIOLÊNCIA  
RACIAL**

**São Paulo**

**2019**

**FECAP**

**AMANDA KARINA SOUSA PEREIRA**

**2019**

**AMANDA KARINA SOUSA PEREIRA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO  
PARA A PAZ CONTRA A VIOLÊNCIA RACIAL**

Monografia apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a aprovação como Bacharel em Relações Públicas.

**Orientador:** Prof. Msc. Cândice da Silva Quincoses.

**São Paulo**

**2019**

**AMANDA KARINA SOUSA PEREIRA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA A PAZ  
CONTRA A VIOLÊNCIA RACIAL**

Monografia apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

---

**Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP**

---

**Cândice da Silva Quincoses**

**Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP**

**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, Novembro de 2019**

Dedico este trabalho aos meus familiares,  
amigos e a todos os negros que lutam por igualdade  
no mercado de trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus primeiramente, pela capacidade, força e resiliência concedida.

À minha mãe pelo apoio e dedicação diária; por ser companheira nas horas mais difíceis e mais felizes; ouvinte e conselheira. Por não me permitir desistir dos meus sonhos e por ser quem mais orou por mim e em tudo foi irrepreensível. Cuidou de mim; de tudo que me importava; muitas vezes anulando-se.

Ao meu pai, que também aconselhou e ajudou quase que diariamente, mantendo-se acordado e me fazendo companhia nas idas e vindas destes anos de curso, descontraindo e compartilhando bons momentos. Sempre me motivou a fazer o melhor, me dedicar mais e almejar mais alto. Não mediu esforços.

Uma gratidão profunda e sem medidas à minha avó, que sempre orou pelo meu sucesso, e ajudou em tudo que pôde, inclusive financeiramente; tirando de si em prol dos meus estudos e do meu bem-estar. Me acalmou e por vezes me ouviu chorar, neste caminho para o conhecimento. Me inspirou e fortaleceu muito.

Agradeço à minha irmã, que me fez companhia, me fez rir, foi confidente, me estimulou, apoiou e confortou. Por simplesmente dividir comigo os fardos da vida; me mostrando aspectos diferentes e amenizando sofrimentos. Foi braço forte com quem pude contar, que também por vezes, ficou acordada ao meu lado. Com quem tenho orgulho de ter dividido a vida.

Um agradecimento também à minha sogra, por ser uma grande educadora e conselheira, que me apoiou, incentivou na fé em Deus e em mim mesma. Me deu um voto de confiança e se tornou minha fiadora, viabilizando meus estudos e sonhos. Me levou à reflexão de diversos aspectos, e inclusive durante a produção deste trabalho de conclusão.

Ao meu companheiro, que sempre acreditou em mim, me incentivou e deu broncas quando necessário, abriu meus olhos e me tirou da zona de conforto. Me deixou ser autêntica, viu meu potencial e apostou em mim; me deixou crescer, mesmo que isso gerasse alguma dor e se necessário, superar barreiras sozinha. Durante meus piores momentos, ficou ao meu lado e teve paciência. Também teve participação na construção do meu tema e foi um dos melhores críticos.

À minha orientadora Cândice Quincoses, por me ajudar em busca de um trabalho coeso, cujo objetivo fosse real. Me entendeu desde o começo e acreditou no meu tema e capacidade. Teve paciência infinita.

Agradeço à professora Leslye Revely e aos amigos que apoiaram tanto!

*“Eu decidi ficar com amor. O ódio é um fardo muito grande para carregar.”*

*Martin Luther King*



## RESUMO

O intuito deste trabalho é explicitar a diferença de tratamento entre negros e outras etnias no mercado de trabalho, indicar a comunicação de paz nas estratégias de comunicação interna para combate do triângulo de violência de Galtung, no âmbito racial, levando os colaboradores das organizações à reflexão comportamental sobre a discriminação, em prol de um futuro com mais equidade racial no mercado de trabalho. Apontar o relações públicas como profissional essencial para o desenvolvimento de estratégias de comunicação, em benefício da comunicação de paz gerindo os relacionamentos para gradualmente, promover melhorias nas empresas onde forem implementadas, traduzindo em um ambiente respeitoso e saudável. Utilizando a perspectiva da comunicação integrada, as violências e a discriminação racial sofrida em ambiente corporativo; realizou-se um estudo de caso como método de pesquisa, para análise de incidentes recentes expondo como ocorreram, por qual violência se classificam e qual o desfecho dado por cada organização. Concluiu-se que a comunicação de paz poderia ser implementada para mitigar tais problemas e quais são os seus métodos indicados na busca de um diálogo para a paz e inclusão de ações estratégicas, mostrando que podem aproximar os colaboradores e permitir novas conexões.

**Palavras-chave:** Comunicação interna, Relações Públicas, Violência, Comunicação de paz, Equidade racial.

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to explain the difference in treatment between blacks and other ethnic groups in the labor market, to indicate peace communication in the internal communication strategies to combat the Galtung violence triangle, in the racial sphere, leading the collaborators of the organizations to reflect. discrimination towards a more racially fair future in the labor market. Point public relations as an essential professional for the development of communication strategies, for the benefit of peace communication, managing relationships to gradually promote improvements in companies where they are implemented, translating into a respectful and healthy environment. Using the perspective of integrated communication, violence and racial discrimination suffered in a corporate environment; A case study was conducted as a research method, to analyze recent incidents exposing how they occurred, by which violence is classified and the outcome given by each organization. It was concluded that peace communication could be implemented to mitigate problems and that its methods of seeking a dialogue for peace and inclusion of strategic actions can bring collaborators closer and allow new connections.

**Key-words:** Internal Communication, Public Relations, Violence, Peace Communication, Racial Equity.

## LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1 – Composto de Comunicação Organizacional Integrada	22
FIGURA 2 – Tipologia de violência manifesta	28
<i>FIGURA 3</i> – Conceitos estendidos de Violência e Paz	30

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	13
1.1 Relações Públicas na comunicação organizacional	16
1.2 Comunicação organizacional integrada	19
1.3 Comunicação institucional	22
1.4 Comunicação interna e administrativa	23
1.5 Comunicação mercadológica	24
1.6 Comunicação de paz e os tipos de violência	25
1.7 Tipos de violência	29
1.8 Violência direta	30
1.9 Violência estrutural	31
1.10 Violência cultural	32
1.11 Discriminação racial	33
1.12 Racismo institucional	34
<b>2 METODOLOGIA</b>	37
2.1 Caso Servidora Pública	37
2.2 Caso de racismo e assédio	40
2.3 Análise	42
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	46
<b>REFERÊNCIAS</b>	48

## 1 INTRODUÇÃO

Sob a ótica do “Triângulo de Violência” criado por Johan Galtung, encontramos as três divisões da violência como direta, estrutural e cultural; que trazem à luz o problema a ser estudado: ainda hoje o preconceito racial afeta a sociedade e principalmente o ambiente de trabalho, o que causa aos colaboradores afetados, repressão e dificuldades para desenvolver-se. Este trabalho indicará a comunicação de paz, as estratégias de relações públicas aplicadas à comunicação interna, para mitigar esse preconceito, contribuindo para um ambiente saudável de trabalho em busca de mais equidade racial.

De acordo com citação feita pelo desembargador e professor Luiz Otávio Linhares Renault, exposta na Biblioteca do site do Ministério Público do Trabalho do Rio Grande do Norte (RIO GRANDE DO NORTE, 2017), “Cada ser humano traz em si valores que dizem respeito à subjetividade. Brincadeiras no ambiente de trabalho fazem parte e são saudáveis, desde que não agridam os limites do outro, a sua raça, a sua cor, a sua dignidade e a sua honra”.

A Lei nº 9.029 de 13 de abril de 1995, Artigo 1 demanda:

É proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de trabalho, ou de sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional, idade, entre outros, ressalvadas, nesse caso, as hipóteses de proteção à criança e ao adolescente previstas no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal. (Redação dada pela Lei nº 13.146, de 2015).

Apesar da existência de leis como esta, ainda ocorrem situações de discriminação e injúria racial, em ambiente de trabalho, onde funcionários negros sofrem com comentários e atitudes segregativas, que inferiorizam sua capacidade e desempenho por causa da cor da pele, entretanto, temos poucos dados numéricos atuais para dimensionar o problema.

Em conformidade com a lei, as organizações devem proporcionar aos colaboradores um ambiente seguro e saudável de trabalho; onde possam desempenhar suas atividades sem ser expostos a situações de violência, onde seja

possível ter um plano de carreira e reais oportunidades de desenvolvimento; livres de repressão, exploração e constrangimento.

Johan Galtung em seu livro “*Violence, Peace and Peace Research*” (1990), essencialmente descreve dois tipos de violência, que são definidas como visíveis e invisíveis. Dentre as visíveis, ele declara a Violência Direta e entre as invisíveis estão Violência Estrutural e Cultural, sendo as duas últimas as mais importantes para o tema que será investigado.

De acordo com o artigo de Rodrigo Duarte, baseado nos livros de Galtung, abrange “[...] ataques ligados diretamente aos traços culturais e às identidades coletivas de comunidades políticas, sociais ou religiosas.” (DUARTE, 2015, p.105). Com estes esclarecimentos sobre violência, levanta-se a questão-chave a ser estudada. Afinal, “Como a comunicação interna pode auxiliar as organizações a mitigar a violência racial?”.

O objetivo é abordar o contraste de oportunidade dentro do ambiente corporativo, causado por questões raciais, incluindo questões de tratamento, representatividade em cargos de gestão e o combate ao racismo nas relações de trabalho; indicando a comunicação de paz para que as organizações consigam mitigar este tipo de violência que discrimina negros, seja por crenças infundadas ou qualquer outra justificativa dada por quem os oprime, causando verdadeira reflexão nos receptores, levando a colaboração para um ambiente de trabalho saudável, com equidade.

Mostrar a importância do Relações Públicas no planejamento de ações estratégicas de comunicação interna para estabelecer a cultura organizacional contra todos os tipos de violência existentes nas organizações através do uso do composto de comunicação integrada e a comunicação de paz.

Seria uma hipótese; se ao utilizar em sua comunicação interna, a comunicação de paz para mitigar o preconceito racial, as relações públicas e organização pudessem efetivamente melhorar os relacionamentos interpessoais dentro da empresa? Seria ineficiente se não fosse aplicada com maior frequência?

Talvez se aplicada com maior frequência, seja considerado fator de engajamento para os trabalhadores, e reajam como promotores do conteúdo aprendido influenciando outros com comportamento de paz.

Conforme os dados fornecidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2009) a taxa de desemprego entre homens brancos de 16 anos ou mais era de 5,3%, em contrapartida, a mesma taxa, para homens negros, sob a mesma faixa etária era de 6,6%.

O IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, realizou um estudo com dados gerados em 2003 e concluiu que no Brasil “21% das mulheres negras são domésticas e apenas 23% delas tem carteira assinada”, mas observando mulheres brancas “12% são domésticas e 30% com carteira registrada”. Conforme este mesmo estudo, no período de coleta, os homens e mulheres brancas recebiam o dobro da remuneração que homens e mulheres negras recebiam. (IPEA, 2003, p.3)

De acordo com Degenne e Forsé (1999, p.3), “os indivíduos não podem ser estudados independentemente de suas relações com os outros” e com este embasamento, faz-se necessário estudar o cooperador, porém, de um aspecto coletivo, observando suas relações interpessoais estrategicamente, a fim de aprimorar as ações da comunicação interna, tornando-as mais efetivas. A comunicação de paz, pode contribuir de maneira produtiva para promover tais relações conforme defendido no artigo escrito pela professora Raquel Cabral (2015).

Observar as ações estratégicas que os Relações Públicas realizam através da comunicação interna e como produzem bons efeitos para posicionar a organização perante seus colaboradores, potencializando o ambiente de trabalho; e com a comunicação de paz, podem se fazer ainda mais efetivas. A violência cultural “está mais próxima da sociedade civil, principalmente por corresponder a sentimentos intrínsecos a ela”, como menciona Galtung (1990, p.291). Tais sentimentos intrínsecos, podem depender especificamente de uma comunicação de paz para que a convivência em meio corporativo, não seja contaminada por essa violência e prejudicada.

O método de pesquisa escolhido é o estudo de caso exploratório, pois é utilizado em casos sociológicos, psicológicos, e principalmente, devido ao tema do trabalho, em estudos organizacionais. Atenderá a pergunta do que pode ser feito para mitigar o problema, assim como Robert Yin explica:

Esse tipo de questão é um fundamento lógico justificável para se conduzir um estudo exploratório, tendo como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes a inquirições adicionais. Entretanto, como estudo exploratório, qualquer uma das cinco estratégias de pesquisa pode ser utilizada - por exemplo, um levantamento exploratório, um experimento exploratório ou um estudo de caso exploratório. (YIN, 2001, p. 25).

## 1.1 Relações Públicas na comunicação organizacional

As ações dos relações públicas promovem diversos benefícios para as organizações, como José Pinho definiu “as ações e práticas de relações públicas buscam, entre outros propósitos, construir reputação, criar uma imagem positiva, informar e persuadir pessoas” (PINHO, 2003, p. 10), com essas ações, é possível aprimorar a conexão das organizações e seus públicos, compreendendo quais são as lacunas e mediando relacionamentos. Parafraseando Fábio França apud Kusch (2006, pag. 3), relações públicas são especialistas em relacionamento, percebem a realidade da sociedade e organização, suas interações mercadológicas e institucionais, as necessidades na comunicação existentes para que haja harmonia.

Estes profissionais podem atuar em todos os tipos de organizações e tem como foco administrar relacionamentos, promover, contribuir com responsabilidade social, solucionar conflitos das organizações e seus públicos, de forma estratégica e “com programas de comunicação” de acordo com Kunsch, personalizada para cada ambiente e circunstância.

Em uma pesquisa conduzida e patrocinada pela *Internacional Association of Business Communicators Research Foundation* (Fundação de Pesquisa da Associação Internacional de Comunicadores Empresariais) mencionada por James Grunig (2011), estudou 327 instituições para uma teoria de excelência em Relações Públicas. Durante este processo, profissionais puderam demonstrar de forma eficiente a ação das relações públicas em “programas individuais de comunicação do tipo de relações com a mídia, relação com clientes ou com funcionários sobre a cognição, atitudes ou comportamentos.” (GRUNIG, 2011, p. 38)

Durante o estudo desta teoria, se extraiu de muito importante que uma organização pode ser compreendida como “eficaz” se pode definir seus objetivos, sejam esses de interesses próprios, e também de seus públicos estratégicos “no



ambiente” e efetivamente conseguir alcançá-los. Também se conclui que os relações públicas “auxiliam as organizações a tornarem-se mais eficazes na medida em que constroem relacionamentos com públicos que afetam as organizações ou que são afetados pelas atividades por ela realizadas.” (GRUNIG, 2011, p. 39-40).

Ainda falando sobre essa pesquisa e conteúdo promotor dos relações públicas, foi possível mencionar situações em que a profissão poderia ser monetariamente lucrativa, e em casos, Grunig sugere que tudo é regido por relacionamento, sendo este com cada um de seus públicos; este por sua vez, “oferece um contexto para o comportamento” desses públicos para com a organização o que pode afetar seu desenvolvimento financeiro. Podem economizar dinheiro ao evitar crises entre outros problemas que sejam financeiramente prejudiciais.

O relações públicas, fará gestão da reputação da organização, e como já se provou ser fundamental, a reputação torna-se positiva, através da gestão de relacionamentos positivos. (GRUNIG, 2011, p. 40)

Grunig ainda cita que existem sete características de departamentos e programas de relações públicas que agregam valor a sociedade e à organização. São estes:

- a) Empoderamento da função de Relações Públicas, apontando o como cargo gerencial capacitado para ponderar o ambiente, incorporar a diversidade, considerando públicos, decisões tomadas e como estas efetivamente afetam cada público de maneira estratégica:  
“As relações públicas contribuem de uma maneira estratégica ao se examinar cuidadosamente o ambiente para identificar públicos atingidos pelas consequências das decisões ou ainda quem pode influenciá-las” (GRUNIG, 2001, p. 47)
- b) Os papéis de relações públicas, tais como gerente, conselheiro sênior, técnico e especialista em mídia.
- c) Organização da função de comunicação, relacionamento com outras funções e a utilização de consultorias. A comunicação integrada deve ser uma vertente e uma função gerencial separada de outras funções seria outra. Relacionar-se com outros departamentos seja marketing, recursos humanos ou finanças.

- d) Modelo de Relações Públicas; forma de compreender e explicar o comportamento de comunicadores como responsáveis por equilibrar os interesses das empresas e seus públicos com pesquisa, administração de conflitos e cultivo de relacionamento.
- e) Características de programas individuais de comunicação; programas como relacionamento com a mídia, com a comunidade com empregados, e a avaliação desses programas.
- f) Ativismo e o contexto ambiental para a excelência; características da empresa e seu ambiente, que determinam se a excelência na comunicação se desenvolve e sobrevive mais ou menos por si ou se requer contexto interno e externo para crescimento.
- g) O contexto organizacional de relações públicas excelentes. Examinou-se até que ponto as características organizacionais estruturais, de cultura, sistema interno de comunicação, tratamento de gêneros e poder da coalização dominante predizem o comportamento organizacional, em geral e a prática de relações públicas, em particular. Existe, portanto, “cinco proposições teóricas” que organizações com relações públicas excelentes possuem:
  - I. Cultura organizacional participativa ao invés de autoritária;
  - II. Sistema simétrico de comunicação interna;
  - III. Estruturas orgânicas ao invés de mecânicas;
  - IV. Programas que igualam as oportunidades para homens, mulheres e minorias;
  - V. Alta satisfação no trabalho entre os funcionários. (GRUNIG, 2011, p.46–63).

Algo que demanda atenção, que pode afetar o processo de comunicação organizacional, seria o aspecto relacional da comunicação:

[...] as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas. (HALL, 1984, p.133).

É nesse ponto que a ação do relações públicas se torna fundamental sob a ótica do preconceito racial; para que não haja intimidação por parte do receptor ou

emissor e ambos se sintam representados, não ofendidos ou compreendam as mensagens ou comunicações transmitidas. Há de se fazer um esforço estratégico, uma mediação para que todos tenham oportunidades iguais de comunicar-se e ser compreendidos. Precisa-se também levar em conta que “[...] as organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si seu universo cognitivo e, portanto, tem uma maneira própria de ver as coisas[...]” (KUNSCH, 2002). Mesmo com uma maneira individual de se perceber e ver as coisas, para o bem da organização e dos que nela convivem, é preciso respeitar as diferenças, a cultura e fatores que realmente podem influir no modo com os colaboradores atuam. Tais coisas precisam ser consideradas na prática de relações públicas (FERRARI, 2009, p. 144).

Margarida Kunsch recomenda que se deve instalar um setor estratégico “agregando valores e facilitando por meio das relações públicas, os processos interativos e as mediações” (KUNSCH, 2002, p.90), ou seja, que o olhar para esta profissão não é optativo, mas sim de mandatório.

Drucker (2012) descreve em seu livro “Uma Sociedade Funcional” que as organizações não têm apenas um papel econômico, mas também um papel social, e o planejamento estratégico exercido pelas Relações Públicas pode ser realizado para tal.

## 1.2 Comunicação organizacional integrada

Para explicar a comunicação organizacional, a citação de Maria Aparecida Ferrari apresenta em primeiro lugar as organizações como “o resultado da soma de pessoas que precisam ser entendidas em seu entorno próprio, a fim de que sejam respeitadas suas identidades e valores locais” (FERRARI, 2009, p. 129-130).

Com esta introdução, pode-se apurar que a comunicação organizacional abrange comunicação interna, institucional e mercadológica e foi mais detalhada sob a ótica da Prof.<sup>a</sup> Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch:

[...] Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e

seus diversos públicos. [...] Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (KUNSCH, 2002, p. 149).

Ela explica que a comunicação organizacional se faz devido ao agrupamento de pessoas que precisam transmitir mensagens claras e recebê-las para que o objetivo das organizações se concretize e que de fato haja produção e desenvolvimento, convivência e harmonia. Explica que sem a comunicação organizacional, as empresas não conseguiriam dar continuidade aos seus processos, o que a torna essencial:

O sistema organizacional, se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente [...] Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (KUNSCH, 2002, p. 69)

Ou seja, se essa comunicação mencionada como imprescindível, não ocorrer ou apresentar ruídos, a organização corre riscos, seus processos sofrerão e efetivamente o negócio morrerá. É a comunicação que faz a ligação entre o microsistema interno e o macrosistema social e gera “condições de aperfeiçoamento organizacional” (KUNSCH, p. 70, 2002).

Apesar de ser fundamental para o funcionamento de uma organização, a comunicação por si não é capaz de solucionar todos os problemas. Kunsch (p.73, 2002) diz que é preciso estudar também os fenômenos intrínsecos e extrínsecos que compõem uma organização, com as pressões e fatores cotidianos, pertencentes a ela. Nessas circunstâncias pode haver ruídos entre colaboradores, causados por fatores externos à organização, mas que podem ser nocivos ao funcionamento fluido.

Mais um caminho a ser observado, é tornou-se importante a empresa conhecer a cultura da nação onde está inserida e saber como esta pode influir na comunicação interna, planejando estrategicamente uma forma de dissipar ruídos e violências decorrentes dessa cultura.

Kunsch cita formas para melhorar a comunicação organizacional como “veículos orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos” os básicos que constituem o processo comunicacional organizacional

“fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor” (KUNSCH, 2002, p.87) como já conhecidos.

Para Kunsch (2002), as ações de comunicação devem usar uma filosofia como guia ou uma política de comunicação que considere demandas, interesses e as exigências da sociedade, sendo que é necessário haver integração entre a comunicação interna, institucional e a mercadológica para que seja eficiente e efetiva para a organização.

Com esta filosofia, da comunicação organizacional derivam as outras formas de comunicação já mencionadas como composto de comunicação integrada:

FIGURA 1 – Composto de Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch, Margarida M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo, Summus Editorial, 4ª. Edição, 2003. P. 151.

