

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
RELAÇÕES PÚBLICAS: BACHARELADO

LARISSA ALVES BATISTA

“NO CAMINHO DA LUZ TODO MUNDO É PRETO”:
O GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE E
A PERSISTÊNCIA DO RACISMO INSTITUCIONAL

Frederico Westphalen, RS
2023

LARISSA ALVES BATISTA

**“NO CAMINHO DA LUZ TODO MUNDO É PRETO”:
O GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE E A
PERSISTÊNCIA DO RACISMO INSTITUCIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso II
apresentado ao Curso de Relações Públicas:
Bacharelado, do Departamento de Ciências
da Comunicação da Universidade Federal de
Santa Maria, Campus Frederico Westphalen,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Vera Sirlei Martins

Frederico Westphalen, RS
2023

LARISSA ALVES BATISTA

**“NO CAMINHO DA LUZ TODO MUNDO É PRETO”: O GERENCIAMENTO
ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE E A PERSISTÊNCIA DO RACISMO
INSTITUCIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso II
apresentado ao Curso de Relações Públicas:
Bacharelado, do Departamento de Ciências
da Comunicação da Universidade Federal de
Santa Maria, Campus Frederico Westphalen,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Relações Públicas.

Aprovado em 27 de janeiro de 2023.

**Vera Martins Sirlei, Dra. (UFSM-FW)
(Orientadora)**

**Jones Machado, Dr. (UFSM-FW)
1º membro avaliador**

**Luana Mendes Daltro, Relações Públicas
2º membro avaliador**

**Rafael Foletto, Dr. (UFSM- FW)
Membro avaliador suplente**

Frederico Westphalen, RS
2023

Dedico este trabalho a todos que acreditam que a educação é a porta de entrada para a transformação social, em especial a Maria Eunice, minha mãe. Por grande parte da vida foi negada de gozar desse direito básico, mas nunca mediu esforços para que eu o aproveitasse.

AGRADECIMENTOS

Anseio pela escrita dos meus agradecimentos desde o momento em que iniciei essa pesquisa. Os agradecimentos sempre foram uma das minhas partes favoritas de todos os trabalhos acadêmicos, pois, no meu ponto de vista, é quando podemos entender que ninguém chega a lugar nenhum sozinho. Sozinha, eu definitivamente não estive durante esses quase 4 anos de graduação e tenho muito a quem agradecer.

Como disse o rapper BK “Eu sou a continuação de um sonho de todos que vieram antes de mim”. O que vivi estudando na UFSM foi um sonho, um sonho meu, mas que também foi o sonho da minha mãe. Por isso, em especial, eu agradeço a ela, Maria Eunice. Assim como outras mulheres, carregou durante uma vida o peso do patriarcado. Nada a parou. Limpou, cozinhou para muita gente, se formou graças ao programa de educação para jovens adultos e chorou de orgulho e alívio quando soube que a filha mais nova havia passado para uma das melhores universidades públicas do país. Ela é minha maior apoiadora e compra todos os meus sonhos. Por isso, considero que esse trabalho é tão meu quanto dela.

A minha casa sempre foi cheia de amor e desde criança eu tive a sorte de ter comigo os maiores exemplos de irmandade e inspirações. Em diversos momentos, eles deixaram de lado os papéis de irmãos e cumpriram papéis de pais, agradeço a Marcio, Mauricio, Mauro, Leonardo e Marcia. Felizmente, estou bem acompanhada desde o início.

Não posso deixar de dedicar um espaço em especial para Mauro e Karina, foram eles quem me apresentaram a literatura e foi dentro dos livros que encontrei histórias que me permitiram sonhar com muito além da realidade de uma menina que morava na periferia. Além disso, sem o apoio de vocês durante a graduação eu não teria conseguido.

Ao meu padrasto, Cícero, que também me apoiou durante essa fase. Aos meus sobrinhos que são alguns dos motivos para eu sonhar tanto com um país mais justo.

Agradeço também ao Gabriel que lidou com as minhas alterações de humor e lamentações durante meses de relacionamento a distância e mesmo sem entender exatamente o que eu estava produzindo, nunca deixou de me incentivar e me passar confiança.

À Bruna e Paula, em uma sala de cursinho, compartilhamos juntas o sonho da universidade pública, construímos uma amizade e mesmo de longe sempre acompanharam e torceram por mim.

Deixar todos para trás não foi fácil, mas por sorte, destino ou Deus, eu pude ter meu caminho cruzado com o de muita gente inspiradora. Em um ônibus eu conheci aquelas que até

aquele momento seriam apenas as minhas colegas de classe: Julia, Lorena, Millena e Ravena. Mal sabia eu que ali eu estava conhecendo algumas das melhores amigas e futuramente, as que meu coração consideraria como a minha família frederiquense. A primeira, única e melhor bancada paulista. É uma honra ser amiga de vocês e compartilhar um sentimento de irmandade com esse grupo. Definitivamente a faculdade não teria sido tão marcante sem a presença de todas.

Agradeço à Millena, minha dupla desde o início da graduação. O trabalho de conclusão foi um dos poucos que não escrevemos juntas, mas foi um privilégio poder fazer “plantões de TCC” regados de muito café, troca de angústias e risadas dentro da sala 302 com você. Obrigada por secar as minhas lágrimas, me acalmar durante os colapsos e ser uma verdadeira amiga durante a construção desse trabalho e todos os outros.

No mesmo ano em que entrei em RP, outras figuras incríveis também entraram na mesma turma que eu, sou grata à Jordana, Luiza e Patricia que foram ótimas parceiras durante essa jornada. Vocês fizeram toda a graduação ser um processo mais leve!

Agradeço a eterna veterana, Carol, que me recebeu muito bem desde o início. Obrigada por tornar os dias mais divertidos. Aos moradores do 303, obrigada por todas as hospedagens, vocês (incluo os bichanos) sempre foram ótimos anfitriões para essa moradora do interior. Para todos com quem compartilhei memórias em Frederico: vocês foram responsáveis por fazer dessa mudança um momento leve e cheio de amor.

À minha orientadora prof^a Dr. Vera Martins que lidou com as minhas dificuldades comuns de um trabalho de conclusão de curso, além de inseguranças pessoais. Ela foi essencial para eu conseguir ter expectativa de que tudo daria certo.

Ademais, não posso deixar de mencionar o movimento negro brasileiro que vem resistindo a séculos e lutando em um país que mantém um sistema muito bem estruturado de extermínio. Ainda, agradeço a existência de políticas públicas que permitiram que eu ingressasse na universidade e permanecesse graças aos programas de permanência. Viva a democratização das universidades públicas! Viva a UFSM!

Também agradeço a Deus por ter me dado forças para seguir meu caminho e por fim, queria agradecer a mim por, apesar dos medos, não ter desistido. Valeu a pena todas as batalhas que foram precisas para que eu sonhasse com essa pesquisa e trilhar esse percurso muito bem acompanhada fez toda a diferença.

Se estamos comprometidos com um projeto de transformação social, não podemos ser coniventes com posturas ideológicas de exclusão que privilegiam um aspecto da realidade por nós vivido - Lélia Gonzalez

RESUMO

“NO CAMINHO DA LUZ TODO MUNDO É PRETO”: O GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE E A PERSISTÊNCIA DO RACISMO INSTITUCIONAL

AUTORA: Larissa Alves Batista
ORIENTADORA: Vera Sirlei Martins

O presente trabalho tem como tema o racismo institucional dentro de empresas privadas, para isso, a pesquisa aprofunda-se na maneira como a multinacional francesa, Carrefour, conduziu o gerenciamento de crise após o assassinato de João Alberto em 19 de novembro de 2020. A pergunta que nos guiou propõe entender em que medida as estratégias de comunicação em cenários de crise podem contribuir para a persistência do racismo institucional. Para cumprir-se elaboraram os seguintes objetivos: a) Mapear casos que envolvem racismo institucional e os conteúdos veiculados na mídia; b) Fazer uma revisão bibliográfica para compreender a definição teórica de protocolos de crise; c) Compreender a diferenciação de racismo estrutural e racismo institucional; d) Compreender a construção do discurso organizacional em torno das medidas no caso João Alberto; e) Identificar e analisar a relação entre o caso observado e o conceito de Matriz de Dominação. A delimitação do *corpus* para coleta ocorreu em conteúdos veiculados pela empresa em suas redes sociais e materiais divulgados pela imprensa. No primeiro momento, realizou-se uma revisão bibliográfica dentro das temáticas relacionadas a comunicação de crise e racismo, abordando os conceitos de Matriz de Dominação e Imagens de Controle (COLLINS, 2019), além de uma pesquisa documental para reunir os materiais sobre a condução do caso. Para analisar o *corpus*, utilizamos o giro hermenêutico da suspeita, criado por Fiorenza (2009), analisando os textos e as ações à procura de entender se houve reproduções da estrutura de dominação racial. Dessa maneira, a pesquisa nos apresentou como resultado que inicialmente a comunicação da empresa optou por um discurso que focava em questões jurídicas e que somente a partir da mobilização social, medidas antirracistas foram introduzidas na gestão estratégica de comunicação de crise. Sendo assim, a análise nos demonstrou que a comunicação é ferramenta do racismo institucional quando é conduzida somente para resguardo da reputação das empresas.

Palavras-chaves: Gestão Estratégica de Comunicação de Crise. Racismo Institucional. Comunicação. *Carrefour*. Matriz de Dominação.

ABSTRACT

“ON THE PATH OF LIGHT, EVERYONE IS BLACK”: STRATEGIC COMMUNICATION MANAGEMENT OF CRISIS AND THE PERSISTENCE OF THE INSTITUTIONAL RACISM

AUTHOR: Larissa Alves Batista

ADVISOR: Vera Sirlei Martins

The present work examines the role of institutional racism within private companies. For this, the research delves into how the French multinational corporation, Carrefour, performed crisis management after the murder of João Alberto on November 19, 2020. The starting question proposes to understand to what extent communication strategies can contribute to the persistence of institutional racism in crisis scenarios. The following objectives were defined to achieve this aim: a) mapping cases involving institutional racism and content dissemination in the media; b) reviewing the literature to understand the theoretical definition of crisis protocols; c) examining the difference between structural racism and institutional racism; d) doing an organizational discourse analysis around the measures in the João Alberto case; e) identifying the connection between this case of study and the concept of Matrix of Domination. The delimitation of the corpus for collection occurred in contents conveyed by the company in its social networks and materials published by the press. In the first moment, a bibliographic review was conducted within the themes related to crisis communication and racism, addressing the concepts of the Domination Matrix and Images of Control (COLLINS, 2019), in addition to documentary research to gather materials about the conduct of the case. The hermeneutics of suspicion, created by Fiorenza (2009), was used to do the corpus analyses examining the texts and actions in search of understanding if there were reproductions of the structure of racial domination. Thus, initially, the research showed that the company opted for a discourse focused on legal issues, and only introduced anti-racist measures in the strategic communication in crisis management after the social mobilization. Therefore, the analysis showed us that communication is a tool of institutional racism when it is conducted only to protect the reputation of companies.

Keywords: Strategic Communication in crisis management. Institutional Racism. Communication. *Carrefour*. Matrix of domination

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Triangulação de análise.....	19
FIGURA 2 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour.....	43
FIGURA 3 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour.....	44
FIGURA 4 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour.....	46
FIGURA 5 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour.....	46
FIGURA 6 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour.....	47
FIGURA 7 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour.....	48
FIGURA 9 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour.....	50
FIGURA 10 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour.....	50
FIGURA 11 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour.....	51
FIGURA 12 - Captura de tela de atores sociais.....	52
FIGURA 13 - Captura de tela de atores sociais.....	53
FIGURA 14 - Captura de tela de atores sociais.....	54
FIGURA 15 - Captura de tela de atores sociais.....	55
FIGURA 16 - Captura de tela de atores sociais.....	55
FIGURA 17 - Captura de tela de atores sociais.....	56
FIGURA 18 - Captura de tela de atores sociais.....	56
FIGURA 19 - Captura de tela de atores sociais.....	56
FIGURA 20 - Captura de tela de atores sociais.....	57
FIGURA 21 - Captura de tela de atores sociais.....	57
FIGURA 22 - Captura de tela de atores sociais.....	57
FIGURA 23 - Captura de tela de atores sociais.....	57
FIGURA 24 - Captura de tela de atores sociais.....	58
FIGURA 25 - Captura de tela de atores sociais.....	58
FIGURA 26 - Captura de tela de atores sociais.....	58
FIGURA 27 - Captura de tela de atores sociais.....	58

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
METODOLOGIA	17
1 UM OLHAR SOBRE O RACISMO NO BRASIL	23
1.2 RACISMO INSTITUCIONAL	24
1.3 A VIOLÊNCIA	27
2 CRISE: ENTENDENDO O QUE É E OS CONCEITOS QUE A CONSTROEM	30
2.1 IMAGEM	33
2.2 REPUTAÇÃO	33
2.3 OPINIÃO PÚBLICA	35
3 A MATRIZ DE DOMINAÇÃO E AS TEORIAS DAS IMAGENS DE CONTROLE	37
3.1 AS IMAGENS DE CONTROLE E O BRASIL	41
4. ANÁLISE	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	71

INTRODUÇÃO

De acordo com o documento Atlas da Violência de 2021¹, produzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, um cidadão negro² no Brasil tem 77% a mais de chance de sofrer um homicídio, em comparação a uma pessoa branca. Ainda segundo os dados da pesquisa As Faces do Racismo³ do Instituto Locomotiva em parceria com a Central Única das Favelas, o percentual de pessoas negras que já foram seguidas em lojas chega a 50%.

Diante desse contexto, esse trabalho tem como tema denúncias de racismo em instituições privadas, estudando como o posicionamento comunicacional no gerenciamento estratégico de crise acontece em um caso com esta característica. Após o mapeamento dos casos mais recentes, para a delimitação e desenvolvimento dos objetos de pesquisa, selecionamos o caso de assassinato de João Alberto Silveira Freitas que foi morto no dia 19 de novembro de 2020 dentro das dependências do supermercado Carrefour. Como um caso que teve repercussão nacional, delimitamos para o estudo notícias veiculadas pelos sites G1 e Folha de São Paulo, buscando materiais institucionais sobre o acontecido feito pela organização. Para discutir os aspectos relativos ao racismo, a perspectiva teórica da pesquisa adota o conceito de Matriz de Dominação e Imagens de Controle da pesquisadora feminista negra Patricia Hill Collins (2019), ou seja, considerar que sistematicamente pessoas negras estão relacionadas a estereótipos que as mantém, desde o fim do mercado escravocrata, em posições sociais pré-determinadas para que o capitalismo e as estruturas de poder se mantenham em funcionamento.

Para construir a discussão teórica sobre os aspectos relativos à gestão estratégica da comunicação de crise, elencamos os conceitos imagem, reputação e opinião pública. Essa seleção acontece, pois, os dois primeiros conceitos funcionam em prol da preservação ou minimização dos impactos da opinião pública, que habitualmente compartilha expectativas e valores com uma organização (FORNI, 2019). Desta forma, se pensamos em instituições racistas que se preservam, estamos pensando em uma sociedade que compartilha dos mesmo valores que essa organização.

¹ Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicacoes>. Acesso em: 25/05/2022.

² O uso da palavra negro neste trabalho refere-se como a soma de pretos e pardos.

³ Disponível em: <https://ilocomotiva.com.br/wp-content/uploads/2022/01/as-faces-do-racismo-2020.pdf>. Acesso em 25/05/2022.

A escolha da temática se justifica, no âmbito pessoal da autora da pesquisa, a partir do intuito de produzir na academia um trabalho que relacione comunicação e pessoas negras, devido uma percepção pessoal da autora acerca da escassez de trabalhos escritos com essa abordagem. Além disso, a possibilidade de colaborar e chamar a atenção para o impacto das ações profissionais dentro da estrutura que faz a manutenção do racismo. Outro encorajador, foi a vivência enquanto uma mulher preta que saiu de outro estado para estudar e viver no interior do Rio Grande do Sul durante a graduação. Todos esses aspectos foram motivadores com a vontade de colaborar para uma sociedade mais justa e equânime.

Já no que tange a colaboração dentro da área de Relações Públicas, o gerenciamento da comunicação em casos de crise é pautado como uma das atribuições básicas da profissão. Logo, foi natural questionar se as ações desse profissional correspondem com a responsabilidade social perante os públicos e a sociedade, impactados diretamente por estratégias comunicacionais que podem reproduzir e reforçar sistemas de opressão. No contexto social, creio que o presente trabalho pode agregar e fomentar novas reflexões acerca do nosso papel não só enquanto cidadãos, mas enquanto futuros profissionais de Relações Públicas, que possuem um papel na construção de políticas comunicacionais dentro e fora de organizações. Além de acreditar que a produção acadêmica científica pode impactar toda a sociedade com suas iniciativas e resultados.

A responsabilidade social que Kunsch (2003) atribui também às empresas e não apenas ao Estado, demonstra que dentro desses espaços as decisões devem considerar além da obtenção e retenção de lucro, mas é necessário que avaliem o impacto das medidas institucionais dentro do coletivo social. Essa avaliação demonstra, como define Almeida (2019), que o racismo não acontece apenas devido à ação individual, mas em colaboração com organizações que perpetuam dentro do microambiente institucional, manobras de controle que afetam diretamente toda estrutura social.

À vista disso, a problemática que guia esta pesquisa é: em que medida as estratégias de comunicação em cenários de crise podem contribuir para a persistência do racismo institucional?

Visando responder o questionamento que guia esse trabalho, o objetivo geral é identificar as correlações entre as estratégias de comunicação da empresa Carrefour com a perpetuação do racismo institucional. Para isso, os objetivos específicos são:

- A) Mapear casos que envolvem racismo institucional e os conteúdos que foram veiculados na mídia;
- B) Fazer uma revisão bibliográfica para compreender a definição teórica de protocolos de crise;
- C) Compreender a diferenciação de racismo estrutural e racismo institucional;
- D) Compreender a construção do discurso organizacional em torno das medidas no caso João Alberto;
- E) Identificar e analisar a relação entre o caso observado e o conceito de Matriz de Dominação.

Durante a construção da indagação e dos objetivos, entendemos que a existência do racismo e sua presença no âmbito das instituições e organizações não é algo passível de questionamentos. Concebemos como tendenciosas e de má-fé a construção de questionamentos que não reconheçam a existência do racismo em todas as esferas sociais, portanto, dentro deste trabalho afirmamos e utilizamos verbos que partem deste entendimento, de que o racismo existe e que dentro da esfera racista, a comunicação funciona como uma das ferramentas de subsídio.

Como forma de responder o questionamento que guia o trabalho e cumprir com os objetivos específicos, definiu-se que está é caracterizada como uma pesquisa qualitativa que vai utilizar a combinação de diferentes métodos científicos. A pesquisa bibliográfica foi empregada para investigar aquilo que já foi estudado dentro da área das ciências sociais aplicadas sobre o tema da pesquisa e poder fundamentar de maneira correta os termos que visam ser estudados. E como método analítico para observar as ações das empresas, empregamos uma abordagem feminista: a hermenêutica da suspeita (FIORENZA, 2009) que nos convoca a indagar sempre onde estão as estruturas e práticas que reproduzem as opressões.

Autores como Forni (2020) definem que crise é um momento de tensão que não consegue ser contido dentro das propriedades físicas de uma organização. Posto isto, é definido como uma situação de descontrole que pode afetar definitivamente a reputação de uma organização, pois demanda atenção das mídias, o que impacta diretamente a opinião pública e a percepção dos *stakeholders* sobre a imagem organizacional.

Logo, existem algumas características inerentes a uma situação de crise, que diferencia essa situação de apenas um acontecimento rotineiro turbulento dentro da rotina

organizacional. Crises são entendidas como algo possível para qualquer tipo de organização, mas nunca algo planejado. São acontecimentos repentinos que chamam a atenção do público, inclusive daqueles que não consomem aquilo que a instituição produz. Além disso, crises se espalham entre a sociedade de forma rápida e descontrolada, descentralizando as informações, colocando sob ameaça os valores organizacionais, o que demanda uma rápida intervenção (FORNI, 2020).

As características que definem uma situação de crise, dentro de uma instituição, são relevantes para que seja feita a diferenciação de crises com as emergências do dia a dia, e, para continuidade deste trabalho. Incidentes que fogem da rotina de uma organização, mas que podem gerar impactos comerciais ou de funcionamento dentro das operações de trabalho são entendidos como uma emergência e não obrigatoriamente serão de responsabilidade da área da comunicação. A gestão de uma questão de emergência pode envolver encontros com a imprensa e possíveis testemunhas ou as vítimas da situação, mas não se categorizam como crises, pois não ameaçam a imagem e reputação da companhia (BARRY, 2004).

Crises são situações mais graves que interferem diretamente na sobrevivência do negócio, ela obtém atenção da mídia, públicos, ativistas ou dos órgãos públicos. Este momento está diretamente interligado com a maneira que o público se relaciona com a instituição e pode não abalar a reputação (FORNI, 2020).

Apesar do termo racismo já ser amplamente discutido desde o fim do período de mercantilização das pessoas oriundas do continente africano, consideramos relevante ressaltar que é uma estrutura que não se manifesta apenas através de pessoas, mas é fundamentada nos sistemas sociais que prejudicam e favorecem determinados grupos, a partir do grupo racial em que estão enquadrados (ALMEIDA, 2020).

O preconceito racial pode acontecer tanto de maneira individual, com a ação sendo executada de maneira direta por uma pessoa, quanto pode estar interligada a um coletivo. Apesar de o racismo ser uma crise, ele acontece, portanto, sob o apoio direto ou indireto de órgãos públicos, instituições privadas e religiosas. O estudo dessa perspectiva dentro das instituições, propõe-se a entender o funcionamento da dinâmica do preconceito dentro de instituições e o dos impactos delas. Os conceitos referentes à gestão estratégica de crise e racismo institucional foram excepcionalmente trabalhados durante essa pesquisa, dado que, apropriar-se dessas definições básicas e as suas diferenciações durante são essenciais para o desenvolvimento do trabalho.

Desta forma, a pesquisa foi dividida em três capítulos para fins da estruturação lógica do trabalho. A primeira parte, intitulada como “Um olhar sobre o racismo no Brasil” foi construída a partir da conceituação e diferenciação do racismo estrutural e institucional. Ademais, ressaltamos como a violência é um recurso para que a estrutura racista institucional se sustente e como as empresas utilizam desse meio para manter a configuração empresarial. A elaboração do primeiro capítulo tem como finalidade responder o terceiro objetivo específico que visa diferenciar racismo estrutural e institucional.

Em seguida, o segundo capítulo “Crise: Entendendo o que é e os conceitos que a constroem” se desenvolve descrevendo o papel das relações públicas e da área da comunicação dentro da gestão estratégica de crise, mantendo seu foco nos casos selecionados para construção do *corpus* deste trabalho em conjunto com estudos teóricos sobre Imagem, Reputação e Opinião Pública. A segunda parte foi formulada para responder o seguinte objetivo específico: B) Fazer uma revisão bibliográfica para compreender a definição teórica de protocolos de crise.

A terceira seção “A Matriz de Dominação e a teoria das Imagens de Controle” destinou-se a apresentar o conceito de Matriz de Dominação e a teoria das Imagens de Controle (COLLINS, 2019) para expressar como os estereótipos sociais foram criados de maneira a impactar a vivência de pessoas negras e como essa estrutura interfere dentro da sociedade e por consequência a realidade de organizações.

Sequencialmente, a pesquisa finda com a análise dos materiais coletados dentro das redes sociais e dos portais de notícias utilizando a metodologia da hermenêutica da suspeita em conjunto com três perspectivas que subdivide os materiais em categorias previamente elencadas pelas autoras para responder os objetivos específicos: a) Mapear casos que envolvem racismo institucional e os conteúdos que foram veiculados na mídia; d) Compreender a construção do discurso organizacional em torno das medidas no caso João Alberto, e) Identificar e analisar a relação entre o caso observado e o conceito de Matriz de Dominação. Findando, seguimos para as considerações finais da autora do trabalho acerca do percurso e dados pesquisados.

METODOLOGIA

Neste capítulo, foram definidas as questões metodológicas para produção e desenvolvimento deste estudo. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, visto que se propõe a refletir sobre a atuação de profissionais de comunicação durante o gerenciamento estratégico de comunicação. Esse tipo de pesquisa pode ser compreendida como “[...] uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2021, p. 3), que utiliza da coleta de dados para aplicação.

A metodologia utilizada para atingir os objetivos e responder à indagação que percorre todo o trabalho é o que possibilita que o pesquisador desenvolva de maneira científica um trabalho acadêmico. Portanto, para este estudo aplicou-se a pesquisa bibliográfica que pode ser considerada o primeiro passo para o desenvolvimento de qualquer pesquisa científica.

Num sentido restrito, é um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico. (STUMPF, 2011, p. 51).

A pesquisa bibliográfica foi optada pelo benefício de possibilitar que a autora recolhesse, a partir de pesquisas, algumas das produções científicas que embasam esse trabalho e são o que permitem que as reflexões sejam construídas durante toda a pesquisa. O processo de construção de um estado da arte para composição do trabalho foi o primeiro passo e considera-se como indispensável para a formação de uma pesquisa que lida com aspectos sociais.

O trabalho também utiliza uma pesquisa documental, caracterizada como uma técnica de pesquisa científica feita a partir de uma coleta de documentos, que podem ser materiais oriundos de jornais ou conteúdos organizacionais. Como forma de organização do trabalho estabeleceu-se um limite para levantamento de matérias e informações, dessa forma, serão consideradas apenas as informações veiculadas até junho de 2022.

Para o processo de interpretação e de análise crítica do *corpus* coletado utilizamos a perspectiva da análise hermenêutica dos fatos, que segundo Sidi e Conte (2017, p. 1945) é definida como

A hermenêutica busca uma reflexão e uma compreensão sobre aquilo que vemos, lemos, vivenciamos, criando uma cultura imersa em diferentes tradições e experiências. Implica também na forma como realizamos o movimento para nos (re)conhecer a partir das experiências no mundo, ou seja, na medida em que interpretamos algo, relacionamos diretamente com a visão de mundo que temos, advindas de nossas experiências anteriores.

Nesta lógica, portanto, não existem atitudes ou textos que não manifestem sentidos para o outro e se isentem da reprodução de sentido. A análise hermenêutica como proposta metodológica dispõe-se em compreender fenômenos e questionar a interpretação de fatos da realidade. Como forma de rever preconceitos e compreender como acontece o desenvolvimento dos sentidos fomos inspiradas na hermenêutica da suspeita (FIORENZA, 2009) para questionar a maneira como são aplicadas às estratégias de dominação e controle que visam manter em lugar de subalternidade social pessoas negras.

Pois uma política de interpretação radicalmente democrática não pode se limitar a desconstruir posições estruturalmente patriarcais, mas deve colaborar positivamente para uma construção baseada em posições subjetivas alternativas em prol da libertação. (FIORENZA, 2009, pg. 12).

Esse giro hermenêutico feminista nos coloca em um posicionamento questionador crítico sobre a maneira como é construída a ordenação social, questionando as matrizes de dominação que estão presentes em textos ou experiências (MARTINS, 2019). Dentro do contexto desta pesquisa, abordamos a realidade dos negros brasileiros e o posicionamento de uma organização multinacional envolvida em acontecimentos racistas, sendo assim, consideramos que a pesquisa deve ocupar um papel questionador sobre como são aplicadas as estratégias racistas dentro do cenário da comunicação.

A ótica da suspeita refere-se ao fato de que todo texto ou ação desempenha um papel de sustentação dentro das estruturas de dominação, o que permite que as mesmas persistam em seus projetos de opressão sobre determinados grupos e garanta o privilégio de outros. Para essa execução, durante o percurso de construção da pesquisa devemos questionar a autoridade das práticas científicas da comunicação, pois reconhecemos a soberania que a bibliografia exerce dentro do ambiente acadêmico e posteriormente nos materiais midiáticos hegemônicos ou organizacionais, que são transmitidos na missão, valores e nas notas oficiais dos acontecimentos.

Ademais, a desconfiança acerca dos textos acadêmicos, constroem-se também, pela predominância dos textos gramaticalmente empregados dentro do masculino e branco “nós mulh*res não sabemos se textos gramaticalmente masculinos se dirigem a nós ou não. É por isso que precisamos pensar sempre duas vezes e perguntar se algo se refere a nós ou não”

(FIORENZA, 2009, p. 198). Analisar as estratégias de dominação exige que façamos o questionamento acerca do desempenho para perpetuação do pensamento binário que divide as funções sociais entre masculino/feminino, superior/inferior, nós/eles, brancos/pretos.

Para responder o problema de pesquisa, notamos a importância da categorização a partir de uma triangulação, criada para conseguirmos refletir os casos a partir de três leituras sociais diferentes. Desta forma, ordenamos a análise a partir das categorias “Crise e estratégias de comunicação”, que abrange conteúdos sobre as medidas tomadas pelas organizações, visando compreender o lado organizacional dentro dos casos; “Estrutura organizacional na Mídia”, tratando sobre quem são os atores sociais que apareceram na mídia, tanto das empresas envolvidas, quanto representantes que foram chamados pela mídia; e por fim “Matriz de Dominação” visando compreender como as notícias influenciam dentro da matriz de dominação. Assim, analisar e apresentar evidências da função que cada uma das três leituras sociais desempenha no interesse da dominação de pessoas negras e a persistência dos racismos. A construção das categorias pode ser observada conforme o quadro abaixo.

Quadro 1 - Construção de categorias

Leitura social
“Estrutura organizacional na Mídia”
“Crise e estratégias de comunicação”
“Matriz de Dominação”

Fonte: Autora (2022)

Figura 1: Triangulação de análise



Fonte: Autora (2022)

A triangulação nos permite observar que a estrutura analisada é um sistema que se sustenta a partir da combinação de medidas resultantes em casos como o que compõe o *corpus* do trabalho. É uma matriz de dominação que, entre si, funciona como um facilitador da violência e do racismo e está presente na sociedade agindo dentro de distintas esferas.

Para ilustrar o percurso metodológico construído dentro desta pesquisa, elaboramos um quadro que abrange o objetivo geral e objetivos específicos e cada um dos procedimentos que consideramos adequados para a resolução do nosso problema guia.

Quadro 2: Quadro metodológico

OBJETIVO	PROCEDIMENTOS
Mapear casos que envolvem racismo institucional e os conteúdos que foram veiculados nas mídias.	Pesquisa documental.
Fazer uma revisão bibliográfica para compreender a definição teórica de protocolos de crise.	Pesquisa bibliográfica
Compreender a diferenciação de racismo estrutural e racismo institucional.	Pesquisa bibliográfica
Compreender a construção do discurso organizacional em torno das medidas no caso João Alberto.	Hermenêutica da suspeita.
Identificar e analisar a relação entre o observado e o conceito de Matriz de Dominação.	Hermenêutica da suspeita.

Fonte: Autora (2022)

Como forma de dar andamento para a pesquisa realizamos um levantamento dentro dos portais de notícia Folha de S. Paulo e G1, utilizando o nome da vítima e da empresa para mapear o que foi veiculado pela imprensa. Como uma forma de controle, estabelecemos que dentro desse trabalho levaremos em conta as medidas que foram tomadas desde a data do acontecimento, dia 19 de novembro de 2020 até junho de 2022.

Ao fim da coleta, localizamos reportagens que se dividem entre notícias sobre o dia do crime, medidas que a empresa envolvida tomou, pronunciamentos e as consequências legais para os envolvidos, além de artigos de opinião e resposta de instituições sociais. Como forma de organização e aproveitamento ao que se refere à área da comunicação foram selecionadas 9 matérias sobre o caso Carrefour.

Devido ao volume de matérias que envolvia o caso, a seleção das matérias aconteceu considerando os conteúdos que circulavam entre as categorias: medidas institucionais, pronunciamentos ao público e reações midiáticas sobre o ocorrido. O recorte das matérias foi considerado para mantermos a pesquisa com foco na área da comunicação para colhermos a maneira que a organização circulou dentro dos veículos de notícia. Além das matérias, utilizamos 7 publicações do Carrefour feitas no Facebook, e desconsideramos postagens que fossem em vídeo, nos atemos apenas a conteúdo de texto. A escolha do Facebook ocorreu após notarmos que essa era a única rede social que mantinha até a data da coleta todas as imagens e textos de pronunciamento.

Listamos em ordem cronológica as reportagens que compuseram parte do *corpus*:

- Presidente Global do Carrefour pede revisão do treinamento de funcionários - Folha de São Paulo; <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/11/presidente-global-do-carrefour-pede-revisao-do-treinamento-de-funcionarios.shtml#:~:text=O%20francês%20pediu%20a%20revisão.zona%20norte%20de%20Porto%20Alegre>.
- Assassinato de Beto Freitas expõe falhas de empresas em busca de diversidades, dizem especialistas - Folha de S. Paulo; <https://www1.folha.uol.com.br/columnas/painelsa/2020/11/morte-de-beto-freitas-expoe-falhas-de-empresas-em-busca-de-diversidade-dizem-especialistas.shtml>

- Há racismo e também demofobia - Folha de São Paulo; <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/eliogaspari/2020/11/ha-racismo-e-tambem-demofobia.shtml>
- Antirracismo de sofá - Folha de S. Paulo; <https://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2020/12/antirracismo-de-sofa.shtml>
- Morte de João Alberto provocou fim da terceirização de seguranças , diz executivo do Carrefour seis meses após o crime - Site de notícias G1; <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2021/05/19/morte-de-joao-alberto-provocou-fim-de-terceirizacao-de-segurancas-diz-executivo-do-carrefour-seis-meses-apos-o-crime.ghtml>
- Com acordo de 115 milhões, Carrefour evita processo pelo caso Beto Freitas - Folha de S. Paulo; <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/06/com-acordo-de-r-115-milhoes-carrefour-evita-processos-pelo-caso-beto-freitas.shtml>
- Acordo histórico institui plano antirracista do Carrefour para o Brasil - Folha de S. Paulo; <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/ana-cristina-rosa/2021/06/acordo-historico-institui-plano-antirracista-do-carrefour-para-o-brasil.shtml>
- Em decisão pioneira, Justiça determina que Carrefour pague advogados de entidades civis - Folha de S. Paulo; <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/07/em-decisao-pioneira-justica-determina-que-carrefour-pague-advogados-de-entidades-civis.shtml>
- Carrefour implanta novo sistema de segurança 10 meses após morte de João Alberto - Site de notícias G1 <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2021/09/23/carrefour-implanta-novo-sistema-de-seguranca-10-meses-apos-morte-de-joao-alberto-no-rs.ghtml>

Para a análise, nos guiaremos com a hermenêutica da suspeita que encaminha as reflexões sobre o sentido que os conteúdos e materiais coletados estão expressando. Pois como Fiorenza (2009) determinou, apesar dessa ótica hermenêutica que embora tenha sido, em um primeiro momento, construída para analisar os materiais da Bíblia, podemos replicá-la em outros materiais que detenham uma autoridade sobre o público.

1 UM OLHAR SOBRE O RACISMO NO BRASIL

No Brasil, 56%⁴ dos brasileiros se autodeclaram como pessoas pretas ou pardas, o que corresponde a 118, 9 milhões de cidadãos brasileiros. Contudo, o número expressivo de cidadãos não-brancos dentro da sociedade brasileira ainda afeta todos os campos sociais do país. Questões que envolvem as problemáticas relacionadas à raça são datadas como influentes para o sistema social brasileiro, desde o século XVI, com a expansão mercantilista e o surgimento do sistema escravocrata (ALMEIDA, 2019).

Os interesses econômicos durante a exploração para o Novo Mundo, em conjunto com a comercialização e exploração da mão de obra dos povos escravizados, interferiu na sociedade brasileira da época por mais de um século. A base de toda estrutura econômica-social do Brasil foi apoiada na exploração violenta dos povos escravizados e aconteceu com o aval legal e religioso.

Apesar da legislação que sancionou o fim do período legal da escravidão ser de 13 de maio de 1888, através da lei nº 3.353⁵, a raça ainda continuou como justificativa para tratamentos discriminatórios. O racismo, portanto, acontece desde o período de construção do país como “[...] uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes [...]” (ALMEIDA, 2019, p. 22). Compreendendo essa definição, entendemos que o sistema é o principal responsável pela validação que permite que atos discriminatórios ocorram. Desta forma, o preconceito racial, se manifesta através dos estereótipos negativos que são relacionados a pessoas negras ou outros grupos sociais marginalizados dentro da sociedade brasileira.

O estabelecimento da legislação que determina que o Brasil é mais um país que não permite a escravidão foi incapaz de determinar que o racismo não seria mais uma realidade dentro do país. Com um sistema que foi estruturado dentro da lógica da exploração e discriminação, a atual ordem social permite que a mesma lógica de funcionamento se mantenha dentro dos dias atuais, existindo a partir do racismo estrutural.

Ainda que haja uma generalização sobre o que é o racismo e como ele se manifesta, Almeida (2019) apresenta que a existência do racismo não acontece somente devido às atitudes individuais ou grupos sociais isolados, mas sim, agindo dentro da disposição que ordena a organização da sociedade. Sendo assim, racismo estrutural é conceituado como:

⁴ Disponível em: <https://ilocomotiva.com.br/wp-content/uploads/2022/01/as-faces-do-racismo-2020.pdf>. Acesso em: 29/06/2022.

⁵ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim3353.htm. Acesso em: 29/06/2006.

O racismo é uma decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo “normal” com que se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, não sendo uma patologia social e nem um desarranjo institucional. O racismo é estrutural. Comportamentos individuais e processos institucionais são derivados de uma sociedade cujo racismo é regra e não exceção. O racismo é parte de um processo social que ocorre “pelas costas dos indivíduos e lhes parece legado pela tradição”. (ALMEIDA, 2019, p. 33).