### 1.3 Comunicação institucional

Conforme analisado nas menções de Bueno, a comunicação institucional é toda comunicação para posicionamento organizacional, criação e afirmação de identidade. Permite que seus públicos a conheçam pelo que já realizaram, suas características e o que ainda pretendem fazer.

O Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno, a define:

[...] a Comunicação Empresarial (Corporativa ou Institucional) se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade. Nesse novo cenário passa a integrar o moderno processo de gestão e partilhar do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia...hoje encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas

possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem. (BUENO, 2003, p. 8).

Todo esforço para construção e exposição da identidade de uma marca ou organização é atendida e representada pela comunicação empresarial ou institucional. O desenvolvimento de logos, cores, criação de valores, missão e visão, a forma como a empresa quer se projetar para cada um de seus públicos, de maneira constante, consistente e coerente. Mas atualmente, como explica Bueno (2003), já não se limita somente a essas atividades. Com a tecnologia, muito se agregou à Comunicação Empresarial a ponto de possibilitar uma ampla projeção de sua própria cultura e princípios, atraindo público que compartilha destes mesmos pensamentos e promovendo reflexão.

#### 1.4 Comunicação interna e administrativa

De acordo com o Plano de Comunicação da Rhodia (1985), em menção feita por Kunsch, a comunicação interna é “Ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.”(KUNSCH, 2003, p.154), é o que torna o ambiente colaborativo mais estável e fluido; o que faz com que funcionários sintam satisfação no que fazem, sintam suas necessidades atendidas pelos seus empregadores e sintam-se contribuindo para o bom andamento dos processos.

Kunsch define a comunicação interna como “[...] um sistema de informação paralela, e não substitutivo do fluxo comunicativo funcional, que circula por uma organização e necessário para seu desenvolvimento.” (2006, p.84). Ou seja, uma comunicação paralela àquela feita para viabilizar o negócio em si, mas necessária para organização e funcionário alinharem interesses, mantendo a produtividade e o bem-estar no ambiente.

Uma definição mais direta, vem do Prof. Dr. João José Azevedo Curvello, que acredita ser:

[...] Conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem

contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p.22).

O público dessa comunicação, é aquele que possui ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, que pertence ao seu cotidiano e “ocupam espaço físico” na instituição, conforme observa o Prof. Dr. Fábio França (2012, p.36).

Esta comunicação com este público de colaboradores, tem quatro fluxos “[...]fluxo ascendente, fluxo descendente, horizontal e um advento de tecnologias como o e-mail e a intranet, o fluxo transversal [...]” (CURVELLO,2008, p.23). Sendo o fluxo descendente, a comunicação feita da alta gestão, transmitida ao quadro de funcionários; o ascendente como sugestões e críticas feitas pelos funcionários para a direção; o horizontal como a comunicação cotidiana entre setores e seus pares; e a transversal que permite mensagens entre setores, departamentos e níveis hierárquicos diferentes.

É por intermédio desta comunicação que há de se ter atenção com os conceitos imagéticos transmitidos aos funcionários, pois absorverão a mensagem enviada pela organização em função dessa comunicação, informação e compreensão das regras de convivência da organização, do que é assimilado como aceito e o que é não-aceito. A comunicação interna, abrange as campanhas realizadas para comunicar, promover, orientar cooperadores, auxiliando no discernimento e postura para a comunicação ascendente e horizontal.

### 1.5 Comunicação Mercadológica

Esta comunicação, é feita para o “mercado”, ou seja, para a venda dos produtos da organização, direcionada aos seus públicos externos. Ela que se encarrega de todas as “manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação para conquistar o consumidor e os públicos alvos estabelecidos pela área de marketing” (KUNSCH, 2002, p.165).

Já Daniel Galindo, (2012, p.96), completa o conceito:

[...] Comunicação mercadológica é a produção simbólica decorrente do plano estratégico de uma organização em sua interação com o mercado, constitui-se em uma mensagem multidirecional elaborada com conteúdo relevantes e compartilhados entre todos os envolvidos nesse processo, tendo como fator gerador as ambiências socioculturais e tecnológicas dos seus públicos de



interesse e dos meios que lhe garantam o relacionamento contínuo, utilizando-se das mais variadas formas e tecnologias para atingir os objetivos comunicacionais previstos no plano.

É uma comunicação produzida por uma equipe estratégica; uma área de marketing; que estrutura mensagens direcionando seus produtos ao seu público alvo, seja por intermédio de propaganda, publicidade, promoção de vendas, eventos e exposições ou venda pessoal. Como explanado por José B. Pinho, é persuasiva, pensando no comportamento do público alvo, visando alcançar um objetivo. Se faz “pela venda pessoal, promoção de vendas, merchandising, relações públicas, embalagem, marketing direto, propaganda e publicidade” (PINHO, 2001, p.40).

## 1.6 Comunicação de paz e os tipos de violência

Em um dossiê publicado pela revista *Organicom*, Hakan Wiberg relata que os estudos pela paz são antigos e que se começou a falar nisso no final da II Guerra Mundial. (2018, p.59)

De acordo com Kofi Annan, sétimo Secretário Geral das Nações Unidas (2000) “a verdadeira paz é muito mais do que a ausência de guerra” (CORREIA, 2018) envolve desenvolvimento econômico e de justiça social, ou seja, respeito, democracia, dignidade e diversidade. Exige uma mudança e transformação cultural, para que o pensamento seja treinado para a paz. Os estudos de paz, buscam entender os conflitos que causam a violência e desvendar uma forma de aplacá-la.

No ano de 2000, como declarado o Ano Internacional da Cultura de Paz, a ONU e UNESCO concluíram que paz não é apenas uma condição política ou um desejo ético, mas também, uma categorial moral e cultural. Para que haja mudança cultural, precisa ocorrer uma correção comportamental diária como afirmou Federico Mayor Zaragoza, antigo Diretor-Geral da UNESCO:

[...] para transformarmos uma cultura da guerra numa cultura de paz, temos que mudar os valores, atitudes e comportamentos do passado. Em vez do provérbio ‘se queres a paz, prepara a guerra’, temos que proclamar se queres a paz, prepara-te para a paz e tente construí-la na tua vida cotidiana (PUREZA, 2000, p 41).

Este pensamento pode conduzir a primeira hipótese levantada para responder à questão chave deste trabalho. Para discutir a ideia de paz, o sociólogo Johan Galtung (Organicom, 2018, p. 35) apontou três tópicos simples; o termo “paz”, é usado com objetivos sociais; pode ser complexo e difícil, mas não impossível alcançá-la; a paz como ausência de violência pode ser um termo aceito e mantido.

Ambos os conceitos de paz e violência são amplos, sendo que apenas a menção de cada uma delas, traduz imagetivamente seus significados. Assim como a violência tem um conceito estendido, a paz também se divide entre positiva e negativa. As expressões “ausência de violência” e “justiça social” dão a sensação de positividade, entretanto, analisando a ausência de violência, Galtung explica que não necessariamente torna a condição positiva. Já a justiça social é uma condição positiva pois conduz à compreensão de distribuição igualitária, saúde, educação, poder e recursos. Neste sentido, a teoria da paz está ligada não somente à teoria do conflito, mas também à teoria do desenvolvimento, mas o que fica implícito é que uma frequentemente é reação da outra. (GALTING, 1965)

Galtung viu que seria necessário estudar a violência para a compreensão da paz. Em 1969 definiu como paz negativa, o que Annan chamava de ausência da guerra e paz positiva, algo que fosse mais do que somente a ausência de guerra; que atendesse às necessidades estruturais e culturais também.

Em seus estudos, Galtung atesta que “a violência está presente quando seres humanos estão sendo influenciados de maneira tal que suas realizações atuais somáticas e mentais estão abaixo das suas realizações potenciais.” (GALTUNG, 1969, p.168). Ele vê esse fenômeno como “[...] a causa da diferença entre o potencial e o real, entre o que poderia ter sido e o que é[...].” (GALTUNG, 1969, p.168).

Galtung, desenvolveu seu estudo classificando a violência como direta e indireta. Em suas palavras:

[...] Assim, quando uma guerra é travada, há violência direta desde que matar ou machucar uma pessoa certamente coloca sua "realização somática real" abaixo de sua "realização somática potencial". Mas também há violência indireta, na medida em que ideias e recursos são canalizados para longe de esforços construtivos para aproximar o real e o potencial.” (Organicom, 2018, p. 36-37)

Em seu estudo, Galtung faz distinção entre violência psicológica e física. Quando se fala sobre violência física, refere-se a ferimentos, morte, restrição à movimentos físicos, uma pessoa aprisionada ou acorrentada etc. Sobre violência psicológica, pode-se compreender a mentira, lavagem cerebral, doutrinações de diversos aspectos, ameaças e violências similares com a finalidade de diminuir o potencial mental. (GALTUNG, 1965, p.230-234)

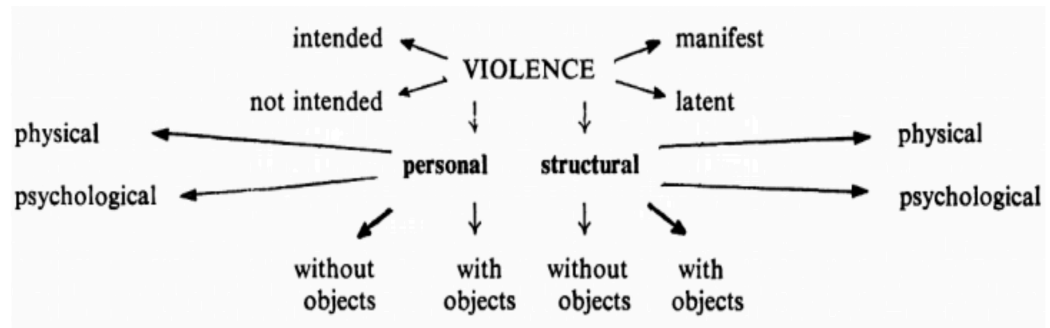
Mais uma abordagem dos seus estudos, distingue entre abordagem negativa e positiva da influência. (Galtung, 1965, p. 230-235) em que implica na punição aplicada pelo influenciador por uma má ação do influenciado, ou recompensa por uma ação que o influenciador acredita ter merecimento.

E a terceira distinção que é mencionada em seu estudo é a do lado do objeto, esteja este ferido ou não, como no caso de um teste de uma bomba nuclear; que pode não implicar no ferimento de outra pessoa, mas consiste em uma ameaça de violência física ou psicológica. Ou seja, a destruição das coisas é considerada uma violência a partir do momento em que significa ou simboliza uma ameaça física ou psicológica a uma pessoa ou nação (GALTUNG, 1965).

Mesmo que não haja uma pessoa que diretamente prejudique outra na estrutura, a violência está construída dentro da estrutura e aparece como poder desigual com oportunidades de vida desiguais. Sobre as formas de manifestação, ele declara que pode ser visível como ação, facilmente capturado e expresso verbalmente.

Pode ser distinta entre intencional e não intencional, que se torna autoexplicativa; também entre manifesto e latente. O manifesto é observável; a latente é algo que não existe mais é facilmente ocorrer. Na violência pessoal, isso seria uma situação em que um pequeno desafio, provocaria assassinatos e mais monstruosidades como em brigas raciais. (GALTUNG, 1956).

FIGURA 2 - Tipologia de violência manifesta.



Source: Author's design.

Fonte: Johan Galtung. Cultural Violence, August 1, 1990, Hawaii, Manoa.

Galtung fala sobre o “Triângulo de violência” que se ramifica entre: Violência Direta, Violência Estrutural e Violência Cultural e tendo por ideal seu oposto, que é a Paz Direta, a Paz Estrutural e a Paz Cultural.

A revista *Organicom*<sup>1</sup>, em sua edição 28, disponibilizou um conteúdo exclusivo sobre Comunicação de Paz, onde Eloísa Nos Aldás, que é doutora no assunto, entre outros que dominam a área, debatem sobre este tema em uma entrevista. Neste conteúdo, os entrevistados chegam a refletir que apesar de ser um assunto muito explorado em diversas partes do mundo, ainda não existem estudos sobre o tema nem sistematização epistemológica, o que faz com que ainda haja um longo caminho a ser percorrido no conhecimento sobre a comunicação de paz, e no seu campo de abrangência. Onde pode ser usada e quais as formas mais efetivas. (p.23-24)

Para Aldás (2018), a comunicação de paz combina prática e estratégia, o que indica formação com profundidade em ambos os temas, mesclando comunicação pública com transformação sociopolítica e cultural, habilidades que podem ser atribuídas aos relações públicas, incentivando debates, reflexões, compreendendo as circunstâncias sociais e mercadológicas atuais, e levando-as em consideração para

<sup>1</sup> VICENTE, Maximiliano Martin; ALDÁS, Eloísa Nos. Diálogos entre Norte e Sul Global sobre violência e comunicação para a paz. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* v.15 n.28, p. 20-31, 2018. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10839>> Acesso em: 01 de Setembro de 2019.

cada ação. É importante também apontar os benefícios “econômicos-privados/individualistas” que podem causar.

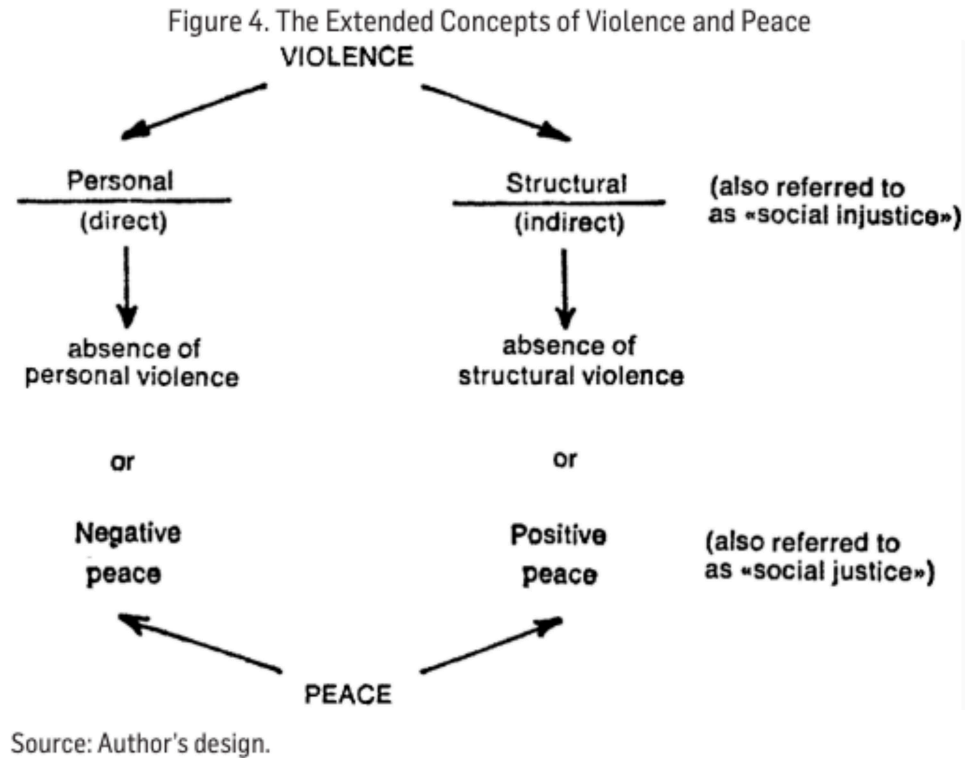
Para Maximiliano Martin Vicente (2018), doutor em história pela USP, que também participou dessa edição da revista, acredita que nossa situação social e política atual são desiguais e não propõe mudanças para a equidade. Apesar de os relações públicas trabalhem em prol das instituições e organizações, que são sistemas capitalistas; sendo o capitalismo um dos principais causadores de desigualdades em geral; é preciso compreender que a comunicação de paz tem papel importante para minimizar os problemas, mas que a longo prazo, novas ações precisam ser feitas e em conjunto.

### 1.7 Tipos de violência

As violências podem ter diversas definições, porém, de acordo com Galtung são: direta, estrutural e cultural, podendo ser cometidas independentemente de haver uma clara relação entre sujeito-ação-objeto.

Galtung realizou uma distinção de duas maneiras diferentes com os pares de palavras pessoal-estrutural e direto-indireto respectivamente.

FIGURA 3 Conceitos estendidos de Violência e Paz



Fonte: Johan Galtung, Cultural Violence, August 1, 1990, Hawaii, Manoa

É importante salientar que uma violência pode se transformar em outra facilmente.

### 1.8 Violência direta

A Violência Direta consiste numa “violência física” (GALTUNG. 1969). Esta abrange toda violência física, e verbal com objetivo de ferir, ofender ou eliminar alguém.

Raquel Cabral, Gisela Gonçalves e Jorge Salhani, falam sobre essa violência em um dossiê para a Organicom, edição 28, explicando que “seria o seu nível mais visível, no qual se identificam agressor e vítima e se refere ao ato ou acontecimento que pode ser registrado (fotografado, filmado).”

De acordo com a Prof.<sup>a</sup> Dra. Raquel de Rosso Buzzoni (informação Verbal)<sup>2</sup>, por ser uma violência visível é a mais conhecida e se manifesta pelo comportamento das pessoas envolvidas. Exemplos desse tipo de violência são socos, tapas, chutes ou até mesmo a guerra.

### 1.9 Violência estrutural

Para Galtung a violência estrutural aponta para estruturas de desigualdade no poder, na distribuição de renda, na dificuldade para obter saúde e educação. (GALTUNG, 1969)

A Violência Estrutural é “invisível” por não ser possível ser identificada por um agente que a comete, mas suas consequências são visíveis na sociedade, pois afeta psicologicamente e emocionalmente. É silenciosa e estática, porém se destaca impedindo um fluxo normal. Essa divisão, engloba injustiças dentro da estrutura social como uma distribuição de recursos desigual, exploração e marginalização (GALTUNG. 1969). É uma violência que está presente no sistema socioeconômico que apresenta desigualdade de poder, causando diversas falhas na sociedade, como a fome, a miséria e a falta na inclusão de pessoas na estrutura social.

[...] Os recursos são distribuídos de maneira desigual, como quando as distribuições de renda são fortemente distorcidas, a alfabetização / educação é distribuída de maneira desigual, serviços médicos existentes em alguns distritos e apenas para alguns grupos, e assim por diante (Organicom, 2018, p. 39).

Para o sociólogo, a situação ainda fica mais grave quando as pessoas são compelidas a condições de baixa renda, baixo nível educacional, saúde e baixo poder, pois como afirmam outros pensadores, como Marx, nossa sociedade capitalista aponta as pessoas com dinheiro como portadoras do poder.

Se observarmos a baixa representatividade negra em cargos de gestão, podemos visualizar claramente como esta violência tem influenciado a nossa estrutura social. Em sua 92 e 93, o Podcast Mamilos<sup>3</sup> debate sobre o tema e expõe como as

---

<sup>2</sup> Notícia fornecida em sala de aula, em São Paulo, em Março de 2019.

<sup>3</sup> Mamilos 92: Consciência Negra. Entrevistadores: Juliana Wallauer e Cris Bartis. Entrevistadas: Oga Mendonça e Xênia França. Mamilos, 2 de dez. de 2016. Podcast. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/3qoOFnngEyJBC667ILfGfY?si=t2DhiYYrTVujApJaWdKnA>. Acesso em: 9 de Novembro de 2019

outras etnias foram convidadas ao Brasil para que pudessem trabalhar com comércios, ou para exercer aqui seus ofícios já uma vez desempenhados em seus respectivos países; mas no caso dos negros, tudo o que as gerações seguintes em seus mais de 200 anos de escravidão conheceram, era o serviço doméstico, escravo, o cuidado com lavouras e fazendas (MAMILOS, 2016).

O que se pode perceber, é que mesmo muitos anos depois, essa distinção estrutural ainda assombra nosso país.

O ponto crucial na violência estrutural, é quando as pessoas passam fome, ou quando são eximidas de possibilidades de alta potência em sociedade, quando na verdade, poderiam estar em condições muito diferentes positivamente.

#### 1.10 Violência cultural

A Violência Cultural que será especificamente observada neste trabalho sob a perspectiva da comunicação e campanhas feitas nas organizações contra o preconceito racial, abrange:

[...] ataques ligados diretamente aos traços culturais e às identidades coletivas de comunidades políticas, sociais ou religiosas. Portanto, são atitudes, argumentações, incitações, acusações e sobretudo, quaisquer aspectos da cultura que podem ser utilizados para promover, legitimar ou justificar a violência – seja da forma direta ou estrutural – de modo que a violência cultural permite enxergar a exploração ou repressão como fatos normais (DUARTE, 2015, p. 105 apud e et al. GALTUNG, 1990).

Galtung transmite que é uma violência sutil, e algumas vezes, está abaixo do limiar de consciência das pessoas. O preconceito se enquadra neste tipo de violência pois, utiliza a cor da pele de uma pessoa, para julgá-la incapaz de alcançar um cargo, ou para justificar uma desigualdade salarial, incriminações e perseguições. É como se depois de tantos anos de escravidão, para os agentes desta violência, é como se ainda fosse inconcebível que negros estejam transitando nos mesmos ambientes de privilégios que os brancos, ou sendo promovidos para cargos supostamente pertencentes a pessoas brancas com “raça privilegiada”.

Eloísa Aldás menciona para a revista *Organicom* que a violência cultural é grave, principalmente nos “discursos hegemônicos que invisibilizam relações de violência, que excluem coletivos” e ainda mais, impedem um diálogo proposto pela



comunicação pacífica, o que chamou de “surdez social”. (VICENTE; ALDAS; 2016, p. 24)

É importante que haja regras nas organizações que conduzam os colaboradores a compreenderem seu posicionamento a respeito de temas como estes, mas não somente incluindo normas, pois estas ainda não podem garantir total eficiência. Precisa haver “coibição de comportamento” conforme cita Aldás. Neste aspecto, o profissional de relações públicas tem a habilidade de propor ações estratégicas para a observância dessas normas e regras, e outras ações que levem a uma frequente reflexão.