Desta forma, consideramos que o racismo está intrínseco em todo funcionamento das áreas da sociedade civil e econômica brasileira, portanto, pode ser deduzido como um dos alicerces que mantém em funcionamento as esferas sociais. Concomitante a isso, todos os problemas sociais relacionados a tal estrutura, acontecem devido o desconhecimento e inércia das estruturas sociais que validam e permitem que o Estado coordene a ordem social de forma que esse sistema haja escondido, desfavorecendo a construção de uma sociedade que se estruture em valores antirracistas⁶. O racismo estrutural incentiva, de maneira velada, comportamentos racistas, em prol do funcionamento da disposição social que foi planejada ainda no período colonial do Brasil por uma elite que ainda se configura da mesma forma atualmente.

A “linha de cor” que Werneck (2013) destaca é uma régua social que mantém aqueles que são mais escuros dentro de posições inferiores na sociedade, permitindo que haja uma ascensão social apenas para aqueles que têm a pele mais clara. Essa realidade pode ser observada dentro do mercado de trabalho, como demonstra estudos que exibem que a disparidade de salário entre homens brancos e homens negros pode chegar a 50% e entre homens brancos e mulheres negras a diferença pode chegar a 160% (RIBEIRO; KOMATSU; MENEZES-FILHO, 2020).

A realidade desigual dentro das instituições demonstra que uma das maneiras do racismo estrutural se retroalimentar é fazendo que o interesse de organizações não seja se mobilizando para haver uma mudança social. O desinteresse também pode ser compreendida como uma das maneiras de apoiar o sistema econômico.

1.2 RACISMO INSTITUCIONAL

Uma das formas de estudar o racismo é categorizá-lo para compreensão da maneira que ele atua em diferentes âmbitos. Dentro da conceituação do racismo estrutural, entendemos

⁶ Antirracismo se caracteriza com o movimento, individual e coletivo, de luta em combate ao racismo. Disponível em: <https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/antirracista>. Acesso em: 05/02/2023.

que uma das maneiras de organização do racismo, que viabiliza que a sociedade continue reproduzindo o racismo e se mantendo ativa, é assegurando que ela utilize dos mecanismos de influência. Um dos mecanismos que promove a perpetuação das relações raciais assimétricas é nomeado como racismo institucional, portanto, não deve ser entendido como mesmo que o racismo estrutural, pois não são e apesar de estarem relacionados a mesma estrutura, não descrevem o mesmo fenômeno e agem em cenários diferentes.

Inicialmente, para o desenvolvimento do capítulo, reforçamos que instituições dentro da lógica desse trabalho são:

Em seu significado geral, instituições são modos de orientação, rotinização e coordenação de comportamentos que tanto orientam a ação social como a tornam normalmente possível, proporcionando relativa estabilidade aos sistemas sociais. (HIRSCH, 2007, p. 26).

Isto posto, as instituições têm uma importância fundamental para coordenação das funções sociais, exercendo um papel estratégico dentro da formulação de rotinas e princípios dos indivíduos que absorvem valores dos espaços institucionais públicos e privados. Ao considerarmos que o preconceito racial extrapola indivíduos, afirmamos que não estamos lidando apenas com atos comportamentais, mas relações que são “resultado do funcionamento das instituições, que passam a atuar em dinâmica que confere, ainda que indiretamente, desvantagens e privilégios com base na raça” (ALMEIDA, 2019, p. 26).

A bibliografia aponta que foi durante a década de 1960, nos Estados Unidos, que o racismo institucional começou a ser estudado, a partir de estudos que objetivavam entender como o que compreendemos hoje como racismo estrutural se organizava. A preocupação desse estudo era "descrever os interesses, ações e mecanismos de exclusão pelos grupos racialmente dominantes". (PACE; LIMA, 2011). A partir dessa perspectiva, deduzimos que esses estudos, entendem que as organizações são capazes de influenciar a vida das pessoas, que estão envolvidas com a rotina e os públicos que consomem ou aqueles são diretamente afetados pela existência dessas companhias.

No Brasil, como uma tentativa de combate a essa situação, em 2001, foi iniciado o Programa de Combate ao Racismo Institucional em uma parceria com o Ministério do Governo Britânico e o governo brasileiro, porém, o programa não teve êxito (PACE; LIMA, 2011). O reconhecimento da existência dessa classe de racismo, demonstra o conhecimento do Estado sobre como isso mantém a ordem desigual de relação entre pessoas negras e brancas dentro das instituições brasileiras.

O Estado é considerado o principal viabilizador do racismo institucional, pois, essa organização social se preserva por meio da ineficácia das políticas públicas e condenações legais, que interferem também dentro das instituições privadas, que obtêm a concessão para que possam reproduzir de maneira velada a hierarquização social desigual dentro das suas disposições organizacionais (WERNECK, 2013).

Dentro das instituições o racismo se materializa através de políticas institucionais que (re)produzem consequências desiguais para as pessoas negras que são membros do ambiente corporativo ou que são afetadas pelas condenações, feitas pelos membros das corporações (SOUZA, 2011). Dessa forma, o racismo institucional acontece com o aparato legal do Estado, de maneira velada, dado que o racismo é crime no Brasil desde 1989 com a criação da Lei Caó⁷, que tornou ilegal qualquer tipo de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional.

Uma das maneiras de permissão do racismo institucional é garantindo que dentro de instituições públicas ou privadas, os grupos dominantes, que são formados comumente por homens brancos heteronormativos, ocupem posições privilegiadas para que essas instituições sejam capazes de impor padrões que privilegiam o grupo racial de pessoas brancas (ALMEIDA, 2019). Ao garantirem que pessoas brancas ocupam majoritariamente cargos que guiam uma companhia, padrões racistas são identificados mais de uma vez na mesma companhia. Para os públicos que as cercam, essa é uma demonstração do tipo de organização social que ela visa conservar e de qual tipo de estrutura ela está interessada em manter.

A execução desse tipo de racismo acontece dentro das organizações em diferentes etapas, que estão desde a contratação de mão de obra de pessoas negras apenas em cargos operacionais e braçais, até o uso de mecanismo que Werneck (2013) destaca como o uso de uma linguagem excludente, burocracias ou qualquer tipo de impedimento que tenha sido projetado para dificultar a entrada ou permanência das pessoas negras dentro do ambiente organizacional.

Assim como os mecanismos que funcionam como entrave, a cultura institucional é entendida como um dos facilitadores da naturalização do racismo (WERNECK, 2013). A cultura organizacional, neste contexto, é uma ferramenta que funciona como o marco ideológico da instituição e para isso pode utilizar da comunicação para garantir que essa reprodução tenha êxito. Diante dessa reflexão, Almeida (2019) “instituições moldam o

⁷ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17716.htm. Acesso em: 30/06/2022.

comportamento humano, tanto do ponto de vista das decisões e do cálculo racional, como dos sentimentos e preferências”.

Como uma tentativa de entender o cenário de violência que as instituições e a população negra brasileira estão inseridas, o próximo item tratará da violência dentro do Brasil e de como a noção do “marginal” está relacionada com a pele negra e afeta instituições.

1.3 A VIOLÊNCIA

A Declaração Universal dos Direitos Humanos garante que o direito à vida é um direito essencial e que toda pessoa independente de cor, gênero, orientação sexual, entre outros, tem direito à vida, liberdade e segurança (WAISELFISZ, 2013). Dentro do contexto brasileiro, a Constituição Federal de 1988 também destaca o direito de todo cidadão brasileiro à segurança⁸.

Contudo, a realidade brasileira demonstra por meio de números que a população negra está sendo diariamente morta ou encarcerada. O contexto brasileiro que garante segurança, não impede que homens e mulheres negras sejam expostos a situações de violência, atingindo um percentual de 73% dentro daqueles que são os mais assassinados dentro do país (CONRADO; RIBEIRO, 2017). Essa violência contra a população negra deriva dos impactos que o colonialismo deixou dentro da sociedade brasileira e dos estereótipos criados sobre a negritude. A produção de sentidos produzida sobre o corpo negro legitima a punitividade, inclusive dentro de instituições públicas ou privadas. Os dados exibem que 61% dos crimes de tortura são realizados por agentes públicos, enquanto 37% acontecem por agentes privados (BORGES, 2019).

Como uma medida de controle, a hegemonia branca construiu no imaginário brasileiro um vínculo entre o negro e a agressividade. Esse sentido implica que a criminalidade está associada com o corpo negro e que a violência, em conjunto com instituições e políticas públicas, funcionam como mecanismos de punição, mantendo o racismo como um dos principais pilares de sustentação da sociedade contemporânea brasileira (BORGES, 2019). Esse cenário nos demonstra que toda a estrutura social normaliza a violência e que as organizações estão inseridas dentro desse contexto atuando com seletividade de tratamento que se baseia no vínculo da pele negra e do perigo. Com isto, as

⁸ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 06 jun. 2022.

instituições não se privam de passar por episódios de crimes que têm como principal estimulador a raça.

Um episódio que nos demonstra essa realidade envolve o supermercado Carrefour. No dia 19 de novembro de 2020 João Alberto Silveira Freitas, de 40 anos, foi espancado e morto por quatro homens brancos dentro das dependências de uma das unidades do supermercado em Porto Alegre, no RS. Pouco mais de 1 ano após o ocorrido, o caso permanece em tramitação na justiça para aplicação da lei. O Carrefour adotou medidas que visam eliminar a possibilidade de reincidência de um novo episódio semelhante e a adotou práticas e medidas antirracistas para diminuir a desproporção entre os funcionários negros e brancos em posições estratégicas dentro da empresa⁹

O caso não foi o primeiro envolvendo a companhia, em 2009, o Carrefour também se envolveu em um caso semelhante. O vigilante Januário Alves de Santana foi espancado no estacionamento da unidade de Osasco (SP) do supermercado, logo após ser acusado de tentativa de roubo enquanto estava abrindo o próprio veículo (NOVAES, 2009). Em ambos os casos, agentes de segurança terceirizados do supermercado estavam envolvidos, foram demitidos e o contrato da empresa empregadora foi encerrado. Tais episódios, não são exceções, mas sim, a rotina de milhões de brasileiros negros que diariamente são suscetíveis a violências, especialmente em casos de homens negros, que são costumeiramente identificados como alvos.

Nos casos citados, nenhuma das duas vítimas havia cometido um crime, foram violentadas em uma amostra de controle e violência da companhia e dos envolvidos. A reincidência de casos semelhantes acontecendo com o Carrefour ou com outras companhias como a rede de supermercados Extra¹⁰, que em 2019 se envolveu em um escândalo após Pedro Henrique Gonzaga, de 19 anos, ser imobilizado e morto por seguranças dentro da unidade na Barra da Tijuca, nos demonstra que o pacto com a violência, desumanização e animalização de corpos negros é um dos mais antigos do Brasil.

⁹ Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/carrefour-diz-que-vai-contratar-20-mil-profissionais-negros-por-ano/>.

Acesso em: 19/06/2022.

¹⁰ Disponível em:

<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/02/14/jovem-e-levado-desacordado-a-hospital-apos-gravata-d-e-seguranca-em-hipermercado-na-barra-rio.ghtml>. Acesso em: 19/06/2022

Para pensar o lugar da gestão de crises e das organizações nesse cenário de violências, no próximo capítulo vamos entender de que forma os materiais teóricos definem como a comunicação estratégica deve atuar e refletir as definições de crise, imagem e opinião pública.

2 CRISE: ENTENDENDO O QUE É E OS CONCEITOS QUE A CONSTROEM

Dentro deste capítulo serão feitos apontamentos acerca da Gestão Estratégica de Comunicação de Crise, colocada como uma das modalidades em que o profissional das Relações Públicas pode trabalhar. Baseando-se sobre como uma crise acontece, repassamos definições para crise e traremos aporte teórico para refletirmos sobre o que os teóricos têm produzido de recomendações para a área e interligarmos os conceitos com os subtópicos que relacionam com valores organizacionais, imagem, reputação e opinião pública. A escolha dessas terminologias como parte da pesquisa aconteceu, pois, consideramos que para plena compreensão acerca de como acontece uma crise dentro do ambiente institucional privado, é necessário abordar as terminologias que impactam diretamente uma crise.

A palavra crise é oriunda do grego antigo *Krisis* que pode significar “distinguir, separar, decidir (TORQUATO, 2012)”, mas relacionando-se ao ambiente corporativo, a crise pode apresentar mais de uma definição que se desenvolve a partir do cenário de estudo em que está sendo aplicada. Dentro da esfera institucional e comunicacional, ocorre a errônea classificação sobre episódios rotineiros que demandam atenção, contudo, crises vão além de incidentes ou perturbações rotineiras. Para McLoughlin (2004, p. 1) “[...] um dos erros mais frequentes que se cometem nas empresas é a interpretação equivocada da natureza e do alcance de um evento, o que leva a um cálculo errado do dano que poderia causar”. A não categorização correta de um acontecimento pode colocar em risco toda a condução estratégica de uma crise e a maneira que vai impactar a empresa e os envolvidos.

A definição para o conceito pode sofrer alterações a partir da área que o estuda, mas para condução do trabalho, entendemos que seja necessária ter clara a definição sobre o que é uma crise. Para Argenti (2006, p. 259) uma das possíveis definições é compreender crise como

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados de erro humano.

Entendemos, portanto, que uma crise pode ser decorrente de um erro humano e pode ser iniciada por alguém que faz parte da organização. Já para Machado (2020) a crise é um evento

inesperado que abala a rotina das pessoas envolvidas com a companhia, potencializando prejuízos financeiros, humanos e até de reputação, além de impactarem as decisões, que visam contornar o cenário, em um período. A partir das definições dadas por estudiosos, entendemos que crise é caracterizada como um episódio que coloca em risco a reputação da instituição e a continuidade de um negócio. Algo capaz de alterar a percepção dos públicos acerca da confiança de uma empresa, pode alterar a imagem que os *stakeholders* detêm sobre uma marca. Além disso, assimilamos que o nível de impacto desse evento vai decorrer de como é gerenciado o episódio.

Diferente de crises que ocorrem dentro do cenário econômico ou político, dentro do ambiente organizacional uma crise é algo que pode ser esperado, apesar de chegar sem avisos (MACHADO, J., 2020). Caracteriza-se como um evento potencialmente catastrófico dentro desses ambientes, para estudiosos da área da comunicação

[...] são poucas as crises decorrentes de eventos surpreendentes. Há uma corrente entre os gestores de crise preconizando a dificuldade de administrá-las, porque, em geral, chegariam de surpresa. Essa é uma premissa bastante controversa entre os analistas de gestão de crises. Na quase totalidade dos casos, não há o efeito surpresa. (FORNI, 2020, p. 5).

Dentro do meio organizacional, auditorias, treinamentos e a inclusão de grupos minoritários pode ser uma das ferramentas que impedem que determinados episódios se repitam, como no caso da instituição Carrefour que serve como o objeto que conduz essa pesquisa. A empresa não é nova em casos de violência ou racismo, o histórico de acusações que envolvem o Carrefour contém racismo, violência contra mulher¹¹, casos de violência contra animais¹², entre outros. Apesar dos escândalos que mantêm a característica de envolver a contratação de mão de obra e a reincidência de situações criminosas, lojas não foram fechadas e a multinacional permanece atuando dentro do país.

Uma das características do contexto de crise é a quebra dentro da rotina e nos padrões de empresas, o público e a mídia mantêm um papel crucial nas características que constroem os padrões de uma crise, é de interesse do coletivo os desdobramentos e o que aconteceu. Devido a esse fato, não é possível controlá-la dentro do ambiente corporativo, a crise vai extrapolar os espaços físicos (MACHADO, J., 2020). Além da mídia, a audiência hoje

¹¹ Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2020/12/mulher-diz-ter-sido-estuprada-em-carrefour-em-2017-e-tido-se-que-las.shtml>. Acesso em: 15/10/2022.

¹² Disponível em:

<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2021/11/28/cachorro-manchinha-morto-por-seguranca-do-carrefour-e-m-2018-ganha-monumento-em-osasco-na-grande-sp.ghtml>. Acesso em: 15/10/2022.

funciona como uma ferramenta de atores sociais nesse contexto, a popularização dos celulares e da internet, proporcionam o que Machado (2020) nomeia como “repórter de ocasião”. Esse termo se refere ao usuário que deixa o papel de receptor de notícias e passa a ocupar um papel de protagonista nas disseminações das informações.

Forni (2020) dedica em seus estudos uma atenção aos casos de crise que envolvem fatalidades, ou não. A mobilização de público e a atenção da mídia é ainda mais acentuada, a organização recebe mais atenção e por isso causam comoção e pressão por parte da opinião pública. Dentro dessa circunstância as pessoas envolvidas e todo o suporte devem ser a prioridade, a publicação de uma nota de resposta não tira a responsabilidade da organização sobre o ocorrido.

Cabe pontuar que não se deve somente a área da comunicação a função de agir nos momentos de abalo organizacional, a comunicação é uma das ferramentas disponíveis, mas a contenção de uma crise acontece de forma organizada e estratégica envolvendo outras modalidades empresariais estratégicas. Durante um momento de crise são acionadas diferentes frentes de uma instituição, portanto, em um momento de um erro ou má condução todos os envolvidos são responsabilizados, não deve ser culpabilizada somente a comunicação, entendemos que todos que respondem em cargos de estratégia de uma companhia são os responsáveis.

No que se refere a crises que envolvem algum tipo de crime com vítimas, uma organização deve estar atenta à abordagem que irá aplicar. A minimização de um episódio é desonesta, é necessário, segundo Forni (2020), que a honestidade e todo o discurso de uma nota ou compromisso seja de fato levado a sério. Entendemos que a falsa honestidade é um dos fatores que pode levar à reincidência de determinados tipos de crise, pois, ela demonstra a falta de transparência da empresa perante todos os seus públicos e o compromisso com a sociedade que a cerca.

Apesar da abordagem acerca de crises que envolvem violências, não se aborda contextos relacionados à classe, gênero ou raça, mas os dados que foram citados nos capítulos anteriores da pesquisa nos mostram que violências envolvendo instituições não é incomum. A necessidade da comunicação e as demais áreas que se envolvem no momento de gerenciamento estratégico de crise devem levar em consideração esses dados para que não haja propositalmente em prol de uma estrutura que favorece as injustiças sociais.

2.1 IMAGEM

A imagem organizacional é entendida como uma das terminologias importantes para uma instituição e está relacionada a maneira como um público forma a percepção acerca de uma instituição. Imagens são formadas a partir do que a organização está comunicando para seu público e segundo Argenti (2006) “é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos”. Portanto, a imagem que se forma no imaginário do público é influenciada pelas ações que uma organização está realizando e a maneira como ela está se relacionando com seus públicos.

A imagem organizacional é um resultado de interações, pois é composta de uma diversidade de noções, algumas delas oferecidas intencionalmente pelas empresas com o intuito de criar uma impressão pública e outras tantas incorporadas pelos indivíduos com base em suas próprias crenças, ideias, expectativas, visão de mundo (ALMEIDA, 2018, p.77)

Conforme a definição, a imagem é moldada também a partir das experiências de vida que o receptor carrega, logo, podemos pensar que se a imagem da instituição está vinculada a pautas e ações positivas, o imagético construído dentro do imaginário do público também será positivo. Apesar de as empresas terem um papel dentro do processo de construção da imagem, essa participação do público no processo é determinante, visto que “Imagens nada mais são do que aquilo que as pessoas pensam, e a maior parte delas pensam por si mesmas, construindo suas próprias opiniões e as suas próprias imagens sobre as organizações” (GRUNING; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 25).