Galtung explica que a violência cultural e estrutural pode efetivamente causar a violência direta, por gerar revolta e justificar-se dessa forma para ser aplicada.

### 1.11 Discriminação racial

O artigo 1 do decreto nº 62150 descreve discriminação como:

a) Toda distinção exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão;

b) Qualquer outra distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou tratamento em matéria de emprego ou profissão, que poderá ser especificada pelo Membro Interessado depois de consultadas as organizações representativas de empregadores e trabalhadores, quando estas existam, e outros organismos adequados.

2. As distinções, exclusões ou preferências fundadas em qualificações exigidas para um determinado emprego não são consideradas como discriminação.

3. Para os fins da presente convenção as palavras "emprego" e "profissão" incluem o acesso à formação profissional, ao emprego e às diferentes profissões, bem como as condições de emprego (BRASIL, 1968).

O racismo originou-se no Brasil na época da colonização, estendeu-se pelos 350 anos de escravidão e apesar de tantas mudanças históricas, políticas e legislativas, o preconceito racial permanece em diversos aspectos da cultura brasileira, seja de forma visível ou “invisível”. Desde então, a falta de acesso e a

desigualdade se perpetuaram. A composição da população brasileira, ainda consiste em sua maioria negra, mas identificam-se como minoria em representatividade, equidade, e torna-se vulnerável. (MAMILOS, 2016)

Desde o momento em que houve a abolição da escravatura em 1888, 131 anos depois, os negros ainda são vistos como pessoas que deveriam realizar trabalhos braçais, ou operacionais; “[...] houve uma mudança econômica, mas não houve uma mudança de mentalidade, ou seja muita gente continua acreditando que se trata de uma raça inferior”. De acordo com o Podcast, foram descobertos documentos no Itamaraty em 1995<sup>4</sup>, de políticas públicas implementadas no século 19 para se fazer um embranquecimento da população para constituir uma raça mais desenvolvida. Com isso, houve um incentivo de migração de raça da Europa para que em 100 anos a população brasileira se tornasse branca. (MAMILOS, 2016, episódio 92).

Agenor Calazans é juiz em uma das cidades com maior população negras no Brasil, Salvador. Ele comentou no programa “Jornada” (produzido pelo Tribunal Regional do Trabalho)<sup>5</sup> que há uma longa história de preconceito no mercado de trabalho, desde a época da escravidão. Diz: “há uma certa resistência na aceitação. Apesar da mudança ainda existe resistência em decorrência da cor da pele da pessoa”.

Está presente na desigualdade de renda, na taxa de desemprego entre brancos e negros, no índice de homicídios; no âmbito educacional, entre mestres, pós-graduados e universitários; nos cargos ocupados por negros e brancos, entre outros aspectos sociais.

## 1.12 Racismo Institucional

De acordo com a Lei 7716/89 sobre discriminação racial, se concebe:

ART. 3º, IV CF

---

<sup>4</sup> HAAG, Carlos. Os indesejáveis. **Pesquisa FAPESP**, São Paulo, ed. 201, nov. 2018. Disponível em <<https://revistapesquisa.fapesp.br/2012/11/12/os-indesejaveis/>> Acesso em 27 de Outubro de 2019.

<sup>5</sup> TRT – TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. Racismo e injúria racial no mercado de trabalho: profissionais lutam contra a discriminação. Disponível em <[http://as1.trt3.jus.br/noticias/no\\_noticias.Exibe\\_Noticia?p\\_cod\\_noticia=14751&p\\_cod\\_area\\_noticia=ACS&p\\_cod\\_tipo\\_noticia=1](http://as1.trt3.jus.br/noticias/no_noticias.Exibe_Noticia?p_cod_noticia=14751&p_cod_area_noticia=ACS&p_cod_tipo_noticia=1)> Acesso em 01 de Novembro de 2019.

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:  
IV - Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

ART. 4º, II E VIII

Art. 4º A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios:

II - Prevalência dos direitos humanos;

VIII - repúdio ao terrorismo e ao racismo;

ART. 5º, CAPUT E XLII CF

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

XLII - a prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão, nos termos da lei;

INJÚRIA QUALIFICADA: Art. 140, § 3º do CP

Art. 140 - Injuriar alguém, ofendendo-lhe a dignidade ou o decoro:

§ 3º Se a injúria consiste na utilização de elementos referentes a raça, cor, etnia, religião, origem ou a condição de pessoa idosa ou portadora de deficiência: (Redação dada pela Lei nº 10.741, de 2003)

Pena - reclusão de um a três anos e multa. (Incluído pela Lei nº 9.459, de 1997) (BRASIL, 1989).

Conforme dossiê de Raquel Cabral, Gisela e Jorge, o racismo institucional, máscara um preconceito étnico-racial de muitos anos atrás, e causa diversos problemas e resultados para a empregabilidade brasileira, o que também se tornam um grande problema para a sociedade. (GONÇALVES ET AL., 2018, p. 250)

Uma matéria publicada no G1, site Globo.com<sup>6</sup>, expôs uma situação atual, que é a baixa representatividade de negros nos cargos de liderança. Foi realizada uma entrevista com quatro pessoas negras nestes cargos, que expuseram seu ponto de

---

<sup>6</sup> TREVISAN, Karina; BRIDI, Gabriella. Negros na liderança: debates sobre desigualdade racial crescem, mas falta de referências ainda é barreira para profissionais. G1, São Paulo. 10 de setembro de 2019 Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/09/10/negros-na-lideranca-debates-sobre-desigualdade-racial-crescem-mas-falta-de-referencias-ainda-e-barreira-para-profissionais.ghtml>> Acesso em 27 de Outubro de 2019.

vista sobre o caso. A matéria também mostrou os resultados de uma pesquisa do Instituto Ethos<sup>7</sup>, realizada com 500 empresas de maior faturamento no Brasil, “os negros são de 57% a 58% dos aprendizes e trainees, mas na gerência eles são 6,3%. No quadro executivo, apenas 4,7% são negros.” Isso aponta uma clara segregação econômica. Não se pode justificar apenas que a maioria das pessoas negras são incapacitadas, pois “talento e força de vontade, são igualmente distribuídas em qualquer raça, mas quando se observa a pirâmide econômica, fica clara a segregação com o negro”. (MAMILOS, 2016)

Apesar da realidade ainda retrograda do mercado, a UOL Tab<sup>8</sup> divulgou que estudos feitos pela consultoria McKinsey & Company<sup>9</sup> mostram que as organizações podem obter 35% de chances a mais de obter maiores retornos financeiros se prezarem pela diversidade étnica.

---

<sup>7</sup> INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo, maio de 2016. Disponível em [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf) > Acesso em: 26 de Outubro de 2019.

<sup>8</sup> JÚNIOR, Amauri Eugênio; BORGES, Pedro. A cor do trabalho: empresas se beneficiam com mais negros em cargos-chave, mas isso diminui o racismo estrutural? Tab UOL. São Paulo, 07 de jan. de 2019. Disponível em < <https://tab.uol.com.br/edicao/diversidade-trabalho#plural-e-legal> > Acesso em 26 de Outubro de 2019.

<sup>9</sup> HUNT, et al. A importância da diversidade. **Relatório Diversity Matters**. Janeiro de 2015. Disponível em < <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters/pt-br> > Acesso em 26 de Outubro de 2019.

## 2 METODOLOGIA

Será realizado um estudo de caso utilizando a metodologia de pesquisa exploratória para análise do tema proposto.

Por meio de uma pesquisa exploratória, que segundo Gil (2010, p.27): “[...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato [...]”. A pesquisa apresentará alguns casos de preconceito institucional com depoimentos de profissionais que vivenciaram a problemática da pesquisa.

Em busca da resposta ao problema de pesquisa, será feito um estudo de caso que é uma estratégia para examinar acontecimentos contemporâneos e que, conforme destaca Yin (2001, p. 32): “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. O estudo de caso possibilita distintos olhares sobre o estudo e proporciona o levantamento de algumas respostas.

Para tanto, foi elaborado um protocolo de análise que investigou a violência direta, estrutural e cultural existente em dois casos de discriminação que vieram à mídia, entre agosto e outubro de 2019, respectivamente na Cidade de Belo Horizonte e Botafogo; as duas vítimas eram mulheres negras. Também foi citado quais atitudes permitiam a identificação de cada uma dessas violências e quais sugestões poderiam ser indicadas para combater esses pontos levantados.

### 2.1 Caso Servidora Pública

O primeiro caso a ser estudado, é o da Etiene Martins, que veio à mídia por intermédio do site “Estado de Minas Gerais”<sup>10</sup> em 2019, publicada por Larissa Ricci.

---

<sup>10</sup> RICCI, Larissa. Servidora denuncia racismo na Secretaria de Segurança da PBH. Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 01 de agosto de 2019. Disponível em [https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2019/08/01/interna\\_gerais,1074138/servidora-denuncia-racismo-na-secretaria-de-seguranca-da-pbh.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2019/08/01/interna_gerais,1074138/servidora-denuncia-racismo-na-secretaria-de-seguranca-da-pbh.shtml)> Acesso em 02 de Novembro de 2019.

Etiene era funcionária pública da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, e conta que foi nomeada gerente de Prevenção à Violência e Criminalidade Juvenil; coordenaria o programa de Prevenção à Letalidade de Jovens e Adolescentes.

Ela relatou ao site, que no dia 21 de novembro de 2018, foi vítima de uma das coisas que mais buscava combater em sua missão, o racismo. Ela disse ter participado do Seminário Municipal de Prevenção ao Crime e à Violência, promovido pela Prefeitura de Belo Horizonte, e após uma das mesas de discussões que contava sobre o perfil de jovens negros que foram vítimas de assassinato, um guarda municipal disse a ela a seguinte frase “preto bom é preto morto”. Etiene relatou que apesar de questionar o guarda, ele reagiu com naturalidade, portanto, ela decidiu relatar à diretora e ao secretário de Prevenção Social ao Crime e à Violência e pedir orientação.

No dia 22 de novembro, ela disse que recebeu uma mensagem do secretário, através de um aplicativo de mensagens instantâneas, dizendo: “Preciso falar-lhe com urgência. De antemão, te peço não tomar nenhuma medida jurídica ou policial em função do que você viveu hoje. O prefeito já foi informado e me advertiu no sentido de resolver 'o problema' sem tornar público nossas fraquezas”. Etiene foi aconselhada pelo titular da pasta a não dar continuidade a denúncia, pois o ambiente de trabalho ficaria “insustentável”.

Apesar de ser advertida, Etiene decidiu em 24 de novembro de 2018, ir até a Corregedoria da Guarda Municipal e abriu um processo contra o agente, porém, em maio de 2019, nada ainda havia ocorrido e o guarda continuava a trabalhar próximo a ela. Etiene disse que já sentia como seu o ambiente de trabalho estivesse insustentável, pois o guarda trabalhava próximo a ela, e carregava sua arma o tempo todo com ele, o que causava muito medo a ela.

Seis meses depois da denúncia, a Corregedoria decidiu que a fala do agente não configurava dolo mas “fala inapropriada no local de trabalho” e em um dos depoimentos dele, ele admitiu ter dito a frase, mas que não houve maldade nenhuma, que foi “de alma pura, só por brincadeira” conforme o relato dela ao site. Em 21 de maio ela decidiu registrar um boletim de ocorrência na Polícia Civil, e avisou ao secretário que não ficou satisfeita com a decisão da Corregedoria. Logo em seguida, ela recebeu um e-mail da diretora que dizia “Depois da sua argumentação de hoje,

você me fez constatar que para representar a SMSP (Secretaria Municipal de Segurança e Prevenção) é necessário um gerente branco como o Sebastião e o lugar de negra é limpando o chão”.

Em um post nas redes sociais, Etiene declarou “Foram um ano e sete meses de racismo velado, de mensagens subliminares e até essa, mais direta impossível. O fato de a Corregedoria não ter punido o guarda deu a ela coragem de fazer o mesmo”. Ela disse que segundo o secretário, ele apuraria a situação e a veracidade do e-mail com um técnico da Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte (Prodabel), e assim foi comprovado que realmente o e-mail era real. O secretário mudou Etiene de setor e tentou acalmá-la, dizendo que o caso seria verdadeiramente apurado e a Corregedoria responsabilizaria sua diretora pela frase racista.

No dia 28 de junho, Etiene foi à Corregedoria para saber como estaria seu processo, entretanto, não obteve nenhuma resposta e por sentir-se desamparada, decidiu expor em seu Facebook sua situação. Em outro site de notícias<sup>11</sup>, Etiene relatou que foi separada dos outros colegas de trabalho e colocada em uma sala isolada, diferente de seus pares, sem banheiro ou ar-condicionado. Explicou ter sido impedida de exercer sua função pois seus superiores, pois a deixavam ociosa por dias seguidos.

Os veículos que registraram a história de Etiene, buscaram contatar a Corregedoria que por sua vez, confirmou os fatos e disse que estaria apurando com seriedade o caso, assim como o fez no processo do guarda.

A diretora da vítima foi contatada e mandou um e-mail explicando que quando a ex-funcionária recebeu a mensagem com a frase de injúria, vinda de seu computador, a acusada estava no banco e não poderia ter feito o envio. Além disso reclamou ter sido exposta e com seu nome mencionado sem que houvesse nenhuma apuração ou prova de que tivesse realmente sido a responsável pelo e-mail.

---

<sup>11</sup> MARTINS, Etiene, et al. “Denunciei o racismo e fui exonerada”: jornalista recebeu e-mail que diz que “lugar de negra é limpando o chão”. The Intercept Brasil. O site “*The Intercept Brasil*”. 19 de set. de 2019. Disponível em < <https://theintercept.com/2019/09/19/denunciei-o-racismo-fui-exonerada/?fbclid=IwAR0KXX-iPes3rhU7uKkPwRj68ylyCwryGi9OcbKqZnYFjBRuFN5bMOJmGMU> > Acesso em 20 de novembro de 2019.

Etiene atualizou sua situação via Facebook<sup>12</sup>, no dia 18 de setembro, informando que foi exonerada de seu cargo pelo Prefeito Alexandre Kalil.

## 2.2 Caso de Racismo e Assédio

Eunice Cides de Oliveira, de 30 anos, é funcionária da empresa Club Med, em Botafogo, Rio de Janeiro. Ela se manifestou sobre o ocorrido com a Folha de São Paulo<sup>13</sup>, e o caso foi divulgado no site de notícias.

A vítima explicou que um dia, estava conversando com outras colegas na copa da empresa, enquanto temperava seu almoço. Um colega de trabalho chegou no ambiente e segurou seu braço; disse que gostaria que a escravidão voltasse, e que ela teria que ter relações sexuais com ele, e disse ainda que ela teria que fazer o que ele quisesse. Enquanto disse isso, fez gestos como se chicoteasse a vítima. Eunice declarou que ficou muito incomodada com a situação e questionou o comentário, mas o assediador, riu como se tudo se tratasse de uma brincadeira.

Ela chamou seu coordenador para contar o que havia acabado de acontecer e relatou à Folha de São Paulo, que neste ponto, já estava muito nervosa e tremia. O coordenador chamou outro supervisor e a levou para uma sala restrita. Ambos tentaram convencê-la de conversar com o agressor, mas ela não se sentia nada bem para isso, então, eles foram falar com o colega de trabalho. Quando questionado, o acusado disse que pediria desculpas quando cruzasse com ela no corredor.

Eunice procurou um advogado e ele registrou uma ocorrência por injúria racial na Delegacia de Crimes Raciais e Delitos de Intolerância. Ela disse que o coordenador tratou a situação com descaso, e que antes da demissão do funcionário, foi xingada por ele através de um aplicativo de mensagens instantâneas, usando palavras de

---

<sup>12</sup> MARTINS, Etiene. Álbum de fotos. Belo Horizonte, 18 de set. de 2019. Facebook: Etiene Martins. Disponível em <  
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=2390717470965007&set=p.2390717470965007&type=3&theater>> Acesso em 02 de Novembro de 2019.

<sup>13</sup> BALLOUSSIER, Ana Virginia. Mulher denuncia colega de trabalho que desejou volta da escravidão. Folha de São Paulo. São Paulo, 3 de out. de 2019. Disponível em:<  
<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/10/mulher-denuncia-colega-de-trabalho-que-desejou-volta-da-escravidao.shtml>> Acesso em 02 de novembro de 2019.



baixo calção. Seu advogado também abriu um processo contra o coordenador por este incidente.

No momento em que ela forneceu a entrevista para a Folha, ela não tinha conhecimento, de que o coordenador também havia sido afastado. Ela disse que precisou ser afastada a pedido de sua psicóloga, e ao retornar, percebeu um ambiente hostil e voltou a tirar licença médica por estresse pós-traumático.

Já a organização se declarou promotora da diversidade, e disse que atitudes como essa de preconceito e assédio são veementemente repudiadas. Disse que está à disposição para acolher e apoiar a funcionária.

Apesar dos comentários das organizações, ambos os casos pareceram ter permanecido sem suporte. As vítimas ficaram desamparadas e não viram o que declarariam como justiça acontecer. Foram expostas, e ainda sofreram hostilidade dos colegas de trabalho. A organização neste último caso, precisou lidar com a crise e não houve mais registros de ações realizadas para minimizar o problema para mídia ou para a colaboradora afetada.

### 2.3 Análise

Após os estudos do papel das relações públicas na organização, com seus públicos e sua responsabilidade de gerar e gerir os relacionamentos entre eles; dos estudos sobre a comunicação interna, comunicação de paz e as violências, incluindo o racismo institucional sob a discriminação racial; é possível realizar uma análise das ações executadas pelas organizações nos casos acima, para mitigar esta violência em ambiente corporativo, em comparação ao que seria benéfico de acordo com os princípios de comunicação de paz.

Como disse a mestre em Direitos humanos e Cultura de paz, Sandra I. Fuentes Martinez, o trabalho para a paz, deve ser realizado em conjunto, e precisa que todos se envolvam para tal, principalmente as organizações. Neste contexto, fala-se em construção de paz a longo prazo, pois não é uma mudança rápida, visto que mudanças culturais levam algum tempo. (MARTINEZ, 2018, p. 191)

Fuentes explica que as organizações por si têm grande impacto na sociedade:

Esse impacto pode ser visto em três ópticas. A primeira, de cobertura, porque uma grande porcentagem de pessoas está relacionada com uma ou várias empresas para serem funcionários, fornecedores, usuários ou parte de seu mercado. Isso tornaria possível ter um fator multiplicador para mobilizar uma grande massa crítica de pessoas para a construção da paz. O segundo é a incidência global em todas as áreas do país: econômica, social, cultural, ambiental e tecnológica. Por esse motivo, se for gerenciada a cultura da paz nos negócios, os efeitos sobre a sociedade seriam amplamente revertidos em todas essas áreas. O terceiro, porque estamos em uma sociedade de organizações em que cada um deve assumir total responsabilidade por seus impactos nos funcionários, no meio ambiente, nos clientes e em todas as pessoas e objetos, de acordo com o conceito de Peter Drucker. Além disso, por terem capacidade de formar uma sociedade, sendo um princípio deontológico que é responsabilidade social, porque além de criar bens, as empresas têm a capacidade e o dever de contribuir para a criação de sociedades harmônicas. (SAVATER, 2014, p.84).

Através da cronologia dos fatos contidos nas provas apresentadas por Etiene, todo o processo se inicia através de uma injúria racial, em ambiente de trabalho, em que um colega de trabalho diz que “preto bom é preto morto”, mesmo em um contexto que preconiza a segurança pública. Através de explicações anteriores, podemos evidenciar claramente um caso de violência direta, onde apresenta ofensa verbal conforme descrito por Galtung.

Em seguida, a descrição indica negligência por parte dos responsáveis por averiguar os fatos e instaurar uma denúncia caso fosse comprovado um crime de injúria racial conforme a lei 7716/89 já descrita. E, como consequência, retaliação impedindo-a de realizar suas funções de direito como concursada.

São apresentados documentos por parte da vítima, que atestam discriminação e um ataque à sua dignidade, conforme o artigo 4º § 1º, que prevê pena para discriminação por raça ou cor, ou ainda práticas de preconceito; como o e-mail de sua superior “Depois de sua argumentação de hoje, você me faz constatar que para representar a SMSP é necessário um gerente branco como o Sebastião e lugar de negra é limpando o chão”.

No caso de Eunice Cides, a causa raiz para a denúncia parte de um comentário denotando assédio sexual acrescido de ofensa à dignidade utilizando elementos pejorativos referentes à raça, remetendo ao período de escravidão. Como houve uma abordagem pessoal, entende-se como uma violência direta. Entretanto, conforme explica Galtung, este tipo de violência é sintomático e pode advir de outras

violências menos visíveis, tais como cultural e estrutural. Sob o aspecto da vítima, ser exposta a tais agressões, pode causar danos psicológicos e influir em um comportamento que incida em aprofundamento na segregação racial.

Ao denunciar o fato aos seus superiores, não obteve o suporte que esperava, houve uma tentativa de minimização dos fatos, onde a vítima foi ofendida pelo seu gestor direto, aponta uma negligência na apuração do caso e não aplicou nenhuma sanção disciplinar.

A vítima ainda relata que se afastou de suas funções, por estar abalada com o que ocorreu, e buscou auxílio profissional para lidar com a questão. Contudo, retornando ao exercício de suas funções, encontrou um clima hostil de trabalho, justificado pelos ocorridos anteriores.

A comunicação de paz, conforme Aldás (2016) atuaria como mediadora da comunicação nos relacionamentos. Sandra Fuentes cita as ações para a paz como: reconstrutora de relacionamentos “entrando na dimensão do outro”; retomar mais do que lembrar e “olhar para o futuro”; reconhecer para redescobrir que também é “incluir” e “redescobrir as diferenças com respeito”; reconciliar para redescobrir é “construir pontes” solucionando problemas através do diálogo e finalmente, recuperar o respeito com “base de paz” uns com os outros e com a natureza. (Organicom, 2016, p. 202).