Desta forma, as imagens são resultados sobre o que a organização está expressando, mas não é única, pois cada indivíduo irá transformá-la a partir dos próprios ideais. Uma mesma instituição pode estar relacionada a mais de uma imagem e devido a essa flexibilidade entre as pessoas, a imagem diferencia-se do conceito de reputação que vai ser algo menos volátil.

2.2 REPUTAÇÃO

Os conceitos de crise destacam-se como um dos fatores determinantes para a categorização de uma crise, o abalo da reputação. Como reputação é tida como uma definição que vai gerar um vínculo entre o público e a organização, diferencia-se do conceito de

imagem por ser algo mais bem estabelecido. É um tipo de relação construída a partir da relação a longo prazo. Para Almeida (2018, p. 121)

A reputação é construída no tempo, por uma diversidade de dimensões de interação, desde a avaliação do valor de produtos e serviços até seu impacto social, passando pela leitura de o quanto ela pratica valores com ética e integridade, como se apresenta como empregadora e mesmo sobre o papel de seus líderes na sociedade.

A reputação, portanto, envolve questões que vão desde o posicionamento de mercado até a responsabilidade social que a empresa tem. Diferentes frentes impactam a leitura que o público faz de uma organização para definir o juízo de valor, são avaliações que colocam em posição avaliativa a organização e pode ser um determinante para o tipo de vínculo que ela vai criar com a sociedade. Devido a essa complexidade na construção da reputação, diferente do conceito de imagem é construída com o tempo e não é múltipla (ARGENTI, 2006). A reputação envolve movimentos da organização que vão além de posicionamentos, abrange a ética, projetos, posicionamentos, relacionamentos internos e externos, entre outros.

Apesar disso, os conceitos se entrelaçam dado que a imagem é um dos pilares que contribui para a construção de uma reputação.

Podemos afirmar que a consolidação das diversas imagens ao longo dos anos, criando uma representação coletiva das ações e resultados da organização, na qual se descreve a sua habilidade em gerar valores para os múltiplos grupos de relacionamento (acionistas, fornecedores, empregados, clientes, imprensa, comunidade etc.), é o que lhe garante ter uma reputação forte e positiva. Este é um desafio diário, que se constrói baseado em pequenas ações e comportamentos, tendo como base os parâmetros de respeito, ética, coerência e autenticidade (ALMEIDA, 2007, p. 229).

Com isto, a reputação é um resultado que envolve o comportamento da própria instituição, mas também inclui os seus representantes e as relações que são estabelecidas. A reputação é “[...] representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores para múltiplos *stakeholders*” (FORBRUN; RINDOVA, 1998 apud ALMEIDA, 2005). Em outras palavras, a reputação representa também as estratégias de comunicação que são construídas, visto que as relações que se mantêm, são dadas também pela maneira como a organização se comunica estrategicamente, aliada às medidas de outras áreas.

Uma boa reputação também está relacionada à maneira com o nível de confiabilidade que as pessoas conseguem agregar ao grupo, essa relação de confiança é construída alinhada com os valores que a instituição transparece. A importância de uma boa reputação é positiva

para as empresas, ela contribui para valorização de mercado, com a retenção de talentos, além de conquistar consumidores (ARGENTI, 2006). Essa atenção do público para empresas com boa reputação pode ser entendida como um indicativo do quanto a sociedade compartilha os mesmos valores que a instituição, a boa reputação atrai a filiação dos consumidores. Atitudes como a forma que a organização respeita seus públicos, a transparência, a qualidade das interações em um momento de abalo contribuem para uma boa construção da reputação (MACHADO, N., 2011). Em um momento de crise, a reputação é algo em destaque, pois coloca em atenção e risco a continuidade do negócio, a reputação pode ser lida como a integridade de uma organização, afeta o relacionamento que a sociedade vai estabelecer com a instituição.

Interligando esse conceito com os já vistos nos outros capítulos desta monografia, a revisão dos conceitos apresentados nos leva a relacionar esse conceito com a noção sobre o racismo estrutural e in Podemos pensar que uma companhia que não tem a sua reputação abalada mesmo estando envolvida dentro de cenários criminosos, demonstra as similaridades dos valores da sociedade que as abriga. Em contrapartida, uma organização vinculada a escândalos ou crimes, será afetada, a menos que o seu público compartilhe dos mesmos ideais.

2.3 OPINIÃO PÚBLICA

A opinião pública é um dos conceitos importantes quando nos referimos a assunto de crises e instituições. A O. P¹³ pode ser um dos influenciadores na rotina e nas estratégias, optadas em uma organização, por isso, consideramos importante abordá-la para a construção do capítulo.

A O.P refere-se a ideia do coletivo, a ideia de um grupo, diferenciando-se da opinião pessoal. A opinião pessoal pode, ou não, representar os mesmos ideais do coletivo de massa. Contudo, um grande grupo de pessoas que compartilha o mesmo interesse pode formar a opinião pública. Uma das possibilidades para conceituação do termo é compreender que “A opinião pública expressaria aquilo que a massa pensa sobre determinado assunto” (SILVEIRA; ALMEIDA, JUSKI, et al, 2019). Portanto, O.P relaciona-se com o coletivo e as

¹³ Devido ao volume de vezes em que o termo Opinião Pública foi utilizado, optamos por abreviar para a sigla O.P.

expressões desse coletivo à mídia e à sociedade, a existência de opiniões que dizem respeito somente a assuntos particulares ou de pequenos grupos não se enquadra como O.P.

Para Figueiredo e Cervellini (1995) para considerarmos a opinião desse grupo como relevante para ser determinada como parte da O.P, devemos considerar a relevância do assunto, deve ser denominado como O.P aquilo que se refere ao interesse público e que gere discussões públicas.

A imprensa tem um papel importante, visto que tem o poder de influenciar a O.P, além de influência são os veículos de imprensa que noticiam informações que são de interesse da sociedade (SILVEIRA; ALMEIDA, JUSKI, et al, 2019). Sobre a relação entre a O.P e comunicação, Pinto (2018, p. 100) destaca que

[...] A opinião pública, fundamental ao contexto sociopolítico, deve ser promovida por meio da comunicação baseada em interesses públicos, a fim de informar e mobilizar os indivíduos para a discussão de temas socialmente relevantes com o objetivo de promover a sua função social, participativa e democrática.

A mídia, portanto, tem um papel fundamental e até a responsabilidade social de fornecer informações que vão contribuir com a formação de opiniões. Pensando no contexto organizacional, um bom relacionamento com a imprensa pode influenciar na recepção do público sobre uma instituição, posteriormente, influenciando o que a sociedade pensa sobre uma empresa ou não.

3 A MATRIZ DE DOMINAÇÃO E AS TEORIAS DAS IMAGENS DE CONTROLE

Esse capítulo dedica-se a abordar o conceito de matriz de dominação e em seguida a teoria das imagens de controle que é um componente dessa estrutura para compreendermos como a violência se repete dentro do Brasil dentro de instituições e no dia a dia. Abordar essa teoria feminista dentro da pesquisa é viável, pois além das questões que se referem às mulheres, a disparidade de gênero e as ferramentas que proporcionam a presença das imagens de controle dentro da sociedade, essa teoria abrange o ambiente institucional e atravessa o corpo de homens negros e a relação daquilo que a sociedade entende como masculinidade. Se apropriando da criação dessas imagens de controle para fomentar a desigualdade de gênero e do estereótipo aplicado às mulheres negras para mirar em homens negros, utilizando-se da binaridade para violentar estes corpos e reforçar o quanto as mulheres negras são as culpadas pelo fracasso social de homens negros.

Para compreendermos o conceito das imagens de controle, precisamos definir o que é nomeado como matriz de dominação. O termo é conceituado como:

Organização geral das relações hierárquicas de poder em dada sociedade. Qualquer matriz específica de dominação tem: (1) um arranjo particular de sistemas interseccionais de opressão, por exemplo, raça, classe social, gênero, sexualidade, situação migratória, etnia e idade; e (2) uma organização particular de seus domínios de poder, por exemplo, estrutural, disciplinar, hegemônico e interpessoal (COLLINS, 2019, *e-book*)

A matriz de dominação é formulada a partir dos sistemas de raça, gênero, sexualidade e classe, que são interligados dentro do sistema de opressão e formam em conjunto de operadores que são organizados. E de acordo com Bueno (2020) “[...] organizam ideologicamente a forma com que as opressões se cruzam, independente da maneira com as intersecções específicas podem ou não estar contidas em cada imagem de controle”. Essa estrutura, é definida como uma organização social do grupo hegemônico que se caracteriza dentro de espaços sociais como escolas, empregos, políticas, entre outros, elas determinam padrões de opressão interseccionais (COLLINS, 2019).

O processo de dominação construído pela estrutura racista configura que a objetificação do corpo de pessoas negras é um dos meios que favorece a manutenção da estrutura racista. Foi observando a estratégia de objetificação e rotulação de corpos que Collins (2019) criou a teoria das imagens de controle e durante os estudos apontou para como essa estrutura é uma

forma de colaboração para o sistema capitalista, que se baseia nas matrizes de dominação que funcionam desde o início do período escravocrata no mundo.

As imagens de controle funcionam atreladas a estrutura racista e sexista com o propósito de perpetuar o favorecimento de homens brancos cisgênero (BUENO, 2020). De acordo com Collins (2009 apud BUENO, 2020) “O conceito de imagens de controle se diferencia das noções de representação e estereótipo a partir da forma com que as mesmas são manipuladas dentro dos sistemas de poder articulados por raça, classe, gênero e sexualidade”.

Podemos compreender, portanto, que as imagens de controle são construções sociais que possuem uma intencionalidade. Se diferenciam de outros tipos de estereótipos, pois são criadas com o intuito de fortalecer a matriz de dominação, além de serem justificativas para as violências relacionadas à raça, sexualidade, gênero e classe. Além disso, as imagens de controle são criadas a partir da representação de gênero em mulheres negras, tendo como parâmetro os padrões que acontecem dentro da cultura branca eurocêntrica (BUENO, 2020).

Como sendo uma teoria que se apoia no feminismo negro, as imagens de controle começaram a ser estudadas sob a perspectiva de como agem dentro da vida das mulheres negras. Apesar de não termos como foco da pesquisa abordar somente as questões relacionadas a mulheres, entendemos que apresentar o contexto em que essa teoria surgiu é de valia para que a pesquisa construa uma apresentação da teoria e do processo de desumanização de corpos pretos.

Foi durante o período escravocrata que as primeiras imagens de controle foram criadas, mas durante a evolução da sociedade, a partir das necessidades capitalistas, sexistas e racistas, estas imagens de controle foram sendo reformuladas para justificar a necessidade de violência e vigilância (BUENO, 2020). A teoria das imagens de controle demonstra que para que a dominação e opressão de raça, gênero, sexualidade e classe perpetue, é imprescindível que estruturalmente haja símbolos que vão controlar e interligar comportamentos a grupos marginalizados.

Para que a imagem de controle de um grupo tenha êxito, a criação de tais imagens de controle funciona com a lógica de favorecimento do oposto, a mesma matriz de dominação que vai conectar a mulher negra a lascividade e vulgaridade, coloca as mulheres brancas em uma lógica opressora de pureza. Ambas são posicionadas socialmente em posições de opressão que vão estar sobre o controle masculino e que favorecem a iniquidade. Nesse contexto, "As imagens de controle são uma justificativa ideológica que sustenta a

continuidade dos sistemas de dominação racistas e sexistas que buscam manter as mulheres negras em situação de justiça social” (BUENO, 2020).

A dominação social das imagens de controle não é exercida somente nas relações entre homens brancos e mulheres negras. A lógica divide as pessoas em espectros binários que se dividem entre mulheres/homens, preto/branco, feminino/masculino, sentimental/não sentimental, entre outros. Essa divisão permite que haja uma hierarquização que faz com que homens negros se apossam dessa narrativa para objetificar a mulher negra em um comparativo com as mulheres brancas (BUENO, 2020). O masculino, mesmo entre os homens negros, ocupa na hierarquia social um espaço que subordina, especialmente mulheres negras. Essa lógica de opressão nos demonstra que o próprio grupo minoritário que sofre com as consequências da manipulação das imagens de controle e do racismo, como pertencente à sociedade, também as introduz e absorve, reproduzindo a opressão.

Foi durante o período colonial que a primeira imagem de controle surgiu nos Estados Unidos, intitulada como *mammy*. Essa figura era a da mulher negra, escravizada que era fiel e obediente, retratada como uma mulher negra gorda que tem como centralidade da vida cuidar da casa e da família de pessoas brancas (BUENO, 2020, p. 88). As imagens de controle são criadas com propósitos, a imagem da *mammy* além de ser um permissivo para as violências da época tinha um papel central para que os filhos e os familiares afroamericanos dessas mulheres também estivesse dentro da estrutura controlada e planejada, visto que costumeiramente por consequências da estrutura patriarcal, as mães participam ativamente da criação das suas crianças.

A imagem da *mammy* liga mulheres negras a comportamentos maternais, mas também coexiste em conjunto com a imagem de controle da mulher negra matriarca, que ao contrário da anterior, tem uma imagem mais agressiva e relapsa que não exerce os cuidados devidos com os filhos, servido como justificativa da marginalidade e pobreza da população negra (BUENO, 2020).

A partir dessa imagem, transfere-se a responsabilidade social para as mulheres negras que acabam sendo consideradas as grandes responsáveis pela miserabilidade e vulnerabilidade das comunidades negras. A imagem de controle da matriarca também é utilizada como uma justificativa ao excesso de punibilidade com que os jovens negros são tratados. Uma vez que as mães não cumpriram seus papéis de educadoras nem vigiaram devidamente o comportamento dos seus filhos, resta a eles a criminalidade, a qual é corrigida pelo Estado a partir de punições penais. (BUENO, 2020, p. 92-93).

Essas imagens de controle nos demonstram que existe uma dinâmica na estrutura opressora que permite que haja modificações nas imagens de controle, a partir dos interesses sociais, financeiros e patriarcais. Além disso, como as imagens de controle além de afetar ativamente a vida de mulheres, também atravessam os homens negros, retirando deles o direito à cidadania e plena liberdade, visto que seus comportamentos serão vigiados para a aplicação da violência. Esse discurso é utilizado como justificativa para que as instituições sociais como a polícia até os dias atuais continuem prendendo ou atirando em homens negros. Ele apoia a culpabilização de vítimas em uma situação que acontece em decorrência de consequências da desigualdade social que o capitalismo propicia.

E de acordo com Collins (2021) apesar de a perspectiva de as imagens de controle ser habitualmente voltada para as mulheres, as imagens de controle são aplicadas para todos os grupos sociais, sendo peças fundamentais para que a violência com homens negros aconteça. Ainda conforme a autora

[...] a manipulação do gênero e da sexualidade foi e continua sendo fundamental à forma pela qual o racismo é organizado e opera. A imagem de controle da mulher negra forte tem como contrapartida a imagem de controle do homem negro fraco (COLLINS, 2021)

As imagens de controle, apesar de ser uma nomenclatura recente, pode ser vista sendo empregada durante os anos na história. A imagem animalésca, incontrolável do negro foi sendo construída desde a colonização, não apenas no Brasil, mas também nos Estados Unidos com a imagem do *Jim Crow*¹⁴. Ao refletirmos sobre como esse conceito funciona na lógica do binário, pode-se pensar que a mesma lógica de imagens de controle que criam a imagem do homem negro, violento, criminoso, é a mesma linha que solidifica e estrutura a lógica de que o homem branco, possa ser enxergado como a pessoa boa. A linha que desumaniza pessoas negras, favorece pessoas brancas porque elas estão e sempre estiveram em uma posição social favorecida, de controle. Ademais, a imagem de controle que coloca pessoas negras relacionadas a agressividade e descontrole, serve, inclusive, para que as próprias destruam

¹⁴ Jim Crow: Jim Crow foi o nome do sistema de segregação racial, que operou principalmente na parte sul e norte do país e nos estados de fronteiras durante 1877 e meio da década de 1960. Jim Crow foi mais do que uma rigorosa série de leis antinegros. Era um estilo de vida. Abaixo das leis Jim Crow, os cidadãos afro americanos eram rebaixados como cidadãos de segunda classe (PILGRIM, 2012, tradução nossa). Disponível em: https://c4d03fdd-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/mrsmarislitclass/classroom-news/weekofapril24-28th/Jim%20Crow.pdf?attachauth=ANoY7cqqMUH7I4ZbfoaVCBOgn7NQXsSbfUzVjrGrNfYrshL8a_TwYDUX36jOOO3xs7EULeVVxR84J8cEG7PyOGJkYPzOpA2MgcZEBsUcMUBNWM86q0tUVjb1jxUnzO6CifTlifKu2_plYxYJ4j4awt9iw13GkC2oOtxkdiyQ7YwQCE4z3EaCrmvDOs4EvxynddevW6OLVn6aanIqV1EEs3uxRSXADD_DWYthLCOZadkGbnrCACmXkXVTMzjZrqqgzvAuOs3Afr4p8Oeqi0lxD8Zn5LZ-gLUSLJg%3D%3D&attredirects=0. Acesso: 25/10/2022

seus semelhantes, pois, como participantes da sociedade, irão absorver e participar da cultura que retroalimenta essa condição.

3.1 AS IMAGENS DE CONTROLE E O BRASIL

As imagens de controle não são estáticas, elas são alteradas consoante os interesses da classe hegemônica e acompanham as mudanças econômicas, sociais e culturais. Quando nos referimos aos espaços sociais em que elas circulam, é importante destacar que isso inclui, portanto, os espaços organizacionais. A existência de culturas organizacionais internas não impossibilita que as imagens de controle atuem em pleno exercício nos diferentes tipos de organizações que existem. As alterações nos espaços e nas mudanças nas relações de trabalho não minou as matrizes de dominação que já eram aplicadas dentro da dinâmica social posterior, bem como influenciaram a formação dos novos aspectos desse modelo econômico e social capitalista (BUENO, 2020).

Assim como já eram aplicadas às imagens de controle no contexto colonial, dentro do capitalismo, em instituições públicas ou privadas a matriz de dominação é aplicada de maneira velada, variando seus aspectos de acordo com o contexto e as necessidades de cada um dos ambientes. Voltando essa perspectiva para o contexto contemporâneo institucional, o Brasil é o país que detém a terceira¹⁵ maior população carcerária do mundo e de acordo com dados do 16º Anuário Brasileiro de Segurança Pública¹⁶, publicado em 2022, a população carcerária negra no país aumentou, atingindo 67% de negros, enquanto os brancos encarcerados são 29% e os dados ainda demonstram que a maioria dos encarcerados são homens. Em oposição, menos de 3%¹⁷ de homens ou mulheres pretos estão ocupando cargos de alto escalão dentro de empresas no Brasil.