Com esta menção, propor a comunicação de paz, compreende identificar a necessidade do ambiente corporativo em relação às violências nele expressadas, entrando “no universo do outro”, permitindo que outro aspecto seja observado e considerado, utilizar empatia para compreender o outro ser humano com suas necessidades. Modificando o pensamento historicamente constituído na desigualdade racial, viabilizando oportunidades para desenvolvimento sem segregação. Em ambos os casos, se mostra a necessidade de compreensão do problema e da violência ocorrida no ambiente de trabalho. Mostrar interesse em evitar negligenciar uma situação opressora de violência entre colaboradores em ambiente corporativo, estando sob a responsabilidade do empregador, garantir um ambiente saudável e igualitário.

A comunicação de paz propõe também um diálogo para a conciliação ou para a construção da paz, incluindo minorias, redescobrimdo suas diferenças com respeito,

vislumbrando o que Galtung chamaria de máxima potência real, em que se poderia coexistir, visto que as organizações são importantes agentes da sociedade e também constituem um ambiente educacional como já mencionado por Curvello (2012) na definição das funções de comunicação interna contidas neste trabalho. Nos casos descritos, identifica-se ação tardia, como um gerenciamento de crise, ou mesmo nenhuma ação para proteção da vítima. Etiene estava em um ambiente que se mostrava promotor da segurança pública, contra a violência, aberto a debater os problemas contidos em sociedade. Entretanto no processo que se seguiu, a performance de solução não aparentou condizente com as afirmações feitas anteriormente pela organização sobre o caso (não se identifica qualquer norma ou posicionamento quanto à diversidade nos sites do Club Med). Para Eunice, o Club Med se projeta como promotor da diversidade e repudia o preconceito, a discriminação e a violência racial, entretanto, conforme a descrição do caso, as ações foram tardias, causando mais transtornos emocionais à vítima, expondo um total despreparo dos supervisores para agir em prol da paz, e confirmar o posicionamento da organização.

Com a comunicação interna e seus meios estratégicos para comunicação, a organização pode travar e manter um diálogo com seu colaborador, sobre suas crenças, sobre as normas e as consequências para os casos infratores. Possibilitar que seus funcionários estejam conscientes de seus atos, para que não seja admitida a justificativa de ignorância perante a incidência de injúria racial ou que se justifique como brincadeira. Ao ocorrer a discriminação racial, se mostra importante que não somente a empresa atenda às exigências da lei, mas também exerça um papel coibidor de violência social, direcionando seus cooperadores à reflexão; ocasionando a possibilidade de mudança comportamental.

Para promover a paz e a comunicação de paz, a cultura da organização deve se mostrar realmente comprometida com a aceitação da diversidade, questionar a forma como conduzem esse tema atualmente, quais são as estruturas que permitem que essa exclusão continue ocorrendo e se é necessário executar mudança. Esta deve ser transmitida intrinsecamente, em todas as oportunidades diárias de diálogo com seus públicos e de projeção de marca, pois como afirma Galtung (2003) as mudanças culturais ocorrem a longo prazo.

Ignorar a situação, negligenciar o problema, não fará com que ele desapareça; porém reafirmará a atitude discriminatória. Nos casos estudados, as duas vítimas buscaram canais públicos para falar do ocorrido, apontando esta decisão para a falta de retorno dos responsáveis, que deveriam tomar atitudes punitivas.

Como gerenciador de relacionamentos, as relações públicas podem trabalhar para promover a paz e aceitação da diversidade na organização, assim como descreve a teoria de Relações Públicas excelentes de Grunig, por intermédio do diálogo pela paz; promovendo palestras, conteúdo informativo, parcerias com instituições que tem os mesmos interesses e plano de contratação com plano de carreira igualitários e inclusivos.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi proposto, este trabalho explicitou com os dados introduzidos a disparidade de tratamento entre a minoria negra e as demais raças no mercado de trabalho e na estrutura social do Brasil. Apresentou-se a discriminação racial, ainda como um problema cultural no Brasil, após 350 anos de escravidão, e a marginalização do negro. Apesar das mudanças na lei, foi necessário considerar que não houve uma mudança gradual na mentalidade dos agentes causadores desta segregação, o que causou para o negro um grande problema estrutural, além de cultural.

Ao analisar os casos de discriminação racial aqui apresentados, indica-se a comunicação de paz como meio importante e estratégico para o desenvolvimento de um ambiente corporativo igualitário e saudável. Podemos chegar à mesma conclusão que Eloísa Aldás; trata-se de um elemento-chave “para conhecer, conectar, propor, debater e difundir propostas (mediar, em outras palavras)” (Aldás, 2018, p. 22), ou seja, a comunicação de paz, pode ser atribuída para a resolução do problema identificado neste trabalho, em busca de precaver a violência em meio corporativo.

Como consequência, identificou-se que as organizações precisam acompanhar as necessidades da sociedade, internalizando a diversidade à sua cultura. Seus públicos podem passar a exigir um posicionamento sobre questões sociais como a discriminação racial. Revisitar sua cultura organizacional, levando a paz em consideração é permitir meios de promover a igualdade, criar pontes e relacionamentos e reduzir a grande lacuna que há entre brancos e negros. Mesmo com todas as possibilidades descritas, deve-se compreender que será um processo que pode levar algum tempo para obtenção de resultados, pois envolve uma mudança comportamental e cultural, que são instituídos no cultivo de hábitos e tradições em sociedade. Isso pode indicar que as ações em prol da paz precisem ser exercidas com maior frequência, e não somente em datas específicas.

Se reconhece a importância de instituir um pensamento para a paz na sociedade e nas organizações, de maneira estratégica, por intermédio dos gestores de relacionamentos com os públicos, que são os relações públicas, para obtenção de

satisfação no ambiente de trabalho, promoção do diálogo e nova perspectiva; contribuindo para um futuro igualitário.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Rogério Augusto Duarte. Considerações sobre a violência sob a ótica de Johan Galtung: Alguns aspectos do terrorismo e o advento da intolerância. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/viewFile/7661/5530>> Acesso 03 de mar. de 2019.
- BALLOUSSIER, Ana Virginia. Mulher denuncia colega de trabalho que desejou volta da escravidão. Folha de São Paulo. São Paulo, 3 de out. de 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/10/mulher-denuncia-colega-de-trabalho-que-desejou-volta-da-escravidao.shtml>> Acesso em 02 de nov. de 2019.
- BRASIL. Decreto-Lei n. 62.150, de 19 de jan. de 1968. Sobre Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação. **Presidência da República – Casa Civil**, Brasília, 19 jan. 1968. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1950-1969/D62150.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D62150.htm)> Acesso em 03 de mar. de 2019.
- BRASIL. Lei n. 7716, de 5 de janeiro de 1989. Define os crimes resultantes de preconceito de raça e cor. Disponível em <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/111031/lei-do-crime-racial-lei-7716-89>>. Acesso em 01 de nov. de 2019.
- BRASIL. **LEI Nº 9.029** de 13 de abril de 1995. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9029.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9029.HTM) Acesso em 7 de set. de 2019.
- BUENO, Wilson C. Avaliando os ativos intangíveis das organizações nas mídias sociais: *In*: XXIII Encontro Anual da Compós. os limites das métricas, 2014. Universidade Federal do Pará. **Anais** [...]. Disponível em: [http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07\\_COMUNICACAO\\_EM\\_CONTEXTOS\\_ORGANIZACIONAIS/compos2014wilsondacostabuenotextofinal\\_2197.pdf](http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07_COMUNICACAO_EM_CONTEXTOS_ORGANIZACIONAIS/compos2014wilsondacostabuenotextofinal_2197.pdf) Acesso em 04 de abr. de 2019.
- BUENO, Wilson C. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.



Cabral, Raquel; Gothardo, Josiane; Murback, Lucas. A cultura de paz no contexto das Relações Públicas Comunitárias e responsabilidade social. **Razón y Palabra**, v. 20, n. 88, p. 1-16, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/135509>>.

Contábil Modelo. **Empresa como propulsora do desenvolvimento social**. Disponível em: <[http://www.tbrweb.com.br/site/modelo\\_cnt02\\_hot/3284/empresa\\_-\\_como\\_propulsora\\_do\\_desenvolvimento\\_social](http://www.tbrweb.com.br/site/modelo_cnt02_hot/3284/empresa_-_como_propulsora_do_desenvolvimento_social)> Acesso 09 de mar. de 2019.

CORREIA, Pedro de Pezarat. **Manual de Geopolítica e Geoestratégia**. Londres. Edições 70, 2018.

CORREIO BRAZILIENSE. **Renda dos negros ainda é cerca de duas vezes menor que a dos brancos**. Brasília, 16 de abr. de 2019. Disponível em <[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/04/16/internas\\_economia,749798/renda-dos-negros-ainda-e-cerca-de-duas-vezes-menor-que-a-dos-brancos.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/04/16/internas_economia,749798/renda-dos-negros-ainda-e-cerca-de-duas-vezes-menor-que-a-dos-brancos.shtml)>. > Acesso em 7 de set. de 2019.

CURVELLO, João. **A Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2. ed. 2012. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>> Acesso 09 de mar. De 2019.

COSTA, Najara Lima. Colorismo. **Revista raça**. 29 de ago. de 2018. Disponível em: <<https://revistaraca.com.br/colorismo/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

DISCRIMINAÇÃO NO TRABALHO. **DISCRIMINAÇÃO RACIAL E ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**. Disponível em<[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/75180/2015\\_alvarenga\\_rubia\\_discriminacao\\_racial.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/75180/2015_alvarenga_rubia_discriminacao_racial.pdf?sequence=3&isAllowed=y)>. > Acesso em 7 de set. de 2019.

FECAP. **Manual de Normatização de Trabalhos Acadêmicos e Referências Bibliográficas**. Disponível em <[http://extensao.fecap.br/wp-content/uploads/2014/03/manual\\_trabalhos\\_academicos.pdf](http://extensao.fecap.br/wp-content/uploads/2014/03/manual_trabalhos_academicos.pdf)> Acesso em 7 de set. de 2019.

FERRARI, Maria Aparecida. Cenário latino-americano da Comunicação e Relações Públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1ª ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 125-207.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendes. 2008.

FRANCISCO, M. D. S. Discursos sobre colorismo: educação étnico-racial na contemporaneidade. **Ensaio Filosófico: subtítulo da revista**, Rio de Janeiro, v. 18, p. 13, dez. 2018. Disponível em < [http://www.ensaiofilosoficos.com.br/Artigos/Artigo18/07\\_FRANCISCO\\_Ensaio\\_Filosoficos\\_volume\\_XVIII.pdf](http://www.ensaiofilosoficos.com.br/Artigos/Artigo18/07_FRANCISCO_Ensaio_Filosoficos_volume_XVIII.pdf). > Acesso em 20 de nov. de 2019.