Índices como esses podem indicar como o êxito dos marcadores sociais que são as imagens de controle operam. Pois, consideramos que o Brasil historicamente não foi um país que manteve um sistema de segregação legal instaurado, mas os dados demonstram que

¹⁵ Dados da *World Prison Brief*, plataforma da *University of London* que mapeia a população carcerária no mundo. Disponível em: https://www.prisonstudies.org/highest-to-lowest/prison-population-total?field_region_taxonomy_tid=All. Acesso em: 19/10/2022.

¹⁶ Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/anuario-brasileiro-seguranca-publica/>. Acesso em: 22/10/2022.

¹⁷ Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/noticias/homens-e-mulheres-negros-ainda-sao-minoria-em-cargos-de-lideranca-no-brasil/>. Acesso em: 22/10/2022

peças pretas não estão ocupando cargos de relevância estratégica dentro de instituições. Portanto, imagens de controle dentro desses espaços dificultam a entrada e podem ser vistas, como um determinante sobre o nível de participação que homens e mulheres negras assumem quando estão inseridos.

A justificativa para o baixo índice de presença negra nos espaços institucionais, bem como, a reincidência¹⁸ de casos como os que motivaram essa pesquisa, está associada à organização que se dá dentro da matriz de dominação que atua como uma ferramenta do racismo institucional. Procópio e Felix (2022, p. 16) destacam que “[...] as imagens de controle são especialmente determinantes na manutenção das estruturas de poder justamente por estabelecerem e autorizarem determinadas formas de tratamento pela sociedade”.

Já Collins (2004 *apud* BUENO, 2020, p. 120) salienta que

As políticas da sexualidade negra consistem em um conjunto de ideias que organiza padrões de tratamento entre negros e negras como também cria arquétipos que influenciam a forma com que esses homens e mulheres serão lidos pelo restante da sociedade, sobretudo pela população branca [...] A relevância de compreender as dinâmicas da sexualidade para população negra reside no fato de que parte significativa dos problemas sociais apresenta formas específicas que são ordenadas por gênero

Com isso, entendemos que a relação entre as imagens de controle e a forma de tratamento que acontece dentro de instituições está conectada com a cultura de permissão que se cria dentro desses espaços. O baixo número de pessoas negras que ocupam postos de trabalho estratégicos e de poder dentro de espaços institucionais, favorece o índice que nos mostra quem são as pessoas que formam a população carcerária brasileira.

¹⁸ Disponível em:

<https://www.brasildefato.com.br/2020/11/20/sete-vezes-em-que-o-carrefour-atuou-com-descaso-e-violencia>.

Acesso em: 25/10/2022.

4. ANÁLISE

No capítulo a seguir serão apresentadas as análises dos materiais das empresas selecionadas em canais oficiais e/ou matérias de veículos de notícia previamente selecionados para que sejam construídos os cruzamentos dos dados dentro das categorizações criadas e propostas em capítulos anteriores. A proposta é relacionar os conteúdos com a produção de sentidos que estes materiais transmitem.

Apesar de utilizarmos algumas matérias jornalísticas para composição do *corpus*, salientamos que o foco da pesquisa não é analisar a cobertura midiática sobre os casos. Optamos por utilizar materiais que estão disponíveis na mídia massiva pela facilidade de acesso às informações sobre a maneira como foi conduzida a gestão estratégica de crise do caso. Além desse critério, durante a construção da pesquisa constatou-se que nem todas as informações sobre os casos estão em sites institucionais ou redes sociais das empresas envolvidas. Bem como, tentamos captar os sentidos produzidos sobre questões raciais e de poder dentro dos pronunciamentos e ações institucionais que foram à imprensa.

A categoria “Crise e Estratégias de Comunicação” que apresenta os conteúdos veiculados na íntegra pela rede Carrefour estão demonstrados por meio das figuras 2 até 11. Dentro dessa categoria visamos entender a maneira como aconteceu a comunicação direta da instituição com o público durante a condução da gestão de comunicação de crise.

Figura 2: Captura de tela do pronunciamento do Carrefour

ÍTEGRA DA NOTA DO CARREFOUR

Após a lamentável e brutal morte do senhor João Alberto Silveira Freitas na loja em Porto Alegre, no bairro Passo D'Areia, o Carrefour informa que:

- Definiu que todo o resultado de lojas Carrefour no Brasil nesta sexta-feira, 20 de novembro, será revertido para projetos de combate ao racismo no país. O valor será destinado de acordo com orientação de entidades reconhecidas na área. Essa quantia, obviamente, não reduz a perda irreparável de uma vida, mas é um esforço para ajudar a evitar que isso se repita;

- amanhã, 21/11, todas as lojas do Grupo em todo o Brasil abrirão duas horas mais tarde para que neste tempo possamos reforçar o cumprimento das normas de atuação exigidas pela empresa a seus funcionários e empresas terceirizadas de segurança;

- estamos buscando contato com a família do senhor João Alberto para dar o suporte necessário neste momento difícil;

- a loja do bairro Passo D'Areia será mantida fechada;

Todas essas ações complementam as decisões já anunciadas de rompimento de contrato com a empresa que responde pelos seguros envolvidos no caso e de desligamento do funcionário que estava no comando da loja no momento do ocorrido.

Reiteramos que, para nós, nenhum tipo de violência e intolerância é admissível, e não aceitamos que situações como estas aconteçam. Estamos profundamente consternados com tudo que ocorreu e acompanharemos os desdobramentos do caso, oferecendo todo suporte para as autoridades locais.

Fonte: Folha de S. Paulo

João Alberto Silveira Freitas foi morto na noite de 19 de novembro de 2020 e na madrugada do dia 20 de novembro o Carrefour veio à mídia ainda durante a madrugada para se pronunciar sobre o acontecido. A primeira declaração que a empresa fez à imprensa procurava expressar o repúdio da empresa ao que aconteceu dentro das instalações através dos adjetivos “lamentável e brutal”. Neste primeiro momento já houve o paralelo entre o acontecimento e o racismo. Em resposta, definiam que os lucros do dia 20 de novembro seriam destinados a projetos de combate ao racismo contra o racismo, externos à empresa. Contudo, não são especificados quando isso ocorreria ou quais seriam os projetos que iriam receber o valor.

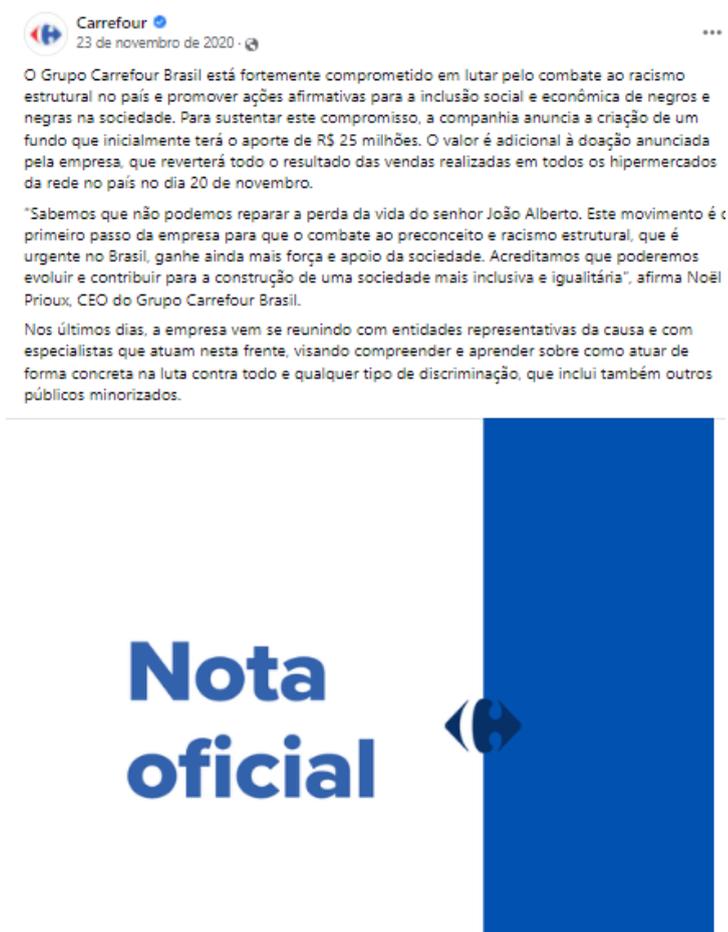
No mesmo texto, declaram fim da parceria com a instituição terceirizada envolvida, a Vector, assim como a demissão de envolvidos e responsáveis. Notamos a ausência da responsabilização sobre o acontecimento, naquele primeiro momento. Cita-se na declaração a responsabilização de envolvidos, mas é eximida a responsabilidade da empresa dentro do

episódio, apesar da declaração sobre o fechamento das lojas para treinamentos de funcionários.

Tal declaração nos levantou o questionamento sobre a clareza do papel que a empresa iria de fato desempenhar dentro daquele contexto. O caso foi denunciado como um ato que não condiz com o que o Carrefour admite dentro e fora de seu espaço, mas o racismo é um caso recorrente dentro da instituição. Não houve por parte da empresa a manifestação da responsabilidade que a instituição também mantém dentro desse crime. Também não foram feitas menções de nenhuma frase que remeta algum tipo de desculpa por parte da empresa aos familiares ou à comunidade negra.

A nota declarava que a empresa iria destinar um valor para outras entidades que trabalham em prol da diminuição do racismo, mas não citava a maneira como isso iria ser trabalhado dentro da própria estrutura institucional. A única menção às atividades dentro do Carrefour com os colaboradores é sobre um reforço de regras, mas nada foi citado sobre a criação de políticas ou iniciativas que seriam pensadas em um futuro para mudanças dentro da estrutura da empresa.

Figura 3 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour



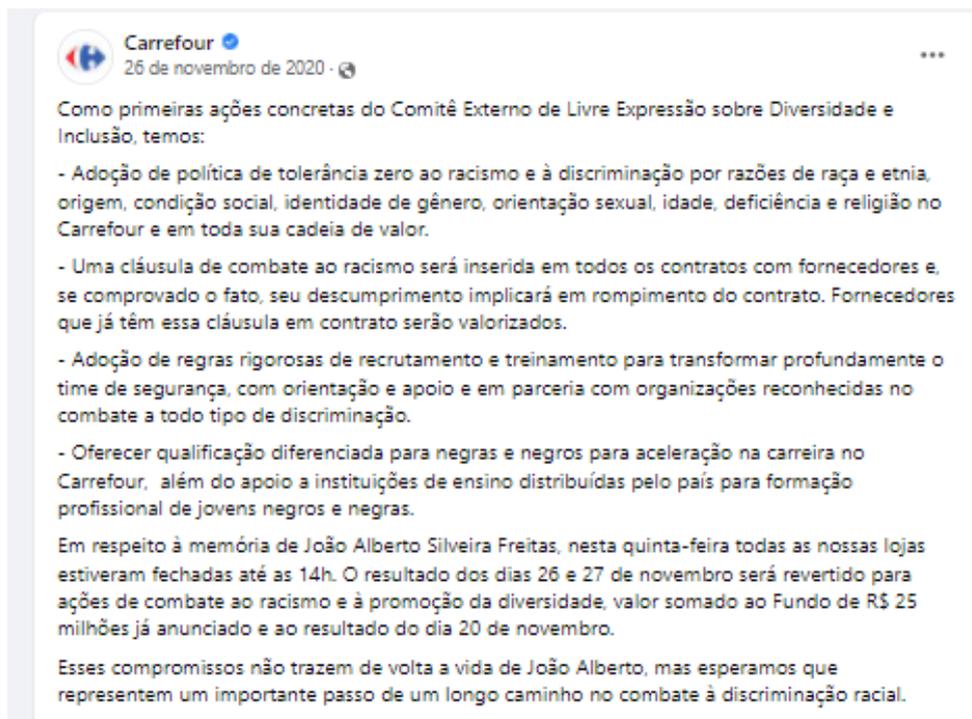
Fonte: <https://www.facebook.com/CarrefourBR/photos/a.533342300036707/3559791734058400>

O segundo pronunciamento do Carrefour para seu público aconteceu dois dias depois do primeiro, em nota, a empresa deu destaque para a criação de um fundo que inicialmente contaria com o valor de R\$ 25 milhões, esse número seria um complemento ao valor que havia sido projetado pela instituição na primeira nota oficial. Nota-se o emprego da terminologia “racismo estrutural” em uma fala do CEO do grupo no Brasil, contudo, o discurso é empregado de maneira que se refere a um problema da sociedade brasileira externamente. Mais uma vez, não foram feitas menções sobre como poderiam impactar mudanças dentro do ambiente institucional. Consideramos como importante ressaltar que no mesmo dia em que essa ação foi noticiada, pela primeira vez, após o assassinato, as ações da empresa desvalorizam no mercado econômico.¹⁹

Figura 4 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour

¹⁹ Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/11/acoes-do-carrefour-caem-mais-de-5-apos-assassinato-de-ho/m-negro.shtml>. Acesso em: 07/11/2022.



Fonte: <https://www.facebook.com/CarrefourBR/photos/a.533342300036707/3566706660033574/>

Figura 5 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour



Fonte: <https://www.facebook.com/CarrefourBR/photos/a.533342300036707/3566706660033574/>

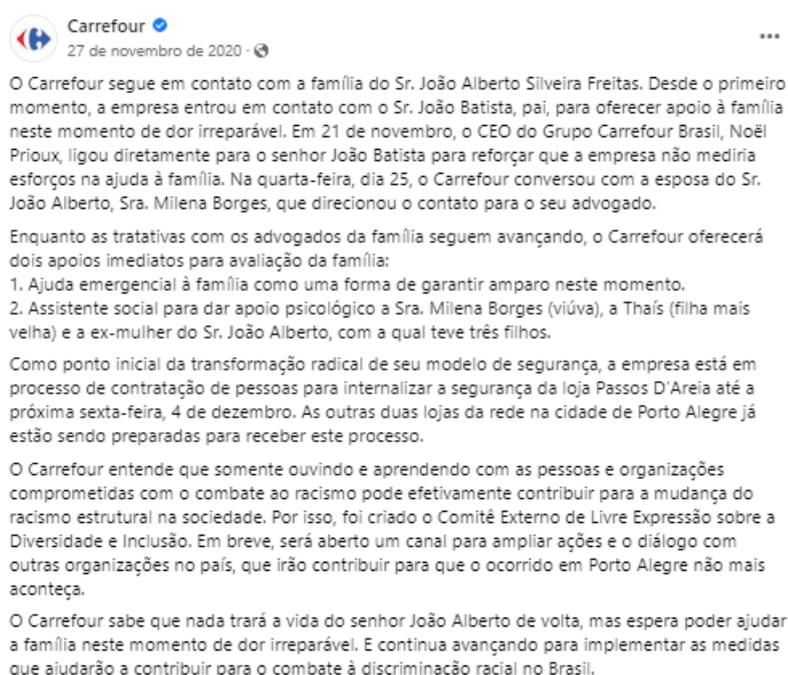
No dia 26 de novembro, o Carrefour veio a público anunciar a criação de um comitê formado por figuras externas que a partir daquele momento iria ajudá-los na criação das medidas contra o racismo em toda a empresa. Percebe-se com o anúncio das novas medidas que houve um reordenamento das medidas que a empresa iria adotar. O valor que havia sido

anunciado em notas anteriores, iria ser reconsiderado com um valor somatório que viria do lucro que a empresa havia obtido em mais dois dias de funcionamento.

Pela primeira vez passaram a comunicação fez menção a medidas internas. Uma das primeiras revisões compartilhadas foi a revisão das políticas da empresa, como forma de demonstrar isso, os novos contratos da instituição iriam incluir cláusulas que visavam o combate ao racismo dos fornecedores, ademais, revisitaram os modelos de contratação dos seguranças e o treinamento que esses recebiam. Além das medidas internas, em combate ao racismo no externo (sociedade) a organização iria investir na qualificação de pessoas negras. Ainda, apenas 6 dias após a morte e a emissão de duas notas, todas as lojas foram fechadas, em sinal de respeito à perda da vida de João Alberto.

O discurso empregado nessa nota, assim como os anteriores, demonstra-nos o propósito de informar o público sobre o que estava e iria ser feito, mas dessa vez com detalhes e de maneira que formas que foram pensadas além da lógica monetária.

Figura 6 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour



Carrefour 27 de novembro de 2020 · 🌐

O Carrefour segue em contato com a família do Sr. João Alberto Silveira Freitas. Desde o primeiro momento, a empresa entrou em contato com o Sr. João Batista, pai, para oferecer apoio à família neste momento de dor irreparável. Em 21 de novembro, o CEO do Grupo Carrefour Brasil, Noël Prioux, ligou diretamente para o senhor João Batista para reforçar que a empresa não mediria esforços na ajuda à família. Na quarta-feira, dia 25, o Carrefour conversou com a esposa do Sr. João Alberto, Sra. Milena Borges, que direcionou o contato para o seu advogado.

Enquanto as tratativas com os advogados da família seguem avançando, o Carrefour oferecerá dois apoios imediatos para avaliação da família:

1. Ajuda emergencial à família como uma forma de garantir amparo neste momento.
2. Assistente social para dar apoio psicológico a Sra. Milena Borges (viúva), a Thaís (filha mais velha) e a ex-mulher do Sr. João Alberto, com a qual teve três filhos.

Como ponto inicial da transformação radical de seu modelo de segurança, a empresa está em processo de contratação de pessoas para internalizar a segurança da loja Passos D'Areia até a próxima sexta-feira, 4 de dezembro. As outras duas lojas da rede na cidade de Porto Alegre já estão sendo preparadas para receber este processo.

O Carrefour entende que somente ouvindo e aprendendo com as pessoas e organizações comprometidas com o combate ao racismo pode efetivamente contribuir para a mudança do racismo estrutural na sociedade. Por isso, foi criado o Comitê Externo de Livre Expressão sobre Diversidade e Inclusão. Em breve, será aberto um canal para ampliar ações e o diálogo com outras organizações no país, que irão contribuir para que o ocorrido em Porto Alegre não mais aconteça.

O Carrefour sabe que nada trará a vida do senhor João Alberto de volta, mas espera poder ajudar a família neste momento de dor irreparável. E continua avançando para implementar as medidas que ajudarão a contribuir para o combate à discriminação racial no Brasil.

Fonte:

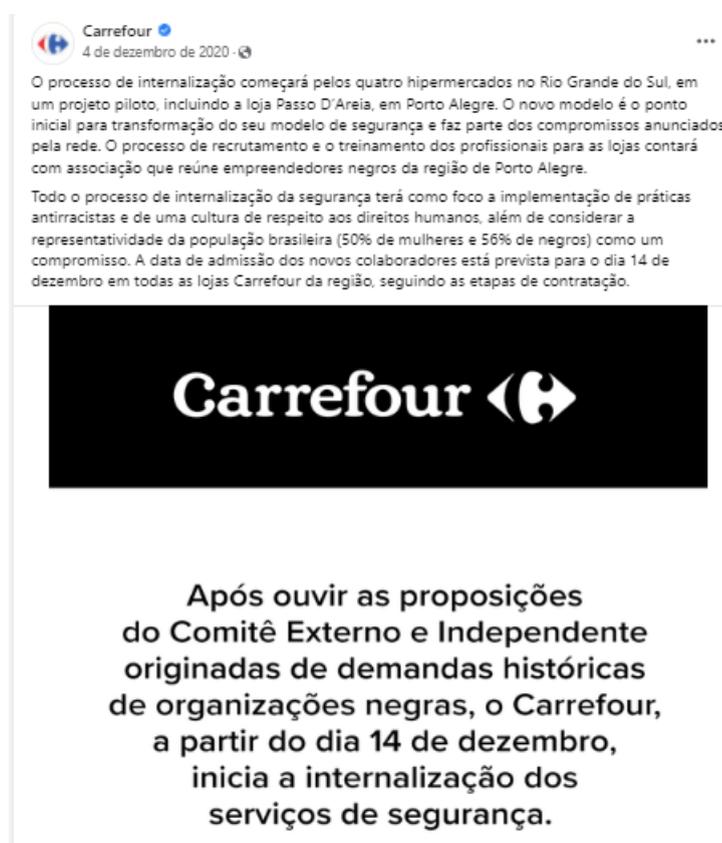
<https://www.facebook.com/CarrefourBR/posts/pfbid0261xcF3YpmXoa121x5X2S2ZcDTBK5ciGxexcFXbq1TSquPEVyp1wAxJ7Yfv4fnTcMI>

Após pronunciamentos que estavam relacionados à imagem e reputação da instituição, com anúncio de medidas e maneiras de combater o racismo dentro e fora do Carrefour, no dia 27 de novembro a empresa veio a público expor o tipo de contato e suporte que estava sendo

mantido com os familiares até aquele momento. A instituição coloca no texto que desde o início, já estava sendo oferecido um suporte à família da vítima, destacando que o CEO do Grupo Carrefour Brasil, uma figura importante da instituição, esteve em contato com o pai de João Alberto. Ressaltam que a preocupação com a situação familiar estava ocorrendo com o oferecimento de suporte psicológico.

Mais uma vez, é citada a criação do comitê da empresa. O discurso utiliza a frase “combate à discriminação racial no Brasil”, mais uma vez reforçando o sentido acerca do racismo ser um problema externo a empresa.

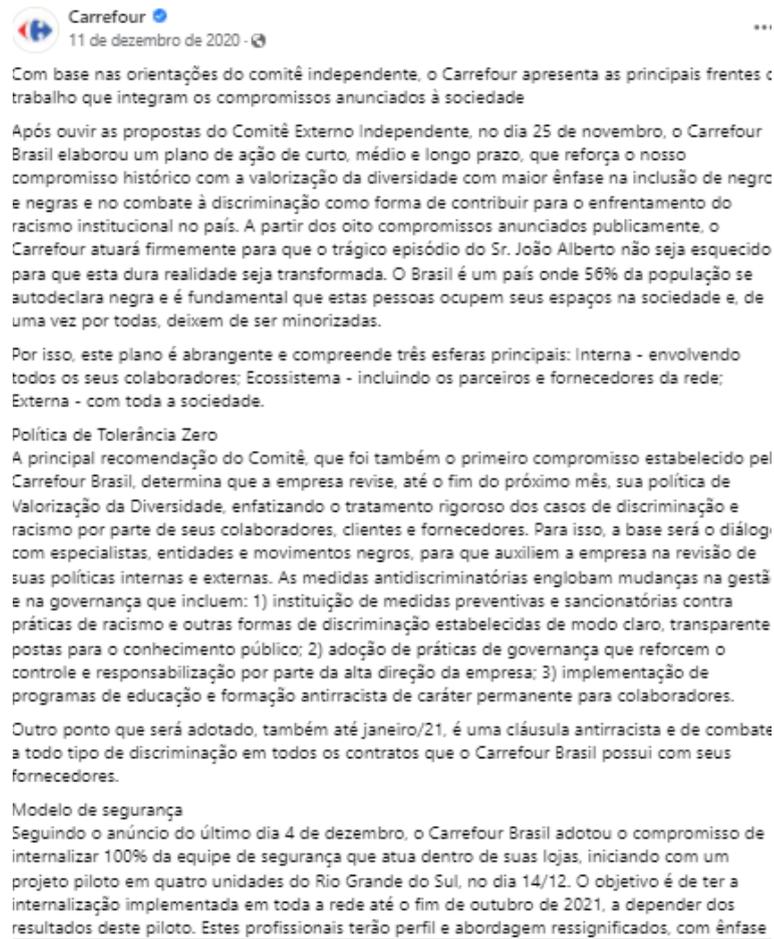
Figura 7 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour



Fonte: <https://www.facebook.com/CarrefourBR/photos/a.533342300036707/3588961717808068/>

O início do processo para acabar com a terceirização dentro das lojas da empresa Carrefour foi anunciado no dia 4 de dezembro e começaria pelo estado do Rio Grande do Sul. No comunicado, a empresa frisou que os números de contratação adotados, refletiam os novos compromissos com a diversidade e fim de preconceitos, tendo metade do quadro de contratação de mulheres e um pouco mais da metade de pessoas negras.

Figura 8 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour



Fonte: <https://www.facebook.com/CarrefourBR/photos/a.533342300036707/3607144795989760>

Figura 9 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour

no apoio, na orientação e acolhimento dos clientes. Além disso, os profissionais responsáveis pela segurança externa da loja, que cumprem requisitos legais com chancela da Polícia Federal, receberão o treinamento antirracismo para estarem alinhados às políticas da empresa. O Carrefour reitera que os profissionais de segurança de loja contratados seguirão a representatividade da população brasileira, na qual aproximadamente 50% será de mulheres e negros.

Divulgação e Capacitação sobre Política de Tolerância Zero

Mais do que capacitar seus colaboradores e fornecedores, é preciso ser transparente com a sociedade, para que ela possa acompanhar a execução do plano de ação proposto. Até o fim do próximo mês, o Carrefour irá lançar um hotsite para que todas as ações sejam acompanhadas. Além de prestar contas, será um canal de diálogo com entidades e movimentos que lutam pela causa, conscientização, bem como publicação de editais e campanhas sobre a temática.

Além disso, todos os colaboradores serão treinados em uma trilha de diversidade, inclusão e combate ao racismo e à discriminação, tendo como eixo interseccional a etnia, tratando também de pautas LGBTQ+, PCD - Pessoas Com Deficiência, entre outras. Até o fim de fevereiro de 2021, serão iniciadas campanhas com o tema do combate ao racismo, como forma de contribuir para a conscientização da população brasileira. E será criado, até o fim de junho de 2021, um Fórum Virtual educativo sobre o combate ao racismo e a todo tipo de discriminação, aberto a todos os brasileiros.

Carreira de Pessoas Negras

A maioria dos profissionais brasileiros possuem chefes brancos. Segundo a pesquisa do Instituto Locomotiva, somente 10% dos chefes são pretos. Por causa de números como esses, o Carrefour vai garantir, até dezembro de 2021, o desenvolvimento e capacitação de 100 pessoas negras e negros por ano como alavanca de carreira com foco em posição de lideranças e posições críticas para a organização, incluindo apoio psicológico e emocional, aceleração de conhecimento (graduação, MBA, idiomas etc.) e mentoria para carreira. Outro ponto a ser adotado, até o fim de março de 2021, é a revisão das metas de inclusão de negros nos níveis de liderança, do sistema de avaliação de desempenho - incluindo potencial e competências -, e da política de promoção e mérito, de forma a tornar mais justas as oportunidades de crescimento.

Investimento Social Privado

O Grupo Carrefour Brasil se compromete a investir em ações de impacto na sociedade. Por isso, vai abrir, até fevereiro de 2021, editais com foco na educação, na empregabilidade e no empreendedorismo de pessoas negras, que abrange o financiamento de cursos técnicos e acadêmicos (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado e intercâmbio) nas áreas de Tecnologia e Gastronomia para formação de profissionais para o mercado de trabalho. A rede atuará ainda no fomento de Projetos Sociais de empreendedores negros nas áreas da alimentação em zonas rurais e/ou urbanas e tecnologia e na criação de ações de voluntariado com as comunidades do entorno de suas lojas, previstas para o primeiro semestre de 2021.

Fonte: <https://www.facebook.com/CarrefourBR/photos/a.533342300036707/3607144795989760>

Figura 10 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour

Contratação de Pessoas Negras

O Carrefour se compromete a empregar seus melhores esforços para contratar profissionais negros e negras para posições estratégicas e, ainda, contratar anualmente, cerca de 20.000 colaboradores(as) negros(as) em parceria com associações e profissionais de RH inseridos nas comunidades onde a empresa está presente, respeitando a representatividade racial da população do país. Até o fim de agosto de 2021, será criado um programa específico de estágio e outro de trainee para negros e negras, a fim de fomentar os quadros de liderança da companhia.

Dispositivos Digitais de Segurança

Outra medida importante que será implementada, no primeiro trimestre de 2021, é a criação de um Canal de Ouvidoria, com foco no combate ao racismo e a todo tipo de discriminação. O objetivo principal é ter este espaço para que clientes possam, facilmente, denunciar casos dentro das lojas. Após o recebimento da denúncia, imediatamente uma equipe dedicada iniciará a apuração para tomar as medidas necessárias, como forma de impedir que situações parecidas se repitam. Em paralelo, estamos reforçando o Canal de Denúncias para colaboradores com atendimento específico para discriminação. Os sites, aplicativos e lojas do Carrefour também contarão com um dispositivo para apoiar as pessoas que estão sofrendo qualquer tipo de preconceito e violência relacionado à raça ou ao gênero.

Aceleradora de Empreendedorismo Negro

Por outro lado, as oportunidades para empreendedores(as) negros e negras ainda são bem menores em comparação ao restante da população. Sendo assim, no primeiro trimestre de 2021, o Carrefour irá criar um Programa de Inclusão desses empreendedores em sua cadeia de valor em parceria com entidades e organizações intermediárias negras. Também investirá recursos financeiros destinados a redes incubadoras e aceleradoras negras nas cadeias produtivas de gastronomia, rural e de tecnologia, começando com um projeto-piloto no estado do Rio Grande do Sul. Além disso, disponibilizará seu marketplace digital e físico para divulgar a rede de empreendedores negros de cada região, como forma de ampliar a atuação e fomentar o empreendedorismo local.

A diversidade e o respeito sempre foram valores inegociáveis para o Carrefour. Ao longo dos últimos anos temos desenvolvido diversas ações afirmativas que buscam a igualdade de oportunidades, cultura do respeito, diálogo com os stakeholders e diversidade como valor para a marca. O Carrefour entende que estes compromissos adotados são apenas o início de uma mudança que se faz necessária e atuará firmemente para que o racismo institucional seja combatido todos os dias, para que negros e negras ocupem seus lugares de fala, de trabalho e de respeito na sociedade, e para que parceiros e fornecedores apoiem esta causa tão urgente.

Fonte: <https://www.facebook.com/CarrefourBR/photos/a.533342300036707/3607144795989760>

As figuras 8, 9, e 10 são da publicação que a empresa fez quase 1 mês após a data da violência contra João Alberto. No texto, foi empregada uma espécie de retrospectiva de todas as medidas legais e institucionais que o Carrefour estava tendo com o caso, a memória da vítima e a família. O comunicado anunciou novas medidas que ainda não haviam sido detalhadas e divulgadas pela empresa, além de lembrar ao público aquelas que já estavam em andamento e/ou haviam sido anunciadas.

O comunicado íntegra informações em único texto, demonstrando uma tentativa de legitimar, perante seus públicos de interesse, a tentativa de compromisso com a pauta antirracista. Para isso, destaca ações que iriam afetar na prática, dentro do ambiente interno e externo, com a inclusão de medidas que envolvem a sociedade, o próprio Carrefour e também os parceiros que se relacionam com a empresa. Percebemos uma mudança clara no discurso que não fez, novamente, a tentativa de culpabilizar o externo, mas assumiu o papel que a estrutura interna teve dentro desse episódio.

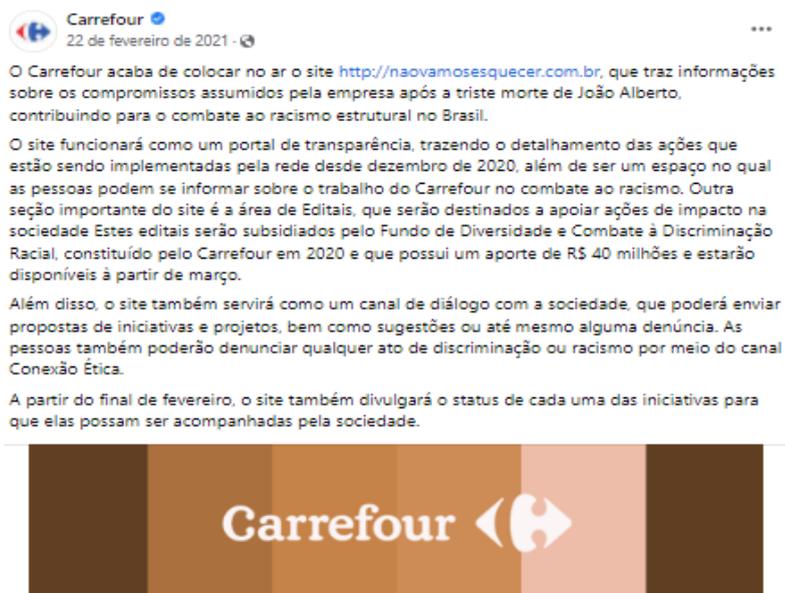
A instituição destaca durante o texto que as ações foram criadas tinham objetivo de impactar a instituição no futuro, o propósito era fazer mudanças na instituição, bem como, toda a sociedade que a entorna.

Notamos que pela primeira vez a palavra “Racismo Institucional” foi utilizada, substituindo o termo “Racismo Estrutural” que estava sendo empregado até então. Isto, nos demonstra a mudança de discurso, que não mais se preocupa apenas com a estrutura social formada pelo racismo, mas com o núcleo institucional que é de controle do Carrefour.

A substituição desse termo no comunicado nos demonstra que um reposicionamento da empresa a partir daquele momento. O reposicionamento coloca o Carrefour como uma organização que entende que o crime foi um reflexo da maneira como a empresa praticava suas políticas e cultura interna. Relembrar o leitor sobre todas as medidas que já haviam sido divulgadas é uma maneira de evidenciar esse reposicionamento.

Abordam outros grupos minoritários sociais além da comunidade negra, uma tentativa de legitimar o compromisso da empresa frente à Diversidade e Inclusão, assim como a transparência, com a criação do *hotsite* que possibilita que os públicos também façam parte da transformação que a empresa estava propondo.

Figura 11 - Captura de tela de pronunciamento do Carrefour



Não Vamos Esquecer:

Carrefour lança site para dar transparência aos compromissos assumidos para contribuir no combate ao racismo estrutural no Brasil.

Fonte: <https://www.facebook.com/CarrefourBR/photos/a.533342300036707/3793688380668733/>

A última publicação na página da empresa sobre o tema foi anunciando que as medidas relacionadas à morte de João Alberta a partir daquele momento estariam em um site disponível a todos. Através desse canal está disponível informações sobre o que já aconteceu e o que iria ser feito.

Os próximos objetos de pesquisa apresentados correspondem à categoria “Estrutura Organizacional na Mídia” que para ordenamento foi separada em duas subcategorias: Externo e Interno. O material referente a categoria “Interno” agrega conteúdos sobre o que foi veiculado por meio dos atores sociais relacionados ao Carrefour dentro das matérias previamente selecionadas, com objetivo de recolhermos as informações ligadas ao institucional da empresa.

A proposta é analisar, além do que foi divulgado em nota pela empresa, compreender quais foram as pessoas representantes das empresas que foram até a mídia falar sobre o caso

diante das manifestações da instituição e quem são as figuras escolhidas para representá-los, que compõem a estrutura organizacional.

Figura 12 - Captura de tela de atores sociais



Fonte: https://twitter.com/bompard/status/1329892173278490627?s=20&t=aOzzVyVgqndo_HJ7jtEM4g

Figura 13 - Captura de tela de atores sociais



Fonte: https://twitter.com/bompard/status/1329892173278490627?s=20&t=aOzzVyVgqndo_HJ7jtEM4g

Neste exemplo de declaração, o presidente global do grupo lamenta e os valores institucionais são citados. Levantamos o questionamento: se não os representa, representa quem? A sociedade que consente com a impunidade e o racismo? Apesar de ser um dos casos com maiores repercussões, não foi o primeiro que a instituição esteve envolvida. Além disso, é feita a menção à justiça, ao processo legal que envolvia o crime. Apesar de não ser uma declaração oficial, a fala da maior autoridade hierárquica da companhia vem acompanhada de sentidos sobre a maneira que o alto escalão também enxerga e espera que a empresa seja vista por seus públicos.

Figura 14 - Captura de tela de atores sociais

O Carrefour também percebeu a importância de aumentar a diversidade entre os contratados para cargos de liderança. "A gente precisa dar uma acelerada diferenciada nessa população para que, nas oportunidades que surjam, todas possam competir de igual pra igual", aponta.

Senise conta que a empresa identificou 100 profissionais negros dentro da empresa que terão plano de desenvolvimento acelerado. Além disso, os processos de seleção têm exigido mais diversidade.

"Em algumas posições, adotamos um direcionamento afirmativo. Vamos buscar prioritariamente mulheres, negros e negras. Se encontrarmos uma mulher negra, melhor ainda. Vamos esgotar essa possibilidade primeiro", aponta.

Ainda em novembro do ano passado, por exemplo, a multinacional fez uma contratação dentro desses parâmetros. "Contratamos um diretor para nossa área de risco, um profissional que veio de grandes organizações. É um homem negro e veio entusiasmadíssimo. Na entrevista, perguntei: 'Como você se sente vindo pro Carrefour, dado tudo que está acontecendo?' Ele falou: 'Eu estou vendo o que está acontecendo e quero ser parte dessa transformação'", conta Senise.

Fonte: G1

Após o fim da implementação do fim da terceirização em lojas do Rio Grande do Sul, representantes da empresa cederam entrevista ao portal de notícias G1 e comentaram a situação em que a empresa estava até aquele momento. Fica evidente a tentativa de legitimar os acordos sociais que haviam sido feitos com seu público ao conceder uma entrevista como essa, que tem o propósito de reiterar as ações da empresa. Nos demonstra mais uma tentativa de alterar a imagem da empresa que ficou marcada pelo escândalo e posteriormente, atrapalhou a reputação da empresa.

O gerente de Recursos Humanos da instituição enfatiza a busca de profissionais negros e ainda coloca as mulheres como um dos focos, mas não cita outros tipos de minorias. A fala sobre a contratação de um homem negro, dentro do contexto da entrevista, é proposta como um símbolo da diversidade que eles estavam construindo.

Figura 15 - Captura de tela de atores sociais

O diretor de Gestão de Riscos do Grupo Carrefour Brasil, Jérôme Mairet, pontua a mudança de foco da segurança em si, com o fim de reduzir as perdas das lojas, para o auxílio ao cliente. A empresa afirma ter colocado em prática um protocolo para administrar situações de conflito. *Veja vídeo abaixo.*

"Esses protocolos têm o objetivo de humanizar o relacionamento e de não necessariamente dar uma resposta de segurança a todos os problemas e todos os conflitos que a gente encontra na loja. Hoje **a missão do agente de prevenção numa loja do Carrefour é de atender o cliente**", sustenta.