GABOS, Livia. **Depois de quase 30 anos, descobri que sou negra**. 21 de set. de 2018. Disponível em < <https://medium.com/trainingcenter/depois-de-quase-30-anos-descobri-que-sou-negra-8b34f291de19>. > Acesso em 20 de nov. de 2019.

GALINDO, Daniel. **Comunicação Mercadológica – Uma revisão Conceitual**. In: **GALINDO, Daniel (Org.) Comunicação Institucional e Mercadológica: expansões conceituais e imbricações temáticas**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista, 2012.

GALTUNG, Johan. On the meaning of nonviolence. **Journal of Peace Research**, Oslo, v. 2, n. 3, p. 228-257, 1965.

GALTUNG, Johan; RUGE, Mari Holmboe. The structure of foreign news: the presentation of the Congo, Cuba and Cyprus crises in four Norwegian newspapers. **Journal of Peace Research**, Oslo, v. 2, n. 1, p. 64-90, 1965.

GONÇALVES, Gisela et al. Violência Organizacional. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* v.15 n.28, p. 247-264, 2018. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10839>> Acesso em: 01 de set. de 2019.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; **Relações Públicas: Teoria, Contexto e Relacionamentos**. 2. ed. [S.l.]: Difusão, 2011. p. 35-70.

HAAG, Carlos. Os indesejáveis. **Pesquisa FAPESP**, São Paulo, ed. 201, nov. 2018. Disponível em < <https://revistapesquisa.fapesp.br/2012/11/12/os-indesejaveis/> > Acesso em 27 de out. de 2019.

HUNT, et al. A importância da diversidade. **Relatório Diversity Matters**. jan. de 2015. Disponível em < <https://www.mckinsey.com/business->

[functions/organization/our-insights/why-diversity-matters/pt-br](#) > Acesso em 26 de out. de 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** São Paulo, mai. de 2016. Disponível em [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil social racial genero 500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf) > Acesso em: 26 de out. de 2019.

INSTITUTO GELEDÉS. Racismo institucional: uma abordagem conceitual. Disponível em < <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/FINAL-WEB-Racismo-Institucional-uma-abordagem-conceitual.pdf>. > Acesso em 15 de nov. de 2019.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Retrato das desigualdades.** Brasília: Ipea, 2005. Disponível em < <http://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/primeiraedicao.pdf>.> Acesso em 7 de set. de 2019.

JÚNIOR, Amauri Eugênio; BORGES, Pedro. A cor do trabalho: empresas se beneficiam com mais negros em cargos-chave, mas isso diminui o racismo estrutural? **Tab UOL.** São Paulo, 07 de jan. de 2019. Disponível em < <https://tab.uol.com.br/edicao/diversidade-trabalho#plural-e-legal> > Acesso em 26 de Out. de 2019.

JUSTIÇA DO TRABALHO. Notícias Jurídicas Especiais – Racismo e injúria racial no mercado de trabalho: Profissionais lutam contra a discriminação. 29 de nov. de 2018. Disponível em: <[http://as1.trt3.jus.br/noticias/no\\_noticias.Exibe\\_Noticia?p\\_cod\\_noticia=14751&p\\_cod\\_area\\_noticia=ACS&p\\_cod\\_tipo\\_noticia=1](http://as1.trt3.jus.br/noticias/no_noticias.Exibe_Noticia?p_cod_noticia=14751&p_cod_area_noticia=ACS&p_cod_tipo_noticia=1)> Acesso em 7 de set. de 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 2 ed. São Paulo: Summus, 2002. Disponível em: < <https://goo.gl/2gjjNf>>. Acesso em 29 de mar de 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com Relações Públicas.** 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

LOPEZ, Laura Cecilia. O conceito de racismo institucional: aplicações no campo da saúde. **Interface (Botucatu)**, Botucatu, v. 16, n. 40, p. 121-134, mar. 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-32832012000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832012000100010&lng=en&nrm=iso). Acesso em 20 de nov. 2019. Epub Mar 20,

2012.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação Organizacional: uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing.** 2010. 192 p. Tese de doutorado (Interfaces Sociais da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes da USP. São Paulo, 2010. Disponível em <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02082010-183222/pt-br.php>. > Acesso em 30 de dez. de 2005.

Mamilos 92: Consciência Negra. Entrevistadores: Julaiana Wallauer e Cris Bartis. Entrevistadas: Oga Mendonça e Xênia França. Mamilos, 2 de dez. de 2016. Podcast. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/3qoOFnngEyJBC667ILfGfY?si=t2DhiYYrTVuijApJaWDKnA>. Acesso em: 9 de nov. de 2019.

MARTINS, Etiene, et al. “Denunciei o racismo e fui exonerada”: jornalista recebeu e-mail que diz que “lugar de negra é limpando o chão”. The Intercept Brasil. O site “*The Intercept Brasil*”. 19 de set. de 2019. Disponível em: <<https://theintercept.com/2019/09/19/denunciei-o-racismo-fui-exonerada/?fbclid=IwAR0KXX-iPes3rhU7uKkPwRj68ylyCwryGi9OcbKgZnYFjBRuFN5bMOJmGMU> > Acesso em 20 de nov. de 2019.

MARTINS, Etiene. Álbum de fotos. Belo Horizonte, 18 de set. de 2019. Facebook: Etiene Martins. Disponível em <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=2390717470965007&set=p.2390717470965007&type=3&theater>> Acesso em 02 de nov. de 2019.

MARTINEZ, Sandra I. Fuentes. Envolvimento das empresas na construção da paz. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas v.15 n.28, p. 189-205, 2018. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10839>> Acesso em: 01 de set. de 2019.

MATOS, Baruch Blumberg Carvalho de, et al. A comunicação Institucional como agente criador de imagem e identidade corporativa: O caso Vale. In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais [...]**. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-0730-1.pdf>> Acesso em 01 de abr. de 2019.

Neri, Nátaly. YOUTUBE. **Colorismo, ser negro e os 3 mitos da mulher negra.** 2016. (12.45s) Disponível em <[https://www.youtube.com/watch?v=DGGaLz\\_NYDo](https://www.youtube.com/watch?v=DGGaLz_NYDo).> Acesso em 1 de nov. de 2019.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em Marketing**. São Paulo: Papyrus, 9. ed. 2001.

PUREZA, JOSÉ MANUEL. **Estudos sobre a Paz e Cultura da Paz. Intervenção proferida no âmbito do Colóquio “Prevenção de Conflitos e Cultura da Paz”**. nº 95/96, p. 33-42, Instituto da Defesa Nacional, Lisboa, jul. 2000.

VAZZLOR, Eric. **Conceitos de comunicação organizacional**. Projic – Endomarketing.tv, 2015. Disponível em: <[https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/#.XM7\\_YY5KjIV](https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/#.XM7_YY5KjIV)> Acesso em 29 de mar. de 2019.

Rhodia S.A. Gerência de Comunicação Social. **Plano de Comunicação Social**. Disponível em: <<http://www.ciencianasnuvens.com.br/site/wp-content/uploads/2016/08/PlanodeComunica-o-Rhodia-1985.pdf>> Acesso em 04 de abr. de 2019.

RICCI, Larissa. Servidora denuncia racismo na Secretaria de Segurança da PBH. Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 01 de agosto de 2019. Disponível em [https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2019/08/01/interna\\_gerais,1074138/servidora-denuncia-racismo-na-secretaria-de-seguranca-da-pbh.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2019/08/01/interna_gerais,1074138/servidora-denuncia-racismo-na-secretaria-de-seguranca-da-pbh.shtml)> Acesso em 02 de nov. de 2019.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Comunicação Social. Disponível em: <[http://as1.trt3.jus.br/noticias/no\\_noticias.Exibe\\_Noticia?p\\_cod\\_noticia=14751&p\\_cod\\_area\\_noticia=ACS&p\\_cod\\_tipo\\_noticia=1](http://as1.trt3.jus.br/noticias/no_noticias.Exibe_Noticia?p_cod_noticia=14751&p_cod_area_noticia=ACS&p_cod_tipo_noticia=1)>. Acesso em 07 de set. de 2019.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, set. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902009000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 20 de nov. 2019.

SAVATER, Fernando. **Ética para las empresas**. 1ª ed. Barcelona: Peguin Random House, 2014.

SILVA, Sandro Takeshi Munakata da; ROSSETTI, Regina. Relações Públicas e as Teorias da Comunicação: afinidades teóricas. 2010. *In*: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais [...]** 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-0268-1.pdf>> Acesso em 18 de mai. de 2019.

SOARES, Sergei Suarez Dillon. Perfil da Discriminação no Mercado de Trabalho - Homens Negros, Mulheres Brancas e Mulheres Negras. **Texto para discussão n. 769. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4020&catid=314](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4020&catid=314)> Acesso em 29 de Ago. de 2019.

THE INTERCEPT. 'Denunciei o racismo e fui exonerada': jornalista recebeu e-mail que diz que 'lugar de negra é limpando o chão'. Disponível em <<https://theintercept.com/2019/09/19/denunciei-o-racismo-fui-exonerada/?fbclid=IwAR0KXX-iPes3rhU7uKkPwRj68ylyCwryGi9OcbKqZnYFjBRuFN5bMOJmGMU>>. > Acesso em 20 de nov. de 2019.

TREVISAN, Karina; BRIDI, Gabriella. Negros na liderança: debates sobre desigualdade racial crescem, mas falta de referências ainda é barreira para profissionais. G1, São Paulo. 10 de setembro de 2019 Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/09/10/negros-na-lideranca-debates-sobre-desigualdade-racial-crescem-mas-falta-de-referencias-ainda-e-barreira-para-profissionais.ghtml>> Acesso em 27 de out. de 2019.

TRT – TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. Racismo e injúria racial no mercado de trabalho: profissionais lutam contra a discriminação. Disponível em <[http://as1.trt3.jus.br/noticias/no\\_noticias.Exibe\\_Noticia?p\\_cod\\_noticia=14751&p\\_cod\\_area\\_noticia=ACS&p\\_cod\\_tipo\\_noticia=1](http://as1.trt3.jus.br/noticias/no_noticias.Exibe_Noticia?p_cod_noticia=14751&p_cod_area_noticia=ACS&p_cod_tipo_noticia=1)> Acesso em 01 de nov. de 2019.

TST -TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. YOUTUBE. **Pesquisa revela uma participação ainda pequena de negros no mercado de trabalho qualificado**. 2018. (4m56s). Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=Vo7Za9ZO4MM>>. > Acesso em 20 de nov. de 2019.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a educação, ciência e cultura. **(1989):Manifesto de Sevilla. Documento difundido pela Conferência geral da UNESCO** – 25ª sessão, Unidade Cultura de Paz. Paris: França, 16 de nov. de 1989.

VICENTE, Maximiliano Martin; ALDÁS, Eloísa Nos. Diálogos entre Norte e Sul Global sobre violência e comunicação para a paz. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas** v.15 n.28, p. 20-31, 2018. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10839>> Acesso em: 01 de set. de 2019.

YIN, Robert K.; **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 19-129. Disponível em:

<[https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia da pesquisa estudo de caso yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia-da-pesquisa-estudo-de-caso-yin.pdf)> Acesso em 19 de mai. de 2019.