RACISMO: 61% já viram discriminação em estabelecimentos

Na segurança externa, que trabalha no controle de acesso e estacionamento, por exemplo, o Carrefour segue contratando seguranças terceirizados. Segundo a empresa, a lei exige a contratação de empresas com autorização da Polícia Federal para operar.

Fonte: G1

Este *print* é referente a fala de um dos diretores negros que compõem o Carrefour, referente ao final do processo de implementação dos novos seguranças responsáveis pelas lojas da empresa. Com a nova maneira de se pensar a segurança dentro das lojas da companhia, fica explícito o novo direcionamento que a empresa dá aos seus colaboradores, mostrando-nos que durante a terceirização, não havia preocupação com as questões relacionadas à vida.

Figura 16 - Captura de tela de atores sociais

Negro, Claudionor Alves afirma que seu trabalho no rede, iniciado em janeiro de 2021, não se dá "simplesmente para ocupar uma cadeira de diretor". O executivo ressalta sua carreira e experiência na área a fim de "trazer valores" à companhia.

Fonte: G1

O *print* da figura 16 é um recorte da mesma da entrevista, porém, dessa vez apresentando a fala de outro representante. É o único trecho que menciona a raça daquele que fala por eles. A colocação da raça não é expressa de maneira não intencional. Conceder um

espaço dentro da matéria para ressaltar que a empresa mantém em um cargo estratégico relacionado com segurança, é uma demonstração de como os jornais são espaços de comunicação que podem influenciar a construção da percepção que se constrói acerca de uma empresa, nesse caso, o Carrefour.

Figura 17 - Captura de tela de atores sociais

“Como a questão ainda não foi devidamente apurada como um ato de racismo, mas só um ato de violência ocorrido dentro da loja, por parte de um terceiro, um funcionário da Vector [empresa de segurança], no TAC não há nenhum reconhecimento de responsabilidade. O Carrefour fez isso como uma medida social e como integrante importante do varejo e da sociedade, um empregador muito relevante, fazendo isso para que o quadro social dos seus funcionários e da sociedade em geral melhorasse no aspecto de racismo e no combate ao racismo”, afirma o advogado do Carrefour, Caetano Berenguer.

Fonte: Folha de S. Paulo

Na figura 17, temos a fala do advogado da empresa à imprensa após a assinatura do Termo de Ajuste de Conduta (TAC), que tirou a obrigatoriedade legal da empresa ser julgada. A frase “ainda não foi devidamente apurada como um ato de racismo, mas só um ato de violência” nos chama a atenção devido à incompatibilidade do que a empresa estava ajustando dentro de sua estrutura. Inclusive, com os compromissos, acordados com a assinatura do TAC.

Figura 18 - Captura de tela de atores sociais

Em uma das peças apresentadas antes da decisão, o Carrefour diz que o pedido “só faz manchar o relevante legado deixado por todas as partes que efetivamente se envolveram na negociação de um instrumento histórico — que, inclusive, chegou a ficar refém da sanha dos patronos”.

Fonte: Folha de S. Paulo

Figura 19 - Captura de tela de atores sociais

Por meio da assessoria de imprensa, o Carrefour diz que segue “comprometido com a luta antirracista que se materializa no maior investimento privado já feito para redução da desigualdade racial no Brasil”, se referindo ao termo de ajustamento de conduta e às ações previstas nele.

Fonte: Folha de S. Paulo

Os recortes das figuras 18 e 19 são referentes à reação do Carrefour diante da decisão da justiça sobre atribuir à empresa a responsabilidade por arcar com o pagamento dos advogados das instituições civis responsáveis pelas denúncias ao Ministério Público que levaram o caso a investigação na justiça e que posteriormente ajudaram na construção do acordo do TAC. O

conteúdo citado na notícia sobre as informações que a assessoria concedeu não foram encontradas em nenhum canal oficial da empresa destinado à imprensa ou público.

Relativo à subcategoria “Externos” os materiais recolhidos são partes das matérias que contém a perspectiva de atores sociais que estão fora da instituição, mas que tiveram visibilidade dada pela mídia e que também interferem nas relações e interpretações realizadas sobre a comunicação e as medidas da empresa.

Figura 20 - Captura de tela de atores sociais

“Eles emitiram uma nota se eximindo da culpa e da responsabilidade. Vamos continuar conversando para que tenhamos uma resposta clara e objetiva do Carrefour”, afirmou.

Segundo ele, o presidente do grupo no Brasil deveria ter feito o que o presidente global fez: ir a público e dizer que tomariam medidas drásticas para evitar esse tipo de tragédia novamente.

Fonte: Folha de S. Paulo

Figura 21 - Captura de tela de atores sociais

“Está explícito que tem um problema, que não é do gerente, da loja, do vigia ou da empresa terceirizada. O presidente tinha que ter vindo a público e afirmar que os processos seriam revistos, medidas duras seriam tomadas”, afirma Vicente.

Fonte: Folha de S. Paulo

As figuras 20 e 21 são recortes de falas do coordenador da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, um grupo que o Carrefour fazia parte, e que após os primeiros pronunciamentos da empresa e de seus representantes, teve a participação revogada. A abertura desse espaço na mídia com um contraponto, coloca o veículo em uma posição de transmissor das medidas empresariais, mas também da recepção da sociedade e da comunidade envolvida diretamente com as decisões e conduções.

Figura 22 - Captura de tela de atores sociais

“As empresas com forte potencial econômico têm capacidade de contratar os melhores advogados para atuarem nos tribunais e patrocinarem uma defesa efetiva como é desejável. O mesmo deve ser garantido aos que defendem os interesses das populações prejudicadas com as violações postas no Judiciário”, escreve ele na decisão.

“O deferimento de honorários às autoras é a medida mais adequada para preservar a garantia da acessibilidade à justiça. Notadamente em um litígio que coloca na pauta o racismo estrutural existente na sociedade brasileira e reconhecido no Termo de Ajustamento de Conduta celebrado entre as partes. Neste contexto, e pelo fato do Judiciário ser um espaço de resistência, a representação judicial adequada da população negra, o acesso é central ao processo de superação de uma chaga social histórica”, segue.

Fonte: Folha de S. Paulo

Figura 23 - Captura de tela de atores sociais

“E, aqui está o mais bonito: investiremos esse dinheiro para construirmos o primeiro de muitos escritórios afros nos quatro cantos do Brasil, para atender às demandas do nosso sofrido povo afro-brasileiro. Estou feliz, muito feliz”,

Fonte: Folha de S. Paulo

Nas figuras 22 e 23 temos recortes da mesma notícia, contudo, dessa vez com a reação dos representantes das entidades à decisão da Justiça. O compromisso do Carrefour, uma empresa de grande magnitude, ao recorrer à decisão sobre pagar às instituições mantidas por advogados negros, que auxiliaram lhes nas condições que seriam empregadas para diminuição do racismo estrutural e institucional, é colocada nas falas dos representantes como antagonista ao compromisso e valores que a instituição declara.

Figura 24 - Captura de tela de atores sociais

SÃO PAULO A morte brutal de João Alberto Silveira Freitas, o homem negro espancado por seguranças de uma loja do Carrefour em Porto Alegre na quinta-feira (19), expôs erros que muitas empresas vêm cometendo ao multiplicar iniciativas na tentativa de promover a diversidade racial. Muitas fecham os olhos para fornecedores e empresas terceirizadas como a responsável pelos seguranças do Carrefour. Falta comprometimento com a criação de uma cultura inclusiva, dizem especialistas.

Fonte: Folha de S. Paulo

Figura 25 - Captura de tela de atores sociais

Como disse o vice-presidente, Hamilton Mourão, João Alberto, o Beto, era uma “pessoa de cor”. Seu assassinato aconteceu no mesmo dia em que o Carrefour anunciava na França sua disposição de boicotar os produtos brasileiros vindos de áreas desmatadas do cerrado. Beleza, em Paris milita-se na defesa das árvores enquanto em Porto Alegre mata-se gente.

Fonte: Folha de S. Paulo

Figura 26 –Captura de tela de atores sociais

A empresa perdeu R\$ 2 bilhões em valor de mercado, suas ações caíram na Bolsa de Valores, o que parece ter motivado a criação de um fundo de R\$ 25 milhões para fomentar ações de combate ao racismo no Brasil. Embora a iniciativa seja positiva, o valor não atinge 10% dos R\$ 487 milhões distribuídos a seus acionistas no ano e será recuperado. Pesquisas apontam que a diversidade é lucrativa.

Como um paciente que se recusa a ser medicado porque nega a doença, a sociedade brasileira permanece dizendo que racismo é um mal-estar que vai passar. Sem nossa intervenção, sabemos que não vai.

Fonte: Folha de S. Paulo

Figura 27 - Captura de tela de atores sociais

BRASÍLIA O Termo de Ajustamento de Conduta no qual o Carrefour se compromete a investir R\$ 115 milhões por danos morais coletivos decorrentes do espancamento até a morte de João Alberto Freitas estabelece um novo paradigma na promoção da diversidade e no combate ao racismo e à discriminação no Brasil.

O acordo —firmado com o Ministério Público (MPF, MPE-RS e MPT), a Defensoria Pública (DPU e DPE-RS), a Educafro e o Centro Santo Dias de Direitos Humanos— envolve a maior indenização por dano coletivo racial da América Latina e põe fim aos quatro inquéritos civis e três ações judiciais em curso.

É uma conquista histórica e um avanço imenso no sentido de explicitar a urgência do engajamento efetivo da iniciativa privada e do Estado para que o combate ao racismo institucional e estrutural avance no país.

Fonte: Folha de S. Paulo.

As figuras 24 até 27 são trechos de colunas e artigos de opinião que saíram no jornal Folha S. Paulo sobre algumas das medidas e comunicados que o Carrefour noticiou durante o decorrer de suas ações e comunicados. Esse espaço na mídia de contraponto significa que a luta pelo antirracismo reverbera mesmo dentro dos espaços de comunicação social tradicionais que dão abertura para a organização e para outros pontos de vista de outros atores sociais.

Relembramos que o conceito matriz de dominação refere-se à maneira como o sistema de dominação é organizado. Aproveitando-se dos espaços de poder que são majoritariamente dominados por grupos hegemônicos, envolvendo espaços de poder estrutural que possibilitam que o sistema de opressão funcione como um fio condutor para preservação do racismo e outras formas de opressão (COLLINS, 20119). Pautando-se nesse conceito dentro da categoria “Matriz de Dominação”, buscamos compreender como a comunicação do Carrefour e as mídias são construídas, cooperando para que essa estrutura influencie o sistema da matriz de dominação.

A figura 2 e 3 que são referentes às notas posteriores a criação do Comitê Externo de Livre Expressão sobre Diversidade e Inclusão demonstram como no primeiro momento a preocupação da empresa multinacional foi aplicar as etapas padrões comuns de um gerenciamento de crise. A primeira nota aproveita-se do discurso de lamentação, mas com a transferência de autoridade para o Outro – neste caso, a empresa terceirizada. Nesta nota ainda destacamos o uso das palavras “brutal” e “lamentável”, além de que no parágrafo final, coloca-se fim a empresa como um espaço aberto às autoridades. Enquanto na segunda nota, que vem após a manifestações diretas por parte da opinião pública, sugere que a empresa notou que o problema seria mais sério do que o esperado. Nesta ocasião, já são feitas menções a mudanças internas na empresa.

A primeira parte do posicionamento do Carrefour nos demonstra que a empresa estava preocupada com as questões relacionadas as conduções criminais e legais do assassinato de João Alberto, utilizando a comunicação como uma ferramenta de posicionamento para prestação de contas à sociedade. Outro momento que exemplifica o viés inicial para onde estava sendo conduzido o discurso institucional acontece durante o pronunciamento via twitter (figuras 12 e 13) do maior representante da rede global Carrefour, quando são utilizadas as palavras “Justiça” e "Autoridades". Substantivos que se relacionam com o cenário jurídico.

A condução da comunicação foi alterada apenas quando houve a inserção de pessoas negras, componentes do Comitê externo à instituição. A primeira reação do Carrefour mediante ao que aconteceu é a representação da forma como a empresa utiliza a comunicação apenas como um canal que informa para e sobre a instituição. A preocupação de demonstrar na primeira nota que os vínculos com qualquer funcionário envolvido no crime ou com a terceirizada, Vector, haviam sido rompidos se sobressai mediante a tentativa de outro posicionamento.

O Carrefour, como uma empresa de grande porte, possivelmente estava seguindo as instruções pré-elaboradas por um comitê de crise, que possivelmente elaborou um plano que não considerou um acontecimento ocasionado pelas questões raciais discriminatórias. São ações e medidas como essa que representam a maneira como a matriz de dominação opera. A preocupação primária com o aspecto da lei que envolveu a morte de João Alberto é a forma que a matriz de dominação age fortalecendo o racismo institucional, não o reconhecendo. Ademais, o primeiro discurso coloca a questão referente ao racismo apenas como algo

externo, citam o combate ao racismo estrutural, não os incluindo como vias para disseminação e persistência da estrutura, e por isso, quando se refere a combate, comunicam frisando a contribuição monetária do valor doado pela empresa.

As demais notas que foram apoiadas nas tratativas feitas em conjunto com o Comitê demonstram como a comunicação e todo o gerenciamento estratégico pode e deve ir além do discurso referente às questões jurídicas. A mudança de discurso, quando há pessoas negras envolvidas, clarifica a maneira com que a matriz de dominação e o racismo institucional são favorecidos durante a condução exercida pelo grupo dominador que não conduz a crise levando em consideração os aspectos relacionados à raça.

Quando pessoas negras foram colocadas em posições estratégicas para a comunicação e as medidas pensadas pela cúpula que estava gerenciando a crise, o viés foi alterado. Além de ser uma demonstração de como a luta a favor do antirracismo dentro do país têm obtido resultados.

Outro aspecto relevante da categoria, refere-se a forma com que os atores sociais representantes da marca se encaminharam e apareceram na mídia. Das notícias coletadas, a única entrevista que têm funcionários diretos da empresa, ressalta a raça enquanto sobre o outro funcionário não se cita nada. Enquanto a comunicação institucional Carrefour mantinha o seu posicionamento relacionado às questões relacionadas ao judiciário, a frente da comunicação social apresentava em colunas e artigos de opiniões contrapontos aos posicionamentos da empresa. Como exemplificam as figuras 24, 25, 26 e 27.

A comunicação do Carrefour corrobora com a matriz de dominação quando atravessa apenas questões legais, além de não garantir justiça, visto que no passado, por exemplo, a legalidade já deu o aval para o racismo. Esse mecanismo da comunicação é uma demonstração sobre como a dominação racial se retroalimenta a partir de estratégias, executadas de diferentes formas. A maneira como a comunicação se dirigiu ao público e a imprensa não deu foco e nem abertura para o combate ao racismo institucional.

Aplicar um discurso focado na justiça dentro de uma instituição de poder não combate ao racismo em nenhuma esfera e fortalece a matriz de dominação. Uma gestão de crise, que integre na sua avaliação as questões raciais, ou qualquer outra forma de disparidade recorrente de raça, classe ou gênero, presta contas à sociedade enquanto anuncia medidas internas efetivas e que não sejam isoladas ao que aconteceu.

Baseando-se nas categorias exibidas e utilizando o giro hermenêutico da suspeita criados por Fiorenza (2009), buscamos responder os objetivos d) Compreender a construção do discurso organizacional em torno das medidas no caso João Alberto e o e) Identificar e analisar a relação entre o caso observado e o conceito de Matriz de Dominação.

A gestão de comunicação de crise cumpre um papel de manutenção da matriz de dominação, pois enquanto estava sendo gerida apenas dentro da cúpula interna, construiu o seu discurso comunicacional, apoiando-se em questões que se referem somente à existência da empresa. A mudança de abordagem do Carrefour aconteceu quando entidades externas passaram a fazer parte do comitê responsável pela crise.

O discurso institucional inicial do Carrefour demonstrou, através de suas notas oficiais e da fala de representantes como funcionários, advogado e a assessoria, uma preocupação com a limpeza de imagem e reputação da empresa perante a sociedade que compõe a opinião pública. O comprometimento com o fim do racismo institucional não foi colocado nas falas iniciais e nas que, posteriormente, vieram à mídia. A comunicação do supermercado teve mais de uma tentativa de desvincular de maneira velada, porém estratégica a sua culpabilidade.

O posicionamento da comunicação colocou em mais de um momento a empresa como a maior prioridade, eximindo-os da responsabilidade social e minimizando o interesse em promover a equidade racial dentro e fora do ambiente institucional. A comunicação e todo o movimento que gerenciava a crise ao se isentar da responsabilidade, além daquelas legais, nos demonstra apropriação da matriz que fortalece o racismo institucional e sucessivamente, o estrutural.

O momento em que há uma mudança na comunicação aconteceu quando o movimento antirracista externo passou a fazer parte da condução, demonstrando que os valores que estão dentro de grupos sociais são capazes de alterar discursos e estratégias institucionais. A pressão social mediante dos esforços dos grupos militantes negros foi o que forçou a empresa a repensar as suas medidas, textos e a estratégia aplicada. A partir da análise fica exposto que a empresa dentro da hierarquia social de poder exerce uma dominação que se sustenta aproveitando das garantias e brechas legais para se isentar.

A hermenêutica da suspeita nos permite pensar que a estrutura de poder e exercício da autoridade das empresas é incorporada dentro de suas notas e nas falas de seus representantes na mídia. Podemos observar isso pela estratégia empregada nos materiais e no espaço dado àqueles que foram aos espaços midiáticos em nome do Carrefour, o espaço cedido foi

destinado a homens e apenas em uma ocasião este homem não era branco. Homens e mulheres negras aparecem com mais visibilidade dentro dos espaços de colunas e artigos de opinião.

Referente ao questionamento da suspeita acerca da relação entre público e organização, apesar dos feitos que a pressão do movimento negro conseguiu, o vínculo entre o Carrefour e seu público não foi quebrado. O vínculo que já existia com o público da empresa não foi alterado mesmo diante da circunstância do racismo. A imagem da empresa foi abalada por um curto tempo quando ações caíram e agentes externos foram à mídia e à rua repudiar a empresa.

A revisão teórica da crise detalha que a reputação é um dos tópicos que caracterizam uma crise, mas observando a empresa notamos que além dos funcionários envolvidos, não há menção a troca de liderança ou fechamento definitivo de lojas após o ocorrido. Portanto, percebe-se que a reputação da empresa não chegou a ser abalada ao longo prazo. O que nos levanta o questionamento sobre quais são os valores que a sociedade está cobrando das empresas?

Para mais, a suspeita nos permite enxergar a comunicação como um condutor dos aportes, construídos para manter o racismo institucional como uma realidade distante das empresas. Apesar de não atuar sozinha, é a comunicação que se dirige empregando discursos pré-elaborados, imagens e cedendo espaço. Essas estratégias de comunicação empregadas influenciam no relacionamento entre público e empresa. Portanto, podemos dizer que a comunicação é utilizada como uma forma de naturalizar comportamentos.

Desse modo, nos permitiu reconhecer como a matriz de dominação se sustentou com a comunicação durante a condução da crise. Para exemplificar elaboramos o infográfico abaixo para demonstrar como isso aconteceu:

Quadro 3 - Infográfico de suporte à matriz de dominação



Fonte: Autora (2022)

De modo geral, reconhecer como se sustentou essa matriz de dominação só foi possível a partir da aplicação do olhar da suspeita no nosso material que compõe a análise. O que nos levou a reavaliar a maneira como foi construída a gestão da crise Carrefour em quais aspectos esse processo se apoia para se manter em exercício.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do assunto relacionado a gestão estratégica de crise não ser nada novo na área de estudos da comunicação, abordá-lo considerando questões e os recortes sociais é algo relativamente recente. Consideramos que aplicá-las dentro do contexto brasileiro seja ainda mais atual. Ponderar sobre essas especificidades deve ser parte do dia a dia de profissionais de diversas áreas, incluindo os da comunicação. Assim, este trabalho teve como tema de pesquisa o caso de racismo que a empresa francesa Carrefour se envolveu em novembro de 2020 após o assassinato de João Alberto Silveira Freitas dentro de suas dependências. O propósito foi estudar o posicionamento da comunicação da instituição durante o processo de gerenciamento de crise.

Para conseguirmos construir a pesquisa elencamos cinco objetivos específicos, dos quais o A, B e C foram respondidos durante a construção do referencial teórico da pesquisa com a revisão bibliográfica da literatura disponível sobre o assunto. Enquanto referente aos objetivos D e E, a hermenêutica da suspeita pôde nos mostrar que a comunicação do Carrefour foi planejada para transmitir e utilizar autoridade que a estrutura de poder fornece à empresa. Para isso, incorporaram dentro de suas notas o discurso legalista. Além de irem a público utilizando figuras que dentro desse cenário atuaram como atores sociais de influência, que em nome da empresa reafirmaram com seus discursos o compromisso com as normas legais. Reforçando o afastamento do posicionamento com o racismo institucional.

O que favorece essa atuação é a estrutura de dominação que a análise nos demonstra como uma decorrência do racismo que está intrínseco a espaços de poder. Por outro lado, esse posicionamento também é um reflexo do ordenamento do sistema econômico capitalista. Um sistema que permite que aquele que detém maior valor mercantil obtenha mais poder e exerça sua influência, neste caso, o Carrefour. Esse processo de dominação acontece por meio da influência social e jurídica da empresa.

Para isso, a comunicação foi empregada como um (re)produtor de padrões que corroboram com a matriz de dominação. A maneira de executar esse sistema é aplicando, padrões de condução de crise que não foram criados para incluir ferramentas de combate contra o racismo. Dentro da empresa esse padrão é visto com o discurso que isentava responsabilidade. Utilizar essa tática não é algo recente dentro da comunicação do Carrefour e nem algo inédito visto dentro da área.

A problemática que nos guiou durante esse trabalho foi “Em que medida as estratégias de comunicação em cenários de crise podem contribuir para a persistência do racismo

institucional?”. Observando os materiais estudados, acreditamos que a resposta ao nosso questionamento é que a comunicação no momento da gestão estratégica de crise atua como uma ferramenta de transmissão do racismo institucional quando ela se dedica somente para proteger a reputação de uma empresa. Ao optar por representar somente os interesses institucionais, mesmo em um caso como o que analisamos, profissionais da comunicação se desvinculam da responsabilidade social e do papel político-social de suas funções.

Ademais, como resultado da análise, compreendemos que uma maneira de alterar essa estratégia da comunicação de crise ocorre quando o público ou parte da sociedade alcança a empresa, forçando-os a repensar suas estratégias e saírem da naturalização de uma comunicação que não se preocupa com questões sociais. Rompendo com o ciclo que condiciona que as estruturas de poder viabilizem essa conduta.

A dominação hegemônica permite que o poder do Carrefour utilize a comunicação como uma ferramenta de retroalimentação para o racismo institucional. A análise nos demonstrou que uma das formas de alterar esse padrão da comunicação ocorre quando luta antirracista alcança a empresa. Foi a movimentação externa que impediu que a comunicação do Carrefour não prosseguisse como um condutor do racismo. Os movimentos de resistência brasileiros tiveram êxito durante a pressão, feita à empresa, capaz de alterar a maneira como estava sendo conduzida a crise e conseqüentemente notamos a mudança na elaboração do discurso.

Se o Carrefour já se preocupasse com ocupar seus espaços de liderança com um quadro representativo, não dependeria do ativismo externo. Desde o início da construção do plano de gerenciamento de crise, a condução deveria ter sido construída se baseando em posicionamentos, discursos e medidas antirracistas.

Esse movimento nos leva a pensar que mesmo com a organização das estruturas de poder, a mobilização social de determinados grupos está diretamente levando as organizações a repensarem a maneira como se posicionam. O histórico do Carrefour inclui envolvimento em outros crimes semelhantes. A aplicação de um plano de gerenciamento de crise que não considerou aspectos sociais ou apresentou medidas claras de combate, não recebeu a mesma receptividade de tempos anteriores.

A mudança no posicionamento da comunicação do Carrefour após a chegada do comitê externo é a exemplificação disso. Antes da influência dos movimentos sociais, o que a análise nos demonstrou, foi que os profissionais que compuseram o time inicial de

gerenciamento de crise não estavam esperando tamanha repercussão e pressão do movimento negro brasileiro. O movimento popular foi um dos responsáveis pela mudança de conduta.

Essa realidade nos confirma a necessidade de se repensar a atuação dos profissionais da comunicação e do material que já foi produzido sobre o assunto. O volume de materiais teóricos científicos produzidos por décadas na comunicação não se atentou a construir o senso crítico de estudantes da área a partir de questões relacionadas à classe, gênero, religião ou raça. Esses aspectos compõem a nossa sociedade, são reais, não são descolados das rotinas das organizações, por isso, não é possível se abster de entender como se posicionar em situações que são oriundas de uma realidade social desigual e que não é equânime.

Enquanto os profissionais de comunicação, que são os responsáveis pela área dentro de empresas, não se atentarem à maneira que as ações e discursos impactam a sociedade, ainda vamos presenciar casos de condução semelhantes ao Carrefour. A necessidade de se pensar em materiais acadêmicos antirracistas e abordagens antirracistas dentro de salas de universidades também é urgente. O pensamento e a construção antirracista deve existir dentro das instituições que empregam profissionais da comunicação, assim como, dentro da área de estudos e formação.

Referente às dificuldades que essa pesquisa me trouxe, abordar um assunto pouco estudado dentro da minha área de formação foi impulsionador, mas também motivo de algumas das maiores dificuldades na construção dessa monografia. Perceber que referências de estudo não poderiam muitas vezes me auxiliar no que precisava me desafiar a lidar com a autoridade interna que autores renomados do campo exercem. Esse desafio me fez ir atrás de outras áreas das ciências sociais humanas que dessem conta de me introduzir no assunto sob a perspectiva de outras áreas das ciências humanas.

Apesar dos aspectos negativos relacionados à condução da crise do Carrefour, compreendemos que ficou explícito que sem a mobilização social, casos de condução de crise não seriam alterados. A participação da população é capaz de impactar a comunicação, bem como outras frentes responsáveis por conduzir a gestão de uma crise.

O caso Carrefour não está finalizado, nem dentro da área de estudos sobre o caso, nem dentro da sociedade. Com a assinatura do Termo de Ajuste de Conduta (TAC) e a determinação de ações de longo prazo, socialmente este caso ainda está em aberto para acompanhamento. À vista disso, pode apresentar novos desdobramentos além dos citados nesta pesquisa.

Para o futuro podemos enxergar mudanças que o exemplo da assinatura do TAC deixará e que possivelmente vão afetar a área de estudos de casos relacionados a comunicação de crise. A assinatura deste termo demonstra a maneira como as organizações podem lidar com o racismo institucional sem precisar passar por algo semelhante.

Findando a análise, a autora pôde entender que algumas questões que não eram o foco para a resolução do nosso problema de pesquisa podem ser desenvolvidas em demais pesquisas dentro da área da comunicação e outros campos de estudo. Tal como a escolha das figuras, comumente escolhidas para representar entidades em momentos de crise; assim como maneira como a ética de profissionais da comunicação está sendo construída ao utilizarem das brechas legais para construírem posicionamentos.

Portanto, acreditamos que esse trabalho contribua com o campo de estudo da comunicação ao abrir questionamentos acerca da ética da prática profissional e o impacto que a área pode causar dentro da sociedade. Além disso, levanta reflexões sobre quem são os autores responsáveis pela área de estudo que vem reverberados dentro dos espaços acadêmicos e sobre quem e o quê eles estão abordando.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa. Imagem. 2018. In: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones, Milano (orgs). **Estrato de Verbetes**: dicionário de comunicação organizacional. Santa Maria: FACOS - UFSM, 2018. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/330/2019/10/DICION%C3%81RIO-EstratO-vers%C3%A3o-online.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

ALMEIDA, Ana Luisa C. **Reputação organizacional**: a importância de parâmetros para seu gerenciamento, [S.I], v.2, n.2, p. 116-133, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138884>. Acesso em: 24 out. 2022.

ALMEIDA, Silvio. **Racismo Estrutural**. 7. ed. São Paulo: Editora Jandaíra, 2021. 264 p.

ARGENTI, Paul. **Comunicação Empresarial**: A construção da Identidade, Imagem e Reputação. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 327 p.

BORGES, Juliana. **Encarceramento em massa**. 1 ed. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019. 144 p.

BUENO, Winnie. **Imagens de controle**: um conceito do pensamento de Patricia Hill Collins. 1 ed. Porto Alegre: Editora Zouk, 2020. 170 p.

CANOFRE, Fernanda; NOGUEIRA, Italo. Com acordo de R\$ 115 milhões, Carrefour evita processos pelo caso Beto Freitas. **Folha de S. Paulo**, Porto Alegre e Rio de Janeiro, Economia, 12. jun. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/06/com-acordo-de-r-115-milhoes-carrefour-evita-processos-pelo-caso-beto-freitas.shtml>. Acesso em: 04. set. 2022.

CANOFRE, FERNANDA. Em decisão pioneira, Justiça determina que Carrefour pague advogados de entidades civis. **Folha de S. Paulo**, Porto Alegre, Economia. 24. jul. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/07/em-decisao-pioneira-justica-determina-que-carrefour-pague-advogados-de-entidades-civis.shtml>. Acesso em: 03. set. 2022.

CARREFOUR implanta novo sistema de segurança 10 meses após morte de João Alberto no RS. **G1**, 23 nov. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2021/09/23/carrefour-implanta-novo-sistema-de-seguranca-10-meses-apos-morte-de-joao-alberto-no-rs.ghtml>. Acesso em:

CESAR, C.T; LIMA, J.L.O; BATISTA, W.M. Antirracismo de sofá. **Folha de S. Paulo**, Opinião, 2 dez. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2020/12/antirracismo-de-sofa.shtml>. Acesso em: 02. set. 2022.

COLLINS, P. H. **Pensamento feminista negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento**. São Paulo: Boitempo, 2019. 480 p.

COLLINS, P. H. Entrevista com Patricia Hill Collins. [Entrevista cedida a] Nadya Araujo Guimarães. **Tempo Social**, São Paulo: Jan, Abr, 2021 . Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/dT97sQMW5MCHWL9y3n3wNgc/?lang=pt#>. Acesso em: 19 out. 2022.

CONRADO, Mônica; RIBEIRO, Alan. Homem negro, Negro Homem: masculinidades e feminismo negro em debate. **Revista Estudos Feministas**, [S. l.], n. 1, v. 25, p. 73-97, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/vsHz8PqZKCNyFcV8CNO7Cfv/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 08 mai. 2022.

CRESWELL, John W; CRESWELL, J.D. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536323589/pageid/1>. Acesso em: 23 jun. 2022.

CUNHA, Joana. Assassinato de Beto Freitas expõe falhas de empresas em busca de diversidade, dizem especialistas. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, Colunas e Blogs. 20 nov. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/11/morte-de-beto-freitas-expoe-falhas-d-e-empresas-em-busca-de-diversidade-dizem-especialistas.shtml>. Acesso em: 04 set. 2022.

FIGUEIREDO, Ribeiro; CERVELLINI, Silvia. Contribuições para o conceito de opinião pública. **Opinião Pública**, Campinas, v. 3, n.3, 171-185, 1995. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/op/article/view/8641001>. Acesso em: 23 out. 2022.

FIORENAZA, Elisabeth S. **Caminhos da Sabedoria: uma introdução à interpretação bíblica feminista**. São Bernardo do Campo: Nhanduti Editora, 2009. 256 p.

FORNI, J.J. **Gestão de Crises e Comunicação**. 3 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022971/>. Acesso em: 23 mai. 2022.

GASPARI, Elio. Há racismo e também demofobia. **Folha de S. Paulo**, Colunas e Blogs. 21. nov. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/eliogaspari/2020/11/ha-racismo-e-tambem-demofobia.shtml>. Acesso em: 03 set. 2022.

GRUNING, James E; FERRARI, Maria A; FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: Teoria, Contexto e Relacionamentos**. 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. 123 p.

GUIMARÃES, Nadya Araújo; ACCIARI, Louisa. Entrevista com Patricia Hill Collins. **Tempo Social**, [S.L.], v. 33, n. 1, p. 287-322, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/dT97sQMW5MCHWL9y3n3wNgc/?lang=pt#ModalArticles>. Acesso em: 17 out. 2022.

HIRSCH, Joachim. Forma política, instituições políticas e Estado – I. **Crítica Marxista**, n. 24, p. 26, 2007. Disponível em: https://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos_biblioteca/artigo212artigo1.pdf. Acesso em: 30 jun. 2022.

KUNSCH, Margarida Maria. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, Janaína. Morte de João Alberto provocou fim de terceirização de seguranças, diz executivo do Carrefour seis meses após o crime. **G1**, 19. mai. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2021/05/19/morte-de-joao-alberto-provocou-fim-de-terceirizacao-de-segurancas-diz-executivo-do-carrefour-seis-meses-apos-o-crime.ghtml>. Acesso em: 03. set. 2022.

MACHADO, Jones. **Gestão Estratégica de comunicação de crise**. Santa Maria: Editora FACOS-UFSM, 2020. 160 p.

MACHADO, Neka. In: Dornelles, Souvenir (org). **Relações Públicas: Quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre, EdiPUCRS - Editora Universitária da PUCRS, 2. ed., 2011, 120 p.

MARTINS, Vera Sirlei. **“Cria tua casa, cria teu futuro”**: experiências e práticas sócio-políticas na comunicação em redes das mulheres brasileiras e moçambicanas para dispor de si. 2019. 266 p. Tese (Doutorado em Comunicação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2019.

MCCLOUGHLIN, Barry. **Um plano de comunicação eficaz**. HSM MANAGEMENT. São Paulo: HSM do Brasil, 2004. Bimestral. http://www.professoracintia.com.br/tecnicas_de_negociacao/um%20plano%20de%20comunicacao%20eficaz.pdf. Acesso em: 22. jun. 2022.

MOURA, Júlia. Presidente global do Carrefour pede revisão do treinamento de funcionários. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, Economia. 20 nov. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/11/presidente-global-do-carrefour-pede-revisao-do-treinamento-de-funcionarios.shtml#:~:text=O%20francês%20pediu%20a%20revisão,zona%20norte%20de%20Porto%20Alegre>. Acesso em: 04 set. 2022.

NOVAES, Marina. Cliente acusa vigias do Carrefour de agressão. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 ago. 2009. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff2008200908.htm>. Acesso em: 30 jun. 2022.

PACE, Â; LIMA, M.O. Racismo Institucional: Apontamentos Iniciais. **Revista Artíficos**, v. 1, n. 2, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228442071_RACISMO_INSTITUCIONAL_APON_TAMENTOS_INICIAIS. Acesso em: 30 de jun. 2022

PINTO, Rafaela Caetano. Opinião pública. 2018. In: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones, Milano (orgs). **Estrato de Verbetes**: dicionário de comunicação organizacional. Santa Maria: FACOS - UFSM, 2018. Disponível em:

<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/330/2019/10/DICION%C3%81RIO-EstratO-vers%C3%A3o-online.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

PROCÓPIO, Carla Ramalho; FELIX, Carla Baiense. Entre o controle e o silêncio. **Revista Contracampo: Brazilian Journal of Communication**, v. 41, n. 1, p. 1-17, mai. 2022. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/52130>. Acesso em: 10 jun. 2022.

RIBEIRO, Beatriz Caroline; KOMATSU, Bruno Kawaoka; MENEZES-FILHO, Naercio. Diferenciais salariais por Raça ou Gênero para formados em Escolas Públicas ou Privadas. **Policy Paper**. São Paulo, Insper, n. 45, p. 1-27, 2020. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Policy-Paper-45.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2022.

ROSA, Ana Cristina. Acordo histórico institui Plano Antirracista do Carrefour para o Brasil. **Folha de S. Paulo**, Brasília, Colunas e Blogs. 13 jun. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/ana-cristina-rosa/2021/06/acordo-historico-institui-plano-antirracista-do-carrefour-para-o-brasil.shtml>. Acesso em: 04. set. 2022.

SIDI, P. M.; CONTE, E. A hermenêutica como possibilidade metodológica à pesquisa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 12, n. 4, p. 1942-1954, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321787536_A_hermeneutica_como_possibilidade_metodologica_a_pesquisa_em_educacao. Acesso em: 05 jun. 2022.

SILVEIRA, Guaracy Carlos da; ALMEIDA, Clarisse de Mendonça E.; JUSKI, Juliane do R.; et al. **Teoria da opinião pública**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. *E-book*.

SOUZA, Arivaldo Santos de. Racismo Institucional : para compreender o conceito. **Revista ABPN**, v. 1, n. 3, p. 77 – 87, nov. fev. 2011. Disponível em: https://redib.org/Record/oai_articulo2210147-racismo-institucional-para-compreender-o-conceito. Acesso em: 15 jun. 2022.

STUMPF, Ida R.C. Pesquisa bibliográfica. IN: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 51-61. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522474400/pageid/85>. Acesso em: 25 jun. 2022.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: fundamentos das organizações do século XXI. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 299 p.

WASELFISZ, Jacob. A cor dos homicídios no Brasil. **Diplomatique Brasil**. 2013. Disponível em: <https://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/A%20cor%20dos%20homicídios%20no%20Brasil%20-%20Julio%20Jacobo%20Waiselfisz.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2022.

WERNECK, Jurema; GELEDÉS-INSTITUTO DA MULHER NEGRA; CFEMEA-CENTRO FEMINISTA DE ESTUDOS E ASSESSORIA. **Racismo institucional: uma abordagem conceitual. Rio de Janeiro:** Instituto Geledés, 2013. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/FINAL-WEB-Racismo-Institucional-uma-abordagem-conceitual.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2022.